

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA

SEDE CUENCA

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y
ECONÓMICAS**

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**Diseño de un Sistema de Gestión Humana por Competencias para
la Empresa de Embutidos “PROJASA”**

**Trabajo final de grado previo
a la obtención del Título
de Ingenieras Comerciales.**

AUTORES:

Mayra Alexandra Calle Vázquez

Sandra Verónica Carpio Chuchuca

DIRECTORA:

Lcda. Pilar Cueva Calle

CUENCA- ECUADOR

Año 2010

CERTIFICACIÓN Y APROBACIÓN DEL ASESOR

Yo Lcda. Pilar Cueva Calle, docente de la Universidad Politécnica Salesiana, certifico haber dirigido y revisado cada uno de los capítulos de la tesina “Diseño de un Sistema de Gestión Humana por Competencias para la Empresa de Embutidos “PROJASA” realizada por las Srtas. Mayra Alexandra Calle Vázquez y Sandra Verónica Carpio Chuchuca; y de igual manera el nivel de independencia, creatividad y disciplina en el cumplimiento del plan de trabajo propuesto por las alumnas.

Por lo tanto habiendo concluido el trabajo de investigación, y evaluado previamente a la presentación ante el tribunal, autorizo para ser expuesto.

Lcda. Pilar Cueva Calle
Directora de Tesina

DERECHO DE AUTORÍA

Nosotras; Mayra Alexandra Calle Vázquez, Sandra Verónica Carpio Chuchuca alumnas egresadas de la Carrera de Ingeniería Comercial de la Universidad Politécnica Salesiana, certificamos que el presente trabajo de tesina es de nuestra total responsabilidad y autoría.

Mayra Alexandra Calle Vázquez

Sandra Verónica Carpio Chuchuca

DEDICATORIAS

Este trabajo lo dedico a la persona más tierna del mundo, mi madre Alicia por el sacrificio, esfuerzo y su apoyo, sembró en mi entusiasmo y voluntad para poder concluir con éxitos este primer pasó que será en adelante mi vida profesional.

Mayra Alexandra Calle Vázquez

El desarrollo de este trabajo lo dedico primeramente a Dios y a la Virgencita del Cisne por permitirme estar con vida y salud; y también a mis papás Segundo y Silvia, a mis hermanas Cecilia, Valeria, Vanessa; que me apoyan todos los días con su cariño, lo cual me da fuerzas para seguir adelante en el alcance de mis metas.

Sandra Verónica Carpio Chuchuca

AGRADECIMIENTOS

Nosotras queremos agradecer a la Universidad Politécnica Salesiana por la acogida que nos ha brindado durante el tiempo que recibimos sus servicios, por la calidad de estudio, la profesionalidad de sus Directores de Carrera y sus docentes, ya que su formación es de excelencia y lo más importante es que nos educaron en ser profesionales con valores.

Nuestros agradecimientos son para la Empresa PROJASA especialmente para el Sr. Jaime Calle que nos permitió la realización del trabajo aplicando a su Fábrica de embutidos, por su colaboración e información.

Y nuestros más sinceros agradecimientos a la Lcda. Pilar Cueva, por su apoyo en la dirección de la tesina, ya que siempre estuvo ayudándonos en todo el transcurso del desarrollo del trabajo y por la motivación que nos brindaba para seguir adelante en el logro de nuestros objetivos.

ÍNDICE

Dedicatorias
Agradecimientos
Introducción

CAPITULO I

LA EMPRESA PROJASA

1.1 Reseña histórica de la Empresa	1
1.2 Filosofía Empresarial:	2
1.2.1 Visión.....	2
1.2.2 Misión.....	2
1.2.3 Valores.....	2
1.3 Productos de la Empresa.....	3
1.4 Objetivos y metas planificados y en proceso.....	6
1.5 Proyección Empresarial.....	6

CAPITULO II

LA PLANIFICACIÓN DEL TALENTO HUMANO

2.1 Concepto y Ámbito de la Planificación del Talento Humano.....	18
2.2 Objetivos de la Planificación del Talento Humano.....	21
2.3 Importancia de la Planificación del Talento.....	23
2.4 Procesos de la Planificación.....	24
2.4.1. Diseño de puestos.....	24
2.4.2. Exploración del Entorno en la Planificación del Potencial Humano.....	26

2.4.3. Pronósticos de la demanda y la oferta en la Planificación.....	28
---	----

CAPITULO III

LA GESTIÓN HUMANA POR COMPETENCIAS: APLICACIÓN EN LA EMPRESA PROJASA

3.1 Concepto.....	29
3.2 Características.....	30
3.3 Metodologías.....	32
3.4 Fases para implementar el modelo de competencias en las organizaciones.....	34
3.4.1 Detección de problemas o necesidades.....	34
3.4.2 Definición de unidades de competencias y perfiles profesionales.....	34
3.4.3 Diseño de planes de estudio para los cargos y nuevas competencias.....	50
3.4.4 Evaluación.....	52
3.4.5 Seguimiento y mejoramiento continuo.....	52

CAPITULO IV

LA GESTIÓN HUMANA ORGANIZACIONAL: APLICACIÓN EN LA EMPRESA PROJASA

4.1 Análisis, descripción, valoración y clasificación de puestos.....	54
4.1.1 Conceptos, importancia y objetivos de cada proceso.....	54
4.1.2 Métodos de Análisis de Puestos.....	71
4.1.3 Factores intervinientes en la Descripción y Valoración de Puestos.....	73
4.2 Subsistema de reclutamiento, selección por competencias e inducción de personal.....	73
4.3 Subsistema de evaluación del desempeño por competencias.....	77
4.4 Subsistema de capacitación.....	80
4.5 Subsistema nómina y remuneraciones.....	82
4.6 Subsistema de servicios y seguridad.....	83

CAPITULO 5

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones.....	84
5.2 Recomendaciones.....	85

BIBLIOGRAFIA

ANEXOS

INTRODUCCIÓN

El Talento Humano para una empresa es un recurso fundamental para su crecimiento económico, político y social, por lo que deben tener mayor enfoque en el proceso de administración del recurso humano.

Debido a que la empresa PROJASA que se dedica a la fabricación de embutidos y cárnicos no cuenta con un sistema que considere el sistema de administración del talento humano, proponemos nosotras un Sistema de Gestión de Talento Humano por Competencias, ya que en la actualidad es una herramienta de suma importancia porque ayuda a que la empresas dispongan de un personal eficiente y eficaz.

El desarrollo de esta propuesta facilitara a la Alta Dirección de la empresa PROJASA aprovechar al máximo las habilidades, competencias, aptitudes y capacidades que tenga los empleados que laboran en la misma.

La propuesta del sistema de Gestión de Talento Humano por Competencias está fundamentado en el desarrollo de cuatro capítulos que según algunos autores consideran los más importantes para la aplicación de este sistema en las empresas.

El primer capítulo es una reseña histórica de la empresa en la que se destacan algunos puntos esenciales, como sus antecedentes, filosofía empresarial, portafolio de productos que elabora y comercializa, sus objetivos y metas que tienen planificadas o se encuentran en proceso, y su proyección empresarial para ser más productivos en el mercado de la industria de los embutidos.

Su segundo capítulo considera la planificación del talento humano, que sirve para identificar las necesidades de la empresa a futuro para la ejecución de los planes que

tenga proyectados, y además deberá conocer cuál es la demanda y oferta del talento humano que posiblemente puede necesitar durante el lapso de tiempo de sus planes y programas.

El capítulo tres propone algunas de las competencias que deben poseer las personas que ocupan cargos en la empresa. Ya que la empresa debe identificar cuáles son las habilidades que poseen sus empleados para mejorar la productividad con la colaboración y esfuerzo de los mismos.

Y en el capítulo cuatro se desarrolla el análisis y descripción de puestos para que la empresa cuente con documentos sobre las funciones que debe cumplir un ocupante de un puesto. También se realiza una propuesta de la manera en que debe ser manejado los subsistemas de una administración del recurso humano, para esto se analiza el proceso de reclutamiento, selección, inducción, evaluación del desempeño, capacitación, servicio y seguridad.

La aplicación de estos subsistemas ayudará a que la empresa cuente con un personal altamente calificado y capaz para la ejecución de las tareas y a identificar las competencias de los empleados y aprovecharlas al máximo en beneficio de toda la organización y de la sociedad.

CAPÍTULO I

CAPITULO I

LA EMPRESA PROJASA

1.1. Reseña histórica de la Empresa

La empresa de embutidos PROJASA fue creada en el año de 1990 por el Sr. Víctor Jaime Calle Cordero gerente y propietario, esta fabrica se encuentra domiciliada en la ciudadela Católica, en la calle Obispo Machado 171, la misma que inició como una pequeña empresa, poco a poco fue desarrollando nuevos e innovadores productos y hoy en día es conocido dentro del mercado del Austro y del Cañar por sus diferentes productos, calidad y precio.

La expansión sostenida del negocio se debe al espíritu visionario de su fundador, a su esfuerzo, dedicación y seriedad, a su política de renovada optimización de los Recursos Tecnológicos y Financieros y de igual forma gracias a la colaboración de un equipo profesional de experiencia.

La fábrica de embutidos PROJASA cuenta con cuatro áreas administrativas divididas de la siguiente manera:

- ❖ **Departamento de Contabilidad.-** está conformado por dos personas que están encargadas del manejo: de las cuentas de activo, pasivo y patrimonio, de las transacciones diarias, registros, informes financieros y control al cumplimiento con las políticas establecidas por el sector público.
- ❖ **Departamento de Producción:** está conformado por un equipo de personal capacitado quienes se encargan de la elaboración de la diversidad de productos con el cumplimiento de las respectivas normas de calidad e higiene, además cuentan con un jefe de producción el cual tiene la responsabilidad de dirigir y controlar que el producto sea óptimo para la máxima satisfacción de los clientes.

- ❖ **Departamento de Ventas:** está conformado por dos personas que están encargadas de realizar las ventas al público en general, de informar a los clientes sobre los diferentes productos que la empresa ofrece, los descuentos, promociones y formas de pago.
- ❖ **Departamento de Marketing:** está conformado por una persona quien tiene la responsabilidad de verificar los posibles errores que se puedan dar como consecuencia de los problemas que se presente en la empresa. También se encargan de la publicidad, y aplicación de estrategias de mercadeo para promocionar los productos que la empresa oferta.

La empresa corresponde a sus clientes la confianza y el apoyo que le brindan ofreciéndoles atención personalizada, garantía de calidad en todos sus productos.

1.2. Filosofía empresarial

1.2.1 Visión

Ser líderes logrando un reconocimiento dentro del mercado, brindando embutidos de alta calidad para una mejor satisfacción de nuestros clientes.

1.2.2 Misión

Elaborar los embutidos con las respectivas normas sanitarias, materia prima seleccionada e innovación constante, para la satisfacción de los clientes y además contribuir al bienestar del personal y de la sociedad.

1.2.3 Valores

Dentro de la empresa “PROJASA” se aplican los valores que a continuación detallamos:

- ✓ Respeto: es importante que cada una de las personas que laboran en la empresa sientan consideración entre ellos, evitando conflictos.
- ✓ Confianza: este valor hace referencia al compañerismo que debe existir, a la comunicación efectiva entre todas las personas que trabajan en la empresa PROJASA.

- ✓ Honradez: hace referencia a la integridad de conducta que se muestra al personal y la reciprocidad que se recibe del mismo. De igual manera en el pago de la compensación salarial es justa y equitativa para todos.
- ✓ Lealtad: fabricamos productos con excelencia en calidad buscando siempre la fidelidad de nuestros clientes para satisfacer sus expectativas.
- ✓ Responsabilidad: cada una de las personas que laboran en la empresa tienen que cumplir eficazmente con las funciones que se les delegue.

1.3.Productos de la Empresa

La empresa de embutidos “PROJASA” dispone de una variedad de productos de calidad que a continuación detallamos:

CARNES Y MARINADOS

La carne de res es un multivitamínico natural, no solamente nos provee de una gran variedad de nutrientes, sino que los encontramos en las cantidades necesarias para nuestros requerimientos diarios.

- Carne/ pulpa/ salón
- Carne molida
- Costilla de res
- Chuleta

CHORIZOS

Con alto contenido de material de cerdo, presentan coloración fuerte, condimentados con diferentes especias y bajo contenido de grasa. Embutidos en tripas comestibles, se presentan en diferentes tamaños, variedades y sabores, ideales para toda ocasión.

- Chorizo Granel
- Chorizo español granel
- Cabano

JAMONES

Cortes seleccionados de cerdo los cuales se procesan con salmueras y se cocinan en moldes. Especiales para emparedados, ensaladas, picadas y pasa bocas.

- Jamón pierna g. / P. entera/ Rodajas
- Jamón pierna p. / P. entera / Rodajas
- Jamón de pierna vacío ½ lb.
- Jamón de pierna vacío 1 lb.

MORTADELAS

Pasta fina de carne de res y de cerdo condimentada con especias naturales. Embutida en tripa fibrosa. Su gran utilización está en la preparación de emparedados. Se empaca al vacío en las siguientes presentaciones:

- Mortadela especial / P. entera / rodaja
- Mortadela especial. Vacío 1 lb.
- Mortadela especial. Vacío ½ lb.
- Mortadela bologna / P. entera / rodajas
- Mortadela bologna vacío 1 lb.
- Mortadela bologna vacío ½ lb.
- Taco de mortadela 1 lb.
- Taco de pollo 1 lb.

SALCHICHAS

Elaboradas con mezcla de carnes de res y/o de cerdo, embutidas en distintos diámetros y con diferentes longitudes. Se trata de una gran variedad de productos para todos los niveles y ocasiones de consumo. Empacadas al vacío, vienen en presentaciones:

- Salchicha de freír granel
- Salchicha de polo o blanca granel

- Salami / P. entera / rodajas
- Salami vacío 1 lb.
- Salami vacío ½ lb.

VIENESAS

Elaboradas con mezcla de carnes de res y/o de cerdo, con especias. Ideal para todo compromiso. Viene en las siguientes presentaciones:

- Vienesas corriente granel
- Vienesas económicas granel
- Vienesas frankfurter granel
- Vienesas frankfurter vacío 1 lb.
- Vienesas frankfurter vacío ½ lb.

LINEA DELICIOUS

Es un servicio especial que ofrece para un mejor deleite del consumidor en las siguientes presentaciones:

- Granada de pollo
- Pollo ahumado granel
- Rocino / P. entera / rodajas.

PREPARADOS

Para dar un mejor servicio al cliente se realizan diferentes preparados de carnes, listas para asar.

- Carne de cerdo
- Carne de res
- Carne de pollo

1.4. Objetivos y metas planificados y en proceso

La empresa PROJASA tiene planteados los objetivos y metas que rigen sus operaciones productivas, las mismas que permitirán alcanzar resultados en beneficio de la organización, logrando un eficiente desarrollo empresarial, a continuación se detallan los siguientes:

- ✓ Obtener la máxima rentabilidad: lograr un rendimiento superior a la inversión inicial para alcanzar el máximo beneficio económico.
- ✓ Ser competitivos en el mercado de embutidos: superar a la competencia innovando siempre los diferentes productos, aplicando estrategias que nos permitan ser líderes en el mercado de productos alimenticios.
- ✓ Brindar un servicio de excelencia para un alta satisfacción de los clientes: aplicación de la investigación mercado para lograr un contacto directo con el cliente cumpliendo de esta manera los requerimientos del consumidor final.
- ✓ Elaborar productos innovadores: poner creatividad al momento de la fabricación de los embutidos, buscar nuevas formas de producir los productos, eliminar cantidades exageradas de colorantes en los diferentes embutidos.
- ✓ Lograr posicionamiento en la mente del consumidor: utilización de la publicidad adecuada que llame la atención del cliente, mediante la oferta de productos de calidad, con un amplio portafolio de productos que satisfagan las necesidades del consumidor.

1.5. Proyección Empresarial

Los líderes de la Empresa PROJASA han definido la proyección empresarial de esta importante industria, con la finalidad de mejorar sus ingresos y generar un ambiente laboral satisfactorio para el personal, razón por la cual consideramos los siguientes aspectos que se plantean a continuación:

- Contar con un sistema de gestión de recursos humanos por competencias para mejorar la comunicación entre empleados y superiores dentro de la empresa.

- El Gerente de esta empresa está dispuesto a invertir en el proyecto para de esta manera generar un ambiente laboral óptimo con personal altamente calificado y obtener la productividad deseada generando la máxima rentabilidad.
- La gestión empresarial funciona mediante los equipos de trabajo para alcanzar los objetivos planeados.
- Se motiva al personal para ascender de cargo, para mayor conocimiento de los mismos se especifican las responsabilidades que deben cumplir para cada una de las distintas áreas.

➤ **Área de Contabilidad**

Registrar minuciosamente las transacciones comerciales que se realizan a diario.

Ser cuidadoso al momento de registrar las cuentas

Llevar una contabilidad transparente

Estar actualizado con los cambios que se presentan en esta área

Puntualidad en la entrega de los informes financieros mensuales.

Responsabilidad con los documentos a su cargo

Cumplir puntualmente con los horarios de trabajo

Ser discreto con la información que maneja

Mantener ordenado su puesto de trabajo

Ser amigable, y respetuosa con sus superiores y compañeros de trabajo

➤ **Área de Producción**

Tener conocimiento de los diferentes procesos que utiliza la empresa

Utilizar el uniforme asignado

Puntualidad con los horarios

Responsabilidad en su trabajo que realiza

Ser cuidadoso con la maquinaria que opera

Cumplir con los requerimientos de cada producto

Cumplimiento de normas de sanidad

Revisar la materia prima antes de elaborar el producto (Jefe de producción)

Trabajo en equipo

Contralar que se produzca la cantidad estimada para cada día (jefe de producción)

➤ **Área de ventas**

Promocionar los productos

Buena presencia para la atención al público

Conocimiento de los diferentes productos que la empresa tiene

Tener un don de convencimiento para generar el cliente la decisión de compra de los productos

Buscar la fidelización del cliente

Ser amable, respetuoso, honesto y responsable en su cargo

Alcanzar el mayor nivel de ventas en el día

Ser puntual en la entrega de los pedidos

Conocer los precios, descuentos, promociones de los productos

Estar al tanto de las formas de pago que se da al cliente

➤ **Área de Marketing**

Tener conocimiento del funcionamiento de su área

Ser estratégico

Ser investigativo, creativo, y optimista en el logro de los objetivos

Puntualidad en el horario establecido

Promocionar la empresa

Tener conocimientos de publicidad

Estudiar las necesidades del cliente

Ser innovador

Estar en disposición de capacitación constante

Estudiar y analizar a la competencia

Para ser eficientes en la gestión empresarial es indispensable manejar algunas funciones fundamentales tales como:

➤ **Planificación:**

La empresa debe plantearse propósitos que puedan llegar a cumplir en el corto y largo plazo.

Es necesario que cada una de las áreas tenga conocimiento de los objetivos planificados para que de esta manera el personal ponga mayor énfasis en el desempeño de sus funciones.

➤ **Organización:**

El personal que labora dentro de la empresa tiene la responsabilidad de hacer cumplir los objetivos esperados según el orden establecido. Esta función también hace referencia a la orden que se asigna a cada uno de los departamentos, al personal y recursos a utilizarse en el proceso productivo.

➤ **Personal:**

Incentivar el trabajo en equipo, generando un ambiente de trabajo agradable de manera que los empleados estén motivados. Encargarse de que los trabajadores reciban la capacitación necesaria, el pago justo de sus remuneraciones y beneficios correspondientes, la entrega de material necesario para cumplimiento de sus obligaciones.

➤ **Dirección:**

Brindar la suficiente confianza a sus colaboradores para de esta manera facilitar la orientación hacia el cumplimiento eficaz de los objetivos generales y específicos de la empresa. Estar al tanto de lo que sucede dentro de la organización para poder tomar las medidas correctivas en caso de que se requiera.

➤ **Control:**

Hacer un seguimiento de los objetivos planeados para verificar el cumplimiento o no de los mismos. Comprobar que los procesos de producción sean los idóneos ante la competencia. También hace referencia a la evaluación del desempeño del personal que está trabajando en la empresa con respecto a los horarios y funciones que realizan.

Gestión Financiera

Se estima un crecimiento del 15% de las ventas para el año 2010 con respecto a las ventas de años anteriores (2008, 2009). Este porcentaje se obtuvo de las ventas históricas con la utilización de los ratios financieros.

Debido a las ventas bajas que la empresa tuvo en el 2008, se pone mayor énfasis en la atracción a los clientes, ya que por la disminución de la compra de los consumidores de los productos derivados de la carne, la empresa presentó en este año pérdidas que afectaron a toda la organización, dadas estas circunstancias establecimos algunas estrategias que servirán de ayuda para ganar más clientes.

- Realizar más publicidad de los productos que distribuye la empresa PROJASA.
- Organizar pequeños eventos donde se pueda demostrar los productos
- Participar en exposiciones o ferias
- Crear una página web para la empresa PROJASA

Planificación estratégica

Mediante la aplicación de una buena planificación se va a lograr cumplir con todos los planes establecidos para la empresa, obteniendo resultados favorables tanto para la fábrica como para los clientes, los planes que PROJASA tiene, a continuación se detalla:

- ❖ **Planes Estratégicos:** estos planes van a establecer los lineamientos generales de la planeación, y servirán de base para los demás planes (táctico y operativos).
 - ✓ Incrementar la rentabilidad
 - ✓ Captar más clientes
 - ✓ Crear un buen ambiente laboral

- ❖ **Planes Tácticos o funcionales:** Estos van a determinar los planes más específicos de cada departamento de la empresa y se sujetan a los Planes Estratégicos.
 - ✓ Trabajar en equipo

- ✓ Aplicar estrategias
- ✓ Ser innovadores
- ✓ Investigar el mercado
- ✓ Promocionar el producto
- ✓ Brindar un producto de calidad
- ✓ Capacitar al personal

❖ Planes Operativos: estos planes van a consistir en la formulación y asignación de actividades más desarrolladas que deben ejecutar el personal del área de producción.

- ✓ Permitir al personal de producción desempeñarse libremente
- ✓ Dar confianza al personal
- ✓ Ordenar e informar claramente las actividades que cada uno de los trabajadores tienen que realizar

La empresa PROJASA para alcanzar sus metas deseadas es importante que lleve una correcta planificación en cada una de sus áreas, lo cual facilitará el desarrollo de cada una de sus actividades en los diferentes puestos de desempeño.

Finanzas: PROJASA es una empresa que cuenta con capital de trabajo, el mismo que le permite tener liquidez para solventar sus deudas y realizar inversiones para el mejoramiento continuo de la empresa.

Producción: en esta área la planificación se realizara en el corto plazo ya que los productos derivados de la carne se elaboran en base a la demanda de mercado que vaya teniendo la empresa semana tras semana. Pero si es importante planificar en los procesos ya que servirá para facilitar la elaboración de los embutidos y conocer como se va a cumplir con los pedidos tanto en cantidad como en los costos, esta planificación permitirá a la empresa PROJASA identificar con claridad:

- Demanda del mercado.
- Capacidad y facilidades de la planta.
- Puestos laborales que se crean.

Con la planificación de los procesos de producción vamos a lograr.

- Disponer de materias primas y demás elementos de fabricación, en el momento oportuno y en el lugar requerido.

Talento humano: La empresa PROJASA debe planificar detalladamente sobre todos los aspectos que deben tener los empleados al momento de realizar su trabajo en relación con el servicio que presta la organización. Este departamento será tratado con mayor esmero ya que es aquel que permite que la empresa tenga el crecimiento esperado.

Logística: a través de la planificación de una buena logística la empresa PROJASA estará en la capacidad de organizar, ejecutar y controlar los diferentes programas, con el fin de aumentar el rendimiento económico de la organización

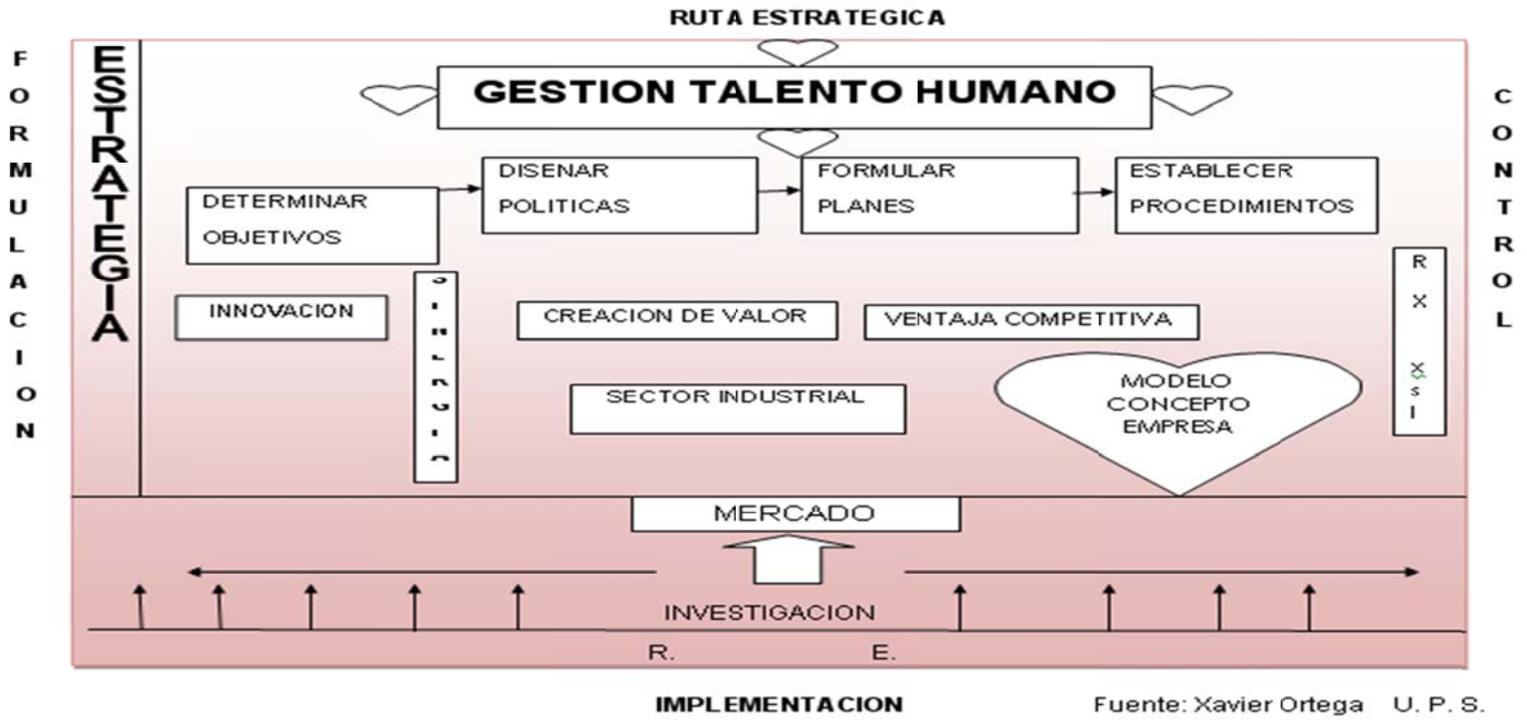
Las actividades claves dentro de la planificación de la logística tenemos:

- Servicio al cliente.
- Transporte.
- Gestión de Inventarios.
- Procesamiento de pedidos.

Si se lleva una planificación eficaz de la logística permitirá alcanzar beneficios tales como:

- Incrementar la competitividad y mejorar la rentabilidad
- Optimizar la gestión logística comercial nacional e internacional.

Mediante una excelente aplicación de la logística se obtiene como resultado, que el producto adquiere su valor cuando el cliente lo recibe en el tiempo y en la forma adecuada, y al menor costo posible.



La empresa PROJASA debe contar con el área de Gestión de Talento Humano para el debido control de la eficiencia de los empleados y a la vez generar un buen ambiente de trabajo, es decir que la labor se realice entre todos los que conforman la organización a través de una comunicación efectiva. Esta área es de suma importancia en la empresa ya que en base al talento humano se podrá lograr con el cumplimiento de los objetivos establecidos.

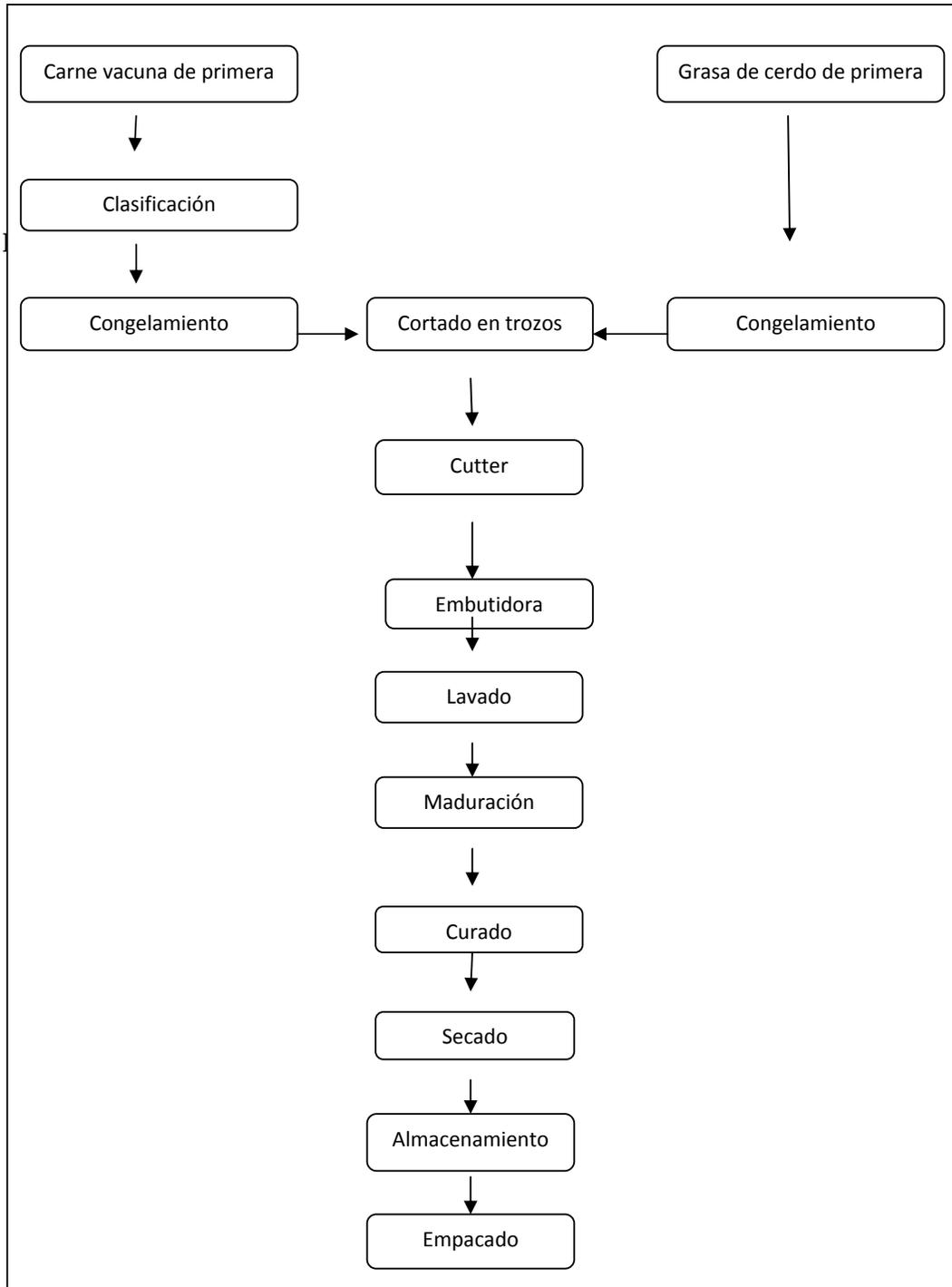
Los planes que consideramos importantes deberán ser programados con la ayuda y participación de todo el personal, para los debidos controles y justificaciones con el fin de que se cumpla con los objetivos y políticas de la organización, estos planes pueden ser mediante el trabajo en equipo, ya que trabajando conjuntamente se puede llegar más rápido a los puntos propuestos.

La empresa debe trabajar en función de la estrategia, es decir que la gestión del talento humano debe formular sus objetivos con relación a la planificación estratégica de toda la empresa, ya que el logro de los mismos dependerá del trabajo en equipo y la comunicación efectiva que se lleve a cabo dentro de la organización.

Para realizar los planes de producción es indispensable que se conozca claramente el procedimiento que se debe realizar en la elaboración de los distintos productos por esta razón se presentara un ejemplo generalizado de la manera como la empresa PROJASA debe tener documentado sus diagramas de flujos de fabricación y procesos operativos de cada uno de sus productos para mayor conocimiento y guía para el personal de producción.

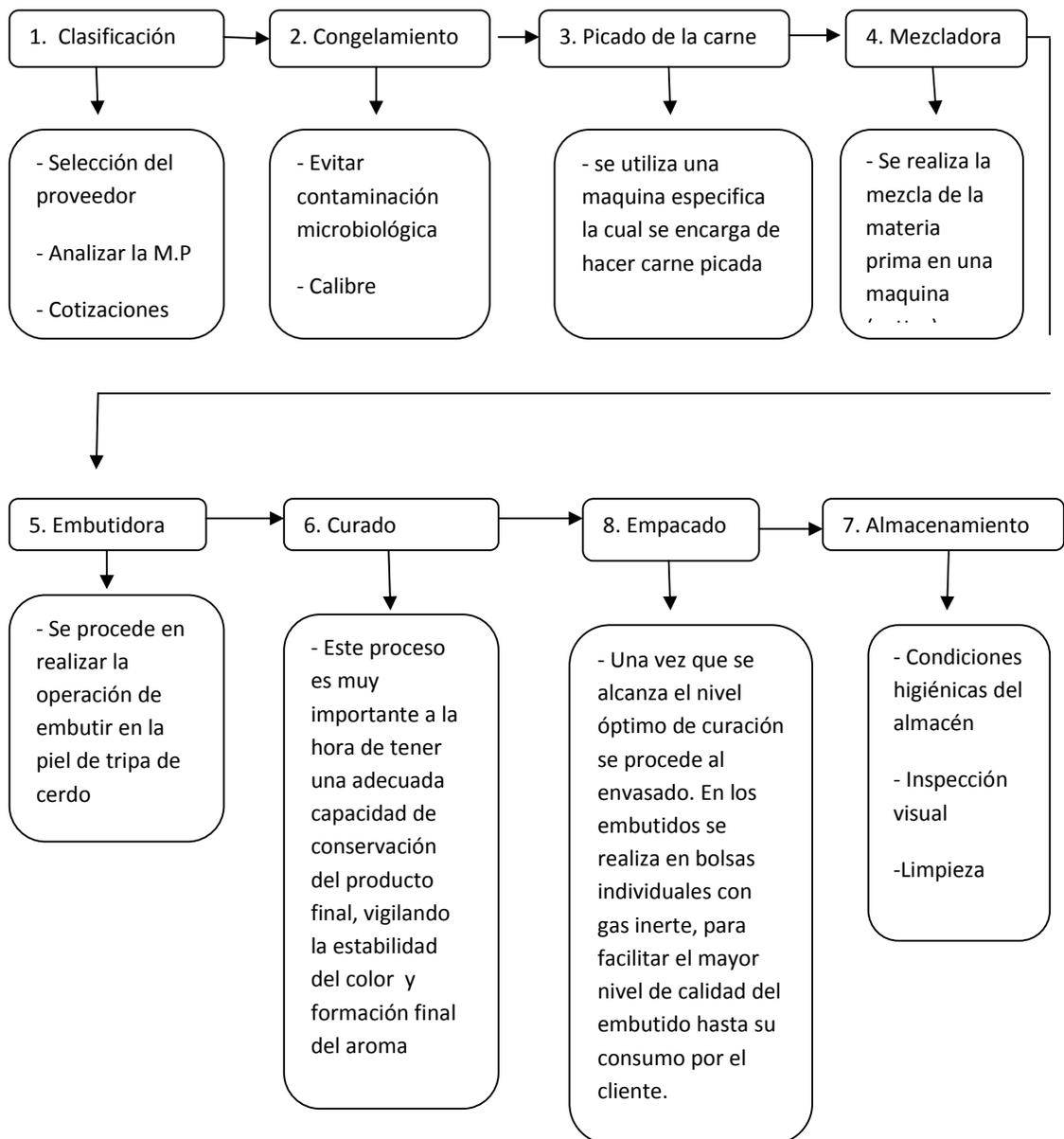
Diagrama de flujo de la empresa PROJASA

ELABORACION DE EMBUTIDOS



En el flujo de actividades de los diferentes productos no son los mismos pero el que presentamos es una recopilación de los pasos más importantes se llevan a cabo en cada uno de los procesos para elaborar la variedad de productos que la empresa PROJASA produce.

Proceso operativo



Mediante el proceso operativo establecido permitirá tener una mejor planificación ya que los empleados conocerán un poco más sobre el proceso que se realizara en cada uno de los productos que la empresa elabora. Aunque no es el mismo para todos los productos pero es un ejemplo como la empresa PROJASA debe establecer cada uno de los procesos para que no tengan dificultad al momento de que el personal haga su trabajo.

CAPÍTULO II

CAPITULO II

LA PLANIFICACIÓN DEL TALENTO HUMANO

2.1. Concepto y Ámbito de la Planificación del Talento Humano

Los siguientes son conceptos de autores versados en gestión humana, que se han seleccionado debido a su argumentación técnica y científica y que serán de utilidad para el presente estudio con respecto a la planificación del talento humano que debe desarrollar toda empresa y especialmente la fabrica PROJASA.

“Consiste en recopilar y usar información para apoyar las decisiones acerca de invertir recursos en las actividades de recursos humanos. Un plan de recursos humanos especifica las alternativas seleccionadas por medio de las decisiones de recursos humanos, y los atributos de las normas que se utilizaran para evaluarlas.”¹

Planificación estratégica del personal. Según Claver, es el proceso por el que una empresa asegura el número suficiente de personal, con cualificación necesaria, en puestos adecuados en el tiempo oportuno para hacer las cosas más útiles y rentables.

“Es una técnica para determinar en forma sistemática la provisión y demanda de empleados que tendrá una organización. Al determinar el número y el tipo de empleados que serían necesarios, el departamento de personal puede planear sus labores de reclutamiento, selección, capacitación y otras más.”²

La planificación de los recursos humanos, " es el proceso mediante el cual una empresa se asegura del número suficiente de personal y cumple con el objetivo de optimizar su estructura humana, previendo las futuras necesidades desde criterios de rentabilidad, determinando el número ideal de empleados necesarios en cada momento con la calificación o competencia oportuna y en los puestos adecuados en el presenta y futuro previsible. "3

¹ MILKOVICH, GEORGE, Y BOUDREAM, John, Dirección y administración de recursos humanos. Un enfoque de estrategia, Addison Wesley Iberoamericana, Wilmington, Delaware, 1996.

² WHERTHER, WILLIAM. Administración de Personal y Recursos Humanos. Quinta Edición. Editorial McGraw-Hill. 2000.

“La planeación de Recursos Humanos se refiere a la manera como la función de recursos humanos puede contribuir a la consecución de los objetivos organizacionales y, al mismo tiempo, favorecer e incentivar la consecución de los objetivos individuales de los empleados.”³

De la recopilación de los distintos autores que conceptualizan a la planificación de los recursos humanos deducimos lo que la empresa PROJASA debe considerar para alcanzar todos los planes estratégicos de la organización.

Las empresas en general y la compañía PROJASA en particular, deben poner mayor énfasis en la administración de los recursos humanos, por que el talento humano es una parte primordial de la organización lo cual les permitirá alcanzar el perfeccionamiento de su desarrollo y de sus procesos:

- ✓ **Planificar.-** contar con una visión hacia el futuro, que permita suministra los requerimientos y las proyecciones de personal calificado para la empresa a un largo plazo.
- ✓ **Reclutamiento:** atraer trabajadores para ocupar cargos de la empresa o mantenerlos en reserva para requerimientos futuros.
- ✓ **Seleccionar:** hace referencia a la ubicación del personal en el puesto adecuado de acuerdo a sus capacidades, habilidades, y experiencias.
- ✓ **Capacitar:** consiste en identificar las insuficiencias en el rendimiento laboral que exista en la empresa para de esta manera reforzar los conocimientos de los empleados, ya que es incondicional avanzar con los cambios que se producen en el entorno.
- ✓ **Evaluar:** consiste en realizar un análisis de las actividades que desempeñan cada uno de los empleados en los puestos asignados.

Para realizar la planificación del talento humano es importante considerar algunas cuestiones que dejen ver con claridad lo que quiere la empresa:

- ¿Cuántos colaboradores se necesitan o se debe tener?

³ CHIAVENATO, IDALBERTO. Administración de Recursos Humanos. Quinta Edición Editorial McGraw-Hill. 2000.

- ¿Cuáles son las cualidades que debe poseer el personal?
- ¿Cuántos departamentos existen y que función cumple cada uno de los mismos?
- ¿Cuáles son las metas que quiere alcanzar?

Las “concepciones y las cuestiones”⁴ ayudaran a mejorar la administración de los recursos humanos dentro de la organización de manera eficiente y con eficacia para un desempeño laboral excelente.

La planificación del talento humano hace referencia a la forma en que los recursos humanos pueden aportar a la obtención de los objetivos de la organización y a la vez beneficiar e incentivar en el cumplimiento de las metas personales de cada uno de los empleados.

La planificación del recurso humano se enfoca en el flujo de personas que entran y salen en una empresa. También implica la proyección de las necesidades laborales, el suministro del mismo y la planificación de programas que permitan asegurar que la empresa PROJASA cuente con empleados calificados en el tiempo y el lugar en el que se requiera.

Mediante el planeamiento del talento humano la empresa PROJASA asegurara que se cuente con el número suficiente de empleados necesarios para realizar el trabajo de cada una de los puestos que la organización tiene.

La empresa tiene que realizar los planes con el recurso humano para conocer cuál es la cantidad de personal que necesita, para prevenir futuros contratiempos, ya que la producción de los embutidos depende de del talento humano del que disponga la fábrica de embutidos PROJASA.

Para una buena planificación del recurso humano la empresa debe tener claro los siguientes aspectos:

⁴ CHIAVENATO, IDALBERTO. Administración de Recursos Humanos. Quinta Edición Editorial McGraw-Hill. 2000.

- ✓ Definir la misión, visión, objetivos, estrategias y presupuesto del área de recursos humanos.
- ✓ Determinar las competencias básicas de la empresa
- ✓ Determinar la cantidad necesaria de personal para cada uno de los diversos puestos de la empresa de acuerdo al plan estratégico.
- ✓ Diagnosticar y programar la capacitación y rotación del personal para un mejor desempeño de los empleados.
- ✓ Mejorar el capital humano a corto y largo plazo, tomando en cuenta el potencial existente en todos los puestos.
- ✓ Establecer estrategias que permita contar con un personal de trabajo altamente satisfecho y comprometido con la empresa PROJASA.

El éxito de una planificación del recurso humano a largo plazo depende en mayor grado de que se cuente con personal calificado y adecuado para cada uno de los puestos, por lo que es indispensable realizar un planeamiento tanto cuantitativo como cualitativo.

Además debemos conocer que se va a planificar en esta área de la organización por ejemplo:

- ✓ Necesidad de personal en el futuro que puede tener la empresa
- ✓ Procesos de reclutamiento y selección del personal
- ✓ Formación de empleados para cubrir posibles carencias
- ✓ Gastos de personal.

2.2.Objetivos de la Planificación del Talento Humano

Consiste en administrar las políticas, programas y procedimientos para facilitar a la organización empleados capaces, con un alto profesionalismo, trato equitativo, satisfacción en el trabajo, oportunidades de formación y la adecuada seguridad que se merecen todos los integrantes de la empresa. En resumen, esta actividad planificadora sirve para:

- ✓ Asegurar la cantidad y cualidades de las personas que la empresa PROJASA requiera
- ✓ Prever la formación que deberá dar la empresa al personal, en el tiempo oportuno.
- ✓ Motivar al personal que labora en la empresa PROJASA mediante la realización de reuniones, charlas, y talleres.
- ✓ Mejorar el clima laboral, conjuntamente con el cumplimiento de los planes y objetivos de toda la empresa.
- ✓ Ayudar a que la empresa obtenga los beneficios esperados con la contribución del personal, para una mayor productividad.

Las empresas para un eficiente funcionamiento son indispensables que cumplan con todos los objetivos organizacionales, es decir que el fin de la planificación del talento humano es realizar los planes con una visión única que es satisfacer a las personas internas como externas a la empresa. El talento humano de la empresa debe ser considerado como algo esencial de una empresa, por lo que de estas personas depende la realización de las funciones que brindan a la sociedad.

Para que la empresa PROJASA sea eficiente y genere la rentabilidad que se ha propuesto es necesario que ponga en práctica sus planes y el máximo esfuerzo en el cumplimiento de sus objetivos, para esto es imprescindible que tenga claro cuáles deben ser sus puntos principales en los que tiene que actuar para tener el personal y una sociedad satisfecha del aporte que brinda al entorno.

OBJETIVOS ORGANIZACIONALES	SATISFACCION
Producción, Comercialización, Servicio	Clientes, consumidores
Social	Personal de la empresa, entes estatales, sociedad
Económico	Dueños, accionistas, socios de la organización; Proveedores.

2.3.Importancia de la Planificación del Talento Humano

A través de la planificación del talento humano se pueden prever lo que va a suceder en el futuro, es decir, la dirección superior debe anticiparse a los acontecimientos y así programar su producción presupuestar sus gastos, preparar, estimar el número y tipo adecuado de personal.

Con una planeación eficiente y apropiada de personal, se eliminan ciertos problemas tales como: el exceso de contratación y capacitación y, al mismo tiempo la empresa se asegura de tener empleados idóneos, y disponibles para cuando se necesite.

La empresa debe realizar una planeación del talento humano para de esta manera mejorar su eficacia, eficiencia y la productividad.

La planificación del talento humano es indispensable porque es una herramienta transversal a toda la compañía y se alinea con los planes generales de la empresa, y al realizar la misma nos permite ser productivos y rentables, es decir utilizaremos los recursos con la máxima satisfacción en las diferentes actividades que realicemos en toda la organización.

Para la empresa “PROJASA” se desarrollara un planeamiento de la nomina de empleados el cual estará compuesto de numéricamente (altas o bajas en la nómina) y cualitativo (desarrollo de competencias, necesidades de entrenamiento y capacitación).

También es importante la planificación del talento humano ya que permite

- Retener en Calidad y Cantidad.- se refiere a que la empresa debe lograr tener las personas adecuadas en los puestos apropiados y en el momento adecuado, ya que los objetivos definidos por la planeación de recursos humanos tiene éxito cuando se dispone de personas con las capacidades, habilidades y profesionalismo que aporten con todo el empeño al desarrollo de las estrategias para el cumplimiento de los objetivos organizacionales en la empresa PROJASA.

- Prever los Cambios.- hace referencia a la necesidad de cubrir un puesto y la necesidad de búsqueda de encontrar una persona que tenga la capacidad y aptitud correcta para ocupar el mismo. La planificación de recursos humanos eficaz ayudará a reducir la rotación del personal si se mantiene a los empleados acerca de la oportunidad que pueden tener si su formación va avanzado de acuerdo con los cambios que se dan en la sociedad que nos rodea.

2.4. Procesos de la Planificación

2.4.1. Diseño de puestos

Es importante que se realice una planificación efectiva del talento humano para que tome en consideración los requerimientos indispensables para los puestos de una empresa, para un correcto diseño de puesto es necesario que la empresa dedique más tiempo a este proceso ya que del mismo dependerá un mejor desarrollo de las actividades en las distintas áreas de la organización.

A continuación se citaran algunas definiciones de autores que dan a conocer su conceptualización con respecto al diseño de puestos:

Mondy, (1997) señala: “el diseño de puestos consiste en determinar las actividades específicas que se deben desarrollar, los métodos utilizados para desarrollarlas, y cómo se relaciona el puesto con los demás trabajos en la organización”.

Chiavenato, (1999): “el diseño del cargo es la especificación del contenido, de los métodos de trabajo y de las relaciones con los demás cargos para cumplir requisitos tecnológicos, empresariales, sociales y personales del ocupante del cargo”.

Existen algunos autores que tratan del tema desde un punto de vista más amplio, a continuación se detallan:

Gómez-Mejía (2000), describe el diseño de puestos como: “proceso de organización del trabajo a través de las tareas necesarias para desempeñar un cargo específico”.

Fernández (2001) opina: “el diseño de puestos de trabajo es el procedimiento metodológico que nos permite obtener toda la información relativa a un puesto de trabajo”.

Así mismo, Chiavenato en su libro Gestión del Talento agrega: “el diseño de los cargos es el proceso de organización del trabajo a través de las tareas necesarias para desempeñar un cargo específico. Incluye el contenido del cargo, las calificaciones del ocupante y las recompensas de cada cargo para atender las necesidades de los empleados y de la organización”.

De acuerdo al análisis de la concepciones citadas, nuestra conclusión con respecto al Diseño de Puestos de trabajo es organizar el trabajo que tiene como meta fundamentar los deberes y tareas de los cargos de la empresa, para que el personal tome en consideración cual son los requisitos, responsabilidades, condiciones, calificaciones y recompensas de las personas que ocupan cierto cargo dentro de la organización y de esta manera lograr el máximo desempeño de los mismo, para brindar al cliente lo que se merece y satisfacer sus necesidades.

Lo que se pretende con el diseño de puestos de trabajo es desarrollar unas asignaciones de trabajo que satisfagan a la organización y la tecnología, y que cumplan con los requisitos personales del trabajador. La clave está en compatibilizar las exigencias de la empresa con las de los titulares de los puestos de trabajo.

Para conocer la nomina se tiene que actualizar los datos formales para la recolección de los mismos utilizaremos un formulario.

Número	Nombre	Edad	Sexo	Cargo	Estudio/Titulo	Otras Competencias y características

Todos los datos sobre los empleados deben que tener relación con el perfil requerido en cada uno de los puestos ocupados en el presente o se prevé que ocupará en el futuro.

2.4.2. Exploración del Entorno en la Planificación del Potencial Humano

Mediante este procedimiento se evaluará el entorno de desempeño del personal; para esto se elaborarán programas formales de evaluación los cuales estarán basados en la información correspondiente a los empleados y con relación al desempeño en el cargo.

La función principal es buscar la excelencia, aptitudes y las cualidades de una persona para que ocupe un puesto en la empresa.

Métodos.- Cuando se tiene la información de cada una de los empleados se debe determina quien tiene el potencial mediante los siguientes métodos:

- ✓ Método de la evaluación por expertos: se nombra un comité compuesto por personas de confianza, con conocimientos profundos de la empresa y otros con funciones asesoras (empresas externas). Se recopila la información (entrevistas, test psicotécnicos, curriculum,...) y emiten informe de cada individuo.
- ✓ Método de la comisión de altos ejecutivos: en un momento determinado, cuando surge una vacante, cada ejecutivo expone la información que tiene de su personal para valorarlos y finalmente elegir al más adecuado para cubrir dicha vacante. Puede ser arriesgado al perderse la objetividad y no tener en consideración otros valores.
- ✓ Método de las simulaciones de los futuros desempeños: tiene la ventaja de ser una forma bastante objetiva de evaluar al individuo y puede proporcionar la información más crítica sobre la que basar una evaluación del potencial de una persona. Se evalúan una serie de ejercicios que son observados por profesionales los cuales emitirán un informe objetivo y no condicionado. Se suelen utilizar:

- ASSESSMENT CENTER: método muy efectivo. Consiste en reunir a un grupo de personas para presentarles una serie de ejercicios que deberán resolver. Posteriormente serán calificados sus comportamientos y capacidades.
 - ESTUDIO DEL CASO: consiste en someter a la consideración de un grupo situaciones verdaderas. Cada caso es un problema que la empresa ha debido o debe resolver.
 - BUSINESS GAME (juego de empresa): consiste en un juego organizado en torno a una empresa imaginaria. Cada candidato debe ir resolviendo los problemas que vayan apareciendo en dicha empresa.
 - ROLE-PLAYING (dramatización): se representa con actores improvisados un problema de actualidad para poner en evidencia lo que se debería hacer o lo que no y observar lo que es justo y lo que es equivocado.
- ✓ Método de la opinión de jefe directo: es el método más sencillo, rápido y económico, pero también el que da menos garantías, ya que se puede ignorar a alguna persona. En ningún caso un jefe directo recomendará a una persona competente en su área para que ésta sea enviada a un área ajena.
 - ✓ Método del auto evaluación: es sumamente subjetivo y suele confundirse los intereses con la capacidad. Consiste en pasar un cuestionario a todos los empleados para que contesten sinceramente. Las preguntas que se les plantean son si creen que pueden adaptarse a un nuevo puesto, si tienen los conocimientos necesarios, etc. Normalmente, las respuestas no son del todo reales porque se confunden con los deseos del personal.

Estos “métodos”⁵ considerados para una eficiente evaluación del desempeño laboral, son importantes para conocer el potencial de cada uno de los empleados de una empresa

⁵ <http://www.elergonomista.com/gestionprevencion.htm/21-10-09/>

Se recomienda realizar una evaluación aplicando la técnica de *assessment center* a todos los integrantes de la empresa “PROJASA”.

La técnica *assessment center* tiene como fin la evaluación de las diferentes competencias conductuales específicas identificadas como críticas para un cargo mediante ejercicios de simulación que desarrollen nuevas características y exigencias del cargo a cubrir, de esta manera facilitando anticipadamente la oportunidad de evaluar el desempeño de los candidatos en el rol profesional para el cual anhelan.

2.4.3 Pronósticos de la demanda y la oferta en la Planificación

Pronósticos de la demanda: Es una estimación de la cantidad y tipo de personas que se requerirán según las necesidades futuras de la empresa “PROJASA” con respecto al recurso humano para el desarrollo de los planes estratégicos de la empresa y futuros proyectos.

Pronósticos de la oferta: es una estimación de la cantidad y tipo de personas que existe dentro de la organización y fuera de ella para ocupar posibles puestos que necesiten ser remplazados con nuevo personal.

CAPÍTULO III

CAPITULO III

LA GESTIÓN HUMANA POR COMPETENCIAS: APLICACIÓN EN LA EMPRESA PROJASA

3.1 Concepto

Para un mejor entendimiento de lo que significa una competencia en los recursos humanos a continuación citamos algunas conceptualizaciones que se han considerado importante para el desarrollo del tema en la gestión humana por competencias para la empresa “PROJASA”

Según Boyatzis, Richard (1982). Las competencias laborales no son más que características subyacentes en una persona, que están causalmente relacionadas con una actuación exitosa en un puesto de trabajo.

Spencer y Spencer (1993): consideran que es: "una característica subyacente de un individuo, que está causalmente relacionada con un rendimiento efectivo o superior en una situación o trabajo, definido en términos de un criterio".

Rodríguez y Feliú (1996): las definen como "Conjuntos de conocimientos, habilidades, disposiciones y conductas que posee una persona, que le permiten la realización exitosa de una actividad".

“ Es una herramienta fundamental para las organizaciones del mundo, por lo que debe ser conocida y manejada por los directivos para el logro de excelencia y competitividad”⁶

Mediante la gestión humana por competencias nos permitirá generar cambios y diseñar el proyecto para potencializar el talento humano en la empresa “PROJASA”, además nos ayudara a reconocer cuales son las fortalezas como también cuáles son sus debilidades.

⁶ Cueva, Pilar; Manual del Alumno de la asignatura Cultura Organizacional para VI ciclo. 2005.

Después de haber realizado el estudio de las definiciones de gestión humana por competencias según algunos autores entendidos en este tema, proponemos un concepto propio para la empresa PROJASA.

Gestión humana por competencias

Mediante este sistema de recursos humanos nos permitirá conocer cuáles son las fortalezas y debilidades con respecto a la aptitud, habilidad, conocimiento, comportamiento y conductas que poseen los individuos de la empresa PROJASA para desarrollar cada una de sus tareas según su correcta asignación en las diferentes áreas de trabajo de la misma, para generar la mayor productividad posible y de esta forma obtener la máxima rentabilidad; y un buen ambiente de laboral para la satisfacción de los empleados.

La gestión humana por competencia es importante dentro de una empresa ya que permite establecer cuáles son las habilidades que debe tener una persona a ser contratada para desempeñarse en un cargo específico o es decir en un área. También al disponer de este sistema de recursos humanos va a ayudar a que la empresa sea más competitiva, ya que el desempeño de sus empleados será de manera eficiente y eficaz para de esta manera obtener un máximo crecimiento en el mercado.

3.2 CARACTERISTICAS

Para el estudio de la gestión del talento humano por competencias es preciso que se conozca con claridad cuáles son los elementos esenciales que se debe considerar, para que la empresa PROJASA cuente con una efectiva colaboración de sus empleados y de esta manera se logre alcanzar los objetivos previstos por la misma. Se detalla a continuación algunas de las características y su análisis correspondiente en el talento humano por competencias que según nuestro nivel de conocimiento en la materia hemos visto como importantes tratar:

- **Motivos:** Son las ideas que una persona piensa o quiere de forma segura que causen acción. Estos motivos son los que dirigen acciones o metas que marcan el comportamiento de una persona en la organización, tanto individualmente, como también para sus relaciones con los demás. Por ejemplo, una persona orientada al éxito establece de forma consistente metas retadoras, se responsabiliza para conseguir las y usa el feedback para hacerlo mejor.
- **Rasgos:** Son características permanentes (propias) de las personas. Por ejemplo, el autocontrol emocional (algunas personas no “se salen de sus casillas” y actúan adecuadamente para resolver problemas bajo estrés), ser un buen escucha, ser una persona fiable, ser una persona flexible, etc.
- **Auto-concepto (imagen de sí mismo):** Es la concepción que una persona tiene de sí mismo en función de su identidad, actitudes, personalidad y valores. Un ejemplo sería la autoconfianza (la creencia de una persona de que puede desempeñarse bien en casi cualquier situación de trabajo) o identificarse como un individuo que colabora con el desarrollo de otras personas.
- **Conocimientos:** Es la información que una persona posee sobre áreas de contenido específico. Por ejemplo programación de sistemas computarizados. Ahora bien, los conocimientos demuestran lo que alguien puede hacer, pero tal vez no lo que hará en el contexto específico del puesto.
- **Habilidades:** Es la capacidad para desempeñar una tarea física o mental; es la capacidad de una persona para hacer algo bien. Por ejemplo dirigir una reunión.

El desarrollo de las siguientes características dentro de la empresa PROJASA permitirá obtener grandes beneficios, ya que cada una de las mismas ayudara a planificar que es lo que la organización necesita con respecto al talento humano por competencias.

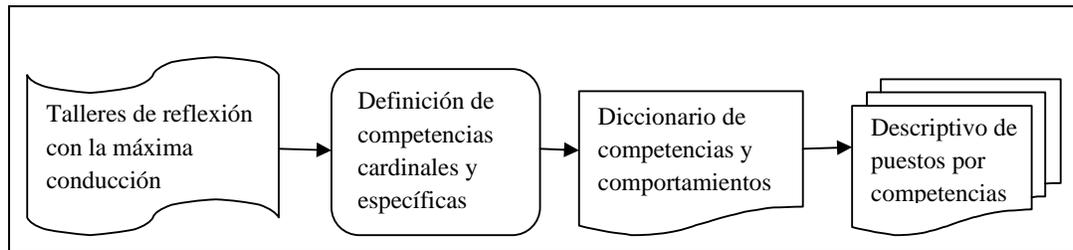
Cada una de estas condiciones se debe aplicar porque es indispensable que la empresa disponga de personal con las habilidades, actitudes y aptitudes necesarias para el máximo desempeño en las labores que realicen en cada uno de los diferentes puestos.

Al identificar con claridad estas características de la gestión del talento humano por competencia la empresa PROJASA alcanzara ciertas metas tales:

- ✓ Crear un lenguaje de competencias para toda la empresa
- ✓ Establecer el perfil de competencias que conduzca a PROJASA hacia el éxito.
- ✓ Definir los requerimientos de los perfiles de los cargos
- ✓ Seleccionar efectivamente a los posibles empleados que se requiera contratar en el futuro
- ✓ Elevar de forma creciente el desempeño del personal de la empresa.

3.3 METODOLOGIAS

Para la aplicación de un modelo de competencias en la empresa PROJASA tomaremos en consideración la metodología de Martha Alles, por su experiencia en la gestión del talento humano por competencias y sus buenos resultados obtenidos. Para el análisis de las competencias seguiremos los siguientes pasos:



Los talleres de reflexión con la máxima conducción harán referencia a la recopilación de la información de la empresa PROJASA en lo referente a la visión, misión, y el plan estratégico que busca alcanzar, por lo que es importante que todas estas metas sean consideradas en el momento que se vaya a contratar al personal, ya que este recurso impredecible de la organización tiene que estar bien capacitado y contar con el profesionalismo necesario para el cumplimiento de las mismas.

La definición de competencias cardinales y específicas: son las aptitudes que los miembros de la empresa PROJASA deben poner en práctica tanto individual como grupal.

- ✓ Competencias cardinales: son aquellas que los empleados de la fábrica de embutidos PROJASA deben poseer.
- ✓ Competencias específicas: son aquellas para ciertos grupos de personas; con corte vertical (áreas) y con corte horizontal (funciones). Frecuentemente se combinan las dos.

En el caso de la empresa PROJASA tomaremos ambas competencias las cardinales y específicas, ya que las aptitudes serán considerados tanto individual o grupal para los empleados de la organización.

Diccionario de competencias y comportamientos son documentos en los cuales se encontraran las definiciones de cada una de las competencias y comportamientos que van a ser considerados en la descripción de cada uno de los puestos de trabajo de la empresa PROJASA, este diccionario servirá para cuando se necesita conocer el significado de una aptitud que se desconozca para la empresa se ha recopilado diccionarios de competencias y comportamientos de ciertos autores.

Descriptivo de puestos por competencias este documento detallara en qué consiste cada una de las competencias que deben tener la persona encargada de determinado puesto y además para la evaluación de los directivos constara con los niveles o grados según el desenvolvimiento que presenten cada uno de los individuos.

Estos niveles estarán calificados en tres grados los mismos que serán considerados de la siguiente manera:

Nivel 1: Alto (A)

Nivel 2: Medio (B)

Nivel 3: Bajo (C)

Cada uno de estos niveles permitirá observar y analizar en el momento que se este realizando un evaluación para de esta forma ir estableciendo en qué grado de satisfacción se encuentra cierto individuo con respecto a su puesto ocupado en tal área.

3.4 FASES PARA IMPLEMENTAR EL MODELO DE COMPETENCIAS EN LAS ORGANIZACIONES.

3.4.1 Detección de problemas o necesidades

Esta fase consiste en conocer cuáles son los problemas y necesidades que la empresa PROJASA tiene en la administración del talento humano, y para el descubrimiento de los mismos utilizaremos el siguiente diagnóstico que no permitirá a observar con claridad lo que sucede en esta organización:

Medición del clima laboral

Mediante una entrevista al gerente de la fábrica de embutidos PROJASA sobre el ambiente de trabajo que existe en la misma nos informo que no contaban con una gestión del talento humano, ya que esta empresa no cuenta con ningún documento con respecto a los empleados, ellos no se sujeta a ningún manual para contratar una persona para determinado puesto de trabajo.

Consideramos también como un problema el hecho de que la empresa no realiza una evaluación correspondiente sobre el desempeño de su personal.

Dada estas situaciones se propone algunas competencias que deben ser tomadas en cuenta al momento de contratar al personal y además estas ayudaran en la evaluación a la gerencia ya que están establecidas con sus niveles de calificación para ir ubicando en qué grado se encuentra determinada persona en el área que se desempeña.

3.4.2 Definición de unidades de competencias y perfiles profesionales

1. Recopilar información estratégica de la empresa

- **Misión:** Elaborar los embutidos con las respectivas normas sanitarias, materia prima seleccionada e innovación constante, para la satisfacción de los clientes y además contribuir al bienestar del personal y de la sociedad.

➤ **Visión:** Ser líderes logrando un reconocimiento dentro del mercado, brindando embutidos de alta calidad para una mejor satisfacción de nuestros clientes.

➤ **Valores:**

- ✓ Respeto
- ✓ Confianza
- ✓ Honradez
- ✓ Lealtad
- ✓ Responsabilidad

2. Involucrar a los directivos de la organización en definición del modelo de competencias.

Clasificación de las competencias en función de las estrategias:

- ✓ Competencias cardinales: estas deben poseer todos los integrantes de la empresa PROJASA.
 - Dinamismo, energía
 - Orientación al cliente interno y externo
 - Productividad
 - Responsabilidad

- ✓ Competencias específicas: para ciertos grupos de personas; con corte vertical (áreas) y con corte horizontal (funciones). Frecuentemente se combinan las dos.
 - Colaboración
 - Desarrollo de su equipo
 - Liderazgo
 - Empowerment

Implementación de las competencias y sus grados en cada uno de las AREAS de la empresa PROJASA.

AREA DE CONTABILIDAD

Es necesario que en esta área las personas que ocupan este puesto cuenten con las siguientes competencias que las hemos considerado importantes al momento de seleccionar y realizar la evaluación del personal adecuado para un mejor desempeño laboral de la fábrica de embutidos PROJASA.

FRANQUEZA

Hacer que sus acciones y conductas sean consecuentes con los informes que presenta a la dirección superior. Asumir la responsabilidad de sus errores. Demostrar con claridad los documentos que maneja, y realizar todas sus funciones con la sinceridad dentro y fuera de la empresa.

A

Capacidad para realizar los procesos transaccionales, con la máxima claridad, cumpliendo con las disposiciones legales respecto a los impuestos, tasa que se tenga que pagar al gobierno, estar al día con los informes económicos y financieros de la empresa. Informar a la gerencia de la capacidad financiera para la inversión, el nivel de ventas que se está dando mensualmente, que cumpla con los plazos establecidos en caso de que la empresa adeude a una tercera persona. Dar rápidamente informes en caso de que la organización este pasado por situaciones críticas y además ayudar a buscar posibles soluciones.

B

Capacidad para llevar la contabilidad de la empresa, cumpliendo con las políticas que están establecidas dentro de la organización, realizar los informes correspondientes tanto económicos como financieros, demostrar las ventas que se están realizando semanalmente, pagar las deudas en el caso de adeudar y tener hecho los estados financieros.

C

Capacidad para realizar los estados financieros, analizar los aspectos económicos y financieros de la empresa, pagar las remuneraciones de los trabajadores, registrar la ventas, conocer cuál es la situación financiera de la empresa, informar cuales son la utilidades, informar si hay la posibilidad de invertir.

HABILIDAD ANALITICA

Capacidad para identificar y analizar la información respectiva a la tarea que desempeña, Es la eficiencia en la forma de actuar, organizar y presentas la documentación financiera o estadística de un organización, identificando posibles riesgos y oportunidades por las cuales está enfrentando la empresa según los datos numéricos que está manejando.

A

Capacidad de analizar las transacciones, balances, estados financieros, ratios financieros, y presentar los informes con la claridad, precisión y rapidez para que la gerencia conjuntamente con esta persona tome las decisiones correctas, es un individuo que mediante la lógica analice constantemente la situación económica de la empresa, y con los resultados que obtenga de los mismos, de propuestas con respecto a situaciones en las que debe actuar la empresa.

B

Capacidad para el análisis de la información financiera para la toma de decisiones conjuntamente con la gerencia. Analizar y dar informes con respecto a lo financiera para que la empresa verifique y busque propuestas para mejorar los números en los que existan carencias de estrategias.

C

Capacidad para el análisis de las finanzas, analiza las transacciones de la empresa, presenta los informes a la empresa, realiza su trabajo con la información que le brinda la empresa, deja que el gerente analice los números y solo ayuda con sus comentarios cuando los directivos lo piden.

RESPONSABILIDAD

Es la manera de actuar de una persona con respecto a la tarea, función, actividades y cargo que realiza dentro de una organización. Es la acción de generar una buena impresión a los demás, demostrando su trabajo, presentando resultados excelentes de las actividades que fueron confiadas en manos de esa persona.

A

Disponer siempre de los informes financieros para cuando la gerencia lo solicite, cuidar que la información del sistema contable no salga por ningún motivo de la empresa si un previo permiso, actuar rápidamente en caso de problemas económicos, tomar decisiones en situaciones emergentes ayudando a la gerencia, ser confidencial con los números, mantener constantemente informado a la alta dirección de la situación financiera por iniciativa propia sin esperar que le estén llamando la atención.

B

Presentar los informes en las fechas establecidas por la dirección de la empresa, ser confidencial con la información que maneja, presentar los datos financieros para que el gerente tome la decisión en casos emergentes y contar siempre con el análisis de los datos contables para cuando el gerente le pida.

C

Trabajar con los informes financieros cuando el gerente le pida, trabaja bajo presión, no cumple con las fechas establecidas para el análisis conjuntamente con la dirección, no archiva todos los documentos, al momento de presentar sus tareas existe errores que no generar una pérdida de tiempo para la empresa.

AREA DE VENTAS

Jefe de ventas

EMPOWERMENT

Establece objetivos de acuerdo con las responsabilidades personales. Aprovecha al máximo las habilidades de las personas que trabajan en esa área. Dirige al grupo pero dando responsabilidades a cada individuo, para que se en ningún momento se sientan presionados y de esta manera cumplan con las metas de la forma que ellos quieran realizar pero enfocados hacia el crecimiento y hacerlo correctamente para el cumplimiento de los objetivos establecidos.

A

Tiene la capacidad de trabajar en equipo, le interesa el desarrollo de las habilidades de los demás, delega responsabilidades a su grupo para cumplir con los objetivos, sabe incentivar al equipo para encontrar su desarrollo profesional, busca el éxito, dirige al grupo al crecimiento para generar la mayor productividad posible. Se propone objetivos y se determina el tiempo en el que desea alcanzarlos. Permite que los demás tomen decisiones pero su apoyo y supervisión es incondicional para que se haga lo correcto.

B

Trabaja con su equipo. Delega responsabilidades y reglas para realizar cada tarea. Conjuntamente con las demás personas de su área van realizando las funciones, obligaciones, deberes y solo él puede tomar las decisiones, constantemente está vigilando y presiona al equipo para que trabajen en los objetivos que planificaron para llegar al éxito esperado.

C

Delega tareas y va verificando continuamente que se estén cumpliendo según sus órdenes, no permite que el equipo participe con ideas porque solo él tiene la razón en el caso de la toma de decisiones. Su interés es por sí mismo ya que le solo quiere su desarrollo profesional y alcanzar sus objetivos. Algunas veces es egoísta con los de su grupo. Es una persona que no sabe aprovechar el talento de los demás para el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

LIDERAZGO

Sabe dirigir al equipo hacia el alcance de los objetivos de la manera más eficiente posible. Deja que los demás aplique sus propias estrategias para la realización de cierta tarea. Sabe escuchar al equipo de trabajo, para que sea participes con sus ideas, criterios en una toma de decisiones. Busca encaminar a su grupo al éxito. Da responsabilidades a los demás y para sí mismo.

A

Realiza el trabajo en equipo para obtener resultados excelentes. Demuestra responsabilidad de su trabajo y de los demás. Su principal objetivo es alcázar las metas que se trazaron. Tiene un espíritu de emprendimiento. En una toma de decisiones permite que el grupo participe con ideas y criterios y además los escucha sin importarle que se pueda equivocar. Motiva al equipo. Se maneja en base a la información de las ventas diarias para ir localizando donde puede estarse presentando posibles errores. Plantea estrategias que pueden ser utilizadas por todo el grupo para brindar un servicio de primera para los clientes de esta empresa.

B

Conduce al equipo de trabajo hacia el cumplimiento de los objetivos, metas, obligaciones y normas de la empresa. Se responsabiliza por el área a la cual tiene que guiar. Realiza reuniones con los demás para dar paso a una lluvia de ideas que ayuden y faciliten en una toma de decisiones que tenga que realizar. Determinar estrategias que deben cumplir para ser eficaces. Dispone de información de las ventas semanalmente, para analizarlas.

C

Dirige a su equipo, da órdenes para que los demás cumplan a cabalidad. Establece estrategia que deben ser puestas en marcha para las ventas. Toma las decisiones sin tomar en consideración los criterios o ideas que puedan aportar otras personas. Realiza los informes de las ventas solo cuando el gerente le solicite dichos documentos. Se responsabiliza solo por su trabajo y no pone empeño en ayudar a los demás de su área de ventas.

DINAMISMO, ENERGIA

Es la habilidad de poner el mayor esfuerzo en el trabajo que se está realizando. Ser optimista en el desempeño laboral sin importar las circunstancias a las que tenga que enfrentarse. Tiene un alto nivel de motivación ya que su énfasis es desarrollar sus actividades eficazmente. Actúa siempre positivamente, es estratégico. Transmite un entusiasmo de ser el mejor y no dejarse vencer de ningún problema. No existe la palabra imposible.

A

Capacidad para genera en las demás personas las ganas de trabajar dando lo mejor de sí. Es constantemente positivo, dispone de un buen ánimo que le permite que su ambiente laboral este lleno de entusiasmo. Le gusta lo que hace, es comunicativo, transmite buenos consejos para el grupo. El grupo se siente motivado y bien con la presencia de esta persona. Es considerado como un ejemplo en el trabajo por su emoción que pone al cumplir con sus actividades. Da como resultados una mayor productividad y máxima rentabilidad para el beneficio de toda la organización.

B

Tiene la capacidad para transmitir un ambiente de positivismo de trabajo a sus subordinados. Muestra un alto nivel de motivación, incentiva a trabajas con el máximo desempeño posible en las actividades, es responsable. Trabaja en equipo y hace que los demás participen. Su principal objetivo es la satisfacción y la comodidad de las personas que trabajan en su área y lo más importante sus clientes. Brinda un servicio de calidad.

C

Tiene la capacidad para ser exitoso pero necesita que la gerencia le llame la atención. En las tareas que realiza pone empeño cuando sabe que va a ser recompensado. Actúa brindando un ambiente de positivismo a los subordinados solo en casos que se amerita. Tiene un nivel de motivación bajo que no sirve de ayuda para las personas que están bajo su cargo. Busca solo satisfacer su éxito individual.

Vendedores

HACER QUE LOS CLIENTES SE SIENTA A GUSTO

Es la capacidad para comunicar toda la información que dispone para que otra persona se sienta satisfecha con lo que le pueda aportar. Presencia impecable para generar la apreciación de los demás. Habilidad de desenvolvimiento aplicando valores tales como el respeto, amabilidad, responsabilidad para llamar la atención de otra persona. Máxima satisfacción de las necesidades que pueda tener otra persona.

A

Capacidad de generar en el cliente la satisfacción. Buena presencia. Genera recompra de parte del cliente. Incrementa el nivel de ventas. Conoce la información de todos los productos en el caso de situaciones que tenga que dar a conocer a un cliente. Dispone siempre del stock necesario para que el cliente siempre tenga su producto disponible mediante la comunicación al departamento de producción. Clientes satisfechos por la calidad de servicio que reciben. El gerente no recibe quejas más bien felicitaciones. Cumple con las fechas de los pedidos presionando a producción.

B

Capacidad para generar en el cliente la recompra con la prestación de un servicio de primera. Muestra responsabilidad en su trabajo. Es estratégico en la manera de vender y llamar la atención del cliente. Siempre actúa de forma amable, respetuosa y lo que impredecible su buena presencia. Cumple con las normas de higiene. Se responsabiliza de los pedidos para las fechas estipuladas.

C

Muestra responsabilidad en su trabajo, atiende al cliente, brinda la información que el cliente solicita acerca de los productos. Buena presencia. No le da importancia al stock de los producto solo espera el jefe de ventas de aviso a los de producción. Cumple con la normas de higiene, es respetuoso y amable.

CAPACIDAD DE APRENDIZAJE

Es la asimilación rápida de nueva información proporcionada y la aplicación eficientemente en cierta actividad que se realiza. Se fundamenta en experiencias para luego transformas en conocimientos que satisfaga la necesidad de aprender. Construir ideas provechosas de los errores. Acción productiva para aplicar y generar buenos resultados. Desarrollarse en el ámbito profesional para una mayor productividad en lo organizativo y personal.

A

Se interesa en la información que tiene producción para luego transmitir a los clientes cuando ellos lo soliciten. Le gusta capacitarse constantemente. Aprende de la competencia y luego lo mejora. Es colaborador. Brinda un servicio de calidad por su gran vocabulario. Tiene poder de convencimiento. Conoce sobre varios aspectos que se relaciona con la empresa. Aprende de los errores y los corrige para no volverlos a cometer.

B

Se interesa en la información que puede aportarle el departamento de producción acerca de los productos. Se fundamenta en experiencias para ir aprendiendo más sobre la atención de los clientes. Brinda un servicio de calidad por su amplio vocabulario que maneja. Tiene la facilidad de palabras para convencer a otras personas. Da buenos resultados con respecto a las ventas.

C

Necesita que el jefe de ventas diga lo que debe hacer, que información aprender en caso de que un cliente le solicite. Espera y solo recibe órdenes. Su trabajo necesita de ser controlado bajo la supervisión del jefe de ventas. Es impuntual. Muchas de las veces su atención es mala y provoca que el cliente se vaya furioso.

COMPROMISO, DISCIPLINA PERSONAL, PRODUCTIVIDAD.

Actitudes de positivismo enfocadas al desarrollo personal o de una organización hacia la obtención de exitosos resultados que beneficien a los involucrados. Dar todo de sí mismo para alcanzar meta. Esfuerzo, trabajo para sacar provecho de una actividad a realizarse.

Obtener la máxima rentabilidad con las habilidades de una persona. Trabajo con mucho esfuerzo fundamentado en la aplicación de valores que no afecten a una sociedad.

A

Demuestra un alto nivel de ventas, se maneja con amabilidad ante los clientes y demás compañero. Cumple con sus objetivos establecidos. Es veraz. Muestra respeto a todos los que le rodean, tiene poder de convencimiento para generar la decisión de compra en un cliente. Siempre planifica las acciones que va a realizar para saber cómo y cuando las va a ejecutar. Brinda un servicio de primera. Obtiene clientes satisfechos y se gana el aprecio de los demás.

B

Capacidad para vender, cumple con los objetivos que se ha planteado. Incrementa las ventas. Es veraz. Es amable, respetuoso, honesto con todos los que le rodean. Busca la mayor productividad posible.

C

Espera que el jefe de ventas le recuerde cuales son las metas que debe cumplir. Brinda un buen servicio pero no dispone de información que el cliente solicite. Incrementa las ventas solo cuando va a ser recompensado.

AREA DE PRODUCCION

PRODUCTIVIDAD

Habilidad de cumplir a cabalidad con los objetivos que se han planteado con el propósito de alcanzar el éxito de los mismos. Significa sembrar para luego cosechar. Mayor producción, con el máximo aprovechamiento de los recursos humano y materiales de una fabrica. Alcanzar metas establecidas en un determinado tiempo. Enfocar todos los recursos necesarios para incrementar el nivel de producción de un producto y la prestación de un servicio. Ser mejor que la competencia.

A

Cumple con los objetivos establecidos, construye el máxima y eficiente trabajo para demostrar su eficacia. Conoce todos los requerimientos que son necesarios para elaborar determinado producto. Es eficaz en la tarea que le asignaron. Busca ser mejor que los demás. Realiza un buen trabajo en el equipo. Conoce el manejo y se responsabiliza de la maquinaria. Fabrica rápidamente los productos con la calidad y el tiempo requerido.

B

Realiza su trabajo de manera eficiente. Conoce cuáles son sus funciones dentro de la empresa. Lleva a cabo la tarea en el tiempo requerido. Sabe trabajar y relacionarse con sus compañeros. Elabora los productos de acuerdo al procedimiento que la empresa solicita. Cumple con todas sus responsabilidades y conoce el debido manejo de la maquinaria y los materiales que se emplean en la producción.

C

Se responsabiliza del puesto que ocupa dentro de la empresa. Para la realización de las actividades necesita que exista un poco de presión de sus superiores. Conoce el procedimiento de las materias primas utilizadas para la obtención del producto final y el manejo correspondiente de la maquinaria.

RESPONSABILIDAD

Acción de responder por un cargo que le han asignado. Cumplimiento de las obligaciones, actividades, tareas, cargos, puestos, funciones y deberes que están establecidos de manera correcta. Responder por una acción que le fue encargada. Muestra de honestidad en las actividades, acciones en las que se desempeña. Tener la capacidad de alcanzar una meta con eficiencia.

A

Capacidad para elaborar los productos que le ordenaron, cumpliendo con el proceso productivo determinado. Muestra de eficiencia en las tareas que desarrolla. Se anticipa a acontecimientos para prevenir posibles errores que se puedan producir al momento de fabricar el producto. Es puntual en la hora de entrada al trabajo y a las obligaciones que se le asignan. Responde ante sus acciones. Su meta principal es ser productivo para ser eficaz y competente.

B

Capacidad para asumir por las acciones que realiza. Cumple con todas las obligaciones que se le ordenan. Muestra honestidad en el cargo que desempeña con su máximo esfuerzo que le da a la realización de cada una de sus tareas. Cumple a cabalidad con los horarios que se le establece. Maneja y cuida las herramientas de su trabajo. No desperdicia la materia prima.

C

Capacidad para cumplir con las actividades que se le asignan. Es honesto. Cumple órdenes de acuerdo a lo que sus superiores le exijan. Necesita de exigencia de parte de los superiores. Es puntual en todo.

TRABAJO EN EQUIPO

Habilidad para el desarrollo de actividades, tareas, cargos conjuntamente con otras personas. Logro de objetivos mediante una colaboración equitativa de un grupo de personas que tienen excelentes relaciones laborales en una empresa. Es un conjunto de empleados que cada uno pone su colaboración y responsabilidad para el cumplimiento de las metas establecidas. Conjunto de personas que mantienen una relación laboral eficaz mediante una comunicación efectiva y la participación equitativa de trabajo en la producción de una empresa.

A

Capacidad para comunicarse, laborar con los demás empleados de una empresa. Ayuda a los demás en caso de existir un proceso productivo retrasado. Brinda confianza para que los demás se sientan satisfechos con sus comportamientos. Demuestra atención a las situaciones que se le presenten. Colabora cuando se presenta problemas en el cumplimiento de determinada meta que se está queriendo cumplir en un grupo de trabajo. Es responsable de sus funciones en el área de producción.

B

Capacidad para comunicarse con un grupo de personas de la empresa. Colaboración en las tareas que debe cumplir el área de producción. Muestra compañerismo con todo el personal del departamento de producción y otros departamentos. Motiva a sus compañeros a trabajar participando todos. Se siente satisfecho al trabajar con los demás empleados de su área correspondiente. Es responsable de su función dentro de la empresa

C

Capacidad para laborar con otras personas. Es comunicativo. Ayuda a sus compañeros cuando le soliciten. Se siente satisfecho en el cargo que se le asigno. Es responsable en sus obligaciones. Muestra compañerismo, y da confianza a los demás para mantener un buen ambiente de trabajo.

AREA DE MARKETING

CREATIVIDAD

Actitud de crear cosas nuevas para complacer gustos y preferencias de otras personas o de los clientes de una empresa. Es la habilidad para diseñar estrategias empresariales para ser competitivos en un mercado. Es dar valor agregado a un producto o servicio existente para satisfacer las necesidades de una demanda de determinado bien. Creación o diseño de estrategias de mercadeo para la retención de clientes. Capacidad para innovar algo.

A

Capacidad para crear estrategias que mejoran la imagen corporativa de la empresa. Diseña publicidad para que los productos de la empresa sean conocidos y por lo tanto sea más vendible. Procede rápidamente en la aplicación de metodologías de emprendimiento. Mejora el producto constantemente. Conoce el manejo de las políticas de precio, costos, promociones, descuento de los productos. Se anticipa en crear valor agregado a los productos con el propósito de ser mejor que las competencias. Establece estrategias que ayudan en el crecimiento de las ventas.

B

Capacidad para promocionar y formular estrategias para incrementar las ventas. Mejora la imagen corporativa de la empresa. Soluciona problemas de bajas en las ventas proponiendo estrategias de mercadeo. Se anticipa en la toma de decisiones según los cambios que se den en el entorno comercial. Establece estrategias que ayudan en el crecimiento de la empresa.

C

Capacidad para la propuesta de estrategias para establecer precios, publicidad y promociones que permitan el crecimiento de la empresa. Realiza diseños de publicidad solo cuando los superiores lo soliciten. En caso de bajas en las ventas busca estrategias que le permitan solucionar problemas de este tipo.

INVESTIGACION

Habilidad para recopilar información de gran utilidad para la toma de decisiones y resoluciones. Identificación y análisis de estrategias para la aplicación en distintas tareas que desean cumplir metas. Actitud de necesidad de adquirir nuevos conocimientos según los cambios que se producen en un entorno. Necesidad de recopilar información que permita una aplicación productiva.

A

Le interesa capacitarse para adquirir nuevos conocimientos que le permitan ser exitoso. Con su amplio conocimiento estratégico incrementa el nivel de las ventas. Identifica las necesidades de los consumidores. Conoce cuales son los gustos y preferencias de sus clientes. Formula nuevas estrategias que le permita ser más competitivo y productivo. Actúa rápidamente ante los cambios que se dan en el entorno económico, social y político. Sabe tomar decisiones. Consigue y retiene clientes. Brinda satisfacción al cliente. Realiza su trabajo con esfuerzo para el posicionamiento de los productos en la mente del consumidor, innovando o diseñando nuevos productos.

B

Capacidad para manejar información para la aplicación correspondiente. Asiste con frecuencia a cursos de capacitación para su mejoramiento profesional y de esta forma brindar los conocimientos adquiridos para el desarrollo de la empresa. Establece formas para atraer y retener los clientes. Responde con facilidad ante los cambios que se dan en el mercado. Determina estrategias que ayuden en la fidelización de los clientes.

C

Tiene amplios conocimiento por su capacitación y profesionalismo adquirido que ayudan al crecimiento de las ventas de la empresa. Propone ideas para solucionar problemas. Determina estrategias que ayudaran en la mejora de la empresa pero solo propone y deja en manos de los superiores para que tomen la decisión final.

PLANIFICACION Y ORGANIZACION

Acción de establecer objetivos para ser ejecutados en un determinado tiempo. Estructuración de planes que se llevan a cabo en un plazo de tiempo establecido. Principios de la administración utilizados en las empresas para mejorar la estructura organizativa y tener una visión hacia el éxito. Proyectar una visión y establecer un plan para alcanzar el propósito establecido. Seguir pasos y procedimientos de manera ordenada para llegar a la meta aspirada.

A

Identifica las oportunidades para la máxima competitividad de la empresa. Establece propuestas que facilite el alcance de los planes que la empresa pretende alcanzar. Es ordenado con la ejecución de sus objetivos para la mayor productividad y de esta manera lograr con sus planes establecidos. Incrementa la participación en el mercado. Lleva a cabo sus proyectos según sus expectativas, con la aplicación de estrategias adecuadas. Es ordenado. Ejecuta todas las acciones. Realiza proyecciones de las ventas. Planifica planes que con el tiempo servirán a la empresa. Es una persona emprendedora.

B

Capacidad para ejecutar los planes de la manera eficiente que permita el desarrollo y crecimiento de la empresa. Lleva a cabo sus objetivos organizadamente según su nivel de importancia y necesidad para la empresa. Planea siempre las actividades que desea realizar y de esta forma las cumple sin olvidarse.

C

Capacidad para proponer objetivos que los va a ir cumpliendo según el transcurso del tiempo. Es organizado, ejecuta las metas de acuerdo a la necesidad y a las órdenes que establece la dirección.

3.4.3 Diseño de planes de estudio para los cargos y nuevas competencias

Es un detalle de la capacitación más importante que la fábrica de embutidos PROJASA debe considerar para un desempeño de calidad de parte de los empleados de cada una de las áreas.

Es necesario que se dicte cursos en tales casos para no tener problemas en el momento de llevar a cabo ciertas actividades.

EMPLEADOS	TALLERES	MOTIVO	DURACION
Producción	Manejo de maquinaria	En caso de adquisición de nueva maquinaria.	1 hora
Producción	Proceso productivo	Cambios en los procesos productivos	1 hora
Todos	Motivacional	Semestral	4 horas de un fin de semana

Por ser una empresa mediana se ha considerado estos tres talleres como los más importantes:

- Ya que al adquirir nueva maquinaria es indispensable que se explique al personal el manejo adecuado de dicha máquina para de esta manera no dar paso a posibles daños o problemas en la utilización.
- En el caso de realizar cambios en los procedimientos de elaboración de los embutidos la empresa tiene el deber de informar cuales son los cambios que se realizaran para que los empleados pueda realizar su trabajo de acuerdo al nuevo flujo de proceso que está determinando. Por esta razón se considera que se debe llevar a cabo una reunión del personal de producción para dar información de los cambios en caso de existirlo.
- Para mantener un ambiente laboral apropiado consideramos que la empresa cada seis meses debe planificar un taller de motivación para incentivar a los empleados a que se sientan satisfechos con la importancia que la empresa les da a los mismos. Ya que el recurso humano es la parte esencial de la empresa porque son ellos los que con su trabajo y esfuerzo que realizan todos los días permiten el crecimiento, productividad y el alcance de la máxima rentabilidad de la empresa.

3.4.4 Evaluación

Para la evaluación de desempeño laboral de los empleados de la empresa PROJASA se recomienda utilizar la técnica del Assessment center esto consiste en realizar la observación directa del desempeño de los empleados para ir anotando todos los comportamientos que se presentan en la persona que está siendo evaluada para luego proceder a la comparación de estas actitudes y habilidades del individuo con el diseño de perfiles y obtener como resultado en nivel o grado en el que se encuentra el evaluado. Para la efectividad de esta herramienta de evaluación se recomienda que sea realizada por una persona especializada en el talento humano.

Ejemplo:

Evaluación de una persona del departamento de marketing de procede de la siguiente manera:

The diagram consists of a vertical list of four competency descriptions under the heading 'CREATIVIDAD'. The first item, labeled 'A', is circled in black. An arrow points from this circled item to a large, empty square box with a circle inside, which is also outlined in black. This likely represents a space for notes or a specific evaluation outcome related to the highlighted competency.

CREATIVIDAD

Actitud de crear cosas nuevas para complacer gustos y preferencias de otras personas o de los clientes de una empresa. Es la habilidad para diseñar estrategias empresariales para ser competitivos en un mercado. Es dar valor agregado a un producto o servicio existente para satisfacer las necesidades de una demanda de determinado bien. Creación o diseño de estrategias de mercadeo para la retención de clientes. Capacidad para innovar algo.

A Capacidad para crear estrategias que mejoran la imagen corporativa de la empresa. Diseña publicidad para que los productos de la empresa sean conocidos y por lo tanto sea más vendible. Procede rápidamente en la aplicación de metodologías de emprendimiento. Mejora el producto constantemente. Conoce el manejo de las políticas de precio, costos, promociones, descuento de los productos. Se anticipa en crear valor agregado a los productos con el propósito de ser mejor que las competencias. Establece estrategias que ayudan en el crecimiento de las ventas.

B Capacidad para promocionar y formular estrategias para incrementar las ventas. Mejora la imagen corporativa de la empresa. Soluciona problemas de bajas en las ventas proponiendo estrategias de mercadeo. Se anticipa en la toma de decisiones según los cambios que se den en el entorno comercial. Establece estrategias que ayudan en el crecimiento de la empresa.

C Capacidad para la propuesta de estrategias para establecer precios, publicidad y promociones que permitan el crecimiento de la empresa. Realiza diseños de publicidad solo cuando los superiores lo soliciten. En caso de bajas en las ventas busca estrategias que le permitan solucionar problemas de este tipo.

3.4.5 Seguimiento y mejoramiento continuo

Consiste en ir controlando que los empleados estén colaborando como la empresa establece pero sin demasiada presión más bien permitir que el personal trabaje según sus responsabilidades, creatividad e iniciativa que le ponga a las actividades que realiza. Ya que es importante que el empleado se sienta satisfecho en el ambiente de trabajo para lograr la máximo aprovechamiento de su desempeño obteniendo mayor productividad y la generación de la rentabilidad esperada.

La empresa para ser eficiente en el mercado que se desarrolla tiene que ser mejor y estratégico día a día, y su eficacia esta en el logro de sus metas, por esta razón debe dar valor agregado a los productos, producir nuevos embutidos para satisfacer a los clientes, y dar un trato bueno a su empleados para que se sienta satisfechos y pongan el mayor empeño en el cumplimiento de los objetivos y metas de la organización.

CAPÍTULO IV

CAPITULO IV

LA GESTION HUMANA ORGANIZACIONAL: APLICACIÓN EN LA EMPRESA PROJASA

4.1 ANÁLISIS , DESCRIPCIÓN, VALORACIÓN Y CLASIFICACIÓN DE PUESTOS

El desarrollo de este tema está basado en la metodología que Martha Alles utiliza en el talento humano por competencias, por su alto conocimiento y experiencia en la aplicación a varias empresas con la obtención de buenos resultados.

4.1.1 Conceptos, importancia y objetivos de cada proceso.

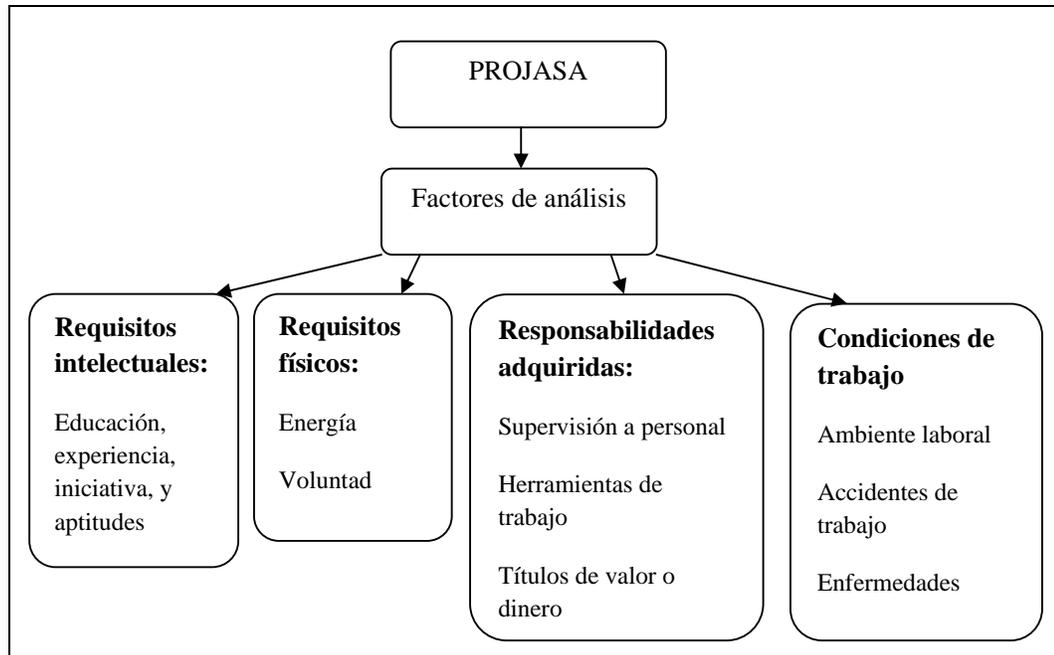
Análisis de Puestos

Concepto.- Consiste en estudiar y establecer los requisitos, responsabilidades, obligaciones y condiciones que el puesto exija para el máximo y correcto desempeño del personal que labore en la empresa PROJASA.

El Análisis de Puestos observa los factores de fuera de la empresa para de esta manera saber cuáles son los aspectos fundamentales necesarios que debe tener un empleado para un puestos determinado.

Importancia: El Análisis de Puestos ayuda en la recopilación y comparación de información sobre las tareas, requerimientos y todas las obligaciones que son efectuadas en los distintos puestos para conocer qué tipo de personal se necesita contratar.

Generalmente un análisis de puestos está compuesto de cuatro tipos de requisitos primordiales: los intelectuales, físicos, responsabilidades, y condiciones de trabajo.



Este análisis sirve como fundamento para otras actividades de la Gestión de Recursos Humanos, como:

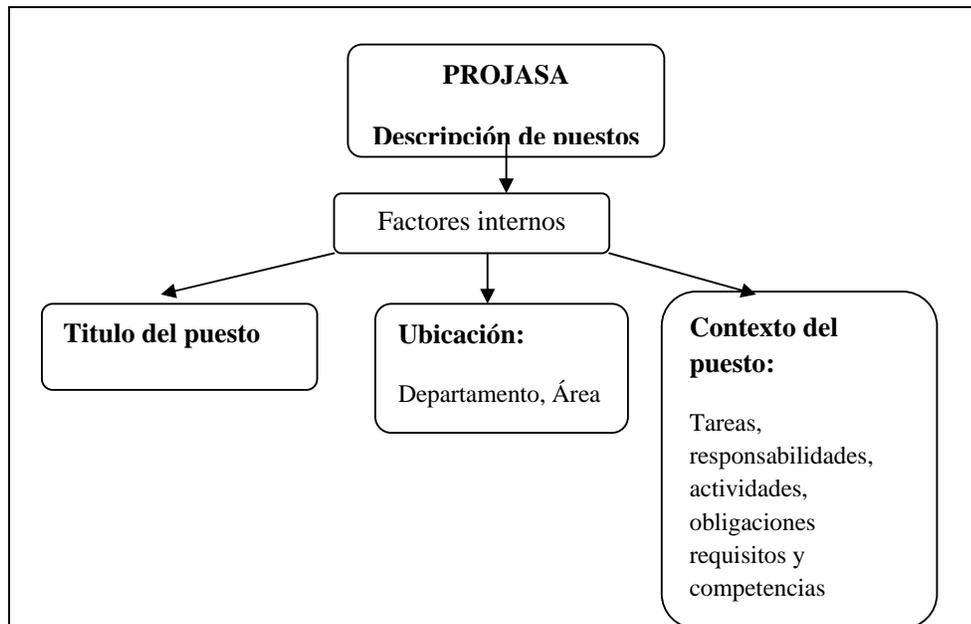
- Reclutamiento, Selección e Inducción
- Evaluación del Desempeño
- Capacitación
- Nomina y Remuneraciones
- Servicios y Seguridad.

Descripción de puestos

Concepto.- consiste en el procedimiento de enunciar y documentar las obligaciones, tareas o responsabilidades que conforman un puesto y sobre todo las relaciones existentes con otros puestos en la empresa.

Importancia: La descripción de puesto es necesaria ya que de esta manera permite a la empresa conocer información detallada de las principales actividades o tareas de cada uno de los puestos de la organización para de este modo disponer de personal calificado. Esta descripción está compuesta de ciertos elementos fundamentales que se debe considerar como parte de este documento:

- Título del Puesto
- Departamento
- Actividades / Tareas / Responsabilidades
- Requisitos necesarios para ocupar un puesto
- Competencias y su nivel de requerimiento



Para la mayor productividad de los empleados de la empresa “PROJASA” es impredecible que cuente con este documento, ya que facilitara a la alta dirección conocer qué factores se requieren en cada uno de los puestos de la organización.

Objetivos del Análisis y Descripción de Puestos

El análisis y la descripción de puestos facilita a la administración de recursos humanos brindando información clara y concreta para cada uno de los puestos, es decir mediante estos procedimientos se identifica cual es el perfil necesario para ocupar en un puesto determinado.

- Estimular la motivación del personal para el máximo desempeño laboral
- Proporcionar información a la alta gerencia

- Determinar el perfil de un puesto para la selección adecuada del personal que lo ocupara.
- Conocer las obligaciones, responsabilidades, actividades, y tareas que contiene determinado puesto.

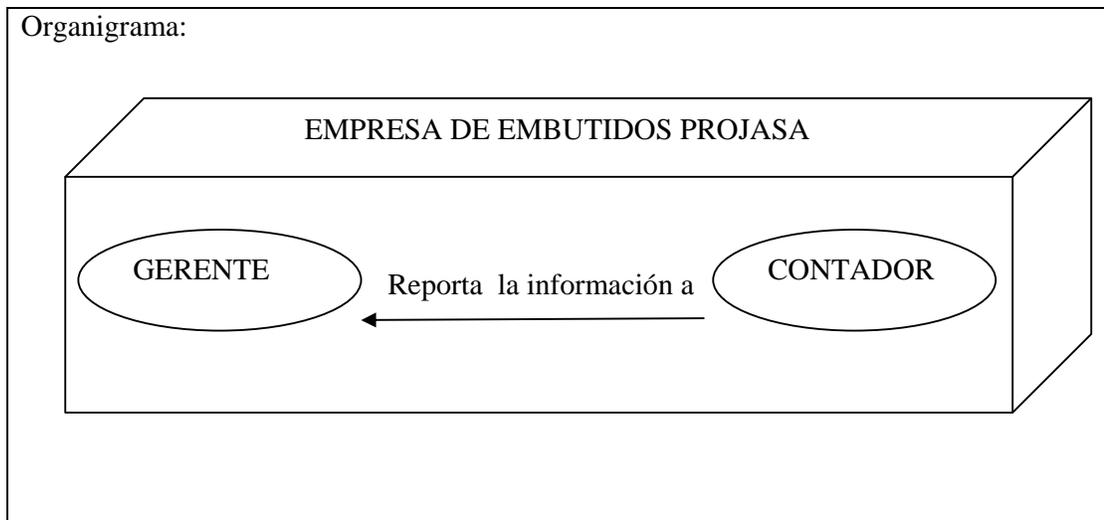
Para ejemplificar el proceso de Análisis y Descripción de Puestos, se ha diseñado un formulario de recogida de datos adaptado a las necesidades de la Empresa PROJASA y en consenso con sus administradores, presentamos a continuación el modelo de esta herramienta:

Formularios de Análisis y Descripción de Puestos

ÁREA DE CONTABILIDAD

Empresa: PROJASA	Puesto: Contador
Nombre/Apellido del ocupante: José Sarmiento Sarmiento	
Departamento: Contabilidad	Reporta a: Sr. Jaime Calle
Dirección: Cda. Católica Calle Antonio Machado 1- 71	
Teléfono: 2341414 - 2341408 - 3020020	

Organigrama:



Síntesis del puesto:

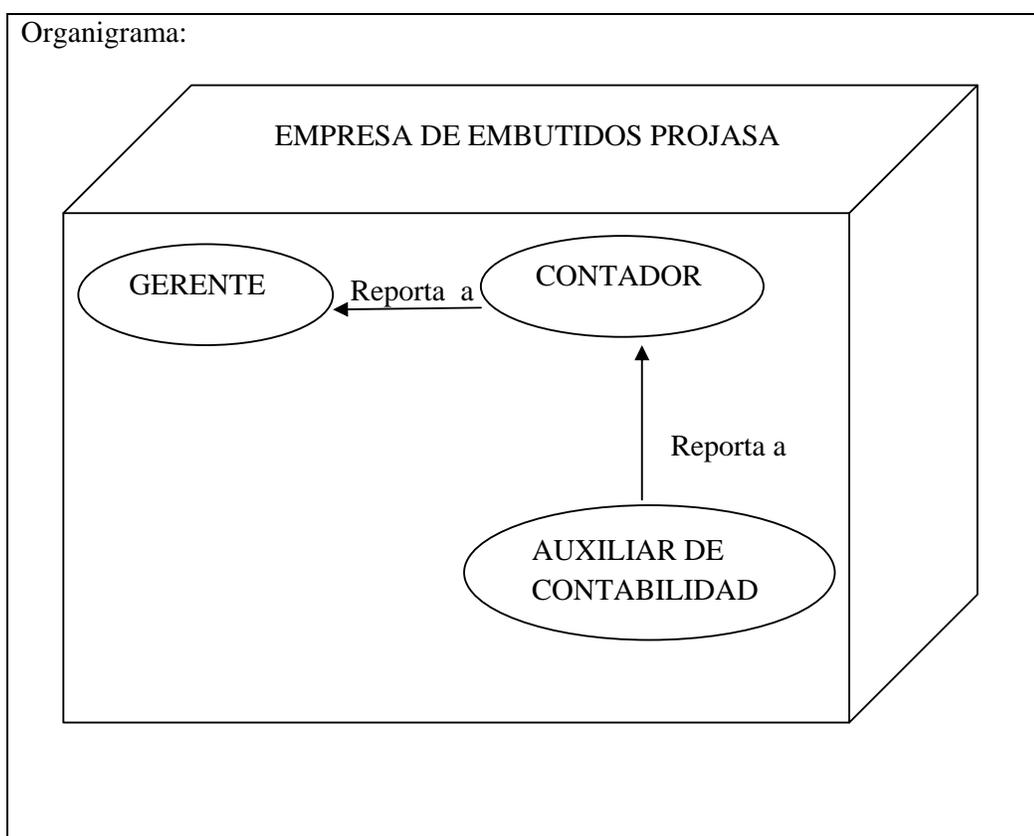
Se encarga de la situación financiera de todas las áreas de la empresa, maneja documentos de importancia y de confidencialidad. Lleva un registro minucioso de todos los aspectos económicos, conoce y brinda información numérica para la toma de decisiones con respecto a inversiones, proyectos y crecimiento de la empresa.

Responsabilidades del puesto: Actividades / tareas	Grado de relevancia: (alto, medio, bajo)
Preparación de los estados financieros	Alto
Proceso de facturación	Alto
Recepción de pedidos de los productos	Alto
Proyecciones	Alto
Preparación de roles de pagos	Alto
Realización de pagos de remuneraciones	Alto
Informes económicos y financieros	Alto
Registro de los ventas	Alto
Adquisición de materias primas, materiales	Alto
Contrato de la mano de obra	Alto
Determinación de los precios de los productos	Alto

Requisitos del puesto:
Formación: Título universitario en Contabilidad
Experiencia: por lo menos de un año
Aptitudes: reservado, honesto, puntual, hábil para el manejo de números.

Competencias:	Nivel de requerimiento:
Franqueza	Alto
Habilidad Analítica	Alto
Responsabilidad	Alto

Empresa: PROJASA	Puesto: Auxiliar de Contabilidad
Nombre/Apellido del ocupante: Juan Andrés Flores Méndez Santiago Gonzales Fajardo Elizabeth Guambaña Orellana	
Departamento: Contabilidad Sarmiento	Reporta a: Sr. José
Dirección: Cdla. Católica Calle Antonio Machado 1- 71	
Teléfono: 2341414 - 2341408 - 3020020	



Síntesis del puesto:
Se encarga de la situación financiera de todas las áreas de la empresa, maneja documentos de importancia y de confidencialidad. Lleva un registro minucioso de todos los aspectos económicos, conoce y brinda información numérica para la toma de decisiones con respecto a inversiones, proyectos y crecimiento de la empresa.

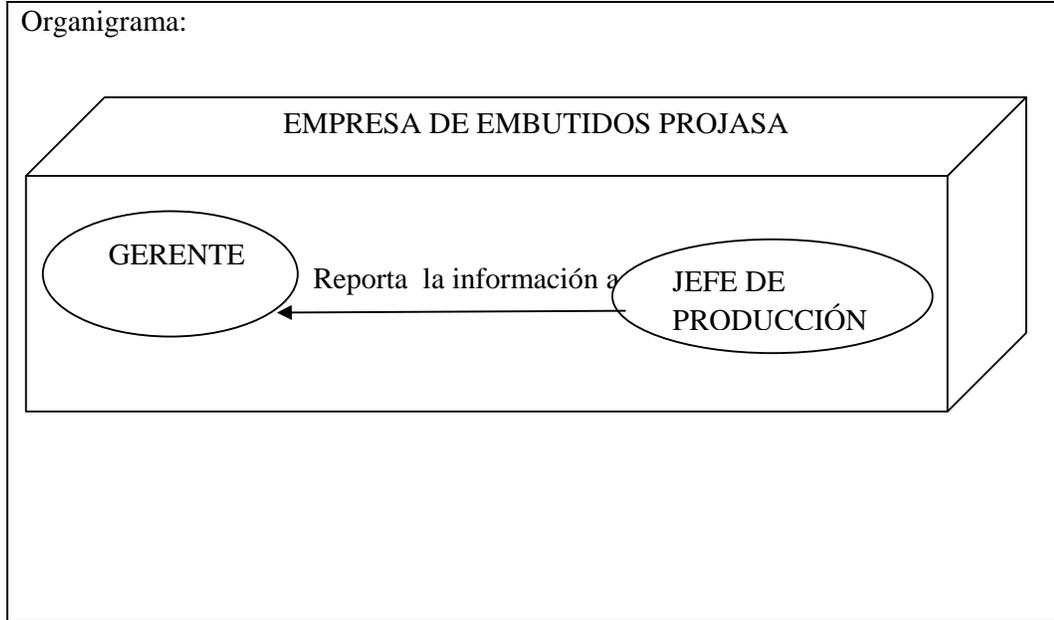
Responsabilidades del puesto: Actividades / tareas	Grado de relevancia: (alto, medio, bajo)
Preparación de los estados financieros	Alto
Proceso de facturación	Alto
Recepción de pedidos de los productos	Alto
Proyecciones	Alto
Preparación de roles de pagos	Alto
Realización de pagos de remuneraciones	Alto
Informes económicos y financieros	Alto
Registro de los ventas	Alto
Adquisición de materias primas, materiales	Alto
Contrato de la mano de obra	Alto
Determinación de los precios de los productos	Alto

Requisitos del puesto:
Formación: Título universitario en Contabilidad
Experiencia: por lo menos de un año
Aptitudes: reservado, honesto, puntual, hábil para el manejo de números.

Competencias:	Nivel de requerimiento:
Franqueza	Alto
Habilidad Analítica	Alto
Responsabilidad	Alto

AREA DE PRODUCCION

Empresa: PROJASA	Puesto: Jefe de Producción
Nombre/Apellido del ocupante: Gustavo Calle	
Departamento: Producción	Reporta a: Gerente
Dirección: Cdla. Católica Calle Antonio Machado 1- 71	
Teléfono: 2341414 - 2341408 - 3020020	



Síntesis del puesto:
Se encarga del proceso productivo de la empresa, tienen la responsabilidad de controlar que los obreros u operarios realicen su trabajo de forma responsable, y además ayuda a que los pedidos estén en el tiempo para la entrega eficiente de los productos a sus clientes para la puntualidad de la empresa.

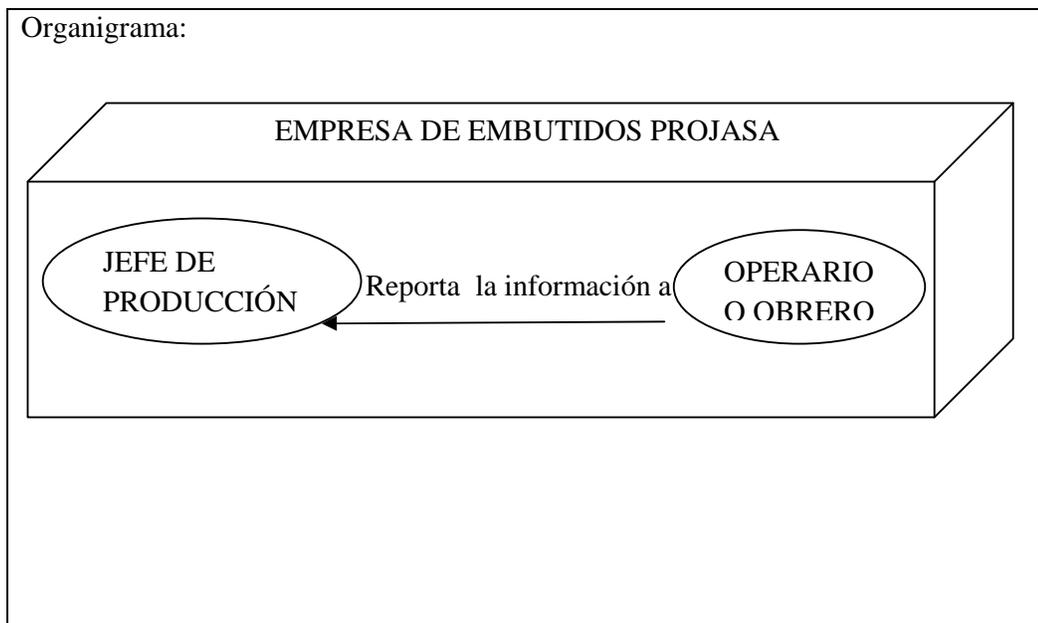
Responsabilidades del puesto:	Grado de relevancia:
Actividades / tareas	(alto, medio, bajo)
Control al personal	Alto
Proceso de faenamiento	Alto
Procedimientos para la realización de los distintos productos	Alto
Manejo del molino mecánico	Alto

Manejo del cúter	Alto
Manejo de la máquina robot	Alto
Manejo de la máquina torcedora	Alto
Manejo del horno digital	Alto
Peso del producto a elaborar	Alto
Conocer la cantidad de materia prima para cierta cantidad de productos	Alto
Conocer sobre el mantenimiento de los productos	Alto
Conocimiento de la normas de seguridad industrial	Alto

Requisitos del puesto:
Formación: título Universitario en Química
Experiencia: mínimo de un año
Aptitudes: Tolerancia, responsable, hábil, puntual

Competencias:	Nivel de requerimiento:
Productividad	Alto
Responsabilidad	Alto
Trabajo en equipo	Alto

Empresa: PROJASA	Puesto: Obrero o operario
Nombre/Apellido del ocupante: Juan Arpi John Calderón Wilson Castro Patricio Cochancela Ángel Condo José Guaraca Julio Jadán Loja Carlos Jadán Mayancela María del Carmen Paucar Iván Pinos Williams Piña Carlos Quito	
Departamento: Producción	Reporta a: Sr. Gustavo Calle
Dirección: Cdla. Católica Calle Antonio Machado 1- 71	
Teléfono: 2341414 - 2341408 - 3020020	



Síntesis del puesto:
Se encarga del proceso productivo de la empresa, tienen la responsabilidad de dar el mantenimiento a las máquinas, conocer el correcto funcionamiento de cada una de las maquinas, conocimiento de la elaboración de embutidos, y todo lo que se relaciona a la fabricación de cárnicos.

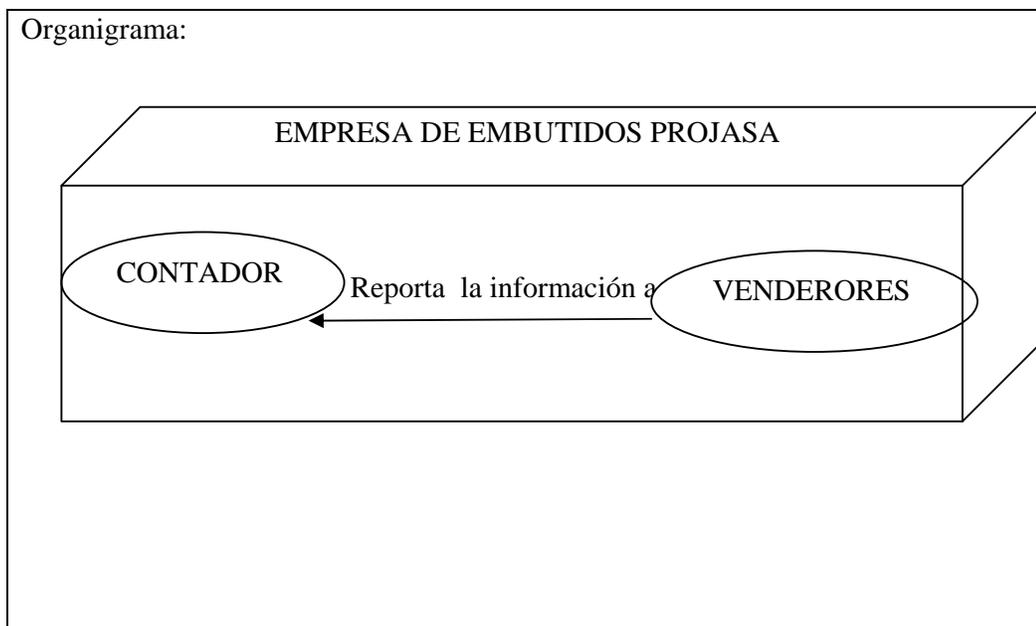
Responsabilidades del puesto: Actividades / tareas	Grado de relevancia: (alto, medio, bajo)
Preparación de las ingredientes de los producto	Alto
Proceso de faenamiento	Alto
Procedimientos para la realización de los distintos productos	Alto
Manejo del molino mecánico	Alto
Manejo del cúter	Alto
Manejo de la máquina robot	Alto
Manejo de la máquina torcedora	Alto
Manejo del horno digital	Alto
Peso del producto a elaborar	Alto
Conocer la cantidad de materia prima para cierta cantidad de productos	alto
Conocer sobre el mantenimiento de los productos	Alto
Aplicación de la normas de seguridad industrial	Alto

Requisitos del puesto:
Formación: mínimo terminado la primaria
Experiencia: no es necesario
Aptitudes: facilidad de aprendizaje, puntualidad, conocimiento numérico, habilidad para manejo de maquinaria.

Competencias:	Nivel de requerimiento:
Productividad	Alto
Responsabilidad	Alto
Trabajo en equipo	Alto

AREA DE VENTAS

Empresa: PROJASA	Puesto: Vendedores
Nombre/Apellido del ocupante: Juan Pablo Buri Eduardo Matute José Matute José Muñoz Fernando Racines Juan Segarra Wilson Sibri	
Departamento: Ventas	Reporta a: Contador
Dirección: Cdla. Católica Calle Antonio Machado 1- 71	
Teléfono: 2341414 - 2341408 - 3020020	



Síntesis del puesto:
Se encarga de la realización de las ventas al público, atención amable a los clientes que deseen comprar el producto, brinda información de la cantidad, variedad y calidad de los productos que la empresa elabora. Tiene contacto directo con los clientes.

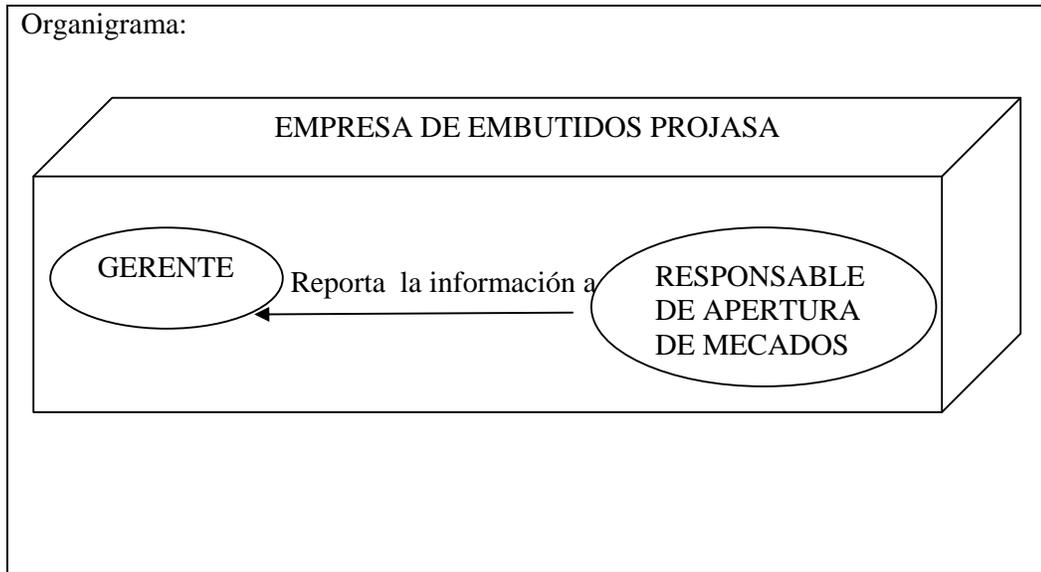
Responsabilidades del puesto: Actividades / tareas	Grado de relevancia: (alto, medio, bajo)
Atención al cliente	Alto
Brindar información de los productos a los clientes	Alto
Saber el precio de cada producto	Alto
Solicitar al departamento contable rápidamente proformas en caso de ser pedidas por clientes o posibles clientes	Alto
Tener precaución con el stock de los productos	Alto
Buena presencia	Alto
Demostrar amabilidad y delicadeza	Alto
Utilizar el uniforme debidamente	Alto
Mantener los productos limpios	Alto
Tener siempre limpios los vitrinas de los productos	Alto
Utilizar tácticas para convencer al cliente	Alto
Contestar el teléfono	Alto

Requisitos del puesto:
Formación: mínimo terminado la secundaria
Experiencia: mínimo de un año
Aptitudes: facilidad de aprendizaje, puntualidad, poder de convencimiento, comunicativa, amable.

Competencias:	Nivel de requerimiento:
Hacer que los clientes se sienta a gusto	Alto
Capacidad de aprendizaje	Alto
Compromiso, disciplina personal y productividad	Alto

AREA DE MARKETING

Empresa: PROJASA	Puesto: Responsable de la apertura de mercados
Nombre/Apellido del ocupante: Sra. Sonia Calle	
Departamento: Marketing	Reporta a: Gerente
Dirección: Cdla. Católica Calle Antonio Machado 1- 71	
Teléfono: 2341414 - 2341408 - 3020020	



Síntesis del puesto:
Se encarga de buscar mercado para vender el producto, utiliza estrategias que permitan el posicionamiento del producto en la mente del consumidor. Busca la forma de que la empresa comercializa y tenga un crecimiento en diferentes lugares.

Responsabilidades del puesto: Actividades / tareas	Grado de relevancia: (alto, medio, bajo)
Establece estrategias de venta	Alto
Busca el crecimiento de la empresa	Alto
Da valor agregado a los productos	Alto
Sabe manejar los precios en el mercado	Alto
Promociona el producto	Alto
Realiza la publicidad	Alto

Requisitos del puesto:
Formación: título universitario en administración de empresas o marketing
Experiencia: no es necesario
Aptitudes: comunicativa, creativa, espíritu emprendedor

Competencias:	Nivel de requerimiento:
Creatividad	Alto
Investigación	Alto
Planificación y organización	Alto

Valoración y Clasificación de puestos

Es un proceso impredecible dentro de la administración de los sueldos y salarios porque permite determinar el valor de cada uno de los puestos de acuerdo a los aspectos importantes que cada uno tiene, también se lo considera como forma de alcanzar un equilibrio en los mismos para no tener problemas con los ocupantes de cada puesto.

Valoración de Puestos

Concepto: es un procedimiento que facilita la determinación de un valor para cada uno de los puestos dentro de la organización tomando en consideración los diferencias relevantes que dan valor e importancia a los distintos puestos, es decir es el precio que se establece y se debe pagar al ocupante de un puesto por su esfuerzo y las actividades que realice.

Importancia: Permite determinar la posición de cada uno de los ocupantes de los puestos en la empresa según la importancia que se dé a la tarea. La valoración de puestos ayuda a distribuir de forma equitativa las remuneraciones entre los diferentes puestos de la empresa de acuerdo a las diferencias significativas que den valor al puesto. Además el desarrollo de este proceso colabora en la neutralización de cualquier injusticia que pueda darse.

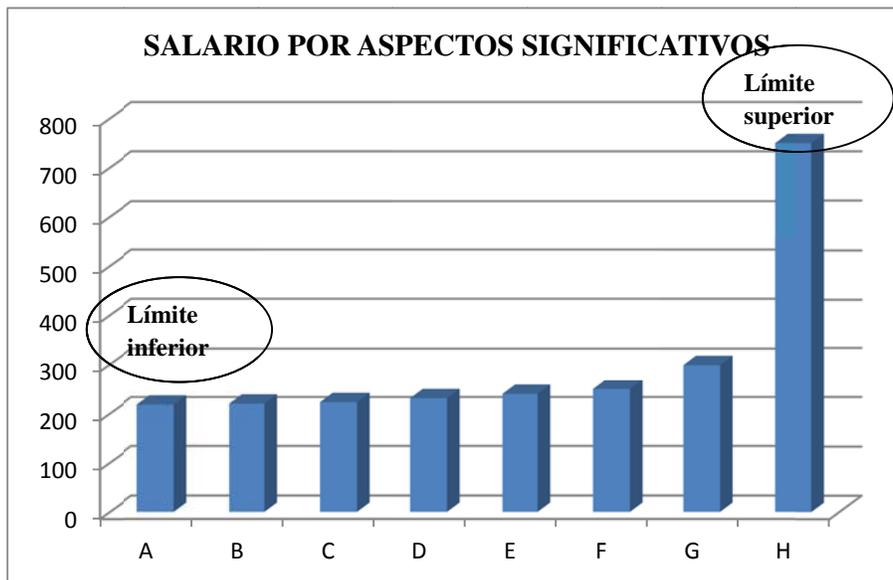
Método de valoración de puestos

Existen algunos métodos de valoración de puestos, en la aplicación de la empresa PROJASA se utilizara el método de jerarquización:

Método de valoración de los puestos por jerarquización o método de comparación simple: consiste en realizar una lista de los puestos por orden creciente o decreciente, fundamentado en aspectos significativos que permitan diferenciar de un puesto con otro.

En la empresa PROJASA se ha ordenado los puestos tomando en consideración algunos aspectos tales como:

- Tiempo de trabajo en la empresa
- De acuerdo a la complejidad de la tarea
- Conocimientos adquiridos
- Nivel de preparación académica.



Nivel	N° empleados	Aspectos significativos	Sueldo
A	7 operarios, 4 obreros	Por el tiempo de trabajo, nivel académico inferior.	218
B	3 operarios, 1 auxiliar de ventas.	Tiempo de trabajo, conocimiento medio, esfuerzo, manejo de maquinaria, conocimiento del proceso productivo	220
C	5 vendedores	Esfuerzo, productividad, creatividad, atento, poder de convencimiento, atrae nuevos clientes.	223
D	1 Ayudante de producción	Control y evaluación de proceso productivo, mantenimiento de maquinaria.	231
E	1 vendedor, 1 guardia	Hábil para vender, conocimiento avanzados de su puesto, poder de convencimiento, trabajador. Brinda máxima seguridad, vigila la empresa, esfuerzo físico.	240
F	2 Auxiliares de contabilidad	Maneja números, alto nivel lógico, conocimientos avanzados	250
G	1 Auxiliar de contabilidad	Calidad del trabajo, nivel académico avanzado	300
H	Contador	Título profesional, alta responsabilidad, complejidad del trabajo	700

Nota: Existe una pequeña diferencia en los pagos de los sueldos entre los empleados que ocupan los cargos de obreros u operarios por razón de que los que gana 220 (pago mayor que los de 218) es porque demuestra mayor trabajo en su cargo, espíritu de ayuda y la empresa realiza esto para incentivarlos; lo mismo sucede con los cargos de vendedores, y auxiliares contables. Es decir haya estas diferencias de acuerdo al empeño que ponga el empleado al momento de colaborar con la empresa

Clasificación de puestos

La clasificación de los puestos consiste en la agrupación de los puestos de acuerdo a la importancia de cada uno de los mismos, tomando en consideración las características relevantes, en la empresa PROJASA no es necesario que se realice la clasificación de los puestos ya que el método de jerarquización simple los va ordenando automáticamente.

Objetivos de la valuación y clasificación de los puestos:

- Pago equitativo de sueldos y salarios
- Documento de respaldo para el pago de la remuneración
- Documento ordenado de la lista de empleados.
- Aumento de la motivación humana.
- Mejora del clima laboral.

4.1.2. Métodos de análisis de puestos

Se establece los métodos más utilizados para realizar el análisis de puestos:

- **Observación directa:** consiste en que el entrevistador observa las tareas y va completando el formulario de acuerdo a lo que ve, sin la participación directa del entrevistado (ocupante del puesto).

Ventajas:

- Veracidad en la obtención de los datos
- No existe paralización en las tareas del ocupante del puesto
- Conocimiento exacto de lo que se requiere
- Sencillo y practico

Desventajas:

- Alto costo por el demasiado tiempo que se ocupa
- Obtención de datos físicos, sin considerar inquietudes o problemas del ocupante
- Es aplicable a puestos sencillos.

- **Entrevista:** el entrevistador procede preguntando y va llenando el formulario según las respuestas del ocupante del puesto.

Ventajas:

- Oportunidad de comentar y aclarar dudas o problemas
- Mayor posibilidad de análisis y profundización
- Es aplicable a puestos de cualquier nivel.

Desventajas:

- Si es mal dirigida puede surgir problemas personales y conlleva a inconveniente en el desempeño laboral.
- Pérdida de tiempo si el entrevistador no se encuentra preparado
- Puede existir mala interpretación de información
- Alto costo por el profesionalismo del entrevistador y por la paralización de tareas.

- **Encuesta:** para este método se necesita la participación directa del ocupante del puesto ya que tiene que ir llenando el formulario.

Ventajas:

- Obtención de una visión más amplia del contexto y sus características del ocupante del puesto.
- Se cuenta con la participación de varios niveles
- Es económico
- Ocupa el menor tiempo ya que puede ser distribuido el cuestionario a todos y su respuesta se obtiene con rapidez
- Es apto para puestos de alto nivel si perjudicar el tiempo y sus actividades.

Desventajas

- No es recomendado para puestos de bajo nivel por la interpretación y respuestas no correctas que pueda tener el mismo.
- Necesita de planificación y una realización cuidadosa

- **Mixta:** consiste en la aplicación conjunta de por los mínimo dos de los métodos detallados anteriormente.

4.1.3 Factores interviniente en la descripción y valoración de puestos.

Los factores considerados en la descripción y valoración de los puestos son:

Requisitos intelectuales: es aquel factor que hace referencia a los requisitos que debe tener una persona que va ocupar un puesto en la empresa, es decir son las habilidades que debe poseer una persona ya sea estas mentales, manuales, y lo más importante las interpersonales porque por lo general la organización es un conjunto de individuos que se interrelacionan y por lo tanto el ocupante de un puesto tiene que compartir con todo el grupo y demostrar su trabajo con esfuerzo, y capacidad.

Requisitos físicos: consiste en el esfuerzo físico que debe poseer un ocupante de un puesto por ejemplo en el área de producción es necesario trasladar la materia prima a las maquinas para proceder con la fabricación del producto.

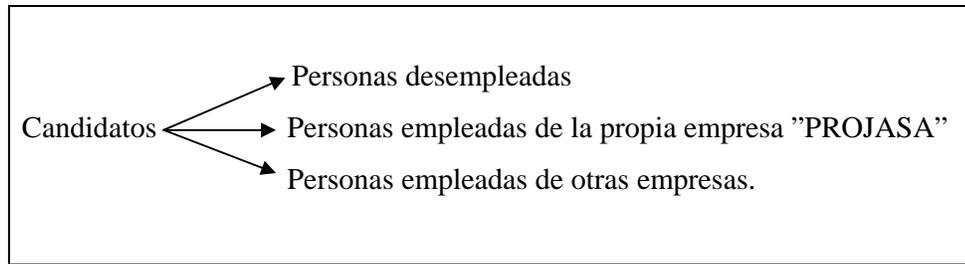
Obligaciones implicadas: consiste en asumir las responsabilidades, tareas y actividades que el puesto contiene con la máxima eficiencia de la realización de su trabajo.

Condiciones de trabajo: se refiere al ambiente de trabajo que debe crear la persona ocupante del puesto para el desarrollo de sus actividad, además en el área de producción el equipo de trabajo debe considerar la seguridad industrial para prevenir posible accidentes y sobre todo el ocupante de un puesto tiene que cumplir con las normas que la empresa imponga por ejemplo el uniforme de trabajo para la higiene correspondiente de los productos en el caso del área de producción y ventas.

4.2 SUBSISTEMA DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN POR COMPETENCIAS E INDUCCIÓN DEL PERSONAL

Subsistema de reclutamiento

Es un conjunto de herramientas para atraer e identificar posibles empleados que sean capaces y calificados para ocupar un cargo dentro de la empresa, de estos candidatos después se procederá a la selección de un individuo para realizar el ofrecimiento del empleo para determinado cargo por parte de la organización.



Métodos de Reclutamiento

Reclutamiento interno: consiste en el procedimiento de identificar entre los empleados que laboran en la empresa “PROJASA”, la persona que esté en la capacidad de ocupar un puesto vacante pero si hay la manera de mover el personal.

Es importante que el candidato a ocupar el puesto debe que cumplir con los requisitos y competencias que están estipuladas en el análisis y descripción del puesto vacante para luego continuar con el siguiente procedimiento que es la selección adecuada del individuo idóneo para ocupar un puesto.

Ventajas

- Es económico
- Rápido
- Permite la motivación a los empleados
- Se conoce ya al empleado

Desventaja

- Puede causar conflictos entre los empleados

Reclutamiento externo:

- Identifica la empresa candidatos para ocupar un puesto vacante fuera de la empresa, el analista encargado de realizar este reclutamiento debe tener conocimientos de Gestión Humana para facilidad de identificar personas que tengan el perfil de puesto que necesita contratar la empresa.
- Mediante una tercera persona la empresa recluta personal con el perfil de puesto vacante para después proceder con la selección.

Ventajas

- Permite conocer nuevas experiencias y conocimientos
- Aprovechamiento de inversiones de capacitación y desarrollo del personal de otras empresas.

Desventajas

- Por su lentitud en el proceso de reclutamiento
- Es costoso
- Inseguro por no conocer al individuo
- Pueden existir problemas con los salarios preexistentes de los empleados.

Subsistema de Selección de Personal

Es un procedimiento sencillo, corto que tiene como fin cubrir los requisitos de un perfil vacante que la empresa requiere contratar, tomando en consideración algunos aspectos importantes como son que sea el candidato apto para ocupar el puesto, en el momento indicado y que el salario sea técnicamente establecido y de mutuo acuerdo entre la empresa y esta persona para que no exista problemas.

Es recomendable que el proceso de selección sea sencillo ya que de esta manera no se tendrá pérdidas de tiempo y también los costos serán bajos.

Para realizar la selección de una persona que será contratada para brindar sus servicios en beneficio de la empresa, detallaremos algunos pasos que deben ser tratados en el desarrollo de este subsistema:

- 1. Que exista la necesidad de cubrir un puesto y la decisión de realizarlo:** se refiere a que en la empresa hay un puesto que necesita de un empleado para su funcionamiento, por esta razón existe la decisión de buscar contratar a un ocupante de un puesto.
- 2. Solicitud de empleado:** consiste en la búsqueda de un posible ocupante de un puesto vacante dentro de la empresa en el caso de que si existiese.

3. **Revisión del análisis y descripción del puesto:** consiste en identificar en este documento cuales son los requisitos necesarios que deben ser considerador para buscar el perfil de la persona indicada que puede ocupar el puesto vacante.
4. **Análisis de los empleados que laboran actualmente en la empresa:** consiste en verificar si existe algún candidato dentro de la empresa que pueda ocupar el puesto vacante y según los resultados decidir si se va a realizar el reclutamiento interno.
5. **Establecer la fuente de reclutamiento externo es caso de realizarlo:** se lo desarrollará mediante anuncios, bases de datos, consultoras y mediante la web.
6. **Se receptara las carpetas de candidatos:** se recibirá los documentos necesarios de las personas interesadas en ocupar el puesto.
7. **Se procederá a la primera revisión de los antecedentes:** consiste en el análisis de la información del currículum vitae o la información de los formularios llenados mediante el internet. En este procedimiento es importante que se vaya considerando todas las características importantes del candidato y se vaya comparando con el perfil de puesto requerido.
8. **Entrevistas:** consiste en realizar una entrevista a los candidatos. Este documento contendrá preguntas con respecto a las tareas que se realizan en el puesto para identificar el conocimiento que dispone el candidato, además se desarrollara una evaluación de las características interpersonales del candidato para conocer cuál es el comportamiento organizacional que tiene cada una de estas personas.
9. **Realización de informes y presentación de los finalistas:** la información que contendrá estos documentos debe ser clara y completa para que el encargado de realizar la contratación conozca las razones de su selección.
10. **Selección del finalista y negociación de la oferta de empleo:** Con la información la alta dirección o el encargado del departamento de recursos humanos procederá a tomar la decisión por el candidato indicado y luego realizar el ofrecimiento del empleo que debe ser presentada por escrito.
11. **Comunicar a los candidatos que no salieron favorecidos:** es recomendable realizarlo después de que la persona seleccionada para el puesto ya haya ingresado a la empresa.

Subsistema de Inducción

Consiste en brindar información de toda la empresa y además dar conocer cuáles son las normas, políticas, obligaciones que debe cumplir dentro de la empresa para el máximo desempeño y el logro de los objetivos organizacionales.

A continuación se detalla algunas características más importantes que debe contener un manual de inducción al personal:

- Información empresarial:
 - Visión
 - Misión
 - Organigrama
 - Diagramas de flujo de procesos productivos (producción)
 - Productos: precios/ volúmenes (producción)
 - Maquinaria: fechas de mantenimiento (producción)
 - Puntos de distribución, rutas (vendedores)
- Políticas, normas, reglas, obligaciones, beneficios, responsabilidades.
- Comunicaciones, costumbres de la empresa: horarios, feriados, acontecimientos importantes.
- Objetivos, metas organizacionales
- Proyectos que se estén llevando a cabo

Con el proceso de inducción al personal se consigue que el empleado se familiarice con la empresa tenga conocimiento de todo lo importante. Se sugerirá a la Empresa PROJASA documentar todo este proceso tanto en medio físico como en medio electrónico para facilidad de entrega a los nuevos colaboradores e incluso al personal ya existente, a fin de reactivar el conocimiento y pertenencia de todos hacia la organización.

4.3 Subsistema de Evaluación del Desempeño por Competencias

Es el proceso que va analizando el desarrollo laboral de cada uno de los empleados en comparación del perfil del puesto en función de competencias.

Como para la empresa ya se estableció competencias que debe tener cada uno de las áreas es fácil realizar la evaluación del desempeño por competencias, y para ayudar al evaluador se incluye un diccionario de competencias y comportamientos de diferentes autores en el capítulo VI (anexo 1).

La Evaluación de Desempeño por Competencia está relacionada con los documentos que detallan las competencias y sus grados; y el análisis y la descripción de puestos. Esta información servirá para obtener los resultados necesarios para la calificación en el proceso de Evaluación por Competencias.

Objetivos de la evaluación:

- Identificar la necesidad de personal para planificar la capacitación.
- Conocer empleados claves para la empresa
- Descubrir cuáles son las expectativas de los empleados
- Encontrar al empleado indicado para ocupar otro puesto
- Motivar a los empleados e involucrarlos en los objetivos empresariales
- Descubrir las competencias que cada uno de los empleados tienen.

Por reducción de costos la evaluación se realizara de la siguiente manera:

1. Como se cuenta con un documento que detalla las competencias y sus grados; y también se dispone de formularios de análisis y descripción de puestos, el analista que realizará la Evaluación del Desempeño deberá aplicar la observación directa para identificar como está ejecutando sus tareas un ocupante de determinado puesto que está siendo evaluado y además para tener mayor contacto con la persona evaluada procederá realizando la entrevista correspondiente según el cargo a cada uno de los individuos para conocer todos los aspectos importantes que puedan aportar los empleados evaluados. Con las respuestas y observación de la labor de los trabajadores, el especialista encargado de la evaluación, estará en la posibilidad de proceder a realizar la comparación entre los datos recopilados de los ocupantes de los puestos con los análisis y descriptivos de competencias y puesto.

Ya que la calificación de la competencias se obtiene en el mismo documento y para el caso del descriptivo de puestos se puede proceder dando un valor en tres niveles de acuerdo a las características que posee el ocupante del puesto (alto, medio, bajo).

2. Retroalimentación: consiste en realizar un comentario del desempeño y progreso que exista en los empleados de la empresa. Esta reunión servirá para informar a los empleados la forma en que fueron evaluados para que tenga conocimiento del proceso realizado por la ata dirección para identificar cuestiones que necesitan ser atendidas. Para dar el informe de los resultados de la evaluación se recomienda que el evaluador debe empezar por las fortalezas para luego proceder con las debilidades en caso de darse esta situación.

En el caso de que los empleados evaluados quieran participar desde un punto de vista es importante que el evaluador escuche y además que permita expresar sus sentimientos al empleado.

Proceso de evaluación del desempeño por competencias

EMPRESA PROJASA

Análisis de competencias
y sus grados

Conductas observadas

Descripción de puestos

Evaluación del desempeño
de los empleados



Comunicación efectiva

Registro de la entrevista de
evaluación de los empleados

4.4 Subsistema de Capacitación

La capacitación hace referencia a dar a una persona una mayor y eficiente aptitud para el máximo desarrollo de su desempeño laboral. Mediante este subsistema se puede ir preparando a los empleados constantemente ya que el mundo cambia y por lo tanto el mercado de los embutidos también y la empresa PROJASA tiene la responsabilidad de formar a su personal para de esta manera ir enfrentando los cambios especialmente los tecnológicos.

La capacitación que se le dé al personal debe tener relación con la función que realice dentro de la empresa o de acuerdo a las metas, visión, misión que la misma quiera alcázar.

Para un mejor entendimiento de la capacitación a continuación se realizara la diferenciación entre lo que significa la capacitación y el entrenamiento:

Capacitación: se refiere a las actividades de cursos que ya están estructurados, con fechas, tiempos de duración, participantes, horarios y qué objetivos se van a lograr con cada uno de los mismos. Para esto es necesario que la empresa tenga planificado, organizado y establezca la forma de evaluarlos.

Entrenamiento: es un proceso de aprendizaje el cual sirve para que el personal obtenga conocimientos, aptitudes y habilidades según la observación a sus trabajos que realizan para de esta manera ir corrigiendo fallas que se estén dando, para con el conocimiento que adquiera lograr cumplir los objetivos organizacionales. Por ejemplo se puede proceder al entrenamiento de personal en el caso de adquisición de nueva maquinaria, cambios en actitudes, cambio de información, modificación de procedimientos, agregación de objetivos.

Método de capacitación:

Para la capacitación de los empleados en la empresa se puede utilizar la siguiente metodología que servirá para la preparación del recurso humano y darán buenos resultados en beneficio de la organización:

- **Cursos formales de capacitación:** la persona encargada del talento humano de la empresa identificara que temas están siendo necesarios de tratar y quiénes serán los que participaran de esta capacitación. Estos cursos deben estar bien preparados para su máximo aprovechamiento, y para obtener un mayor rendimiento de las competencias, habilidades y aprendizaje de los participantes.

Se establece solo este método por el tiempo y costo de la capacitación ya que en estos últimos años la empresa está recuperando sus ventas.

Pero se recomienda que la empresa poco mayor empeño en la inversión en la capacitación ya que de esto depende la productividad de la misma. Si bien sabemos que los empleado son la parte primordial de la empresa ya que sin los mismos no funcionaria.

Evaluación de la capacitación: Mediante la aplicación de pruebas de conocimiento al finalizar un curso de capacitación para identificar el nivel de aprendizaje que han obtenido los empleados con la información que se les indico. Ejemplo:

Nombre del empleado:	Fecha
Enumere tres conceptos que más le haya llamado la atención de la capacitación:	
1. _____	
2. _____	
3. _____	
En la función que realiza como aplicaría esta capacitación, describa una situación:	

La capacitación recibida en qué forma ayudara a mejorar sus actividades.	

El modelo de evaluación de la capacitación puede ser realizado de esta forma o de cualquier otra, más bien tiene que estar redactada de acuerdo a lo que el analista quiera obtener.

4.5 Subsistema de Nomina y Remuneraciones

Este proceso consiste en la planificación, organización y control de las actividades de los empleados con respecto al valor que merecen por los servicios de trabajo que brindan a la empresa. Este subsistema se encarga de la preparación de los roles de pagos del personal, tomando en consideración todas la leyes que se estipula en el país para el beneficios y pago justo de los sueldos y salarios.

Aquí se controla lo que es puntualidad en los horarios de entrada y salida de los empleados, vacaciones, registros de permisos, faltas por calamidades domesticas o enfermedades, accidentes de trabajo, horas extras, descuentos, etc.

El pago de la remuneración considera algunos aspectos importantes que a continuación se detalla:

- La situación económica: se establece la remuneración de acuerdo a la capacidad financiera que tenga la empresa pero de acuerdo a la ley que se dicta en el país para no perjudicar a los trabajadores.
- Con respecto a la evaluación de los puestos se fija una remuneración según el esfuerzo y la habilidad requerida en cada uno de los puestos de trabajo en la empresa.
- Según el desempeño de cada uno de los trabajadores considerando el tiempo de trabajo y su esfuerzo, habilidad, creatividad y espíritu de trabajo que presta a la funciones que desarrolla dentro de la empresa.

La fijación de la remuneración debe satisfacer las expectativas de los empleados para que se sientan incentivados y realicen su trabajo como es debido.

Además este proceso tiene la responsabilidad de proceder en realizar descuentos en los sueldos en casos que sean necesarios.

4.6 Subsistema de Servicios y Seguridad

Este proceso tiene la responsabilidad de encargarse de brindar los servicios necesarios para la comodidad de los empleados, es decir el empleado debe tener derecho a tener atención médica con descuentos, la empresa debe prestar atención al empleado.

En temporadas especiales la empresa para incentivar las labores de sus empleados debe dar agasajos o presentes conforme sus disponibilidades económicas para que generen en el personal la conciencia de la importancia de su trabajo para la empresa.

Con respecto al subsistema de seguridad la empresa está en la obligación de dar al personal ropa de trabajo adecuada en el caso de los empleados del departamento de producción, se debe manejar un control de las maquinas y de la habilidad de manejo de los empleados para no tener accidentes de trabajo que se puedan dar.

En el caso de los vendedores de productos también deben tener un uniforme adecuado ya que tienen un contacto directo con los productos y para la imagen de la empresa es conveniente que los vendedores demuestren buena presencia y lo más importante el tratamiento que den a los productos en el momento de realizar la venta.

CAPÍTULO V

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

Este sistema de Gestión Humana por competencias para la empresa de embutidos PROJASA permitirá que la alta dirección tenga una visión más moderna y de amplio alcance sobre el talento humano, ya que se sugiere que preste mayor importancia a las competencias, habilidades de sus empleados para la máxima producción y crecimiento empresarial.

El desarrollo de la Gestión Humana por competencias contiene varios temas fundamentales para el conocimiento de las personas que laboran en la fábrica. La planificación de talento humano es la parte esencial para la buena marcha de las actividades por lo que ayuda a conocer el potencial humano así como la demanda y oferta que existe de personas para brindar sus servicios de trabajo en la empresa.

Con la implementación de este modelo por competencias la empresa tendrá la oportunidad de ir conociendo al personal e identificar posibles problemas que tengan que ver con las competencias del talento humano.

La definición de las competencias y sus grados servirán para que el gerente pueda realizar la evaluación correspondiente de los empleados con respecto a la labor que desempeñan cada uno.

La Descripción y el Análisis de Puestos se fundamentan en los requisitos que una persona ocupante de un puesto debe poseer, para el máximo aprovechamiento de las aptitudes por parte de la empresa.

Y los subsistemas reclutamiento, selección, inducción, evaluación del desempeño, capacitación, nomina y remuneración, y servicios y seguridad, son procesos que facilitan a la empresa contar con personal altamente calificado lo cual brindara un mayor beneficio económico para su productividad en el mercado de los embutidos.

Todos los temas tratados en el desarrollo de la gestión del talento humano por competencias ayudarán al gerente a conocer más sobre el comportamiento personal y competitivo de los empleados que laboran en la empresa.

5.2 Recomendaciones

- Para la implementación de un sistema de administración por competencias será siempre necesario en cualquier empresa en general y en la fábrica PROJASA en particular, para lo cual se recomienda iniciar por generar una planificación técnica de la organización y vinculada a ésta, una planificación del Talento Humano actualmente existente y con la previsión de las posibles contrataciones para el año 2010.
- La empresa PROJASA debe realizar el proceso de evaluación de los empleados ya que puede estar dándose fallas en este recurso.
- Según el análisis recomendamos que la empresa debe realizar más publicidad de sus servicios ya que no es muy conocida en el mercado.
- La empresa debe implementar cursos de capacitación para los agentes vendedores para dar inicio a un futuro programa general de capacitación de todo su personal, debido a que en el área de ventas se ha detectado algunas debilidades que deben ser atendidas de forma urgente, tomando en consideración que éste es el canal de ingresos financieros para toda la empresa y un punto crítico de gestión para reactivar los negocios de la misma.
- Se recomienda que la empresa ponga en práctica este documento de gestión del talento humano por competencias para mayor conocimiento del personal que trabaja y su esfuerzo empleado en cada una de las funciones desarrolladas en los puestos.

BIBLIOGRAFIA

LIBROS

GUEVARA, Carlos. “Guía Práctica para la Elaboración, Diseño y ejecución de los trabajos de investigación”, Ediciones Universidad Politécnica Salesiana, Cuenca-Ecuador 1997

Alles, Martha. Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por Competencias. Nueva Edición. Argentina, Buenos Aires. Ediciones Gránica, S.A. 2006.

Chiavenato, Idalberto. Gestión del Talento Humano. Editorial McGraw-Hill, Bogotá, D.C. Colombia. 2002.

Manual del alumno, CUEVA PILAR, Cultura organizacional, Desarrollo organizacional, Recursos Humanos.

ROBBINS, Stephen P. COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL. 8ª Edición. Editorial Prentice Hall. México, 1999.

INTERNET

http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/evaluaciondeldesempenopersonal/default2.asp

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh1/admonrrhhlari.htm>

<http://www.aulafacil.com/CursoRecursosHumanos/Pag2C2.htm>

ANEXOS

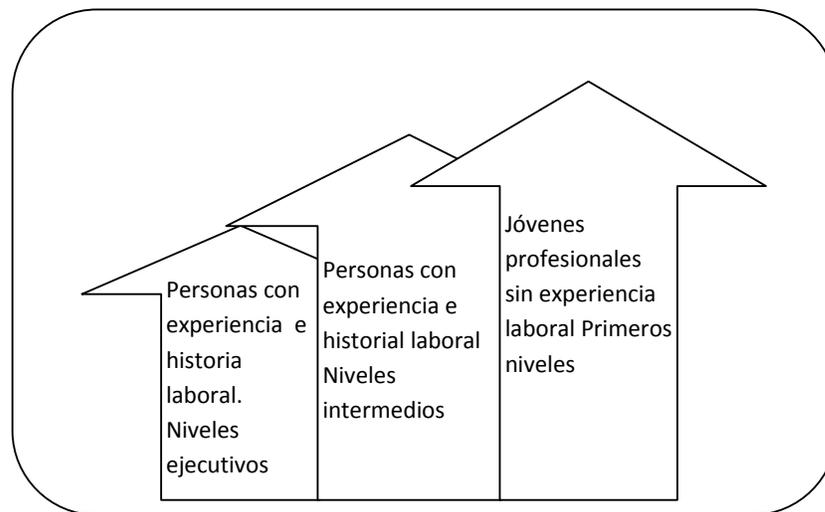
ANEXOS

ANEXO 1

Diccionario de competencias en tres niveles

Se ha seleccionado las competencias más comunes con sus definiciones más usuales. El diccionario surge como producto de una investigación de las competencias más frecuentemente utilizadas.

Para su mejor comprensión y utilización, las mismas se han dividido en tres niveles.



Jóvenes profesionales sin experiencia laboral.

Primeros niveles

- Alta adaptabilidad, flexibilidad
- Capacidad de aprendizaje
- Dinamismo, energía
- Habilidad analítica
- Iniciativa, autonomía
- Liderazgo
- Modalidad de contacto
- Orientación al cliente interno y externo
- Productividad
- Responsabilidad
- Tolerancia a la presión
- Trabajo en equipo

Definiciones

Alta adaptabilidad, flexibilidad: capacidad de modificar la propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el entorno. Se asocia a la versatilidad del comportamiento para adaptarse a distintos contextos, situaciones, medios y personas en forma rápida y adecuada. La flexibilidad esta mas asociada a la versatilidad cognitiva, a la capacidad para cambiar creencias y formas de interpretar la realidad, está vinculada estrechamente con la capacidad para la revisión crítica.

Capacidad de aprendizaje: está asociada a la asimilación de nueva información y su aplicación eficaz. Se relaciona con la incorporación al repertorio conductual de nuevos esquemas o modelos cognitivos y nuevas formas de interpretar la realidad o de ver las cosas.

Dinamismo, energía: se trata de la habilidad para trabajar duro, en diferentes situaciones cambiantes o alternativas, con interlocutores muy diversos que varían en cortos periodos, en jornadas de trabajo prolongadas y hacerlo de forma tal que el nivel de energía no se vea afectado.

Habilidad analítica (análisis de prioridad, criterio lógico, sentido común): tiene que ver con el tipo y alcance de razonamiento y la forma en que cognitivamente un candidato organiza el trabajo. Es la capacidad general que muestra una persona para realizar un análisis lógico. La capacidad de identificar problemas, reconocer información significativa, buscar y coordinar datos relevantes. Se puede incluir aquí la habilidad para analizar, organizar y presentar datos financieros o estadísticos, estableciendo conexiones relevantes entre datos numéricos.

Iniciativa, autonomía: ejecutividad rápida ante las pequeñas dificultades o problemas que surgen en el día a día de la actividad. Supone tomar acciones de maneja proactiva ante las desviaciones o dificultades, sin esperar a efectuar todas las consultas a la línea jerárquica, evitando así el agravamiento de problemas de importancia menor. Implica también la capacidad de proponer mejoras, sin que haya un problema concreto a solucionar.

Liderazgo: acotando el concepto al liderazgo de grupos, podría sintetizarse en la habilidad para orientar la acción de grupos de personas en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo humano. La habilidad para fijar objetivos, el seguimiento de estos y la capacidad de dar feedback, integrando las opiniones de los otros, son habilidades esenciales de esta competencia conductual.

Modalidades de contacto (tipo de vínculo, nivel de vocabulario, lenguaje verbal y no verbal, persuasión, comunicación oral, impacto): es la capacidad de demostrar una sólida habilidad de comunicación y asegura una comunicación clara. Alienta a otros a compartir información, habla por todos y valora las contribuciones de los demás.

Orientación al cliente interno y externo: demostrar sensibilidad hacia las necesidades o demandas que un conjunto de clientes potenciales, externos o internos, pueden requerir en el presente o en el futuro. No se trata tanto de una conducta concreta frente a un cliente real sino de una actitud permanente de contar con las necesidades del cliente para incorporar este conocimiento a la forma específica de plantear la actividad. Se la diferencia de atención al cliente, que tiene más que ver con la interacción con un cliente real y concreto.

Productividad: habilidad de auto establecerse objetivos de desempeño más altos que el desempeño promedio, alcanzándolos exitosamente.

Responsabilidad: asociada al compromiso con que las personas realizan las diferentes tareas a su cargo.

Tolerancia a la presión: se trata de la habilidad para seguir actuando con eficacia bajo la presión del tiempo y haciendo frente al desacuerdo, la oposición y la diversidad. Es la capacidad para responder y trabajar con alta performance en situaciones de alta exigencia.

Trabajo en equipo (Team work): es la habilidad para participar activamente de una meta común, incluso cuando no está directamente relacionada con el interés propio. Supone facilidad para la relación interpersonal y la capacidad de comprender la repercusión de las propias acciones sobre el éxito de las acciones de las demás.

Personas con experiencia e historial laboral

Niveles intermedios

- Alta Adaptabilidad, flexibilidad
- Colaboración
- Competencia, capacidad
- Empowerment
- Franqueza, confiabilidad, integridad
- Habilidad analítica
- Iniciativa, autonomía, sencillez
- Liderazgo
- Modalidades de contacto
- Nivel de compromiso, disciplina personal, productividad
- Orientación al cliente interno y externo

Alta Adaptabilidad, flexibilidad: hace referencia a la capacidad de modificar la propia conducta 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 esta mas asociada a la versatilidad cognitiva, ala capacidad para cambiar creencias y formas de interpretar la realidad; está vinculada estrechamente con la capacidad para la revisión crítica.

Colaboración: capacidad de trabajar colaborando con grupos multidisciplinarios con compañeros de trabajo muy distintos; expectativas positivas respecto de los demás, comprensión interpersonal.

Competencia, capacidad: implica tener amplios conocimientos en los temas del área bajo su responsabilidad. Comprender la esencia de los aspectos complejos. Poder trabajar a nivel inter e intra funcional. Poseer buena capacidad de discernimiento (capacidad de juicio). Compartir su conocimiento profesional y experto. Basarse en los hechos y en la razón (equilibrio). Demostrar constantemente interés en aprender. Dinamismo, energía: se trata de la habilidad para trabajar duro, en diferentes situaciones cambiantes o alternativas, con interlocutores muy diversos que cambian en cortos periodos, en jornadas de trabajo prolongadas y hacerlo de forma tal que el nivel de actividad no se vea afectado.

Empowerment: fijar claramente objetivos de performance con las responsabilidades personales correspondientes. Proveer dirección y definir responsabilidades. Aprovechar claramente la diversidad de los miembros del equipo para lograr un valor agregado superior en el negocio. Combinar adecuadamente situación, persona y tiempo. Adecuada integración al equipo de trabajo. Compartir las consecuencias de los resultados con todos los involucrados. Emprender acciones eficaces para mejorar el talento y las capacidades de los demás.

Franqueza, confiabilidad, integridad: ser realista y franco. Establecer relaciones basadas en el respeto mutuo y confianza en el trato con otros. Que sus acciones y conductas sean consecuentes con sus palabras. Asumir la responsabilidad de sus propios errores. Estar comprometido con la honestidad y la confianza en cada faceta de su conducta.

Habilidad analítica (análisis de prioridad, criterio lógico, sentido común): tiene que ver con el tipo y alcance de razonamiento y la forma en que cognitivamente un candidato organiza el trabajo. Es la capacidad general que muestra una persona para realizar un análisis lógico.

La capacidad de identificar problemas, reconocer información significativa, buscar y coordinar datos relevantes. Se puede incluir aquí la habilidad para analizar, organizar y presentar datos financieros o estadísticos, estableciendo conexiones relevantes entre datos numéricos.

Iniciativa, autonomía, sencillez: ejecutividad rápida ante las pequeñas dificultades o problemas que surgen en el día a día de la actividad. Supone tomar acciones de maneja proactiva ante las desviaciones o dificultades, sin esperar a efectuar todas las consultas a la línea jerárquica, evitando así el agravamiento de problemas de importancia menor. Implica también la capacidad de proponer mejoras, sin que haya un problema concreto a solucionar. Se trata de capacidad para decidir, orientada a la acción, utilizando iniciativa y rapidez como ventaja competitiva. Responder con rapidez asegurando una efectiva implementación, de forma clara y simple. Capacidad de ser flexible y visualizar los cambios como oportunidades. Demostrar un comportamiento decididamente orientado a la asunción de riesgos. Generar nuevos y mejores caminos para hacer las cosas evitando la burocracia.

Liderazgo: acotando el concepto al liderazgo de grupos, podría sintetizarse en la habilidad para orientar la acción de grupos de personas en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo humano. La habilidad para fijar objetivos, el seguimiento de estos y la capacidad de dar feedback, integrando las opiniones de los otros, son habilidades esenciales de esta competencia conductual. Establecer claramente directivas, fijar objetivos y prioridades y comunicarlas. Tener energía y energizar a otros.

Motivar e inspirar confianza. Tener coraje para defender o llevar a cabo creencias, ideas y asociaciones. Manejar el cambio para asegurar competitividad y efectividad a largo plazo. Plantear abiertamente los conflictos para optimizar la calidad de las decisiones y la efectividad de la organización. Proveer coaching y feedback para el desarrollo de los colaboradores.

Modalidades de contacto (tipo de vínculo, nivel de vocabulario, lenguaje verbal y no verbal, persuasión, comunicación oral, impacto): es la capacidad de demostrar una sólida habilidad de comunicación y asegura una comunicación clara. Alienta a otros a compartir información, habla por todos y valora las contribuciones de los demás. En un concepto extendido, comunicarse incluye saber escuchar y posibilitar a otros un acceso fácil a la información que se posea.

Nivel de compromiso, disciplina personal, productividad: apoyar e implementar decisiones comprometido por completo con el logro de objetivos comunes. Ser justo y compasivo aun en la toma de decisiones en situaciones difíciles. Prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos del negocio. Controlar la implementación de las acciones acordadas. Cumplir con sus compromisos. Poseer habilidad de auto establecerse objetivos de desempeños más altos que el promedio, y de alcanzarlos exitosamente.

Orientación al cliente interno y externo: demostrar sensibilidad hacia las necesidades o demandas que un conjunto de clientes potenciales, externos o internos, pueden requerir en el presente o en el futuro. No se trata tanto de una conducta concreta frente a un cliente real sino de una actitud permanente de contar con las necesidades del cliente para incorporar este conocimiento a la forma específica de plantear la actividad. Se la diferencia de atención al cliente, que tiene más que ver con la interacción con un cliente real y concreto. Otorgarle la más alta calidad a la satisfacción del cliente. Escuchar al cliente. Generar soluciones para satisfacer las necesidades de los clientes. Estar comprometido con la calidad esforzándose por una mejora continua.

Personas con experiencia e historia laboral

Niveles ejecutivos

Junto con las competencias propuestas para los niveles intermedios, se consideran las siguientes:

- Desarrollo de su equipo
- Habilidades mediáticas
- Liderazgo para el cambio
- Pensamiento estratégico
- Cosmopolitismo
- Relaciones publicas

Definiciones

Desarrollo de su equipo: es la habilidad de desarrollar el equipo hacia adentro, el desarrollo de los propios recursos humanos. Supone facilidad para la relación interpersonal y la capacidad de comprender la repercusión de las propias acciones sobre el éxito de las acciones de los demás. Incluye la capacidad de generar adhesión, compromiso y fidelidad.

Habilidades mediáticas: están asociadas a la asimilación de los nuevos y tradicionales medios de comunicación y su aplicación eficaz. Desenvolvimiento frente a los medios, conferencias de prensa, conferencias frente a pares o la comunidad, grabación de CD, teleconferencias, etc. Relación con la prensa, habilidad de comunicar lo que desea en forma clara y sencilla. Se relaciona con la competencia “modalidad de contacto” pero en el sentido específico de contacto con los medios.

Liderazgo para el cambio: la habilidad de comunicar una visión de la estrategia de la firma que hace que la misma parezca no solo posible sino también deseable para los accionistas, haciendo surgir en ello una motivación y compromiso genuinos para actuar como respaldo de innovación y nuevos emprendimientos, y afectar los recursos de la firma a la implementación de cambios frecuentes.

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

Cosmopolitismo: implica la habilidad para adaptarse rápidamente y funcionar con eficacia en cualquier contexto extranjero. La investigación indica que esta competencia se correlaciona con la de disfrutar de viajar y conocer, resistencia al estrés, comprensión de diferentes culturas y capacidad de establecer relaciones interpersonales.

Relaciones públicas: habilidad para establecer relaciones con redes complejas de personas cuya cooperación es necesaria para tener influencia sobre los que manejan los productos líderes del mercado, clientes, accionistas, representantes de sindicatos, gobernantes en todos los niveles (locales, estatales y provinciales), legisladores, grupos de interés, proveedores y la comunidad toda.

Estas son las “competencias y sus definiciones”⁷ más importantes que hemos considerado del estudio de algunas competencias que citan autores que se han destacado en el tema.

TABLAS DE PRESENTACION E INVENTARIO DE COMPETENCIAS GERENCIALES

Tablas de presentación de las competencias: las tablas más conocidas para describir las competencias gerenciales son:

⁷ Alles, Martha. Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por Competencias. Nueva Edición. Argentina, Buenos Aires. Ediciones Gránica, S.A. 2006.

**Competencias universales para los mandos superiores –
Gerencias (según Thornton y Byham)**

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

Tabla de supra competencias (según Dulewicz)

Intelectuales

- Visión estratégica
- Análisis y evaluación
- Planificación y organización

Interpersonales

- Dirigir a los colaboradores
- Persuasión
- Espíritu de decisión
- Sensibilidad interpersonal
- Comunicación oral

Adaptabilidad

- Flexibilidad
- Adaptación

Orientación hacia los resultados

- Energía e iniciativa
- Deseo de triunfar
- Sentido de los negocios

Tabla de análisis de Lafararque- Coppee

Características personales

- Aproximación a los problemas: capacidad de analizar y sintetizar problemas complejos
- Capacidad de acción: capacidad de decidir dotándose de medios adaptados a los objetivos y a la dimensión de los problemas.
- Dominio de sí mismo: Estabilidad emocional y confianza en sí mismo. Resistencia nerviosa y capacidad de aprovechar las experiencias

Características en las relaciones con los demás

- Receptividad: disponibilidad, apertura a las ideas y opiniones de los demás. Flexibilidad de espíritu.
- Animador, sentido de equipo: saber hacerse comprender y saber asociar al equipo a las decisiones.
- Sentido moral: respeto y lealtad para con los demás. Responsable en sus compromisos.

Comportamiento dentro de la empresa

- Inserción - integración: respeto a la organización. Inserción fácil en las redes de la competencia. Adhesión a la normas y a los valores de la empresa.
- Fuerza de proposición: competencias reconocidas por sus iguales y por la jerarquía. Protagonista consciente de su papel y responsable ante su empresa.
- Capacidad de representar a la empresa en el exterior (idiomas, etc.)

Ficha de identificación de posibles mandos (Bouygues)

- Experiencia adquirida
- Respeto a los objetivos
- Calidad de los contactos internos
- Calidad de los contactos externos
- Formación y valoración de los hombres
- Expresión de liderazgo
- Sentido del interés común de la compañía y del grupo

Cualidades de fondo

- Personalidad y carisma
- Adaptabilidad
- Autonomía y sentido del riesgo
- Ambición y afán de triunfo
- Sentido de los demás
- Valoración de los bienes confiados
- Implicación
- Resistencia, estabilidad frente al estrés
- Disponibilidad
- Actitud abierta
- Reactividad – creatividad
- Aptitud para la decisión
- Honestidad – integridad
- Cultura personal

Las 16 competencias de referencias (autor: Mc Cauley)

- Ser una persona con muchos recursos: sabe adaptarse a las circunstancias cambiantes a menudo ambiguas; capaz a la vez de pensar estratégicamente y de tomar decisiones acertadas bajo presión; capaz de poner a punto sistemas de trabajo complejos y de adoptar conductas flexibles de resolución de problemas; capaz de trabajar eficazmente con los mandos superiores para tratar los problemas de gestión complejos.
- Hacer lo que se debe: persevera y se concentra ante los obstáculos; asume, sabe lo que es necesario y sigue adelante; es capaz de trabajar solo y es también capaz de aprender de los demás en caso de necesidad
- Aprender de prisa: domina rápidamente nuevos saberes técnicos y comerciales.
- Tener espíritu de decisión: prefiere actuar con rapidez y de forma aproximativa antes que lentamente y con precisión en numerosas situaciones de dirección.
- Dirigir subordinados: delega eficazmente en sus subordinados, les procura amplias oportunidades y da muestras de justicia a sus ojos.
- Crear un clima propicio para el desarrollo: multiplica los retos para crear un clima que favorezca el desarrollo de sus subordinados.
- Hacer frente a los subordinados con problemas: obra con decisión y equidad cuando trata a subordinados con problemas.
- Estar orientado hacia el trabajo en equipo: lleva a cabo su trabajo dirigiendo a la vez el trabajo de los demás.
- Contratar colaboradores con talento: contrata gente con talento para su equipo.
- Establecer o restablecer buenas relaciones con los demás: sabe cómo establecer y mantener relaciones de trabajo con colaboradores y grupos externos; puede negociar y regular los problemas de trabajo sin enajenarse las personas; comprende a los demás y es capaz de conseguir su cooperación dentro de relaciones no jerárquicas.
- Ser humano y sensible: da pruebas de un interés sincero por los demás y de sensibilidad ante las necesidades de sus subordinados.
- Enfrentarse con sangre fría: es firme, confía en las opiniones basadas en hechos, no censura a los demás por sus errores y es capaz de salir de situaciones embarazosas.

- Equilibrar el trabajo y la vida personal: equilibra las prioridades del trabajo y las de la vida privada para que ni las unas ni las otras queden desatendidas.
- Conocerse: tiene la idea exacta de sus puntos fuertes y de sus debilidades y está dispuesto a mejorar respecto a estas últimas.
- Hacer que las personas se sientan a gusto: se manifiesta afable y da muestra de buen sentido del humor.
- Actuar con flexibilidad: puede adoptar comportamientos que a menudo son considerados apuestos, ser a la vez duro y compasivo, dirigir y dejar que los otros dirijan.

Estas “tablas con los significados de las competencias”⁸ que definen algunos autores entendidos en el tema servirán de ayuda a la empresa PROJASA para tener una visión clara de las más importantes competencias que deben considerar la empresa para mejorar la calidad de su personal.

⁸ Cueva, Pilar; Manual del Alumno de la asignatura Cultura Organizacional para VI ciclo. 2005.