

ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**DISEÑO DE UN PLAN DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO
BASADO EN COMPETENCIAS: ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE
PUESTOS, EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Y PLAN DE
INCENTIVOS PARA LAS DIVISIONES INDUSTRIAL,
SANITARIOS, Y GRIFERÍA DE LA EMPRESA FV.- ÁREA
ANDINA S.A.**

**PROYECTO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERO EMPRESARIAL**

GABRIELA RAQUEL CRIOLLO MENDOZA

gabriela.rcm@gmail.com

Director: Ing. Karla Alvarado, MA.

karla.alvarado@epn.edu.ec

2013

DECLARACIÓN

Yo, Gabriela Raquel Criollo Mendoza, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentada para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

La Escuela Politécnica Nacional puede hacer uso de los derechos correspondientes a este trabajo, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.

Gabriela Raquel Criollo Mendoza

CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo fue desarrollado por Gabriela Raquel Criollo Mendoza, bajo mi supervisión.

Ing. Karla Alvarado, MA.

DIRECTORA

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por su protección, bendiciones y por darme la fuerza para superar los obstáculos y dificultades que se me han presentado a lo largo del camino.

A mis padres por haber encaminado su esfuerzo y dedicación a brindarme una educación de calidad.

A la ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL por haberse convertido en mi segundo hogar y por haberme dado la oportunidad de estudiar y culminar mis estudios.

A mi directora de tesis, Ing. Karla Alvarado, MA., quien con sus conocimientos, su paciencia, y su motivación me impulsó a culminar con éxito este proyecto.

Al Lcdo. Marco Fierro en representación del Grupo FV.- Área Andina S.A. por su confianza y su apoyo, y por haberme facilitado los recursos, la información y las herramientas necesarias para el desarrollo y culminación del presente proyecto.

También quiero agradecer a mis profesores, quienes contribuyeron a mi formación tanto profesional como personal, en especial al Ing. Víctor Pumisacho por sus consejos, su enseñanza y sobre todo por su amistad.

A Elizabeth, Margarita, Eduardo, Michael, Francisco agradecerles por su amistad, apoyo y cariño, por haber hecho de esta etapa de mi vida una etapa maravillosa.

DEDICATORIA

Dedico este proyecto primeramente a Dios, por permitirme llegar a donde he llegado y por haber hecho realidad este sueño.

A mi familia ya que por ellos soy lo que soy.

A mis padres Blanca y Germán, por haber confiado en mis decisiones, por alentar mis aciertos pero sobre todo por ser el impulso para sobrellevar mis errores, por ser ejemplo de amor incondicional, superación y trabajo.

A mis hermanos Pablo e Israel por ser cómplices de las alegrías de mi vida y porque siempre serán mi motivación para ser cada vez mejor.

ÍNDICE DE CONTENIDO

LISTA DE FIGURAS.....	i
LISTA DE TABLAS.....	ii
LISTA DE ANEXOS.....	
RESUMEN	i
ABSTRACT	ii
1. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA.....	1
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	2
1.3 OBJETIVOS	3
1.3.1 OBJETIVO GENERAL.....	3
1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	4
1.4 JUSTIFICACIÓN	4
2. MARCO TEÓRICO.....	6
2.1 COMPETENCIA	6
2.1.1 INTRODUCCION.....	6
2.1.2 DEFINICIÓN.....	7
2.1.3 CLASIFICACIÓN DE COMPETENCIAS.....	8
2.1.3.1 Competencias diferenciadoras o distintivas.....	8
2.1.3.2 Competencias umbral o esenciales.....	9
2.1.3.3 Competencias cardinales, generales o corporativas	9
2.1.3.4 Competencias específicas.....	9
2.2 MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS.....	9
2.2.1 PASOS DEL SISTEMA DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS	10
2.3 DESARROLLO DE COMPETENCIAS EN LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	11
2.3.1 PROCESOS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.....	11
2.3.1.1 Admisión de personas	13
2.3.1.1.1 Reclutamiento.....	13
2.3.1.1.2 Selección	13
2.3.1.2 Aplicación de personas.....	13
2.3.1.2.1 Diseño de cargos.....	14

2.3.1.2.2	Análisis del Cargo.....	14
2.3.1.2.3	Descripción del Cargo	15
2.3.1.2.4	Evaluación del desempeño.....	17
2.3.1.2.4.1	Métodos de evaluación del desempeño	18
2.3.1.3	Compensación de personas	20
2.3.1.3.1	Remuneración	20
2.3.1.3.2	Beneficios	21
2.3.1.3.3	Plan de incentivos	22
2.3.1.3.3.1	Plan Rucker.....	22
2.3.1.3.3.2	Plan improshare	23
2.3.1.4	Desarrollo de personas.....	23
2.3.1.4.1	Capacitación y entrenamiento	23
2.3.1.4.2	Programas de cambio.....	23
2.3.1.4.3	Comunicación.....	24
2.3.1.5	Monitoreo de personas	24
2.3.1.5.1	Bases de datos, sistemas de información gerencial.....	24
3.	METODOLOGÍA.....	25
3.1	ANALISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	25
3.1.1	INFLUENCIAS AMBIENTALES EXTERNAS.....	25
3.1.1.1	Leyes y reglamentos	25
3.1.1.2	Sindicatos	26
3.1.1.3	Competitividad.....	26
3.1.2	INFLUENCIAS AMBIENTALES INTERNAS	26
3.1.2.2	Visión, valores	27
3.1.2.3	Naturaleza de las tareas.....	28
3.1.2.4	Estilo de liderazgo	28
3.1.2.5	Estructura	29
3.1.3	PROCESOS DE RECURSOS HUMANOS.....	33
3.1.3.1	Admisión de personas: reclutamiento y selección	33
3.1.3.1.1	Proceso de reclutamiento	34
3.1.3.1.2	Proceso de selección	35
3.1.3.1.3	Contratación de personal.....	38
3.1.3.1.4	Inducción de personal	39

3.1.3.1.5	Calificación de personal.....	39
3.1.3.2	Aplicación de personas: análisis y descripción de puestos, evaluación del desempeño	42
3.1.3.2.1	Análisis y descripción de puestos	42
3.1.3.2.2	Evaluación del desempeño.....	44
3.1.3.3	Compensación de personas: remuneración, beneficios y servicios ..	45
3.1.3.3.1	Remuneración	45
3.1.3.3.2	Beneficios	47
3.1.3.3.3	Servicios	51
3.1.3.3.4	Incentivos	51
3.1.3.4	Desarrollo de personas.....	52
3.1.3.4.1	Capacitación.....	52
3.1.3.5	Mantenimiento de personas	55
3.1.3.6	Monitoreo de personas: base de datos, sistemas de información gerencial.....	55
3.1.4	CONCLUSIONES.....	56
3.2	identificación de competencias.....	57
3.2.1	IDENTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS CARDINALES O GENERALES PARA FV.- ÁREA ANDINA	58
3.2.2	IDENTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS ESPECÍFICAS PARA FV.- ÁREA ANDINA	58
3.2.2.1	Identificación de competencias específicas por puesto de trabajo	59
3.3	DISEÑO DEL MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO basado en competencias.....	71
3.3.1	ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE CARGOS POR COMPETENCIAS	71
3.3.1.1	Contenido	73
3.3.1.1.1	Objetivo	73
3.3.1.1.2	Alcance.....	73
3.3.1.1.3	Políticas	73
3.3.1.1.4	Procedimiento.....	74
3.3.1.1.5	Diagrama de flujo	76
3.3.1.1.6	Documentación.....	77
3.3.2	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	86
3.3.2.1	Contenido	87

3.3.2.1.1	Objetivo	87
3.3.2.1.2	Alcance.....	87
3.3.2.1.3	Políticas.....	87
3.3.2.1.4	Procedimiento.....	88
3.3.3	INCENTIVOS.....	107
3.3.3.1	Contenido	108
3.3.3.1.1	Objetivo	108
3.3.3.1.2	Alcance.....	108
3.3.3.1.3	Políticas.....	108
3.3.3.1.4	Procedimiento.....	109
3.3.3.1.5	Diagrama de Flujo	110
4.	Conclusiones y recomendaciones	111
4.1	Conclusiones.....	112
4.2	Recomendaciones.....	114
	REFERENCIAS.....	117
	ANEXOS	120

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo de diagnóstico de Recursos Humanos	12
Figura 2 - Proceso de análisis del puesto	16
Figura 3 - Organigrama FV.- Área Andina S.A.	29
Figura 4 - Organigrama Gerencia de planta División Grifería.....	30
Figura 5 - Organigrama Gerencia de planta División Sanitarios.....	31
Figura 6 - Organigrama Gerencia de planta División Industrial	32
Figura 7 - Aceptación de cambio de puesto de trabajo o sección	34
Figura 8 - Solicitud de Personal	36
Figura 9 - Resumen de datos personales postulantes	37
Figura 10 - Formulario de recepción de inducción	39
Figura 11 - Empate con el perfil de puesto.....	41
Figura 12 - Perfil de puesto	43
Figura 13 - Proceso vigente para describir puestos en FV.- Área Andina S.A.	44
Figura 14 - Formulario de necesidades de capacitación	53
Figura 15 - Plan anual de capacitación	53
Figura 16 - Solicitud para curso de capacitación.....	54
Figura 17 - Proceso de identificación de competencias generales y específicas para el personal de FV.- Área Andina S.A.	70
Figura 18 - Proceso propuesto para describir puestos de trabajo en FV.- Área Andina	76
Figura 19 - Proceso de Evaluación de desempeño FV.- Área Andina S.A.....	90
Figura 20 - Proceso Plan de Incentivos FV.- Área Andina S.A.....	110

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 - Evolución cronológica de la Empresa FV.- Área Andina S.A.	2
Tabla 2 - Definiciones de competencias.....	7
Tabla 3 - Métodos de análisis de cargos.....	14
Tabla 4 - Métodos de evaluación del desempeño.....	18
Tabla 5 - Beneficios que las empresas ofrecen comúnmente.....	21
Tabla 6 - Sueldo básico por categoría a Enero 2013.	45
Tabla 7 - Subsidio Familiar a Enero 2013.	46
Tabla 8 - Subsidio por Antigüedad a Enero 2013.....	46
Tabla 9 - Cesantía Empresa a Enero 2013.	47
Tabla 10 - Seguro médico de trabajadores de FV.- Área Andina S.A.	48
Tabla 11 - Seguro médico de trabajadores de FV.- Área Andina S.A.	48
Tabla 12 - Ayudas refrigerio a trabajadores	48
Tabla 13 - Bonos adicionales a Enero 2013.....	49
Tabla 14 - Bonificación por años de Servicio a Enero 2013.....	52
Tabla 15 - Competencias Cardinales o Generales para FV.- Área Andina S.A.	58
Tabla 16 - Competencias Específicas para FV.- Área Andina S.A. de acuerdo al nivel ocupacional.....	59
Tabla 17 - Inventario de puestos existentes en las Divisiones Grifería, Sanitarios e Industrial de FV.- Área Andina S.A.....	60
Tabla 18 - Mapa de posiciones por nivel ocupacional: Divisiones Grifería, Sanitarios e Industrial de FV.- Área Andina S.A.....	65

LISTA DE ANEXOS

ANEXO A - Diccionario de competencias.....	121
--	-----

RESUMEN

En la actualidad, la globalización ha llevado a las organizaciones que tienen visión y son competitivas a dar grandes cambios no solo en temas de infraestructura, sino que han comprendido que el personal colaborador es el Capital Humano de la organización, dado que de él y sus competencias que son básicamente los conocimientos, habilidades y cualidades que posee el capital humano, depende el éxito o fracaso de la misma.

La mejora de la gestión del desempeño laboral de los miembros de la organización y en particular la formación y desarrollo de competencias laborales constituye un reto para las organizaciones modernas.

Implementar un modelo de gestión de recursos humanos basado en competencias, significa adoptar el enfoque del profesional frente al puesto de trabajo, y de competencia frente a las funciones y tareas que implica la responsabilidad del cargo.

El presente proyecto se fundamenta en proporcionar a la empresa FV.- Área Andina S.A. el análisis y descripción de puestos, evaluación del desempeño basado en competencias y un plan de incentivos para las divisiones industrial, sanitarios, y grifería, que estén directamente relacionados con los objetivos y metas de la empresa.

El proyecto partirá del análisis de la situación actual del modelo de gestión de recursos humanos de las divisiones Industrial, Sanitarios y Grifería de la Empresa FV.- Área Andina S.A., con el propósito de obtener la información necesaria para plantear el nuevo modelo, por lo tanto la gestión actual será la plataforma donde se fundamentará el desarrollo de este proyecto.

Palabras clave: Competencias, Gestión del Talento

ABSTRACT

Nowadays, globalization has led to organizations who have vision and are competitive to make big changes not only in infrastructure, but they have understood that the staff partner is the human capital of the organization, as he and his competences that are basically the knowledge, skills and qualities that have human capital, depends the success or failure of it.

Improved performance management work of the members of the organization and in particular training and development of work skills is a challenge for modern organizations

Implementing a model of human resource management based on competences, means taking the professional approach to the job front, and competition with the functions and tasks included the responsibility of the position.

This project is based on the company providing FV. - Area Andina S.A. analysis and job descriptions, performance evaluation based on competences, and incentive plan for Industrial divisions, toilets and faucets, they are directly related to the objectives and goals of the company.

The project will begin from analysis of the situation of the actual model of human resource management of industrial divisions, toilets and faucets of the company, which will provide the necessary information to propose the new model, because the current management will be the platform where it will be based the development of this project.

Keywords: Competences, Talent Management.

1. INTRODUCCIÓN

En este capítulo se presenta una reseña cronológica de la evolución de FV.- Franz Viegener, el propósito de este capítulo es proporcionar una idea clara de la actividad económica a la que se dedica la empresa y de las actividades que realiza, abordando la problemática que da lugar al proyecto, además se comentarán los objetivos y justificación de la tesis, para continuar con los siguientes capítulos, con un estudio de trabajo relacionado con la propuesta presentada.

1.1 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

La historia de la empresa se remonta a finales del siglo XIX, cuando se fundó la primera empresa FV.- Franz Viegener, en Alemania. Se dedica a la fabricación y comercialización de grifería, sanitarios, y complementos para baños, cocinas e instalaciones sanitarias. Por su constante capacitación, innovación tecnológica, sistemas propios y monitoreo constante del mercado, es considerada como una empresa líder del sector en Ecuador y Latinoamérica.

Busca brindar a sus clientes bienestar y comodidad, a través de sus productos, para lo que cuenta con un riguroso control de calidad, que garantiza un rendimiento óptimo y el uso de los productos por tiempo indefinido.

FV.- Área Andina busca una evolución constante dentro del mercado, de la mano de sus valores corporativos y humanos, capacidad tecnológica y de compromiso con sus clientes. (Intranet FV)

Tabla 1 - Evolución cronológica de la Empresa FV.- Área Andina S.A.

AÑO	HECHO	DESCRIPCIÓN
siglo XIX	Fundación (Attendorn, Alemania)	La firma Franz Viegener II imprime sus iniciales “FV” como la marca de sus productos
		Se convierte en un complejo de 4 plantas industriales las que distribuyen sus productos a más de 50 países en Europa, Asia, África
1921	Inauguración primera fábrica en Latinoamérica	El hijo mayor de Franz Viegener instaura la fabrica en Buenos Aires – Argentina
1977	Se concreta el Proyecto Industrial para el Grupo Andino	Francisco, Franz Josef y Rodolfo Viegener, juntamente con empresarios Ecuatorianos concretan el proyecto industrial para el Grupo Andino, en Quito - Ecuador.
	Ampliación de la cobertura en América Latina	Se asocia con Docol, en Joinville – Brasil.
1985	Fundación de FV América en Chicago – Estados Unidos	
2006	Conformación del Grupo FV del Ecuador	En el mes de Noviembre, por medio de la fusión de las empresas Ecuacobre-FV S.A., Grifersa S.A., San Pietro S.A., y Franz Viegener S.A., se consolida una sola organización empresarial y jurídica, llamada “F.V. - Área Andina S.A.”

Elaborado por: La Autora

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La Gestión del Talento Humano dentro de FV.- Área Andina S. A. actualmente se encuentra delineado por un documento denominado “Procedimientos Generales de Recursos Humanos”, mismo que contiene los pasos y formularios necesarios para cumplir con los procesos de gestión del talento humano. Pese a ello, mediante entrevista realizada al Jefe de Administración de Personal se ha detectado lo siguiente:

- En lo que corresponde a análisis y descripción de cargos, la empresa, cuenta con perfiles tradicionales con un contenido básico, que no define lo que la empresa requiere para un puesto determinado. Además no se evidencia denominaciones de puestos estandarizados, lo que impide mantener el orden.

- La empresa no ha realizado evaluación de desempeño desde el año 2010, ya que la metodología establecida en años anteriores no reflejó resultados y por lo tanto no hubo acciones correctivas, ni mejora alguna.
- Se ha detectado que el personal tiene una amplia lista de beneficios, sin embargo la empresa no evidencia un plan de incentivos establecido y socializado a los empleados. Razón por la cual estos son considerados como derechos, y no motivan al personal a realizar su trabajo de mejor manera.

En busca de una reorganización de la Gestión del talento humano dentro de FV.- Área Andina S.A. se analizará y mejorará el análisis y descripción de cargos. Adicionalmente se diseñará un sistema de evaluación del desempeño; donde se considera estándares de actuación en el trabajo, y resultados, mismos que se evidencian a través de comportamientos necesarios para realizar tareas específicas del puesto. Por último se desarrollará una propuesta de plan de incentivos, con el propósito de estimular, premiar o compensar el desempeño del personal colaborador.

Por tanto, se busca que el Capital humano de la organización se sienta identificado con los objetivos de la empresa, y que esto se fundamente sobre el comportamiento de desempeño y los resultados u objetivos obtenidos por el colaborador.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar un plan de gestión de talento humano basado en competencias considerando los subsistemas análisis y descripción de puestos, evaluación del desempeño aplicado a las divisiones industrial, sanitarios y grifería de la empresa FV.- Área Andina S.A.; con la finalidad de disponer de personal preparado con los mejores conocimientos y destrezas para el cumplimiento de la misión.

1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar un diagnóstico del sistema de gestión del talento humano en las divisiones industrial, sanitarios y grifería de la empresa FV.- Área Andina S.A. con el propósito de conocer su estructura componentes y funcionalidad.
- Mejorar los perfiles de los puestos actuales e identificar competencias requeridas para cada cargo, con la finalidad de elaborar un diccionario que permita aprovechar la capacidad del talento humano en la actividad laboral.
- Diseñar un formato que permita realizar la evaluación de desempeño del personal basado en los métodos de evaluación existentes.
- Elaborar una propuesta que permita brindar a la empresa un plan de incentivos para sus trabajadores.

1.4 JUSTIFICACIÓN

El análisis y descripción de puestos, busca homogeneizar este proceso en las diferentes divisiones de la empresa, para facilitar el control y una futura evaluación del desempeño del personal. Cabe mencionar que en el levantamiento de perfiles de puestos se especificará los factores de riesgos de acuerdo al puesto de trabajo, punto que debe cumplir la Empresa para sujetarse al requerimiento 3, numeral 3.1 literal (a) de la resolución N° 333 del IESS correspondiente a “Sistemas de Auditorias de Riesgos de Trabajo”.

El establecimiento de técnicas o herramientas de evaluación del desempeño, tiene como objetivo primordial el reducir los errores que habitualmente tienden a cometer los evaluadores, La idoneidad de una u otra técnica dependerá exclusivamente de sus ventajas frente a las otras, pero también de factores, tales como tiempo disponible, cultura de la empresa y recursos existentes. Además con el establecimiento de la Evaluación de Desempeño se busca levantar una no conformidad de la ISO: 9001.

Por otro lado, los planes de incentivos son exitosos cuando cuentan con el apoyo y aceptación de todos los empleados, ya que al conocer el plan de incentivos y cómo estos van a funcionar, las personas se sentirán estimuladas para asumir retos y mayores responsabilidades.

2. MARCO TEÓRICO

2.1 COMPETENCIA

2.1.1 INTRODUCCION

La forma en que se pueden gestionar las organizaciones para ser más eficaces, eficientes y efectivas, en busca de alcanzar la excelencia en la gestión, cada vez se hace más compleja y difícil; esto es así, debido a las presiones que los cambios del entorno externo exigen (Alvarado & Suárez-Barraza, 2011). Por tanto, la misma turbulencia del entorno, ha hecho que las empresas comiencen a cambiar.

Así hemos llegado a un punto en el entorno mundial, donde todo este turbulento ambiente de negocios en el que se desenvuelven las organizaciones, ha generado un nuevo escenario, así el único camino que tienen las empresas para seguir compitiendo, es la implementación de mejores prácticas, estrategias y tecnologías de gestión (Carpinetti, 2003). De esta manera, actualmente se habla de capital humano, es decir del “patrimonio invaluable que una organización puede reunir para alcanzar la competitividad y el éxito” (Chiavenato, 2007) brindando mayor importancia al desarrollo de las capacidades y aptitudes, con la finalidad de contar con personal capaz de valerse por sí mismo y con la predisposición de entregar el mejor y mayor esfuerzo en el trabajo, sintiendo satisfacción con lo que realiza; así como con el reconocimiento que recibe (Cruz, Rojas, Vega, & Yasna, 2002).

Por tanto, desde el punto de vista de la Gestión de los Recursos Humanos, el modelo de Competencias ha supuesto el tránsito sin retorno desde las funciones y tareas a la persona que las realiza. La gestión por competencias ha desplazado el punto de referencia, se focaliza en las personas, en sus resultados, y no en los puestos concebidos como sumatorios de tareas. Así “el éxito de una organización depende cada vez más del conocimiento, las habilidades y destrezas de los trabajadores” (Bohlander, Sherman, & Snell,

2001). Tal es la situación que las organizaciones tienen que reconocer que su ventaja competitiva se fundamenta en el desarrollo del personal, mismo que está concentrado en el crecimiento personal del empleado y su carrera futura.

2.1.2 DEFINICIÓN

Es imposible hablar de una única definición de competencia ya que condicionaría el aprendizaje. El concepto de competencia ha sido adoptado por diversos autores y desde varios enfoques, por lo tanto, en el siguiente cuadro se muestra un resumen:

Tabla 2 - Definiciones de competencias

AUTOR (AÑO)	DEFINICIÓN DE COMPETENCIA
(McClelland, 1987)	Son las características propias de la persona. Son indicadores de conducta o conductas observables que se presumen necesarias para el desempeño de un puesto de trabajo.
(Spencer & Spencer, 1993)	“Característica subyacente en un individuo que esta casualmente relacionada a un estándar de efectividad y/o a una performance superior en una trabajo o situación.”
(Bunk, 1994)	Posee competencia profesional quien dispone de los conocimientos, destrezas y aptitudes necesarios para ejercer una profesión.
(Ducci, 1997)	La competencia laboral es la construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño productivo en una situación real de trabajo que se obtiene, no solo a través de la instrucción, sino también y en gran medida mediante el aprendizaje por experiencia en situaciones concretas de trabajo.
(Agudelo, 1998)	“Es la capacidad que tiene una persona para desempeñarse eficazmente en situaciones específicas de trabajo.”
(Kochansky, 1998)	Las competencias son las técnicas, las habilidades, los conocimientos y las características que distinguen a un trabajador destacado, por su rendimiento, sobre un trabajador normal dentro de una misma función o categoría laboral.
(Miranda, 2003)	De un modo genérico se suele entender que la competencia laboral comprende las actitudes, los conocimientos y las destrezas que permite

	desarrollar exitosamente un conjunto integrado de funciones y tareas de acuerdo con criterios de desempeño considerados idóneos en el medio laboral.
(Alles M. A., 2005)	“Son las características de personalidad, devenidas de comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo”
ISO 9000:2000	“Conjunto identificable y evaluable de capacidades que permiten desempeños satisfactorios en situaciones reales de trabajo, de acuerdo a estándares históricos y tecnológicos vigentes, y que afectan la calidad de sus productos y/o servicios.”
Organización Internacional de Trabajo O.I.T	Capacidad efectiva que permite realizar exitosamente una actividad laboral plenamente identificada. La competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución de un trabajo, es una capacidad real y demostrada.

Elaborado por: La Autora

A partir de estas definiciones se puede considerar que una competencia es un atributo, o una mezcla de ellos, observables a partir de los comportamientos de la persona, que facultan al empleado de una capacidad para obtener un desempeño y resultado excelente en alguna tarea o trabajo.

2.1.3 CLASIFICACIÓN DE COMPETENCIAS

Las competencias pueden ser divididas en dos categorías, de umbral y de diferenciación, de acuerdo al criterio de rendimiento en el trabajo que realizarán.

También se pueden clasificar de acuerdo a su grado de aplicabilidad y especificidad organizacional en competencias cardinales y competencias específicas de cada cargo

2.1.3.1 Competencias diferenciadoras o distintivas

Según (Saracho, 2005), “son aquellas que predicen el comportamiento superior, por lo cual, permiten obtener factores que distinguen a un trabajador con desempeño exitoso de otro con desempeño mediano o inferior a lo

requerido”; es decir “aquellas que son exclusivas de los trabajadores de alto rendimiento” (Blanco, 2002)

2.1.3.2 Competencias umbral o esenciales

“Son aquellas características esenciales que cualquiera en un trabajo necesita aportar para su mínimo cumplimiento, pero no distinguen a las personas con un desempeño superior” (Rábago, 2010); es decir, “son los conocimientos, destrezas y habilidades que necesita una persona para lograr un desempeño mínimamente adecuado” (Saracho, 2005)

2.1.3.3 Competencias cardinales, generales o corporativas

Aquellas que “son comunes a todos los cargos y las líneas de negocio” (Estay, 2005).

2.1.3.4 Competencias específicas

“Competencias comunes de un área, gerencia o línea de negocio, competencias de familias de cargos con responsabilidades similares y competencias específicas del cargo” (Estay, 2005).

2.2 MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS

En la actualidad la Gestión por Competencias, es vista como un modelo integral, cuyo enfoque nuevo, detecta, adquiere, potencia y desarrolla las competencias que dan valor agregado a la empresa, generando una ventaja competitiva para la organización (González, 2006).

La clasificación más popular en relación a la utilización de los modelos de gestión por competencias es:

Modelo Funcional que busca obtener resultados o desempeños específicos y definidos de las personas en el desempeño de un proceso productivo determinado. (Saracho, 2005)

Modelo conductista se basa en encontrar las capacidades innatas en la persona, con el fin de obtener desempeños superiores. (Saracho, 2005)

Modelo Constructivista busca definir competencias a partir de la construcción de situaciones donde se aprecia el análisis, la forma de resolver problemas presentadas en una organización. (Saracho, 2005)

2.2.1 PASOS DEL SISTEMA DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS

Para diseñar un modelo de gestión basado en competencias es recomendable elaborar un diccionario de competencias, documento que integra los perfiles de competencias de cada función.

Según (Alles M. A., 2009) para la implementación del sistema de gestión por competencias es necesario seguir los siguientes pasos:

1. Definir de competencias, en base a la misión, la visión, la estrategia de la organización y los valores organizacionales, en este paso surge la oportunidad de revisar, evaluar y rediseñar la misión, visión, estrategias y valores organizacionales, con el fin de plasmar competencias encaminadas al cumplimiento de cada una de estas directrices. Se utiliza como base el diccionario de competencias de la autora Martha Alles, para analizarlo juntamente con el área de Recursos Humanos de la empresa, y obtener un primer borrador de competencias generales.
2. Preparar diccionarios de competencias, contempla el establecimiento de las competencias Cardinales o Generales, para todo el personal, y competencias Específicas para los diferentes puestos o familias de puestos donde se incluirá el grado en que dichas competencias deben estar desarrolladas (nivel A,B,C,D), este nivel se especifica de la siguiente manera:

A. Alto

B. Muy bueno, por sobre el estándar.

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

D. Nivel mínimo de la competencia (o, en otros casos, grado no satisfactorio) no es necesario especificar este nivel dentro del perfil.

3. Asignar competencias a puestos, en este punto se valida el diccionario, se toma como referencia ocupantes actuales de los diferentes puestos o familias de puestos y se determina que competencias son necesarias para mejorar el desempeño de las diferentes actividades.

4. Inventario. Determinación de brechas entre las competencias requeridas para el puesto y las que poseen los actuales ocupantes.

2.3 DESARROLLO DE COMPETENCIAS EN LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

El desarrollo de las capacidades de las personas para realizar una misma tarea, es determinado por las fortalezas que cada una de las personas posee, estas fortalezas son el resultado de la interacción de los talentos, que son los patrones recurrentes de pensamiento, sentimiento o comportamiento; el conocimiento que está representado por los hechos y lecciones aprendidas a lo largo de la vida; y las destrezas que son los pasos para realizar una actividad.

Las destrezas permiten o ayudan a una persona a ser mejor, pero el desarrollo de las destrezas no suple la falta de talento. “Sin el talento de base, aprender una destreza es una técnica de supervivencia, no un sendero hacia la gloria” (Buckingham & Clifton, 2001).

2.3.1 PROCESOS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Chiavenato, (2002) plantea que los principales procesos de la moderna gestión del talento humano gira en torno a seis procesos. Vea la figura 1.

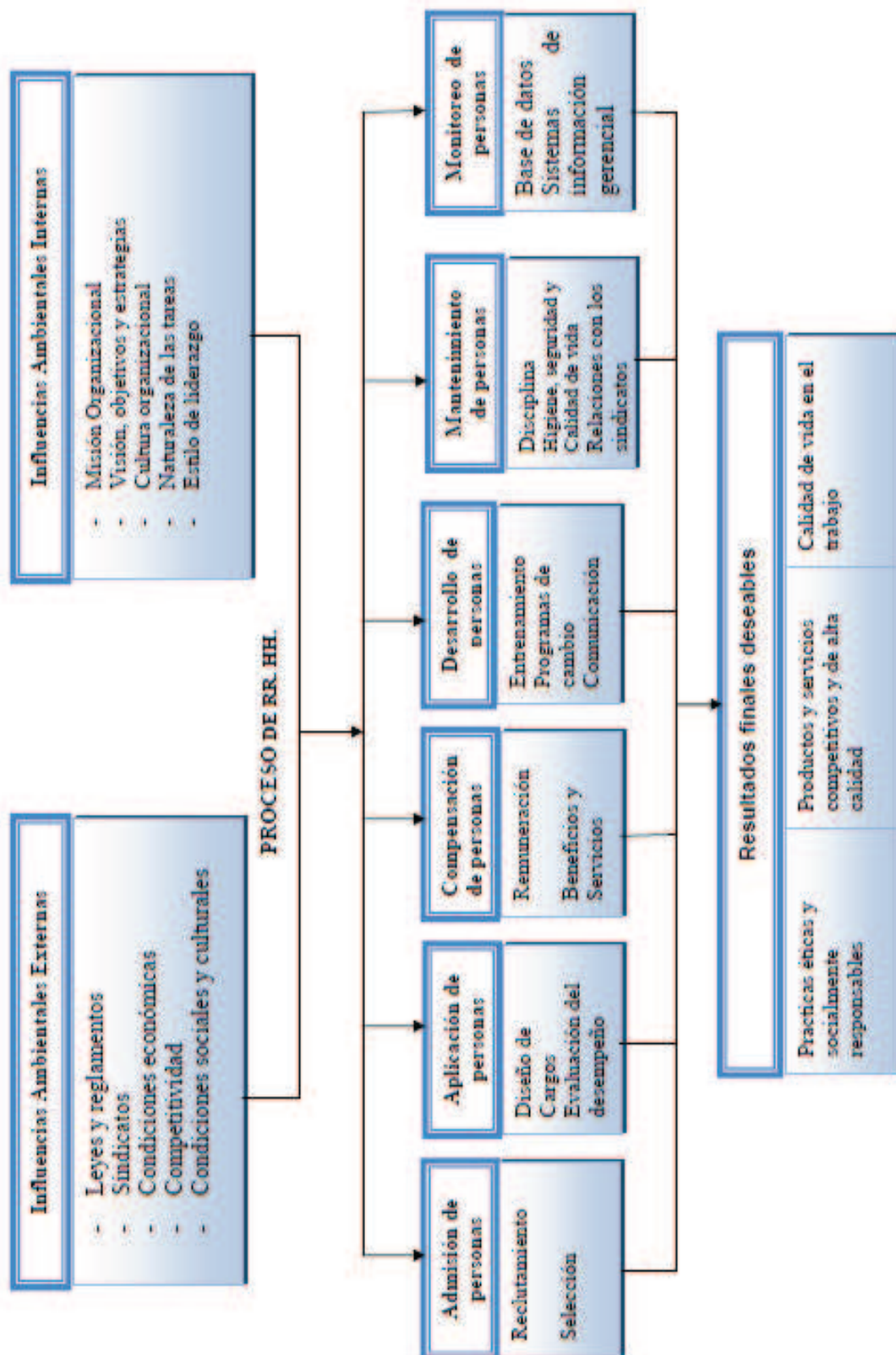


Figura 3 - Modelo de diagnóstico de Recursos Humanos
(Chiavenato, 2002)

2.3.1.1 Admisión de personas

2.3.1.1.1 Reclutamiento

Es el conjunto de acciones dirigidas a localizar a las personas que puedan desempeñar el puesto de trabajo ofertado. Se trata de conseguir un número suficiente de candidatos que, en principio, reúnan las condiciones recogidas en la descripción de puestos. Existen dos tipos de reclutamiento: interno y externo.

El primero se presenta cuando la empresa llena una vacante mediante la reubicación de sus empleados, ya sea en forma vertical (ascensos), horizontal (transferencias) o diagonal (transferencia con promoción). El segundo cuando, al existir determinada vacante, la organización intenta llenarla con candidatos externos atraídos por las diferentes vías de reclutamiento. (Chiavenato, 2002)

Algunas de las técnicas más utilizadas son: avisos en periódicos, revistas, anuncios en televisión, radio, volantes, anuncios en Internet, etc.

2.3.1.1.2 Selección

“El proceso de selección es identificar entre varios aspirantes a un puesto de trabajo a aquel que se considere más adecuado para desempeñarlo eficazmente.” (Rodríguez, 2004).

Las personas a cargo del nuevo trabajador son las responsables de tomar la decisión definitiva sobre quien se incorpora a la organización, para tomar estas decisiones se apoyan en herramientas de selección como las entrevistas de selección, pruebas de conocimientos o aptitudes, pruebas psicométricas, pruebas de personalidad y/o técnicas de simulación. (Montes & González, 2006)

2.3.1.2 Aplicación de personas

2.3.1.2.1 Diseño de cargos

El diseño de cargos incluye la especificación del contenido de cada cargo, los métodos de trabajo y las relaciones con los demás cargos (Chiavenato, 2007).

Entonces, analizar puestos para luego describirlos, comprende una serie de procedimientos para reunir y analizar información sobre sus contenidos, las tareas a realizar, los requerimientos específicos, el contexto en que las tareas son efectuadas y qué tipo de personas deben contratarse para esa posición.

(Alles M. , 2008) Es importante entender que este proceso tiene como objetivo el análisis de cada puesto y no el de las personas que lo desempeñan.

2.3.1.2.2 Análisis del Cargo

El análisis de cargos es el procedimiento para establecer las obligaciones, conocimientos, habilidades, capacidades que requiere un puesto y el tipo de persona que se debe contratar para ocuparlo. Se realiza el análisis con el propósito de ubicar en el puesto a la persona adecuada y detectar necesidades de capacitación del personal. (Dessler, 2001)

Existen varios métodos que se pueden utilizar para este análisis y se lo presenta en la siguiente tabla.

Tabla 3 - Métodos de análisis de cargos

NIVEL	CARACTERÍSTICA
OBSERVACIÓN DIRECTA	Consiste en observar y registrar directamente las actividades que el empleado realiza en pleno ejercicio de sus funciones, sirve y se recomienda para actividades simples o repetitivas.
CUESTIONARIO	Se prepara un cuestionario que permita obtener respuestas concretas e información útil, con este material preparado se solicita al personal que llene un cuestionario de forma individual, donde las preguntas reflejen todas las indicaciones del puesto, su contenido y características. Esta información se utiliza para detallar deberes, tareas, propósito del puesto, requisitos que deberá cumplir la persona para realizar el trabajo, sean estas habilidades,

	educación, experiencia necesaria para ocupar dicho puesto.
ENTREVISTA	Esta entrevista la realiza el analista al ocupante del cargo que se está analizando, permite despejar dudas y proporciona información real de las características, condiciones y necesidades del puesto. Existen tres tipos de entrevistas: <ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas individuales, o sea, con cada empleado. • Entrevistas colectivas, con grupos de empleados que realizan el mismo trabajo. • Entrevistas con uno o más supervisores que tengan un conocimiento a fondo del puesto.
MÉTODOS MIXTOS	De acuerdo a las necesidades de la empresa se puede combinar dos o más métodos con el propósito de hacer práctico el análisis de puestos.

Elaborado por: La Autora (Chiavenato, 2007)

2.3.1.2.3 Descripción del Cargo

La descripción del cargo es un retrato simplificado del contenido y de las principales responsabilidades del cargo. Comprende la recopilación de información acerca de las tareas que el personal realiza al momento de desempeñar su trabajo, de las funciones, responsabilidades, condiciones de trabajo, relaciones internas y externas, que el cargo implica, permite conocer en detalle las obligaciones y características de cada puesto y para identificar los conocimientos y aptitudes necesarias para hacer bien un trabajo. (Chiavenato, 2007)

Permite que el empleado conozca sus deberes y recuerde los resultados que se esperan obtener de él, permite además que la administración aplique medidas correctivas cuando los deberes que señala la descripción del puesto no se cumplen como es debido. (Bohlander, 2008)

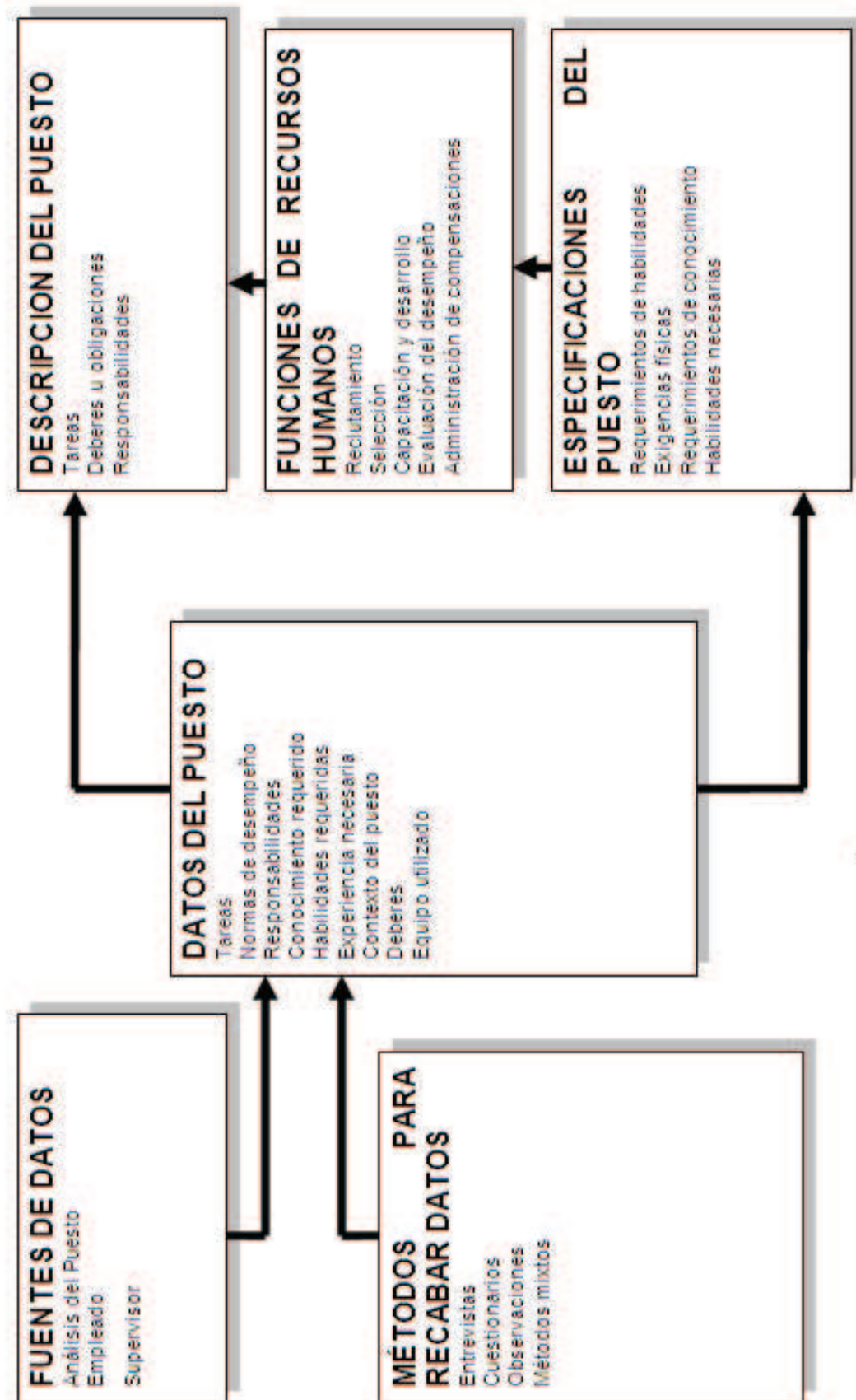


Figura 4 - Proceso de análisis del puesto
(Bohlander, Sherman, & Snell, 2004)

2.3.1.2.4 Evaluación del desempeño

En la gestión de talento humano tradicional la evaluación del desempeño estaba enfocada en evaluar si los colaboradores cumplían con las políticas vigentes de la organización y se realizaba la evaluación en una sola vía jefe – subalterno.

En este enfoque de competencias la evaluación de personal es un instrumento de Dirección que se basa en formarse una opinión fundamentada sobre el comportamiento de desempeño y los resultados u objetivos obtenidos por un colaborador. Así, los objetivos principales son supervisar el desarrollo personal y profesional de los trabajadores, la mejora de resultados, y el aprovechamiento adecuado de los recursos humanos. (Alles M. , 2008)

La evaluación del desempeño determina el valor del aporte del empleado en la consecución de objetivos, se la realiza en base al perfil de puesto ya que este define los parámetros que diferencian un trabajo bien hecho de uno mal hecho, por otro lado la evaluación de competencias proporciona una idea clara de comportamientos que son consecuencia de las motivaciones que tienen las personas, rasgos de personalidad, actitudes, valores, conocimientos, aptitudes y habilidades. (Alles M. , 2008)

En el libro *Desempeño por competencias: Evaluación de 360°* publicado por (Alles M. , 2006) menciona que las evaluaciones son útiles y necesarias para:

- Tomar decisiones de promoción y remuneración.
- Reunir y revisar las evaluaciones de los jefes y subordinados sobre el comportamiento del empleado, en relación con el trabajo; esto con la finalidad de que el trabajador sepa cómo está realizando su trabajo, y el grado de satisfacción que los empleados tienen en relación a las tareas que realizan.
- Las personas esperan una retroalimentación que les permita conocer cómo hacen una tarea, y saber si deben modificar su comportamiento.

2.3.1.2.4.1 Métodos de evaluación del desempeño

Cuesta, (2005) Plantea que los métodos de evaluación del desempeño parten de los indicadores u objetivos a medir. El autor divide a estos métodos en dos grupos, el primer grupo relacionado con indicadores tangibles que observa de manera directa el desempeño del personal, y el segundo grupo relacionado con indicadores intangibles que no dejan de tener en cuenta los indicadores tangibles pero que además sirven para evaluar tareas más complejas.

Estos métodos se clasifican como se describe a continuación:

Tabla 4 - Métodos de evaluación del desempeño

MÉTODOS TRADICIONALES	DESCRIPCIÓN
Método de escalas gráficas.	Es la técnica más simple para evaluar el desempeño. Consiste en la determinación de una serie de indicadores o rasgos relacionados con el rendimiento en el trabajo. El evaluador deberá decidir en qué grado el empleado cumple con esos indicadores o dimensiones que están definidos desde insuficiente hasta sobresaliente. (Bohlander, 2008)
Método de incidentes críticos:	El evaluador durante un periodo de tiempo acumula una bitácora de incidentes críticos, es decir de conductas laborales deseables y no deseables; después de este periodo de tiempo se reúne el supervisor para discutir su desempeño poniéndole ejemplos de comportamientos reales. Esta evaluación permite evaluar la conducta del empleado a lo largo de todo el periodo esperado y no solo del desempeño más reciente. Además se puede contar con ejemplos de comportamientos que el empleado puede tomar para eliminar las deficiencias observadas en la evaluación. (Dessler, 2001)
Método de elección forzosa:	Consiste en la presentación de frases que describen el comportamiento de los empleados, sirve para que el evaluador pueda escoger la opción que ajuste al desempeño real del evaluado. (González, 2006)

Método de clasificación por rangos:	Este método clasifica a los empleados desde el mejor al peor, de tal forma que se establece una jerarquía. La clasificación puede establecerse sobre la base de los diversos indicadores. El resultado final es una lista en la cual aparecen todos los empleados clasificados por orden de eficiencia. (Alles M. , 2006)
Método de las comparaciones pareadas	Consiste en la comparación de empleados, estableciendo todos los pares posibles, se comparan de dos en dos, eligiéndose al empleado más eficiente de cada par. (Bohlander, 2008)
Método de frases descriptivas	Se presenta un listado de frases descriptivas y el evaluador señala las que describan y caracterizan el rendimiento del empleado y aquellas que realmente demuestran lo opuesto de su desempeño. (González, 2006)
Método de investigación de campo	Se basa en entrevistas realizadas por un especialista en evaluación con el superior inmediato, mediante las cuales se evalúa el desempeño de los subordinados, se buscan las causas, los orígenes y los motivos de tal desempeño, mediante el análisis de hechos y situaciones para emitir un diagnóstico del desempeño del evaluado y planear junto con el superior inmediato su desarrollo en el cargo y en la organización. (Bohlander, 2008)
MÉTODOS MODERNOS	DESCRIPCIÓN
Método de la auto evaluación	En este método es la propia persona quien se evalúa a sí misma, atendiendo a indicadores o parámetros preestablecidos para posibilitar posteriores comparaciones. Este método refleja con mayor veracidad el desempeño del trabajador y le permite concienciar sobre los logros obtenidos y las deficiencias existentes, además genera un involucramiento con la organización y con sus objetivos. (González, 2006)

Método de evaluación por objetivos APO	Asociado al establecimiento de la administración por objetivos (APO). Este método se basa en el establecimiento previo de los objetivos o metas a cumplir. Se proponen los objetivos, los períodos de cumplimiento de los mismos y las fechas para la revisión de la consecución de los objetivos propuestos. (Dessler, 2001)
Método de evaluación de 360°	Es el método de evaluación de retroalimentación, ya que todas las personas relacionadas con el empleado evaluado, como jefes, subordinados, pares o colegas, clientes internos y externos asignan calificaciones que responden a un cuestionario previamente definido, que procura obtener información acerca del desarrollo de las competencias para el puesto de trabajo de una manera objetiva y completa. (Mondy & Noe, 2005)

Elaborado por: La Autora

Para que las evaluaciones sean objetivas, los parámetros de evaluación deben medibles y observables.

2.3.1.3 Compensación de personas

2.3.1.3.1 Remuneración

Remuneración es la compensación económica o en especie que recibe un colaborador por los servicios prestados a una determinada empresa o institución. (Sarmiento, González, Sánchez, Manrique, & Silva, 2009)

La remuneración debe manejar dos conceptos la equidad interna que considera una retribución justa dentro de la estructura de retribuciones de la propia empresa y la equidad externa que considera una retribución justa con relación al salario que pagan otras empresas por un trabajo similar.

La Remuneración engloba los siguientes componentes:

Componente Fijo.- el componente fijo es el salario base que recibe el empleado de manera regular, esta remuneración básica puede ser superior o igual al salario mínimo.

Componente Variable.- es el pago que se realiza por el trabajo fuera del horario regular (horas extra), o por los resultados obtenidos de manera colectiva o individual.

Los componentes individuales están ligados a la situación familiar o personal del empleado, habilidades, o desempeño.

Los componentes colectivos son producto del reparto de utilidades o del desarrollo de proyectos en equipo. (Rodal & Salamanca, 2005)

2.3.1.3.2 Beneficios

Son compensaciones que se entregan al trabajador para promover un mayor bienestar a él y a su familia. Existen beneficios de tipo social que están implementados a partir de una ley, y beneficios que las empresas otorgan adicionalmente. (Alles M. , 2008)

Tabla 5 - Beneficios que las empresas ofrecen comúnmente.

Beneficio	Se ofrece usualmente	Se ofrece comúnmente	Es raro que se ofrezca
Vacaciones pagadas	x		
Cobertura médica	x		
Licencia por funeral		x	
Licencia por tareas judiciales		x	
Licencia por enfermedad		x	
Seguro de vida		x	
Asistencia educacional			x
Discapacidad por largo tiempo			x
Cobertura dental			x

(Alles M. , 2008)

2.3.1.3.3 Plan de incentivos

Las recompensas como incentivos o también denominados pagos variables se basan en la filosofía del pago por desempeño. Los programas de incentivos establecen un nivel de desempeño básico que un empleado o grupo de empleados debe alcanzar con el fin de aplicar para un pago variable. (Bohlander, 2008)

Los planes de incentivos permiten a los colaboradores de la organización compartir objetivos, crean también un ambiente operativo que apoya una filosofía de compromiso compartido, ya que busca que todas las personas contribuyan al desempeño y al éxito de la organización. En definitiva los incentivos se crean para animar a los empleados a efectuar un mayor esfuerzo en la realización de las tareas de su puesto de trabajo. (Bohlander, 2008)

2.3.1.3.3.1 Plan Rucker

Este plan de incentivos por lo general ampara solo a los trabajadores de producción, aunque puede ampliarse a todos los empleados, el plan Rucker es un plan de incentivos de bonos que se basa en la relación histórica entre el total de utilidades de los empleados por hora y el valor de la producción generados por los empleados, depende de las sugerencias de los empleados para reducir costos y aumentar la productividad. (Bohlander, 2008)

El bono se basa en cualquier mejora que los empleados puedan aportar en cuanto a reducción de costos o aumento de productividad, sugiere además por cada aumento de uno por ciento en el valor de la producción que se logre, los trabajadores reciben un bono de uno por ciento de sus costos totales de nómina. (Bohlander, 2008)

2.3.1.3.3.2 Plan improshare

Este programa se basa en la productividad total del trabajo en equipo, está producción se mide por el número de productos terminados que produce un equipo de trabajo en un período determinado de tiempo. Tanto los empleados de producción directos como los de producción indirecta se incluyen en la determinación del bono. (Bohlander, 2008)

El bono se basa en las ganancias de productividad que resultan de reducir el tiempo que toma elaborar un producto terminado. Los empleados y la empresa reciben pagos por 50 por ciento de la mejora. Dado que un ambiente cooperativo beneficia a todos. Este programa promueve la interacción y el apoyo entre los empleados y la administración. (Bohlander, 2008)

2.3.1.4 Desarrollo de personas

2.3.1.4.1 Capacitación y entrenamiento

Es un proceso de enseñanza que imparte las aptitudes básicas, que los empleados necesitan para realizar bien su trabajo. Este proceso inicia con una evaluación que determina las necesidades y objetivos de la capacitación, se procede a instruir o capacitar al personal por medio de conferencias, técnicas audiovisuales, capacitación por instrucciones en el puesto de trabajo, etc., y por último una evaluación final con el propósito de verificar la efectividad de la capacitación y cumplió con los objetivos planteados. (Chiavenato, 1998)

2.3.1.4.2 Programas de cambio

Los programas de cambios dentro del área de la administración de recursos humanos comprenden el promover al personal en proporción al desempeño demostrado en el puesto de trabajo y sus capacidades, es decir a los méritos realizados. Promover a un empleado involucra el cambio de un trabajador a una posición mejor pagada, mayor responsabilidad, nivel más alto dentro de la empresa, etc. (Chiavenato, 1998)

2.3.1.4.3 Comunicación

Consiste en la emisión y recepción de información dentro de una organización.

La comunicación puede tener un carácter jerárquico, basado en órdenes y mandatos, aceptación de políticas, etc. De una buena comunicación organizacional depende la efectividad y buen rendimiento de la organización. (Días Freijeiro, 2006)

2.3.1.5 Monitoreo de personas

2.3.1.5.1 Bases de datos, sistemas de información gerencial

La necesidad de las empresas por mantener una información actualizada y a disposición de los diferentes departamentos que la conforman, hacen necesaria la utilización de software, base de datos, sistema de información.

Estos programas permiten la presentación de los datos en formatos útiles, la distribución de los datos a las personas calificadas y en el momento adecuado, y la preservación segura de la información. (Bernal, 2004)

3. METODOLOGÍA

3.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

El análisis de la situación actual del modelo de gestión del talento humano de la Empresa FV.- Área Andina S.A. en las divisiones Industrial, Sanitarios y Grifería se lo realizará en base al modelo de diagnóstico de procesos de recursos humanos detallado en el capítulo anterior, haciendo énfasis en los procesos que plantea el desarrollo de este proyecto.

El análisis se basa en el documento denominado “Procedimiento General de Recursos Humanos de FV.- Área Andina”, mismo que ayudó en primera instancia a determinar los aspectos internos y externos de mayor relevancia para la organización.

Se ha podido apreciar que el modelo de gestión del talento humano que maneja la Empresa es un modelo parcialmente descentralizado y participativo donde se trabaja por objetivos dando a cada sector o sección mayor o menor autonomía para la consecución de objetivos fijados

3.1.1 INFLUENCIAS AMBIENTALES EXTERNAS

3.1.1.1 Leyes y reglamentos

Como se mencionó en el capítulo 1, en el año 2006 por medio de la fusión de Ecuacobre-FV S.A., Grifersa S.A., San Pietro S.A., y Franz Viegner S.A., se forma una sola organización empresarial y jurídica: “F.V. - Área Andina S.A.”

La empresa se rige por sus estatutos y reglamentos internos, además de los concernientes a la ley como el Código de Trabajo, Legislación Laboral, Ley Tributaria y la Legislación de Seguridad Social.

3.1.1.2 Sindicatos

De acuerdo a información proporcionada por el Jefe de Administración de Personal, dentro de FV.- Área Andina existen agrupaciones de trabajadores destinadas a la defensa de intereses económicos y laborales de los empleados, existen tres organizaciones de empleados:

- Dos Comités de Empresa donde el primero está integrado por el personal de la división Sanitarios tanto operativo como administrativo, y el segundo integrado por el personal operativo de la división Grifería.
- Una Asociación de Empleados conformado por el personal de las divisiones Administrativa, Comercial, e Industrial de la Empresa

3.1.1.3 Competitividad

FV.- Área Andina cuenta con una certificación ISO 9001, que especifica los requisitos para la aplicación del sistema de gestión de la calidad dentro de la organización.

El accionar diario de FV.- Área Andina S.A. está encaminado a mejorar día a día sus productos y servicios tanto en calidad como en costo, donde todos los integrantes de la Empresa se encuentren comprometidos a participar y lograr una superación permanente.

3.1.2 INFLUENCIAS AMBIENTALES INTERNAS

3.1.2.1 Misión organizacional

FV.- Área Andina S.A. cuenta con una misión establecida, pero no difundida entre los miembros de la organización.

La misión de la empresa es:

“Satisfacer las necesidades y expectativas de comodidad y bienestar para baños y cocinas, de calidad, diseño y confiabilidad dentro de un marco de valores éticos, buscando la retribución y beneficio de la sociedad, nuestro personal y los accionistas.”

3.1.2.2 Visión, valores

Al igual que la misión, la empresa cuenta con una visión establecida pero no difundida, por lo tanto no cumple con el propósito de proporcionar una imagen del futuro de la empresa. La visión de la empresa es:

“Nos vemos como la empresa líder en el mercado andino, fortaleciendo el posicionamiento de nuestra marca FV.- Franz Viegner como una de las mejores del mundo en el nuevo milenio”

Los valores de la empresa son pilares importantes de la organización, son los valores de sus miembros, y especialmente de sus dirigentes. Pero de la misma manera los valores de la empresa no están difundidos y están definidos de la siguiente manera:

“Nuestros Valores definen la forma en la que desarrollamos nuestra actividad, guían nuestras relaciones y decisiones construyendo la identidad que deseamos tener y proyectar. Son los principios de actuación que exigimos de todos los que conformamos el Grupo FV y sus partes relacionadas.”

- Conducta ética

Somos una organización que actúa con honestidad, integridad, equidad y justicia.

- Actitud de superación en el trabajo

Somos una organización que busca ser altamente competitiva por medio de la mejora permanente de nuestros productos, servicios y procesos.

- Buen ambiente laboral

Realizamos nuestras actividades cuidando el ambiente de trabajo, generando oportunidades de desarrollo profesional e individual, haciendo de nuestra empresa un lugar atractivo para desarrollarse.

- Sustentabilidad

Trabajamos con responsabilidad social, desarrollando todas nuestras actividades comprometidos con la conservación, defensa y apoyo del medio ambiente y la seguridad integral. En la toma de nuestras decisiones incorporamos el criterio del todo-plazo y del bien común.

3.1.2.3 Naturaleza de las tareas

El personal de FV.- Área Andina está conformado por personal OPERARIO y NO OPERARIO.

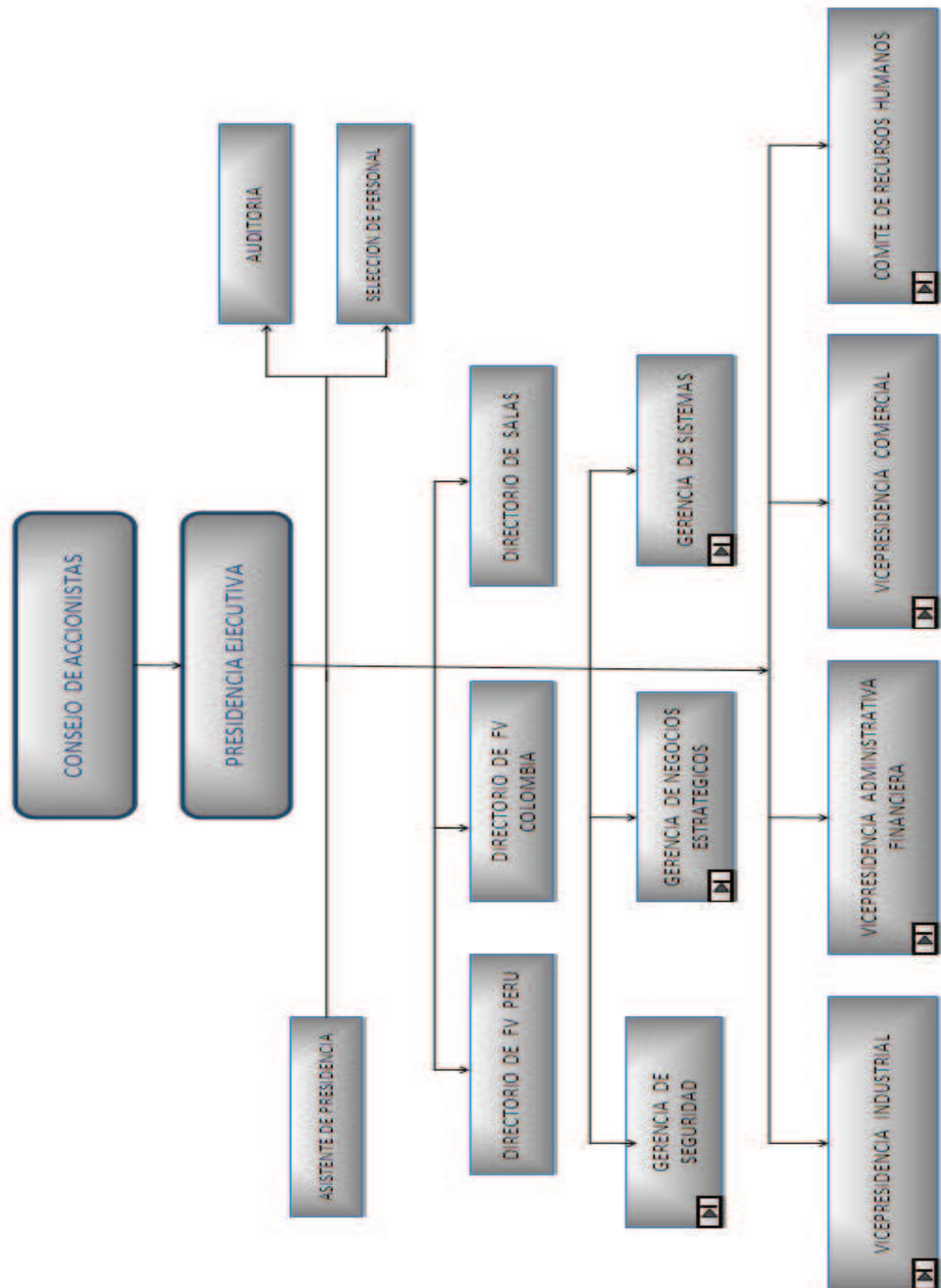
- El personal operario es aquel que está directamente relacionado e involucrado con los procesos de producción, de este grupo son integrantes 695 personas aproximadamente.
- El personal no operario lo conforman empleados, supervisores, gerentes que están encargados de las actividades de gestión empresarial. A este grupo lo integran 310 personas aproximadamente.

3.1.2.4 Estilo de liderazgo

El Jefe de Administración de Recursos Humanos manifestó que FV Área Andina S.A., mantiene un estilo de liderazgo participativo/delegativo; participativo ya que se consideran las opiniones, recomendaciones e información que el personal pueda brindar entorno a su conocimiento o experiencia; y, delegativo porque permite ceder a los subordinados autoridad para resolver problemas y tomar decisiones sin necesidad de preguntar al líder.

3.1.2.5 Estructura

La estructura de la organización de FV.- Área Andina, presenta estructuras jerárquicas y se las encuentra definidas de la siguiente manera:



**Figura 5 - Organigrama FV.- Área Andina S.A.
FV.- Área Andina**

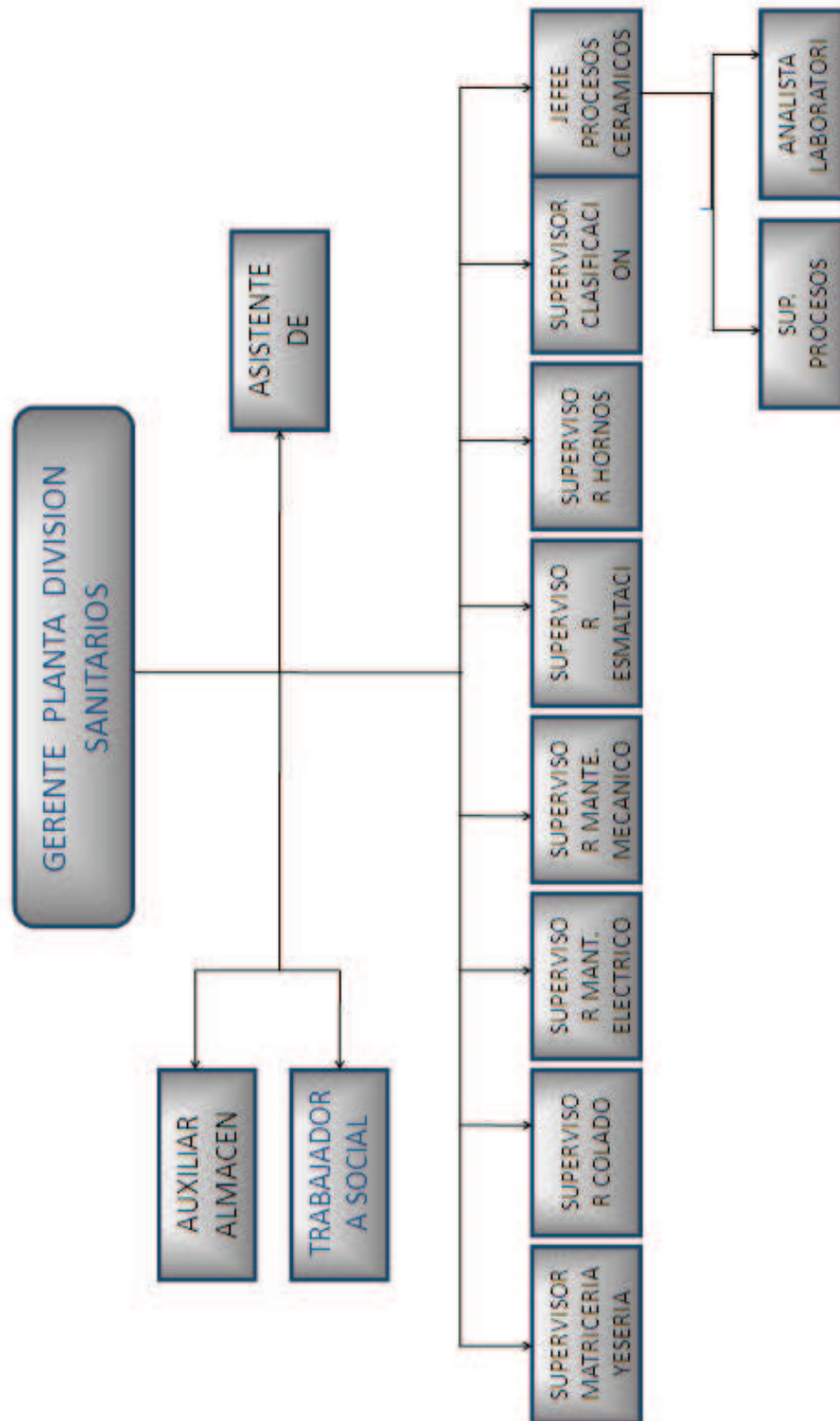
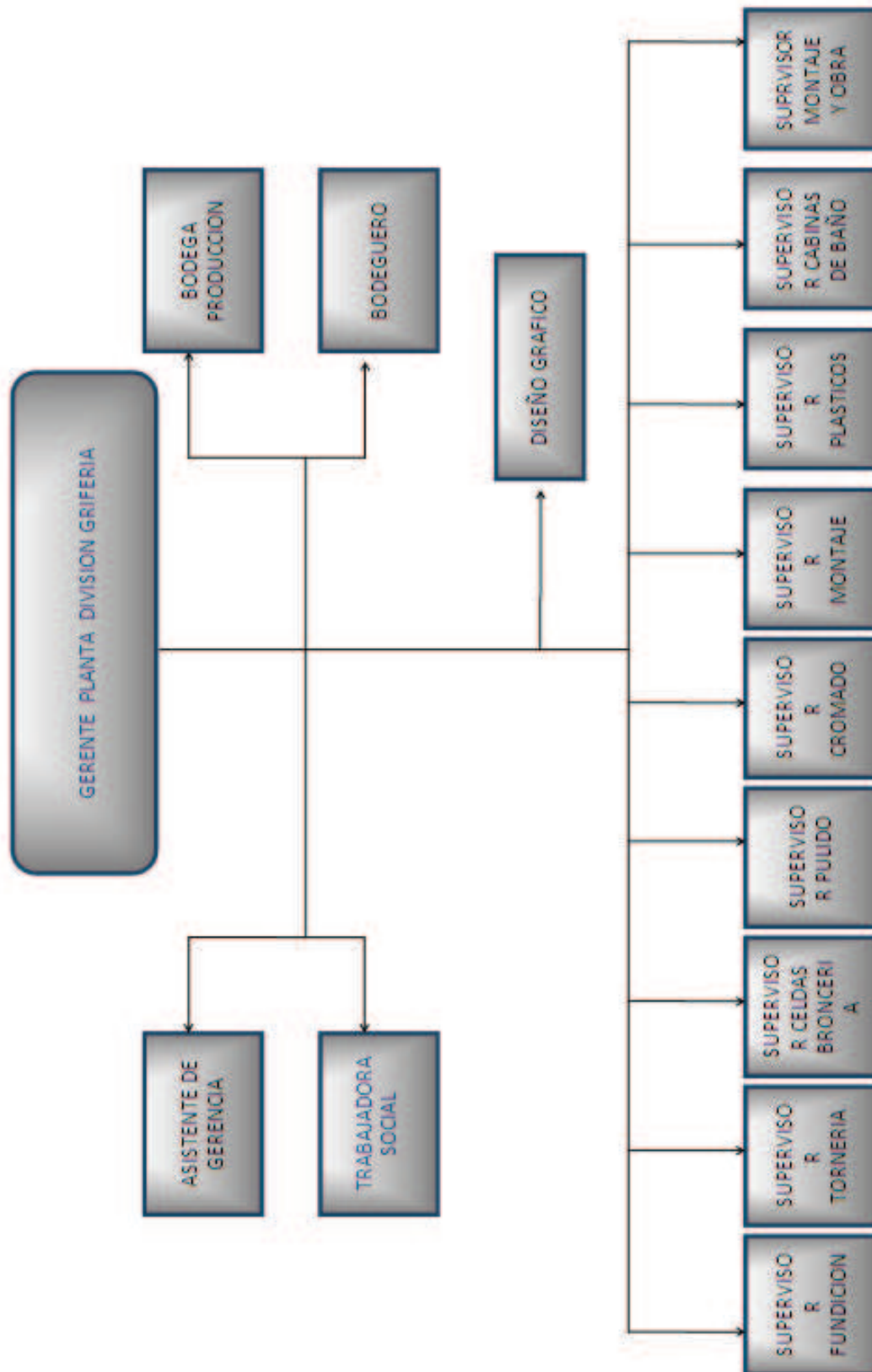


Figura 6 - Organigrama Gerencia de planta División Grifería
FV.- Área Andina



**Figura 7 - Organigrama Gerencia de planta División Sanitarios
FV.- Área Andina**

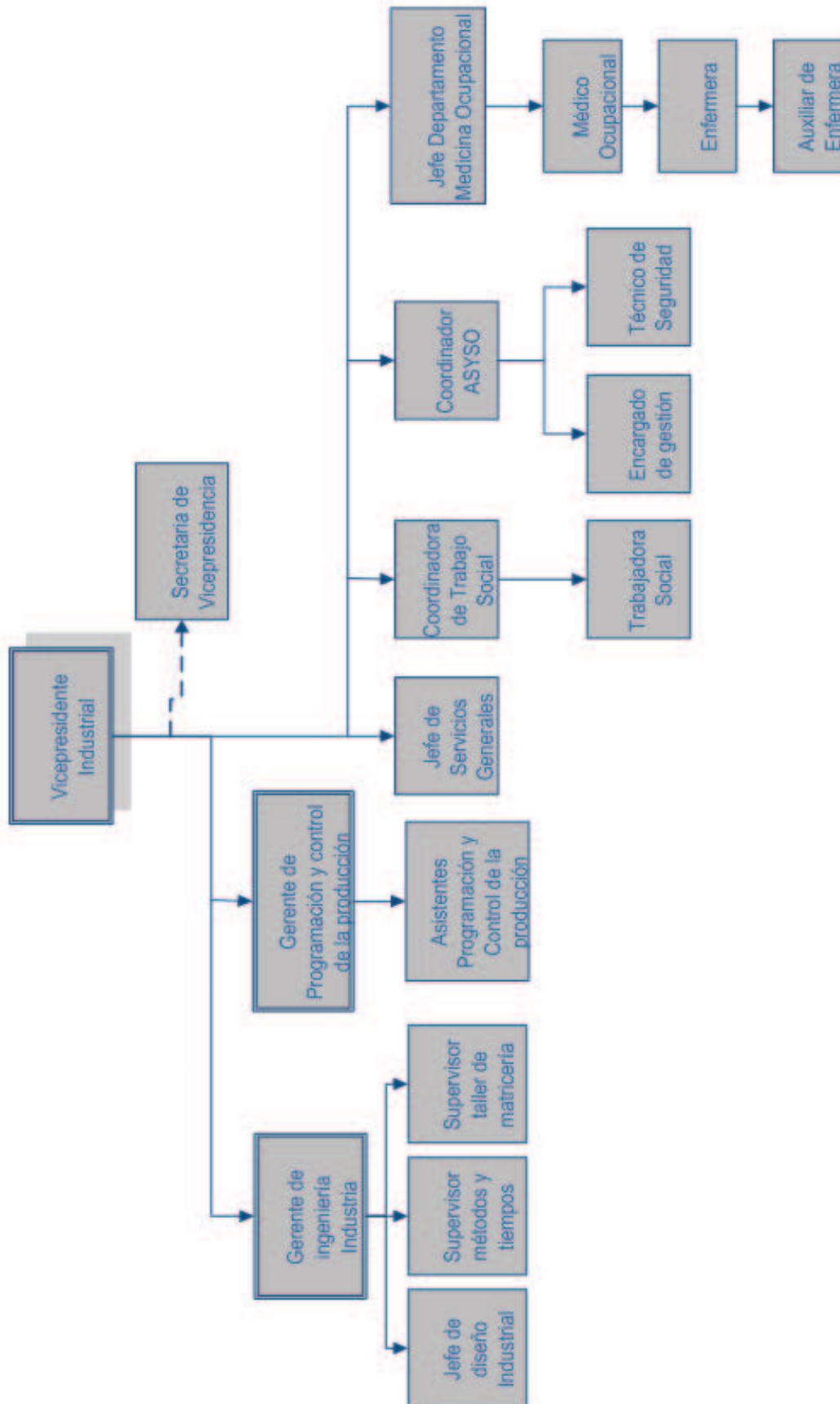


Figura 8 - Organigrama Gerencia de planta División Industrial
Elaborado por: La Autora

3.1.3 PROCESOS DE RECURSOS HUMANOS

Este Análisis de los Procesos de Recursos Humanos, se enfoca en el proceso de Análisis y Descripción de Puestos, Evaluación del Desempeño e Incentivos, ya que son los procesos que este proyecto desarrollará.

3.1.3.1 Admisión de personas: reclutamiento y selección

FV.- Área Andina cuenta con un instructivo de selección y, contratación de personal aplicable a todas las personas que contrate la empresa y a las personas que fueran recontratadas.

Se manejan en base a normas como:

- FV determina que cada vez que se genere una vacante en algún puesto de trabajo, se analice internamente, la posibilidad de promover a algún trabajador de FV. Esto se maneja directamente por los Gerentes de las distintas áreas y si alguien es promovido es necesario llenar el formulario de Aceptación de cambio de puesto de trabajo o sección.

ACEPTACION DE CAMBIO DE PUESTO DE TRABAJO O SECCION		F- 6.2/XVIII
Fecha:		
Yo con C.C.acepto el siguiente cambio de puesto de trabajo o sección:		
	<u>Puesto</u> o	
	<u>Cargo</u>	<u>Sección</u> <u>Centro Costos</u>
Puesto y sección actual:		
Puesto y sección nuevos:		
Fecha del cambio:		
<u>Trabajador</u>	Médico Ocupacional	
	<u>Nombre:</u>	
<u>Jefe de Área o Supervisor que cede</u>	<u>Jefe de Área o Supervisor que recibe</u>	
<u>Nombre:</u>	
.....	<u>Nombre:</u>	

<u>Gerente de Área que cede</u> <u>Nombre:</u>	<u>Gerente de Área que recibe</u> <u>Nombre:</u>
<u>Lugar de archivo:</u> Carpeta <u>Personal</u>	<u>Tiempo de archivo:</u> Permanente
<u>Fecha de emisión:</u> Julio <u>2012</u>	

Figura 9 - Aceptación de cambio de puesto de trabajo o sección
(Procedimiento General de Recursos Humanos de FV.- Área Andina S.A.)

- La selección de personal se ajusta a una solicitud de personal, hecha por; Gerentes, Jefes Departamentales y Supervisores, de acuerdo a su necesidad de personal, utilizando el formulario Solicitud de Personal
- Toda búsqueda de personal se ajusta a un perfil técnico previamente establecido, acorde a la solicitud de personal y a un perfil psicológico establecido por FV. Buenos Aires – Argentina.
- La aprobación de las pruebas psicológicas es condición necesaria e ineludible para el ingreso a la empresa.

3.1.3.1.1 Proceso de reclutamiento

La empresa mantiene un constante proceso de reclutamiento de personal que le permite mantener a la empresa una base de datos actualizada de personas dispuestas a trabajar en la empresa. Este reclutamiento se mantiene constante y se lo intensifica siempre y cuando exista una solicitud de personal.

La empresa da a conocer su necesidad de contratación de nuevo personal, utilizando medios de comunicación como prensa o radio además, mediante la publicación de anuncios en las afueras de las instalaciones de la planta.

En casos excepcionales la empresa puede considerar el reingreso de personal, analizados detenidamente por la Gerencia que solicite este reingreso

y el Departamento de Selección de Personal. Ningún ex trabajador que haya sido despedido o cuya renuncia haya sido negociada, podrá reingresar a FV.

3.1.3.1.2 Proceso de selección

En cuanto a técnicas de selección como: dinámicas de grupo, pruebas profesionales, test psicotécnicos o entrevistas de selección; la empresa maneja el test psicológico de Rorschach, que pretende evaluar la personalidad del candidato, adicionalmente maneja entrevistas personales que buscan conocer las aptitudes, conocimientos, actitudes y motivaciones del candidato, para determinar si es idóneo para el puesto de trabajo, si puede realizar tareas determinadas, si sabe hacerlo y principalmente si lo quiere hacer.

El proceso de selección de la empresa funciona de la siguiente manera:

- Se recepta y procesa solicitudes de personal. Ver figura 8

SOLICITUD DE PERSONAL																	
División: Gerencia / Sección: Puesto requerido: Nº de personas solicitadas: Centro de Costos:																	
MOTIVO DE LA BUSQUEDA																	
<input type="checkbox"/> Puesto nuevo Detallar causas que lo justifiquen: <input type="checkbox"/> Baja Apellidos y Nombres: Fecha Ingreso: Motivo egreso: Legajo:																	
PERFIL DEL CANDIDATO																	
Edad (rango): Sexo: Formación académica: Idiomas: Experiencia mínima de: años en: Descripción de tareas y responsabilidades del puesto: Reporta a: Sueldo aproximado: \$																	
AUTORIZACION DE INGRESO																	
Fecha de ingreso: Concurso Interno: <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO Condiciones de contratación: Horario de trabajo: Turnos rotativos: <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO																	
Solicitante			Gte. Área			Vicepresidente			Gerente de RRHH			Presidente			Recibido Dpto. Empleos		
día	mes	año	día	mes	año	día	mes	año	día	mes	año	día	mes	año	día	mes	año
Lugar de Archivo: Carpeta Personal						Tiempo de Archivo: Permanente						Fecha emisión: Dic. 2011					

Figura 10 - Solicitud de Personal
(Procedimiento General de Recursos Humanos de FV.- Área Andina S.A.)

- Para Personal Operativo, los postulantes deberán llenar el formulario de Resumen de datos personales. Ver figura 9.

F.V. - AREA ANDINA S. A. DEPARTAMENTO DE EMPLEOS		F.8.2/01
RESUMEN DE DATOS PERSONALES POSTULANTES OPERARIOS PARA TRABAJAR EN TURNOS ROTATIVOS		
Apellidos: _____		
Nombres: _____		
Nº de Cédula: _____		
Fecha de Nacimiento: _____		Edad: _____
Dirección: _____		
Profesión: _____		
Ocupación actual: _____		
Estudios realizados:		
Primaria: _____ años	Secundaria: _____ años	Superior: _____ años
A través de quien podríamos llamarle:		
Tiene amigos en esta empresa:	SI _____	NO _____
Nombre: _____		
Tiene parientes en esta empresa:	SI _____	NO _____
Nombre: _____ Parentesco: _____		
Se ha presentado anteriormente a solicitar trabajo en esta empresa?, en qué fecha aproximadamente: SI _____ NO _____		
FIRMA: _____		
FECHA: _____		
NOTA: NO INCLUIR DOCUMENTOS CON ESTE FORMULARIO Este formulario se destruye luego de su uso.		
<u>Lugar de archivo: ninguno</u>		<u>Tiempo de archivo: ninguno</u>
<u>Fecha de Emisión: Diciembre 2.011</u>		

Figura 11 - Resumen de datos personales postulantes
(Procedimiento General de Recursos Humanos de FV.- Área Andina S.A.)

- Para Personal Administrativo, recibir hojas de vida enviadas físicamente y a través de la Web FV.
- Se revisa en su base de datos si los postulantes ya fueron testeados en anteriores ocasiones.

- Se testea y envía los resultados a FV Argentina para su calificación. Aquellos postulantes aprobados son entrevistados por quien solicitó personal.
- Una vez entrevistados y aprobados por quien solicitó personal, se los envía al Departamento Médico, para el chequeo pre ocupacional.

3.1.3.1.3 Contratación de personal

El proceso de contratación inicia cuando el Médico Ocupacional, a través del circuito de ingreso de personal, notifica a RR-HH, la aprobación de ingreso del nuevo trabajador. Mediante el circuito de ingreso, el médico ocupacional notifica la aprobación del empleado a Recursos Humanos y lo enviará a;

- Trabajo Social (personal operario) donde se proporciona información básica inicial al nuevo empleado, referente ha: Fecha de ingreso, horario, documentos requeridos para el ingreso.
- Asistente de Selección (personal administrativo), quien se encarga de receptor la documentación solicitada, ingresa los datos en el maestro de personal y asigna el código de empleado, da una breve explicación acerca de la empresa, solicita al nuevo empleado los números de la cédula de beneficiarios y dependientes para la inclusión en el seguro médico privado y de vida, y finaliza el circuito, y con esto notifica el ingreso del nuevo empleado a las áreas. Se encarga del desarrollo Humano, trabajo social, selección de personal, seguridad física, cajas de ahorro y cesantía, sistemas; realiza el aviso de entrada al IESS, el primer día de ingreso del trabajador. Además elabora el contrato de trabajo durante la primera semana luego del ingreso del trabajador, mismo que deberá registrarse en el Ministerio de Relaciones Laborales en un plazo máximo de 30 días, emite y entrega la carta de garantía para la apertura de cuenta en el banco, durante la primera semana luego del ingreso del trabajador, arma la carpeta personal, del nuevo trabajador, con los documentos antes mencionados, en ella se acumulará su historial. Su custodia, actualización y archivo será responsabilidad de la Asistente de Personal de cada área.

3.1.3.1.4 Inducción de personal

Inmediatamente después de haber contratado al personal, se le asigna una fecha al personal nuevo para que acuda a la inducción y reconocimiento de la empresa. Existe un formato de registro donde se detallan que se recibió un video de inducción, se dio a conocer el reglamento interno de la empresa, información acerca del contrato colectivo, detalles del seguro médico y lo firma tanto el facilitador como el personal que recibe la inducción para que conste dicho registro en su carpeta personal.

FORMULARIO DE RECEPCION DE INDUCCION		F.8.2./XVIII	
Nombre:	_____		
Cargo:	_____		
Fecha de Ingreso:	_____		
Dejo constancia que he recibido del Departamento de Desarrollo Humano la siguiente información			
FECHA	DOCUMENTO	FIRMA	OB SERVACION
	Video de Inducción		
	Reglamento Interno		
	Contrato Colectivo		
	Folleto del Seguro Médico		
<u>Lugar de archivo:</u> Carpeta Personal		<u>Tiempo de archivo:</u> Permanente	
<u>Fecha de emisión:</u> Diciembre 2011			

Figura 12 - Formulario de recepción de inducción
(Procedimiento General de Recursos Humanos de FV.- Área Andina S.A.)

3.1.3.1.5 Calificación de personal

La empresa debe asegurar las competencias mínimas requeridas para cada puesto de trabajo, para lo cual el Presidente / Vicepresidente / Gerente /Jefe / Supervisor / Encargado de área o sección o a quién designe:

- Completa el Perfil del Puesto definiendo en el mismo los requisitos mínimos necesarios que debe cumplir una persona para ocuparlo.
- Envía el Perfil del Puesto a Desarrollo Humano para su registro en el SAP y archivo físico permanente.
- Califica al personal a su cargo utilizando el formulario de Empate con el Perfil de Puesto, en base a su capacitación, experiencia y desempeño. Ver figura 11.

EMPATE CON EL PERFIL DE PUESTO		F- 6.2/I	
NOMBRE	SECCIÓN		
PUESTO	Cód.:		
:	C.COSTO		
REQUISITOS			
1. ESTUDIOS:			
a) PRIMARIO		c) TERCARIO	
b) SECUNDARIO		d) UNIVERSITARIO	
Bachiller Comercial		e) POSGRADO	
Bachiller			
Comercial			
Técnico:			
OTROS ESTUDIOS			
	Lee	Habla	
	Escr		
a) IDIOMA			
Inglés			
MB: Muy Bien/ B: Bien/ R: Regular			
b) CAPACITACIÓN: Temas			
2. EXPERIENCIA PREVIA:			
1			
2			
3. CAPACITACIÓN (Fuera del puesto de trabajo)			
1			
2			
4. CAPACITACIÓN (En el puesto de trabajo)			
De:			
1			
2			
	PREPARO	APROBO	AUTORIZO
FECHA	Nombre de quien llenó el formulario	Jefe/Supervisor Encargado	Gerente de Área
PONER UNA "X" EN DONDE LA PERSONA NO CUMPLE CON EL REQUISITO.			
Lugar de archivo: Gerencia de Área		Tiempo de archivo: Permanente	Fecha de emisión: Diciembre 2011

Figura 13 - Empate con el perfil de puesto
(Procedimiento General de Recursos Humanos de FV.- Área Andina S.A.)

- La Auxiliar de Recursos Humanos es responsable de registrar los Empates con el Perfil de Puesto en el SAP así como de mantener un archivo actualizado del mismo de todas las divisiones

3.1.3.2 Aplicación de personas: análisis y descripción de puestos, evaluación del desempeño

3.1.3.2.1 Análisis y descripción de puestos

Para cada puesto de trabajo de la empresa debe existir un perfil de Puesto para lo cual: Presidente/Vicepresidente/Gerente/Jefe/Supervisor/Encargado de área o sección o a quién designe, completa el formato de Perfil del Puesto vigente, donde consta información acerca de los estudios, experiencia previa requerida, capacitación necesaria tanto fuera como dentro del puesto de trabajo. Ver figura 12.

PERFIL DE PUESTO		F-6.2/X
DIVISION:		SECCIÓN
		:
PUESTO:		C.COSTO
		:
REQUISITOS		
1.ESTUDIOS:		
a) PRIMARIO b) SECUNDARIO		C I
	Bachiller	
	Comercial	
	Bachiller	
	Comercial	
	Técnico:.....	
c) Terciario d) UNIVERSITARIO e) POSGRADO		ESTUDIOS EN: C I
C: Completo/ I: Incompleto		
OTROS ESTUDIOS		
a) IDIOMA		Le Habl Escr
	Inglés	
MB: Muy Bien/ B: Bien/ R: Regular		
b) CAPACITACIÓN: Temas	
2. EXPERIENCIA PREVIA		

Puesto:	Duración:	Años	Mes es	Dí as	Hor as
1					
2					
3. CAPACITACIÓN (Fuera del puesto de trabajo)					
1					
2					
4. CAPACITACIÓN (En el puesto de trabajo)					
	Duración:	Años	Mes es	Dí as	Hor as
1					
2					
FECHA	PREPARÓ Nombre de quien llena el formulario	APROBÓ Gerente /Jefe/ Supervisor/ Encargado	AUTORIZO Gerente de Área		
Lugar de archivo: Oficina de Administración de personal					Tiempo de archivo: Permanente

Figura 14 - Perfil de puesto

(Procedimiento General de Recursos Humanos de FV.- Área Andina S.A.)

Estos documentos son archivados de manera permanente en las oficinas de Desarrollo Humano y sirven para realizar la calificación (empate) respectiva del personal nuevo.

El proceso de análisis y descripción de puestos se lo realiza como se muestra en el diagrama de flujo que se presenta a continuación

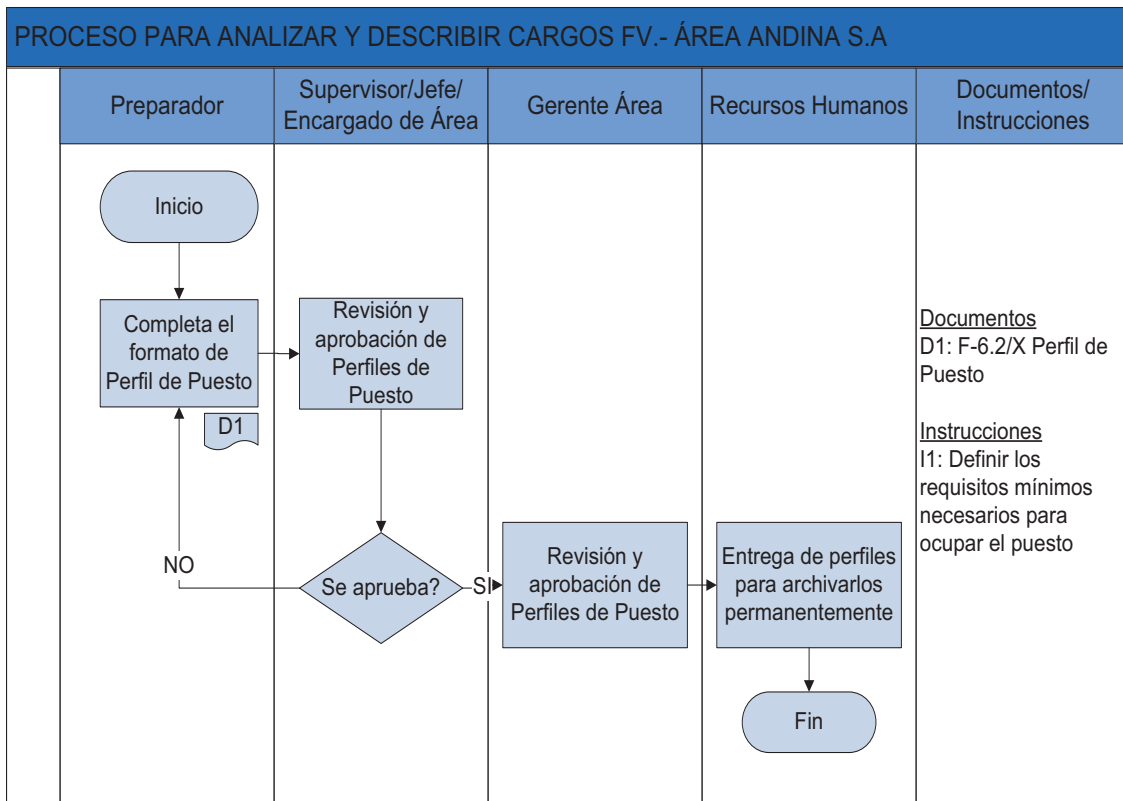


Figura 15 - Proceso vigente para describir puestos en FV.- Área Andina S.A.

Elaborado por: La Autora

3.1.3.2.2 Evaluación del desempeño

FV.- Área Andina cuenta con un instructivo de evaluación definido, este proceso no se ha puesto en marcha desde el año 2010, ya que cuando se lo aplico no reflejo los resultados necesarios para conocer el estado de su talento humano. Los resultados no fueron socializados con el personal de la empresa involucrado.

Este instructivo indica que la evaluación de desempeño se debe realizar una vez por año según el siguiente plan:

- División Administración y Comercial durante el mes de Octubre
- División Sanitarios: En el mes de Noviembre
- División Grifería en el mes de Diciembre

La administración de este proceso está a cargo de la Gerencia de Desarrollo Humano, a través de la Intranet de la Empresa, quien además tiene la autoridad de habilitar las evaluaciones de desempeño según los calendarios establecidos.

3.1.3.3 Compensación de personas: remuneración, beneficios y servicios

3.1.3.3.1 Remuneración

El personal operativo de FV.-Área Andina recibe una remuneración mensual compuesta por: El sueldo básico mismo que tiene un valor específico de acuerdo a la categoría a la cual pertenece el personal, subsidio familiar para un número máximo de cargas de 4 personas, subsidio por antigüedad a partir del cuarto año de servicio y la cesantía empresa determinada por la categoría a la que corresponde el empleado y es un rubro de ahorro obligatorio. Los rubros mencionados se incrementan semestralmente de acuerdo al porcentaje de inflación.

Tabla 6 - Sueldo básico por categoría a Enero 2013.

CATEGORÍAS	SUELDO	SUBSIDIO RESPONSABILIDAD	BONIFICACIÓN FAMILIAR	TOTAL INGRESO CATEGORÍA
1	318,89	0,00	0,00	318,89
2	363,05	0,00	0,00	363,05
3	420,27	3,18	3,18	426,63
4	398,18	27,79	27,79	453,75
5	425,26	27,79	27,79	480,83
6	434,20	27,79	27,79	489,77
6G	419,74	57,43	57,43	534,60
7	408,97	88,83	88,83	586,63
8	437,75	88,83	88,83	615,42
9	524,04	88,83	88,83	701,71
10	558,57	88,83	88,83	736,23

Elaborado por: La Autora

Tabla 7 - Subsidio Familiar a Enero 2013.

# CARGAS	SUBSIDIO FAMILIAR
1	8,97
2	17,94
3	26,91
4	35,88

Elaborado por: La Autora

Tabla 8 - Subsidio por Antigüedad a Enero 2013.

AÑOS DE SERVICIO	SUBSIDIO POR ANTIGÜEDAD
4	5,35
5	6,68
6	8,02
7	9,36
8	10,69
9	12,03
10	13,37
11	14,70
12	16,04
13	17,38
14	18,71
15	20,05
16	21,39
17	22,72
18	24,06
19	25,40
20	26,73
21	28,07
22	29,41
23	30,74
24	32,08
25	33,42
26	34,75
27	36,09
28	37,43
29	38,76
30	40,10
31	41,43
32	42,77
33	44,11
34	45,44
35	46,78
36	48,12
37	49,45
38	50,79

Elaborado por: La Autora

Tabla 9 - Cesantía Empresa a Enero 2013.

CATEGORÍAS	CESANTÍA
1	1,93
2	10,86
3	12,56
4	13,49
5	14,99
6	15,71
6G	15,71
7	18,13
8	18,13
9	18,13
10	18,13

Elaborado por: La Autora

El personal no operario, no posee escala salarial, se las define de acuerdo a las aspiraciones salariales de los aspirantes, y a la capacidad de pago y presupuesto para la contratación de la empresa, se incluye el subsidio familiar, subsidio por antigüedad y la Cesantía Empresa.

3.1.3.3.2 Beneficios

- Descuentos para empleados: Es política de la Empresa favorecer a los empleados que deseen comprar productos fabricados o comercializados por FV para su vivienda personal, otorgando un precio especial para empleados.
- Seguro de vida colectivo que proteja al trabajador por fallecimiento, con una póliza de: \$ 5360,85
- Seguro médico privado para los trabajadores, la empresa proporciona ayuda de la siguiente manera:

Tabla 10 - Seguro médico de trabajadores de FV.- Área Andina S.A.

SEGURO DE VIDA PARA PERSONAL:	APORTE MENSUAL POR TRABAJADOR	COBERTURAS
Operativo	\$ 1.59	\$ 5112.51
Administrativo	\$ 4.73	\$ 15197.18
Gerentes	\$ 19.79	\$ 63321.56

Elaborado por: La Autora

- Ayuda Seguro médico: Los empleados tienen un seguro médico al cual la Empresa aporta de la siguiente manera:

Tabla 11 - Seguro médico de trabajadores de FV.- Área Andina S.A.

SEGURO MÉDICO AVANTMED	APORTE MENSUAL
Titular Solo	\$ 8.14
Titular + 1	\$ 11.41.
Titular + familia	\$14.50

Elaborado por: La Autora

- Comidas: El empleado recibe las siguientes comidas en los diferentes horarios y turnos de trabajo, el aporte de la empresa se detalla de la siguiente manera:

Tabla 12 - Ayudas refrigerio a trabajadores

REFRIGERIO	APORTE DIARIO DE LA EMPRESA POR C/PERSONA	PORCENTAJE DE APOYO
Desayuno	\$ 0.78	100%
Almuerzo	\$ 1.73	72%
Merienda	\$ 1.01	100%

Elaborado por: La Autora

- Se proporciona al personal operativo dotación de ropa de trabajo 2 veces al año, todo el costo asume la Empresa.
- Para el uniforme del personal administrativo y comercial la empresa ayudará anualmente con el 50% del valor del uniforme.

- Beneficios por maternidad, paternidad, adopción, matrimonio, fallecimiento: Para que el empleado se acoja a estos beneficios de ley y los propios de la empresa, debe presentar en Administración de Personal el documento legal que certifique tal situación. En los casos de licencia por maternidad, paternidad, adopción y fallecimiento se entenderá como días calendario.

Tabla 13 - Bonos adicionales a Enero 2013.

MOTIVO	DÍAS DE PERMISO	AYUDA ECONÓMICA
Fallecimiento del cónyuge, hijos o padres del trabajador	3	\$ 281,33
Matrimonio de un trabajador	2	\$ 82,25
Nacimiento de un hijo	Licencia remunerada de acuerdo a lo estipulado en el Art. 152 del Código del Trabajo	\$ 73,71

Elaborado por: La Autora

- Pago de desahucio: Es Política de la Empresa pagar el valor equivalente al Desahucio a los empleados que presenten su renuncia voluntaria, con quince días de anticipación, a su salida, aunque no hayan realizado el trámite de desahucio en el Ministerio de Trabajo.
- Cobertura de gastos en caso de accidentes laborales: La Empresa, en caso de accidentes laborales, se hace cargo de los gastos médicos no cubiertos por la póliza de seguro médico vigente o auto seguro, por ejemplo el valor de deducible de la póliza.
- Tarjeta de comisariato cuenta con la tarjeta Santa María para el personal operario con un crédito de \$50.00 y tarjeta Supermaxi para personal no operario con un crédito correspondiente al 40% de la mitad del salario total, desde el momento que ingresa a la empresa hasta su desvinculación previo a una solicitud personal.
- La empresa también otorga permisos y se aplican de la siguiente manera:

- Calamidad doméstica: se lo usa en caso de fallecimiento de cónyuge o conviviente en unión de hecho o de sus parientes dentro del segundo grado de consanguinidad (1er grado: padres e hijos, 2do grado: abuelos, nietos y hermanos) o afinidad (1er grado: suegros, nueras o yernos, 2do. grado: cuñados). no pierde el premio por asistencia.
- Compensar horas a favor: se lo usa cuando alguien tiene horas a favor y desea que el permiso que está solicitando se compense con esas horas a favor. no pierde el premio por asistencia.
- Compensar trabajador: se lo usa cuando el permiso que se está solicitando será compensado en fechas posteriores. debe ser solicitado previamente y registrado por su jefe directo durante la jornada de trabajo correspondiente. no pierde el premio por asistencia.
- Ingresar a fábrica: se utiliza para ingresar a su puesto de trabajo fuera del horario habitual (puede ser para compensar horas de permiso o cuando se quedan luego del horario por exigencias de su trabajo, lo que generará horas a favor siempre y cuando el jefe inmediato apruebe que la persona se quede).
- Nacimientos / matrimonio: utilizados cuando sucedan estos hechos. (solo se contempla el matrimonio civil). estos permisos no se compensan. no pierde el premio por asistencia.
- Permiso judicial: utilizado cuando exista de por medio citatorio de un juez, este permiso no se compensa. no pierde el premio por asistencia.
- Permiso médico: utilizado en caso de atenciones o reposos médicos. no se compensarán estos permisos siempre y cuando los reposos médicos hayan sido refrendados por nuestros médicos ocupacionales o las atenciones médicas hayan sido en el IESS. pierde el premio por asistencia.
- Permiso no remunerado: se utiliza cuando el empleado decide no compensar el permiso y desea que se lo descuente de su rol de pagos. pierde el premio por asistencia.

- Trabajo fuera de fábrica: utilizado cuando su labor la realizará en otra instalación de FV. ej. si alguien del departamento de sistemas debe dar soporte en las oficinas de la 6 de diciembre, o si alguien de comercial - quito, debe trasladarse a las oficinas de Guayaquil, por motivos de trabajo, etc. no pierde el premio por asistencia.
- Vacaciones: se utilizará para detallar los días que han sido aprobados como vacaciones. no pierde el premio por asistencia
- Permiso sindical: es aquel que lo solicita formalmente el representante legal de alguno de los comités de empresa o asociación de trabajadores para que sus directivos realicen actividades relacionadas netamente con aspectos sindicales de sus organizaciones, tales como; registro de directivas, registro y aprobación o cambio de estatutos, reuniones con la organización sindical matriz, etc. no pierde el premio por asistencia.

3.1.3.3.3 Servicios

- FV.- Área Andina cuenta con un Centro Médico ubicado en la planta, que atiende a todos los empleados y dependientes de la empresa sin costo, y con un costo mínimo de tres dólares para los familiares. Cuenta con consultas de especialidad como traumatología, ginecología, medicina familiar y odontología
- La empresa proporciona a sus empleados transporte del cual asumen el total del costo que brindar este servicio representa.

3.1.3.3.4 Incentivos

FV.- Área Andina S.A. como se menciona en el punto anterior maneja un gran número de beneficios y servicios, y en cuanto a incentivos o programas que busquen la cooperación y el desarrollo profesional del personal cuenta con:

- Bono con el que la empresa premia la asistencia de los empleados que impecablemente acudan a sus labores diaria y puntualmente. El bono es de \$49.89 y se paga cada tres meses, en enero, abril, julio y octubre de cada año, este rubro se modifica cada seis meses de acuerdo al índice de inflación. El

empleado solo pierde el bono correspondiente al mes en que se dio la falta. Aplica a todo el personal que timbra o registra su ingreso.

- Reconocimiento por años de antigüedad. Se premia de la siguiente manera:

Tabla 14 - Bonificación por años de Servicio a Enero 2013.

AÑOS DE SERVICIO	EL VALOR SE INCREMENTA DE ACUERDO A LA INFLACIÓN SEMESTRA
AL CUMPLIR 10 AÑOS	394,23
AL CUMPLIR 15 AÑOS	525,65
AL CUMPLIR 20 AÑOS	657,06
AL CUMPLIR 25 AÑOS	788,47
AL CUMPLIR 30 AÑOS	919,88

Elaborado por: La Autora

3.1.3.4 Desarrollo de personas

3.1.3.4.1 Capacitación

De acuerdo al empate con los perfiles de puesto el departamento de Recursos humanos detecta las necesidades de capacitación.

El presidente, vicepresidente, jefe, supervisor, coordinador de área es el responsable de determinar las necesidades de capacitación del personal a su cargo en función al reporte enviado por el departamento de Recursos Humanos, para este proceso se utiliza el formulario de Necesidades de capacitación.

NECESIDADES DE CAPACITACION						F - 6.2/V
DIVISION: _____						
SECCION: _____				C.COSTO: _____		
Código	Nombres y Apellidos	Resultados / Objetivos / Proyectos que se quieren lograr con la actividad de capacitación	Actividad de Capacitación solicitada	Interna	Externa	Prioridades: A: Necesaria B: Conveniente C: Deseable
PREPARÓ:	REVISÓ:				APR. OBO:	
FECHA:	FECHA:				FECHA:	
Lugar de archivo: Gerencia de Área			Tiempo de archivo: Permanente		Fecha de emisión: Diciembre 2011	

Figura 16 - Formulario de necesidades de capacitación
(Procedimiento General de Recursos Humanos de FV.- Área Andina S.A.)

Una vez detectado las necesidades elabora un plan de capacitación, para esto completa el formulario Plan anual de capacitación el primer trimestre de cada año.

PLAN ANUAL DE CAPACITACION										F-6.2.V
SANITARIOS		<input type="checkbox"/>	ADMINISTRACION				<input type="checkbox"/>			
GRIFERIA		<input type="checkbox"/>	COMERCIAL				<input type="checkbox"/>			
TEMA	FECHA	TIPO	IIISTRUTOR	TIEMPO	ASISTENTES nombres-apellidos	RECURSOS	RESPONSABLE	EVALUACION	COSTOS	ESTADO
									COSTOS TOTALES	
REALIZAD O POR	_____	APROBADO POR			_____					
FECHA	_____	FECHA			_____					
Lugar de archivo: Desarrollo Humano			Tiempo de archivo: 2 años			Fecha de emisión: Diciembre 2011				

Figura 17 - Plan anual de capacitación
(Procedimiento General de Recursos Humanos de FV.- Área Andina S.A.)

En caso de presentarse una necesidad de capacitación no incluida en el plan anual el encargado debe solicitar la capacitación a través del formulario de Solicitud de capacitación.

SOLICITUD PARA CURSO DE CAPACITACIÓN		F-6.2/MI
FECHA:	CÓDIGO:	
NOMBRES COMPLETOS:		
ÁREA:	SECCIÓN:	
CURSO A SEGUIR:		
INSTITUCIÓN QUE DICTA EL CURSO:		
FECHA INICIO Y FINAL		
HORARIO:		
VALOR TOTAL:		
CONTINUIDAD ADMINIMA EN LABORES, LUEGO DE CAPACITACIÓN		
(Se definirá, el momento de la aprobación, conjuntamente con el Jefe del Solicitante y el Gerente de Área		
FORMA DE EVALUACIÓN:		
COMPROMISO Y OBLIGACIONES		
- Me comprometo a asistir y culminar la Capacitación arriba descrita y asumo las siguientes obligaciones:		
1.- Continuar trabajando para FV-Área Andina S.A. luego de haber terminado el curso, al menos durante el tiempo arriba mencionado.		
2.- Entregar a RR-HH, una copia del certificado o diploma, el mismo que servirá para actualizar la información en el SAP y su carpeta personal.		
3.- En caso de recibir material didáctico, entregar una copia en la Gerencia a la cual pertenezco, con la finalidad de iniciar una biblioteca en la Sección o Departamento		
4.- Compartir los conocimientos adquiridos con sus compañeros y colaboradores. Si fuera el caso, en coordinación con RR-HH, con el objetivo de planificar el entrenamiento específico.		
AUTORIZACION		
- Autorizo a FV-Área Andina S.A. a debitar de mis haberes la suma correspondiente a la inversión, por cualquier INCUMPLIMIENTO A LAS OBLIGACIONES antes descritas.		

Solicitante	Jefe del Solicitante	Gerente de Planta
Lugar de Archivo: Gerencia de Área	Tiempo de Archivo: 1 año	Fecha emisión: Octubre, 2011

Figura 18 - Solicitud para curso de capacitación
(Procedimiento General de Recursos Humanos de FV.- Área Andina S.A.)

Las capacitaciones deben incluir la forma de evaluar su eficacia, por lo tanto los responsables de la evaluación son los encargados de enviar al Departamento

de Recursos humanos la evidencia de que el objetivo propuesto haya sido cumplido.

3.1.3.5 Mantenimiento de personas

FV.- Área Andina cuenta con un Reglamento interno de trabajo, que regula las relaciones internas entre la empresa y sus trabajadores. Este documento establece los parámetros de admisión de personal y adjudicación de puestos de trabajo, contratación de trabajadores, mínimos de producción, jornadas y horas de trabajo, licencias, descansos, vacaciones, obligaciones y prohibiciones para los trabajadores, sanciones, y prescripciones de orden.

Cuenta también con un reglamento interno de seguridad y salud, que busca gestionar adecuadamente los riesgos laborales, prevenir accidentes de trabajo, enfermedades relacionadas con el trabajo y enfermedades profesionales, mejorar el bienestar y satisfacción laboral y mejorar la productividad.

3.1.3.6 Monitoreo de personas: base de datos, sistemas de información gerencial

La empresa cuenta con tres sistemas para su control de Base de Datos:

- Sistema de administración de personal (SAP) Programa de computación donde se ingresa toda la información relacionada a los perfiles de puestos, calificación y registros de capacitación recibida del personal.
- Lotus Notes (intranet) proporcionado para la comunicación interna del personal administrativo.
- AS400 Sistema operativo que sirve para el control de asistencia, nómina, pagos y para mantener la base de datos principal de trabajadores.

Las bases de datos se actualizan inmediatamente el personal autorizado haga cambios en el sistema.

3.1.4 CONCLUSIONES

De acuerdo al modelo tomado como base para realizar el análisis de la Gestión del talento humano dentro de la Empresa FV.- Área Andina, y enfocados en los procesos de Análisis y Descripción de Puestos, Evaluación del Desempeño, e Incentivos se ha podido observar lo siguiente:

- FV.- Área Andina es una empresa que se rige a las leyes y reglamentos de ley vigentes en el país
- Cuenta con organizaciones de trabajadores debidamente estructuradas
- Sus procesos están direccionados a cumplir con un estándar de calidad, con el propósito de cumplir con la certificación ISO 9001
- Dentro de la influencias internas cuentan con una misión y visión planteadas pero no están difundidas por lo tanto no son conocidas ni compartidas por los colaboradores de la empresa.
- Mantiene un estilo de liderazgo participativo/ delegativo porque permite al personal tomar decisiones en mejora de las funciones que realizan cotidianamente.
- Cuenta con un proceso de reclutamiento y selección, donde se plantea que la búsqueda de personal se la debe hacer en base a un perfil técnico previamente establecido, acorde a una solicitud de personal y a un perfil psicológico, y al momento del reclutamiento y selección no se toma en cuenta el perfil de puestos, únicamente se toma al nuevo personal un test psicológico que evalúa FV Argentina, el empate se lo realiza cuando el personal ya ha ingresado a la empresa.
- El diseño de puestos está a cargo de las personas responsables de cada área o división, quienes definen los requisitos mínimos que debe cumplir una persona para ocupar dicho puesto, pero al momento de la selección no son tomados en cuenta, y cuando una persona ingresa a la Empresa se realiza un

empate donde no se ajusta la persona al perfil sino más bien busca ajustar el perfil a las características de la persona.

- Mantiene al talento humano de la empresa brindando a sus empleados todos los beneficios establecidos por la ley, y beneficios que la empresa otorga fuera de lo que requiere la misma.
- Cuenta con un plan de incentivos de la empresa es una bonificación por asistencia impecable, este bono no premia el desarrollo o innovación que haga el personal para mejorar el desarrollo de sus actividades, sino más bien premia el cumplimiento normal de una norma específica de la empresa.
- Los incentivos que proporciona la empresa a sus empleados se han convertido más que en retribución o premio por el deber cumplido, en un derecho exigible.
- Para la evaluación del desempeño del talento humano, la Empresa cuenta con instructivo definido, pero cuando se lo realizó no reflejó las fortalezas y debilidades de la organización, la evaluación no se la ha realizado desde el año 2010, y es necesario establecer métodos concretos y sencillos para obtener resultados esperados de una evaluación.
- Como la evaluación no ha funcionado desde el 2010 no se han llevado a cabo capacitaciones con el objetivo de corregir falencias, únicamente se han realizado capacitaciones internas al personal nuevo, con el propósito de realizar el empate de puesto correspondiente al ingreso de personal o cambio de puesto. De estas capacitaciones existen registros visibles (pruebas o test) de lo expuesto, mismo que contienen una calificación que representa la correcta capacitación u obliga al empleado a repetirla.

3.2 IDENTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS

La identificación de competencias es realmente importante, ya que pretende identificar las características que los colaboradores de la Empresa deben poseer para desempeñar correctamente las actividades del puesto de trabajo; y

de este paso depende la correcta implementación y funcionamiento del modelo de gestión del talento humano por competencias. (Alles M. , 2002)

3.2.1 IDENTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS CARDINALES O GENERALES PARA FV.- ÁREA ANDINA

A partir de la misión, visión, valores institucionales y haciendo énfasis en la política de calidad que rige a FV.- Área Andina S.A. se procedió a la identificación de competencias cardinales o generales, que como se mencionó en el capítulo anterior, son aquellas competencias que todos los integrantes empresa debe tener, para esto se elaboró un primer borrador de competencias, basado en el diccionario de competencias de (Alles M. , 2002), al cual se lo analizó con la ayuda del Jefe de Administración de Personal de la Empresa.

Este primer borrador fue sometido al análisis y aprobación del Vicepresidente Industrial de la Empresa.

De esta manera quedaron definidas las siguientes competencias

Tabla 15 - Competencias Cardinales o Generales para FV.- Área Andina S.A.

COMPETENCIAS CARDIANLES O GENERALES
Flexibilidad Integridad Orientación a los resultados Justicia

Elaborado por: La Autora

3.2.2 IDENTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS ESPECÍFICAS PARA FV.- ÁREA ANDINA

Después de haber identificado las competencias cardinales o generales de la Empresa, se procedió a identificar las competencias específicas por puesto.

Se proporciona una gama de competencias específicas que serán seleccionadas por el personal que conoce a fondo las funciones y

responsabilidades de los distintos puestos y las competencias que el puesto o cargo requieren.

Las definiciones de las competencias y sus respectivos niveles de desarrollo de las mismas se encuentran detallados en el Diccionario de Competencias de FV.-Área Andina S.A.

Tabla 16 - Competencias Específicas para FV.- Área Andina S.A. de acuerdo al nivel ocupacional

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS		
NIVEL EJECUTIVO	NIVEL INTERMEDIO	NIVEL INICIAL
<ul style="list-style-type: none"> • Alta adaptabilidad – Flexibilidad • Pensamiento estratégico • Trabajo en equipo 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de planificación y de organización • Dirección de equipos de trabajo • Tolerancia a la presión • Orientación al cliente • Capacidad para advertir peligros • Capacidad para comprender la importancia de los programas de seguridad y salud • Capacidad para comprender la importancia de la Prevención de la contaminación 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para aprender • Dinamismo – Energía • Iniciativa – Autonomía • Responsabilidad • Tolerancia a la presión • Trabajo en equipo

Elaborado por: La Autora

3.2.2.1 Identificación de competencias específicas por puesto de trabajo

Una vez determinado el diccionario de competencias para FV.- Área Andina, con la colaboración de los jefes inmediatos de los diferentes puestos, y los empleados con mayor rendimiento, se estableció las competencias necesarias de acuerdo a las actividades que desempeña, la frecuencia con que las realiza, la importancia de las tareas y la dificultad de dichas actividades; tomando en

cuenta las aptitudes y actitudes necesarias para que el personal se desempeñe de forma excelente.

Con el propósito de establecer las competencias específicas por puestos se levanto un inventario de puestos existentes en la empresa y se los puede observar en la tabla 13, diferenciándolos por níveles ocupacionales divididos de la siguiente manera:

- **Nivel Ejecutivo o Equipo Gerencial.-** para personas que ejercen un cargo de alta dirección dentro de la empresa.
- **Nivel Intermedio.-** para supervisores, personal administrativo y mandos medios quienes están encargados de observar o dirigir personal para orientar y vigilar el cumplimiento de sus funciones, está encargado de asignar los medios y recursos adecuados, y además es responsable de la coordinación de equipos de trabajo.
- **Nivel Inicial.-** para el personal operativo quienes tienen la misión de llevar a cabo la producción de la empresa.

Esta clasificación se encuentra detallada en la tabla 14

Tabla 17 - Inventario de puestos existentes en las Divisiones Grifería, Sanitarios e Industrial de FV.- Área Andina S.A.

DIVISIÓN	SECCIÓN	CARGO
GRIFERÍA	GERENCIA	GERENTE DE PRODUCCIÓN
		SECRETARIA DE GERENCIA
	FUNDICIÓN	SUPERVISOR FUNDICIÓN
		ASISTENTE SUPERVISOR FUNDICIÓN
		JEFE DE GRUPO FUNDICIÓN
		INSPECTOR DE CONTROL DE CALIDAD FUNDICIÓN
		OPERARIO FUNDICIÓN
		AUXILIAR AJUSTADOR FUNDICIÓN
		AJUSTADOR FUNDICIÓN
	TORNERÍA	SUPERVISOR TORNERÍA
		ASISTENTE SUPERVISOR
		AJUSTADOR CNC CHIRON
		AJUSTADOR CNC GILDEMEISTER
		AJUSTADOR INDEX
		AJUSTADOR MAZAK

	AJUSTADOR TUBULARES
	AUDITOR DE CALIDAD
	BODEGUERO DE HERRAMIENTAS
	INSPECTOR DE CALIDAD TORNERÍA
	JEFE DE GRUPO TUBULARES
	MANTENIMIENTO ELECTROMECAÁNICO
	OPERADOR CHIRON
	OPERADOR CNC GILDEMEISTER
	OPERADOR INDEX
	OPERADOR MAZAK
	OPERADOR TALADRO, TAL. CENTERSET, ROSCADORA
	OPERADOR TORNERÍA
	OPERADOR TUBULARES
	PASADOR DE PIEZAS
	SOLDADOR Y PROBADOR MANUAL Y BIMANUAL
	VIRUTERO
PLÁSTICOS	SUPERVISOR PLÁSTICOS
	ASISTENTE SUPERVISOR
	OPERARIO
	AJUSTADOR
	INSPECTOR DE CALIDAD
	OPERADOR MÁQUINAS INYECTORAS
	OPERARIO CELDA ENSAMBLE
PULIDO	SUPERVISOR PULIDO
	JEFE DE GRUPO PULIDO
	PULIDORES
CROMADO	SUPERVISOR DE CROMADO
	ACABADOS
	ASISTENTE ADMINISTRATIVO
	AYUDANTE DE LABORATORIO
	CROMADOR
	JEFE DE GRUPO
	MANTENIMIENTO
	TRATAMIENTO DE AGUAS RESIDUALES
	VOLANTE
MONTAJE	SUPERVISOR MONTAJE
	ASISTENTE SUPERVISOR
	BODEGUERO DE CARTONES
	CLASIFICADOR, ENSAMBLADOR DE SUBENSAMBLES, EMBALADOR DE PIEZAS Y/O PRODUCTO TERMINADO
	JEFE DE GRUPO
	OPERARIO CON CAPACIDAD DIFERENTE
MANTENIMIENTO ELÉCTRICO	SUP. MANTENIMIENTO ELECTRÓNICO
	JEFE MANTENIMIENTO ELÉCTRICO
	OPERARIO MANTENIMIENTO ELECTRICICO
MANTENIMIENTO MECÁNICO	COORDINADOR MANTENIMIENTO MECÁNICO
	JEFE MANTENIMIENTO MECÁNICO
	OPERARIO MANTENIMIENTO MECÁNICO
BODEGA DE PRODUCCIÓN	JEFE DE MOVIMIENTO DE MATERIALES - BODEGA DE PRODUCCIÓN

		AYUDANTE DE JEFE DE MOVIMIENTO DE MATERIALES - BODEGA DE PRODUCCIÓN
		MONTACARGUISTA DE RECEPCÓN DE MATERIALES - BODEGA DE PRODUCCIÓN
		OPERARIO BODEGA DE PRODUCCIÓN - BODEGA DE PRODUCCIÓN
	ALMACEN GENERAL	ENCARGADO DE ALMACEN GENERAL
		AUXILIAR DE BODEGA DE PRODUCCIÓN
SANITARIOS	GERENCIA	GERENTE DE PRODUCCIÓN
		SECRETARIA DE GERENCIA
	MATRICERÍA / YESERÍA	SUPERVISOR MATRICERÍA YESERÍA
		AUXILIAR DE YESERÍA
		PREPARADOR DE YESO
		TRANSPORTADOR DE MOLDES DE YESO
		RECUPERADOR DE ACCESORIOS DE MOLDES DE YESO
		YESERO
		ENCARGADO DE MATRICERÍA
		LAMINADOR
		MATRICERO
		PROCESOS CERÁMICOS
	ENCARGADO DE SECTOR PREPARACIÓN BARBOTINA Y MATERIA PRIMA	
	PREPARADOR 1 DE BARBOTINA	
	PREPARADOR DE BARBOTINA	
	JEFE DE GRUPO PREPARACIÓN BARBOTINA	
	ENCARGADO DE SECTOR PREP DE ESMALTES	
	PREPARADOR 1 DE ESMALTES	
	PREPARADOR DE ESMALTES	
	LABORATORIO	ANALISTA DE LABORATORIO
		AYUDANTE DE LABORATORIO
		TECNICO DE LABORATORIO 1
	COLADO	SUPERVISOR COLADO
		CAMBIADOR DE MOLDES
		JEFE DE GRUPO CAMBIADOR MOLDES
		MOLDEADOR DE PIEZAS MATERIA PRIMA
		PUNTERO MOLDEADOR DE PIEZAS
		AUXILIAR
		LIMPIEZA
		COCHERO
		MOLDEADOR DE TAPAS ACCESORIOS
		VOLANTE
		ASISTENTE ADMINISTRATIVO
	ESMALTACIÓN	SUPERVISOR ESMALTACION
		AUXILIAR DE ESMALTACIÓN
		ESMALTADOR
		JEFE DE GRUPO ESMALTACIÓN
		REPARADOR DE PIEZAS
		TERMINADOR PULIDOR ESMATACIÓN
	HORNOS	SUPERVISOR HORNOS
		AUXILIAR HORNOS

INDUSTRIAL		CARGADOR DE PIEZAS CERÁMICAS ZORRAS HORNERO				
	CLASIFICACIÓN	SUPERVISOR CLASIFICACIÓN AUXILIAR CLASIFICACIÓN CLASIFICADOR, RETOCADOR Y EMBALADOR JEFE DE GRUPO EMBALADOR DE ACCESORIOS PERCHERO PREPARADOR DE SEGUNDA				
		MANTENIMIENTO	JEFE DE MANTENIMIENTO AUXILIAR MANTENIMIENTO ELÉCTRICO ELÉCTRICO ELÉCTRICO I AYUDANTE ELÉCTRICO AUXILIAR MECÁNICO ASISTENTE MANTENIMIENTO AYUDANTE MECÁNICO MECÁNICO MONTACARGAS AYUDANTE MONTACARGAS MECÁNICO			
			ALMACEN MATERIA PRIMA	MONTACARGUISTA PEÓN MATERIA PRIMA AUXILIAR MATERIA PRIMA		
				ALMACEN GENERAL	ALMACENERO AUXILIAR ALMACEN AYUDANTE ALMACEN	
					PCP PROGRAMACIÓN Y CONTROL DE LA PRODUCCIÓN	GERENTE PROGRAMACIÓN Y CONTROL DE LA PRODUCCIÓN PROGRAMADOR PCP AUXILIAR ADMINISTRATIVO COLADO ASISTENTE PROGRAMACIÓN Y CONTROL DE LA PRODUCCIÓN OFICINISTA OPERARIO PCP
			CONTROL DE CALIDAD			SUPERVISOR CONTROL DE CALIDAD AUDITOR DE CALIDAD INSPECTOR CONTROL DE CALIDAD ASISTENTE CONTROL DE CALIDAD ENCARGADO CONTROL DE CALIDAD OPERARIO CONTROL DE CALIDAD
	INGENIERÍA INDUSTRIAL			GERENTE INGENIERÍA INDUSTRIAL JEFE DE DISEÑO INDUSTRIAL DISEÑADOR TÉCNICO DIBUJANTE TÉCNICO TÉCNICO CAD-CAM SUPERVISOR MÉTODOS Y TIEMPOS ANALISTA DE MÉTODOS SUPERVISOR TALLER JEFE DE TURNO TALLER INSPECTOR CONTROL DE CALIDAD TALLER OPERARIO TALLER		
				AMBIENTE, SEGURIDAD Y		COORDINADOR ASYSO ENCARGADO DE GESTIÓN

	SALUD OCUPACIONAL	TÉCNICO SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL
	DEPARTAMENTO MÉDICO	JEFE DEPARTAMENTO MÉDICO
		MÉDICO OCUPACIONAL
		ENFERMERA
		AUXILIAR DE ENFERMERÍA
	TRABAJO SOCIAL	COORDINADORA TRABAJO SOCIAL
		TRABAJADORA SOCIAL
	MANTENIMIENTO GENERAL	JEFE SERVICIOS GENERALES
		CARPINTERO
		OPERARIO SERVICIOS GENERALES
		OPERARIO OCASIONAL SERVICIOS GENERALES

Elaborado por: La Autora

Tabla 18 - Mapa de posiciones por nivel ocupacional: Divisiones Grifería, Sanitarios e Industrial de FV.- Área Andina S.A.

MAPA DE POSICIONES POR NIVEL OCUPACIONAL			
NIVEL OCUPACIONAL	DIVISIÓN GRIFERÍA	DIVISIÓN SANITARIOS	DIVISIÓN INDUSTRIAL
NIVEL EJECUTIVO	EQUIPO GERENCIAL	<ul style="list-style-type: none"> Gerente de producción 	<ul style="list-style-type: none"> Gerente programación y control de la producción Gerente ingeniería industrial
NIVEL INTERMEDIO	SUPERVISORES	<ul style="list-style-type: none"> Supervisor matricería yesería Supervisor de producción procesos cerámicos Supervisor colado Supervisor esmaltación Supervisor hornos Supervisor clasificación Jefe de mantenimiento Analista de laboratorio 	<ul style="list-style-type: none"> Supervisor control de calidad Jefe de diseño industrial Supervisor métodos y tiempos Coordinador ASYSO Jefe departamento médico Coordinadora trabajo social Jefe servicios generales
		<ul style="list-style-type: none"> Gerente de Producción Supervisor Fundición Supervisor Tornería Supervisor Plásticos Supervisor Pulido Supervisor Cromado Supervisor Montaje Supervisor Mantenimiento electrónico Jefe Mantenimiento eléctrico Coordinador Mantenimiento mecánico Jefe Mantenimiento mecánico Jefe de Movimiento de materiales Encargado de almacén general 	<ul style="list-style-type: none"> Secretaria de gerencia
	ADMINISTRATIVOS Y MANDOS INTERMEDIOS	<ul style="list-style-type: none"> Secretaria de Gerencia Asistente Supervisor Tornería Asistente Supervisor 	<ul style="list-style-type: none"> Programador PCP Auxiliar Administrativo Colado

		Plásticos		<ul style="list-style-type: none"> • Asistente PCP • Oficinista • Auditor De Calidad • Inspector Control De Calidad • Asistente Control De Calidad • Encargado Control De Calidad • Jefe De Diseño Industrial • Diseñador Técnico • Dibujante Técnico • Técnico CAD-Cam • Supervisor Métodos Y Tiempos • Analista De Métodos • Supervisor Taller • Jefe De Turno Taller • Inspector Control De Calidad Taller • Encargado De Gestión • Técnico Seguridad Y Salud Ocupacional • Médico Ocupacional • Enfermera • Auxiliar De Enfermería • Trabajadora Social
--	--	-----------	--	--

<p>NIVEL INICIAL</p>	<p>CARGOS OPERATIVOS</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Asistente Supervisor Fundición • Jefe de grupo fundición • Inspector de control de calidad fundición • Operario fundición • Auxiliar ajustador fundición • Ajustador CNC Chiron tornería • Ajustador CNC Gildemeister tornería • Ajustador index tornería • Ajustador mazak tornería • Ajustador tubulares tornería • Auditor de calidad tornería • Bodeguero de herramientas tornería • Inspector de calidad tornería • Jefe de grupo tubulares tornería • Mantenimiento electromecánico tornería • Operador chiron tornería • Operador CNC Gildemeister tornería • Operador index tornería • Operador mazak tornería • Operador taladro, tal. Centerset, roscadora tornería 	<ul style="list-style-type: none"> • Auxiliar de yesería • Preparador de yeso • Movimiento de moldes • Recuperador de accesorios de moldes de yeso • Yesero • Encargado de matricería • Laminador • Matricero • Encargado de sector preparación barbotina y materia prima • Preparador 1 de barbotina • Preparador de barbotina • Jefe de grupo preparación barbotina • Encargado de sector preparación de esmaltes • Preparador 1 de esmaltes • Preparador de esmaltes • Ayudante de laboratorio • Técnico de laboratorio 1 • Cambiador de moldes • Jefe de grupo cambiador moldes • Moldeador de piezas • Auxiliar colado • Limpieza colado 	<ul style="list-style-type: none"> • Operario PCP • Operario Control De Calidad • Operario Taller • Operario Servicios Generales • Operario Ocasional Servicios Generales
-----------------------------	---------------------------------	--	---	--

	<ul style="list-style-type: none"> • Operador tornería • Operador tubulares tornería • Pasador de piezas tornería • Soldador y probador manual y bimanual tornería • Virutero tornería • Operario plásticos • Ajustador plásticos • Inspector de calidad plásticos • Operador máquinas inyectoras plásticos • Operario celda ensamble plásticos • Jefe de grupo pulido • Pulidores • Acabados cromado • Asistente administrativo cromado • Ayudante de laboratorio cromado • Cromador • Jefe de grupo cromado • Mantenimiento cromado • Tratamiento de aguas residuales cromado • Volante cromado • Auxiliar montaje • Bodeguero de cartones montaje 	<ul style="list-style-type: none"> • Cochero colado • Moldeador de tapas accesorios • Volante colado • Asistente administrativo colado • Auxiliar de esmaltación • Esmaltador • Jefe de grupo esmaltación • Reparador de piezas • Terminador pulidor esmaltación • Auxiliar hornos • Cargador de piezas cerámicas zorras • Hornero • Auxiliar clasificación • Clasificador, retocador y embalador • Jefe de grupo • Preparador de segunda • Auxiliar - mantenimiento eléctrico • Eléctrico - mantenimiento eléctrico • Eléctrico I - mantenimiento eléctrico • Ayudante eléctrico - mantenimiento eléctrico 	
--	--	---	--

		<ul style="list-style-type: none"> ● Clasificador, ensamblador de subsambles, embalador de piezas y/o producto terminado ● Jefe de grupo montaje ● Operario con capacidad diferente montaje ● Operario mantenimiento eléctrico ● Operario mantenimiento mecánico ● Ayudante de jefe de movimiento de materiales - bodega de producción ● Montacarguista de recepción de materiales - bodega de producción ● Operario bodega de producción - Bodega de producción ● Auxiliar de bodega de producción 	<ul style="list-style-type: none"> ● Auxiliar mecánico mantenimiento mecánico ● Ayudante mecánico mantenimiento mecánico ● Mecánico - mantenimiento mecánico ● Almacenero ● Ayudante almacén 	
--	--	--	---	--

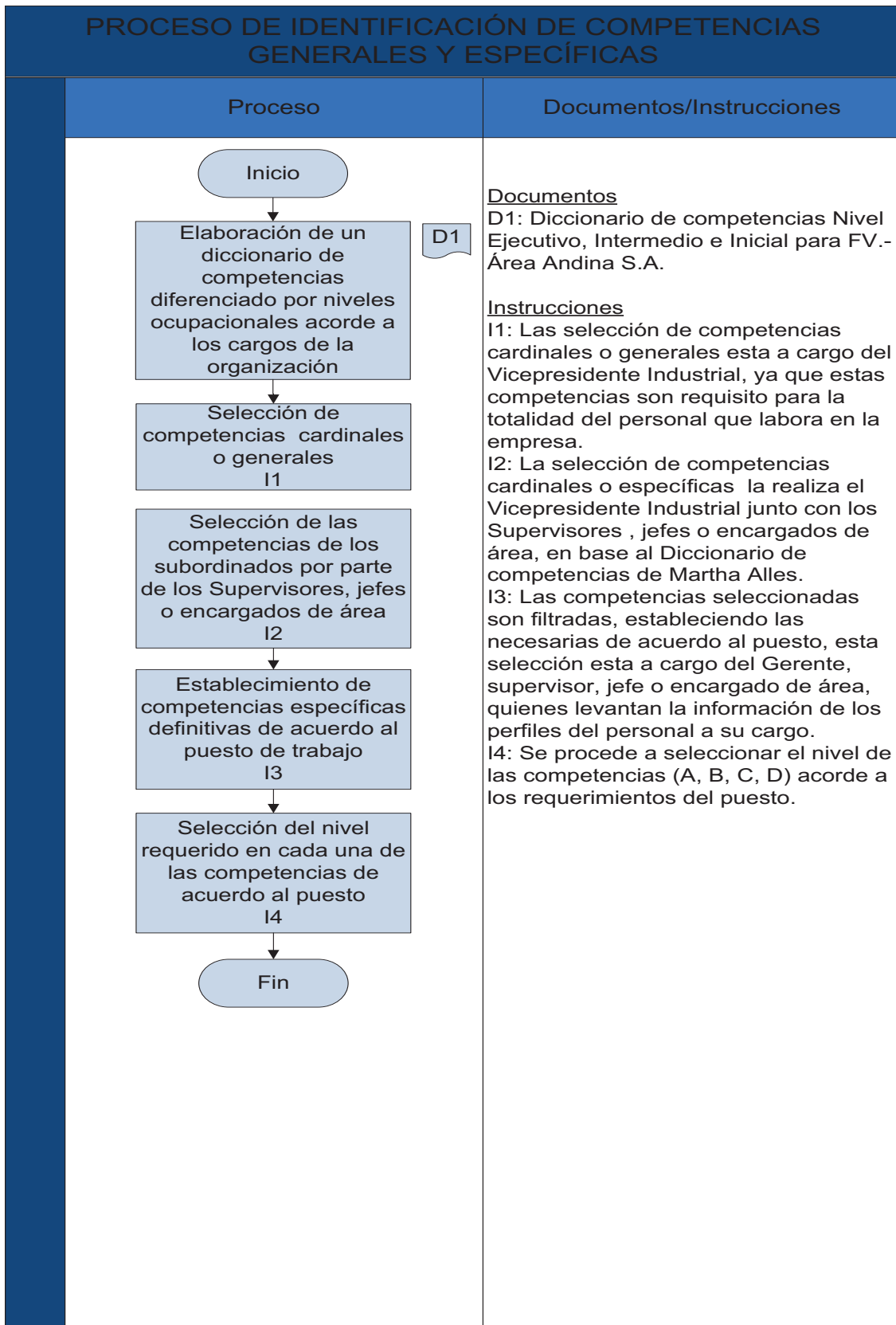


Figura 19 - Proceso de identificación de competencias generales y específicas para el personal de FV.- Área Andina S.A.
Elaborado por: La Autora

3.3 DISEÑO DEL MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO BASADO EN COMPETENCIAS

3.3.1 ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE CARGOS POR COMPETENCIAS

Las fuentes de información utilizadas para realizar el análisis y descripción de puestos de trabajo, fueron documentos existentes, perfiles de cargos básicos vigentes en la Empresa, la colaboración de los supervisores, jefes o encargados de cada sección, concedores de los requerimientos de los diferentes puestos de la empresa, y el aporte de los titulares de los puestos con quienes se constató si las actividades y responsabilidades definidas en el nuevo cuestionario o perfil de puesto son las que ellos realizan.


La información se obtuvo mediante la observación directa y entrevistas grupales de acuerdo a roles profesionales por familias de puestos, para lo cual se solicitó al departamento de Recursos humanos, el permiso correspondiente para acceder a las plantas productivas y departamentos de apoyo en los diferentes turnos de trabajo.

Previo a las entrevistas grupales se revisó con los supervisores, jefes o encargados de área los requerimientos de los perfiles vigentes y se añadió los que para ellos como concedores del puesto consideraban debían ser incluidos.

Ya con esta información y con la respectiva autorización del ingreso a la planta se visitó dos días, en dos semanas diferentes las diferentes secciones y departamentos, con lo que se pudo entrevistar a grupos de trabajo de la misma familia de puesto pero de turno diferente.

Luego del análisis de cada uno de los puestos de las diferentes divisiones de la empresa y a su vez de sus secciones productivas y departamentos de apoyo, se determinó que existían puestos con denominaciones diferentes que en realidad realizaban actividades exactamente iguales, por lo tanto se hizo una reestructuración de puestos, donde en algunas secciones se redujo el número

de puestos de manera considerable, unificando así puestos y proporcionándole un nombre que agrupe las diferentes actividades. Con esto se proporciona a la empresa un proceso de análisis y descripción de puestos por competencias, que es la propuesta del nuevo modelo de gestión, y se presenta a continuación:

	DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	COD: RRHH1
PROCESO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO		ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE CARGOS POR COMPETENCIAS

3.3.1.1 Contenido

Objetivo

Alcance

Procedimiento

Diagrama de flujo

Instructivo

Documentación

3.3.1.1.1 Objetivo


Levantar perfiles de puestos basados en competencias, e identificar requisitos adicionales de los puestos de trabajo.

3.3.1.1.2 Alcance

Este Procedimiento será llevado a cabo para el personal de las divisiones: Industrial, Sanitarios, y Grifería de la empresa FV.- Área Andina S.A.

3.3.1.1.3 Políticas


- Se recomienda realizar el análisis y descripción de puestos anualmente a excepción de que se creen nuevos puestos de trabajo; o se modifiquen de manera significativa los puestos, como resultado de nuevas tecnologías o procedimientos.

 FRANZ VIEGENER	DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	COD: RRHH1
PROCESO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE CARGOS POR COMPETENCIAS	


- Los Gerentes, Supervisores, Jefes o Coordinadores de área serán los responsables de realizar el levantamiento de los perfiles de puestos, del personal que se encuentra bajo su cargo.
- Los Gerentes, Supervisores, Jefes o Coordinadores de área; tienen la responsabilidad de mantener actualizados los perfiles de puesto, del personal a su cargo.
- La aprobación definitiva de los perfiles de puesto está a cargo de la Gerencia de la planta o de la Vicepresidencia Industrial.
- La información necesaria se la obtendrá en base al método de observación directa.
- Los perfiles de puestos serán archivados permanentemente en las oficinas del departamento de desarrollo humano.

3.3.1.1.4 Procedimiento

1. Elaboración del formato de análisis y descripción de puestos basados en el modelo de gestión de talento humano por competencias.
2. Elaboración del Instructivo para llenar el perfil de puestos, el instructivo especificará las actividades a realizar en el levantamiento del perfil, y las personas responsables de cada una de ellas.
3. Envío del formato de Análisis y Descripción de puestos e Instructivo a la Gerencia de la planta y Vicepresidencia Industrial, para que se revise y apruebe; esta revisión debe realizarse con relación al formato de análisis y descripción de cargos vigente.

 FRANZ VIEGENER	DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	COD: RRHH1
PROCESO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE CARGOS POR COMPETENCIAS	

4. El departamento de desarrollo Humano envía los formatos a los responsables del levantamiento del perfil (Gerentes, Supervisores, Jefes o Coordinadores de área), para que llenen la información necesaria de los puestos bajo su cargo.
5. Los responsables del levantamiento de perfil de puestos (Gerentes, Supervisores, Jefes o Coordinadores de área), llenarán los formatos basándose en el “Instructivo para levantamiento de perfil de puesto”.
6. Los responsables de llenar el cuestionario remiten los Perfiles de puesto llenos al Gerente de Planta.
7. El Gerente de planta realiza la revisión y aprobación definitiva del análisis y descripción de puesto.
8. Una vez aprobado se envía el perfil de puesto al Departamento de Desarrollo Humano para que se actualice en el sistema SAP, y se procede al archivo permanente de los documentos.

	DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	COD: RRHH1
PROCESO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE CARGOS POR COMPETENCIAS	

3.3.1.1.5 Diagrama de flujo

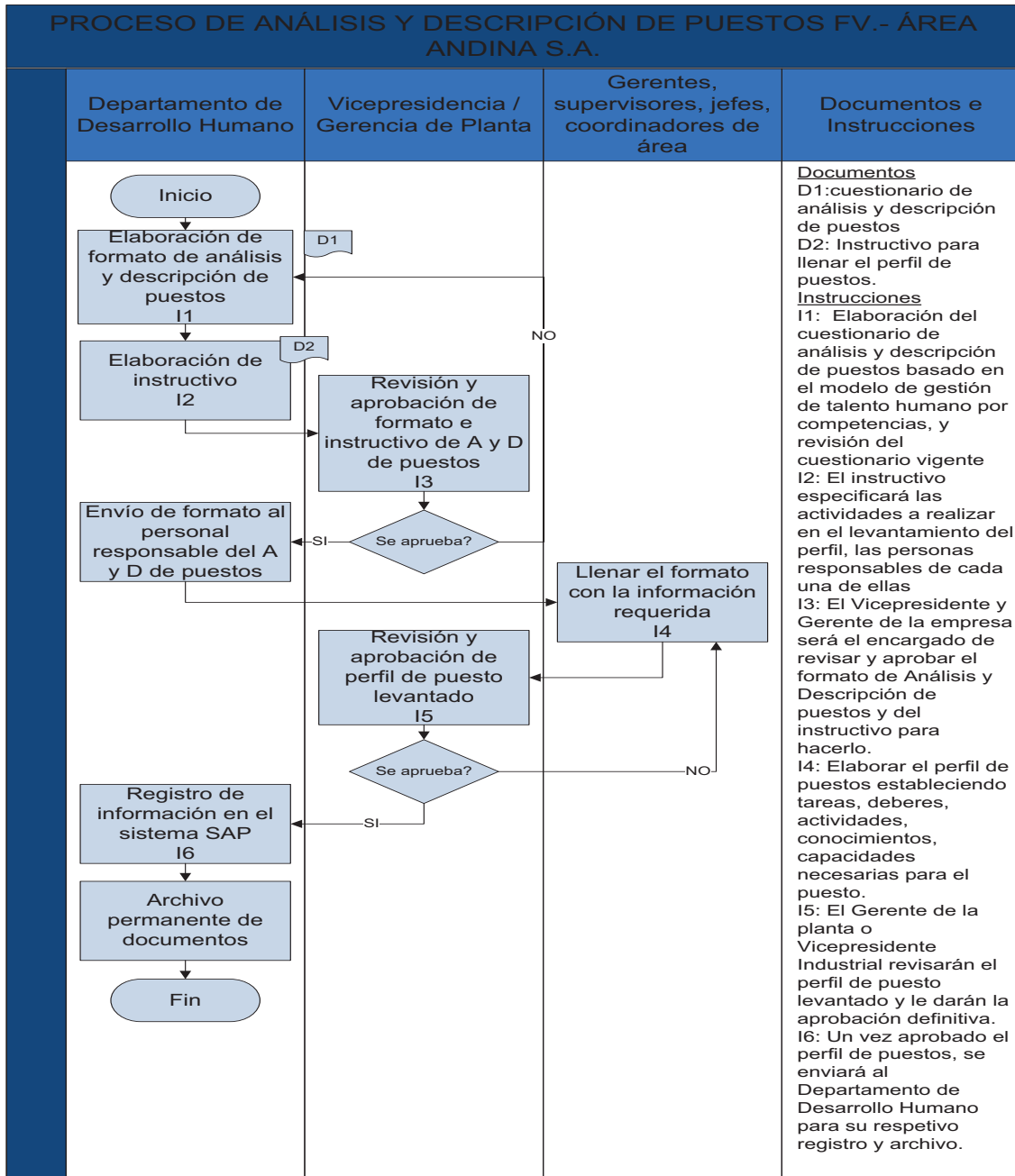



Figura 20 - Proceso propuesto para describir puestos de trabajo en FV.- Área Andina
 Elaborado por: La Autora

 FRANZ VIEGENER	DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	COD: RRHH1
PROCESO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE CARGOS POR COMPETENCIAS	

3.3.1.1.6 Documentación

PERFIL DEL PUESTO	CODIGO: D1
--------------------------	-------------------

1. DATOS INFORMATIVOS DEL PUESTO

Nombre del Puesto:	
Nivel Ocupacional:	Ejecutivo <input type="checkbox"/> Intermedio <input type="checkbox"/> Inicial <input type="checkbox"/>
División/ Sección/ Área/Departamento:	
Jefe inmediato:	
Supervisa a (si aplica):	
Formación Requerida:	
Experiencia (Tiempo/ de que tipo):	


2. MISIÓN Y PRINCIPAL RESULTADO DEL PUESTO

MISIÓN DEL PUESTO

PRINCIPAL RESULTADO

3. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

Actividades principales
1.
2.
3.
4.

	DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	COD: RRHH1

4. DATOS FUNCIONALES

Comunicación	Con quien/ naturaleza o Propósito
Relaciones Internas (Clientes y Proveedores)	•
Relaciones Externas (Clientes y Proveedores)	No aplica


5. CARACTERÍSTICAS COGNOSCITIVAS

Conocimientos Específicos:	Especificación	Requisito de Selección	Requisito de Capacitación
1. Manejo de programas informáticos	•		
	•		
2. Idiomas (hablado, escrito, etc.)	•		
3. Operar maquinaria, herramientas, vehículos	•		
4. Técnicos	•		
	•		
Ayudas para el desempeño: (normas, políticas, etc., para el desarrollo del puesto)	Especificación	Requisito de Selección	Requisito de Capacitación
1. Nivel estratégico	•		
2. Procedimientos	•		
3. Leyes y Regulaciones	•		
	•		
4. Productos y servicios	•		

6. COMPETENCIAS

Competencias Cardinales o Generales	Requisito de Selección
1. Flexibilidad	X
2. Integridad	X
3. Orientación a resultados	X
4. Justicia	X

Referencia: Diccionario de Competencias FV Área Andina S.A.


		DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	COD: RRHH1
PROCESO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO		ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE CARGOS POR COMPETENCIAS	
Competencias Específicas	Grado mínimo requerido	Grado de Satisfacción esperado	
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			

Referencia: Diccionario de Competencias FV Área Andina S.A.

7. CONDICIONES DE TRABAJO

Factores de riesgos presentes	Físicos		Biológicos													
	Mecánicos		Ergonómicos													
	Químicos		psicosociales													
Condiciones de trabajo	<table border="1"> <tr> <td>Esfuerzo físico</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Esfuerzo visual</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Alta responsabilidad</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Alta concentración</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Trabajo de precisión</td> <td></td> </tr> </table>		Esfuerzo físico		Esfuerzo visual		Alta responsabilidad		Alta concentración		Trabajo de precisión					
	Esfuerzo físico															
	Esfuerzo visual															
	Alta responsabilidad															
	Alta concentración															
	Trabajo de precisión															
Otras condiciones (especifique):																
Trabajos de alto riesgo que pueden requerirse en el puesto de trabajo:																
<table border="1"> <tr> <td>Trabajo en caliente</td> <td></td> <td>Trabajo en frío</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Trabajo eléctrico</td> <td></td> <td>Trabajo en alturas</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Trabajo en espacios confinados</td> <td></td> <td>Trabajo con riesgo de enterramiento</td> <td></td> </tr> </table>		Trabajo en caliente		Trabajo en frío		Trabajo eléctrico		Trabajo en alturas		Trabajo en espacios confinados		Trabajo con riesgo de enterramiento				
Trabajo en caliente		Trabajo en frío														
Trabajo eléctrico		Trabajo en alturas														
Trabajo en espacios confinados		Trabajo con riesgo de enterramiento														
Requiere permiso de trabajo: SI _____ NO _____																

	ACTUALIZADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
NOMBRE			
FECHA			

 FRANZ VIEGENER	DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	COD: RRHH1
PROCESO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE CARGOS POR COMPETENCIAS	

INSTRUCTIVO PARA LEVANTAMIENTO DE PERFIL DE PUESTO

D2

1. DATOS INFORMATIVOS DEL PUESTO

a) **Nombre del puesto:** se debe proporcionar un nombre que describa en forma global la responsabilidad que dicho cargo posee.

b) **Nivel ocupacional:** se lo define de acuerdo a la siguiente clasificación:

Nivel Ejecutivo: lo constituye el Equipo gerencial es decir personal que ejerce un cargo de alta dirección dentro de la empresa.


Nivel intermedio: está constituido por personal supervisor, administrativo y mando intermedios, son aquellas persona que en la empresa observan y dirige al personal para orientarlo y vigilarlo en el cumplimiento de sus funciones, asignándole los medios y recursos adecuados, y un plan de acción, coordinando equipos de trabajo, para obtener la mayor rentabilidad empresarial.

Nivel inicial: constituido por el personal operativo, quienes tienen la misión de llevar a cabo la producción de la empresa.

c) **Jefe inmediato:** se escribe el nombre del puesto de la persona que estará a cargo de este puesto.

d) **Supervisa a:** Se llenará únicamente si el puesto tiene la responsabilidad de vigilar a otro puesto.

e) **Formación requerida:** es definir la educación académica formal y capacitación adicional requeridas para el desempeño del cargo, se lo puede hacer con la ayuda del siguiente formulario.


		DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS		COD: RRHH1	
PROCESO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO			ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE CARGOS POR COMPETENCIAS		
Nivel de Educación Formal	¿Aplica? (✓)	Años de estudio (Especifique)	Título (Especifique)	Área Académica de Especialización (Especifique)	
Título de primer nivel	<input type="checkbox"/>				
Título de segundo nivel	<input type="checkbox"/>				
Título de tercer nivel	<input type="checkbox"/>				
Título de cuarto nivel	<input type="checkbox"/>				

Título de primer nivel (Secundaria completa), Título de segundo nivel (Tecnología, Carrera técnica o Carrera universitaria incompleta), Título de tercer nivel (Carrera universitaria completa), Título de cuarto nivel Postgrados (Diplomado, Especialización, Maestría, Doctorado).

- f) Experiencia: Se puede usar el siguiente formulario para establecer los requerimientos de experiencia del puesto:

Experiencia requerida para el puesto	
Tiempo de experiencia	Tipo de experiencia (Especifique)
De 0a6 meses <input type="checkbox"/>	Experiencia en instituciones similares _____ _____
De 6 meses a 1 año <input type="checkbox"/>	
De 1 año a 3 años <input type="checkbox"/>	
Otros <input type="checkbox"/>	
	Experiencia en puestos similares _____ _____

2. MISIÓN Y PRINCIPAL RESULTADO DEL PUESTO

 FRANZ VIEGENER	DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	COD: RRHH1
PROCESO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE CARGOS POR COMPETENCIAS	

g) Misión del Puesto, para llenar este punto se puede plantear las siguientes preguntas:

- ¿Qué se hace en este puesto? Actividad que realiza para conseguir sus objetivos.
- ¿Dónde? Ámbito donde se desarrolla la actividad.
- ¿De acuerdo a? pautas a las que se debe ajustar.
- ¿Para qué? Aportación del puesto

Ejemplo: Controlar el proceso de fabricación de partes y piezas plásticas, en la sección plásticos, de acuerdo a los estándares de calidad establecidos, para reducir no conformidades de producto.


h) Principal resultado; detallar lo que la empresa requiere del puesto.

3. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

i) Actividades Principales: en este punto se detallan las actividades que se realiza y responsabilidades que el puesto requiere.

4. DATOS FUNCIONALES

j) Relaciones internas: detalle de las secciones, departamentos o áreas dentro de la empresa, que mantienen relación con el puesto de trabajo.

 FRANZ VIEGENER	DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	COD: RRHH1
PROCESO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE CARGOS POR COMPETENCIAS	


- k) Relaciones externas: detalle de instituciones, organizaciones, personas, ajenas a la empresa, con la que el puesto tiene que interactuar como parte de sus funciones.

5. CARACTERÍSTICAS COGNOSCITIVAS

- l) Se especifica los aspectos que debe conocer el personal ocupante del puesto, es necesario especificar si el personal que ocupará el puesto de trabajo, ingresará a la empresa conociendo y manejando un determinado tema (requisito de selección), o la empresa le proporcionará la información (requisito de capacitación).

Ejemplo:

Conocimientos Específicos:	Especificación	Requisito de Selección	Requisito de Capacitación
1. Manejo de programas informáticos	• Microsoft Excel	x	x
	• AS-400		
	• Intranet		x
2. Idiomas (hablado, escrito, etc.)	• Inglés básico	x	
3. Operar maquinaria, herramientas, vehículos	• Manejo de montacargas	x	
4. Técnicos	• Códigos y piezas		x
	• Manejo de inventarios	x	
Ayudas para el desempeño: (normas, políticas, etc., para el desarrollo del puesto)	Especificación	Requisito de Selección	Requisito de Capacitación
5. Nivel estratégico	• Conocer visión, misión y valores de la empresa, política de calidad.		x
6. Procedimientos	• Instructivos del puesto de trabajo		x
7. Leyes y Regulaciones	• Reglamento interno de trabajo		x

	DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	COD: RRHH1	
PROCESO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO		ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE CARGOS POR COMPETENCIAS	
	<ul style="list-style-type: none"> • Normas Internas de Seguridad y Salud Ocupacional (Reglamento interno de Seguridad y Salud) 		<p style="text-align: center;">x</p>
8. Productos y servicios	<ul style="list-style-type: none"> • Conocer los productos que la empresa ofrece 		<p style="text-align: center;">x</p>


6. COMPETENCIAS

- m) La determinación de competencias Cardinales o Generales (aquellas competencias que todos los integrantes empresa deben tener), está a cargo de la Vicepresidencia industrial y van incluidas en el formato de perfil.
- n) Competencias específicas, estas competencias se las determina de acuerdo al puesto y actividades que el puesto requiere desempeñar. Se selecciona las competencias del “Diccionario de competencias de F.V. Área Andina S.A.” de acuerdo al nivel ocupacional identificado en el punto 2 de este instructivo.

Es necesario especificar el nivel mínimo que requiere desarrollar dicha competencia en el cargo, y el nivel de satisfacción esperado de la misma competencia.

El diccionario ver ANEXO A ofrece 4 opciones A, B, C, D, los niveles ocupados para especificar el perfil son los tres primeros, ya que el nivel D tiene un significado insatisfactorio, por lo tanto dicho nivel no sería requisito del puesto.

7. CONDICIONES DE TRABAJO


 FRANZ VIEGENER	DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	COD: RRHH1
PROCESO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE CARGOS POR COMPETENCIAS	

- o) Para establecer las condiciones de trabajo es necesario acudir al Departamento de Ambiente Seguridad y Salud Ocupacional (ASYSO), este departamento proporcionará los datos obtenidos en la evaluación de Riesgos.

8. FIRMAS DE RESPONSABILIDAD

- p) Avalar la información del perfil levantada por medio de las firmas de responsabilidad.
- q) Enviar el perfil de puesto a la Gerencia para que lo revise y apruebe, y ya con esa aprobación.
- r) Acudir al departamento de Desarrollo Humano, para que actualice el perfil en el Sistema SAP y lo archive.

3.3.2 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

	DEPARTAMENTO DE DESARROLLO HUMANO	COD: RRHH2
PROCESO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	

3.3.2.1 Contenido

Objetivo

Alcance

Políticas

Procedimiento

Diagrama de flujo

Documentación

3.3.2.1.1 Objetivo


Proporcionar a FV.- Área Andina S.A, un instrumento que permita medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo de su personal, y en función de ello tomar decisiones respecto del desarrollo futuro de cada trabajador con el fin de alinear los objetivos individuales con los de la organización.

3.3.2.1.2 Alcance

Es aplicable al personal que labora en las divisiones: Industrial, sanitarios, y grifería de la empresa FV.- Área Andina S.A.

3.3.2.1.3 Políticas


- Las evaluaciones del personal se las realizará una vez al año, el proceso realizara en Septiembre.
- La escala de calificaciones comprende: un nivel excelente, bueno, regular e insuficiente.

 FRANZ VIEGENER	DEPARTAMENTO DE DESARROLLO HUMANO	COD: RRHH2
PROCESO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	


- Los resultados de la evaluación serán impresos y se les entregará a los evaluados para que lo puedan revisar.
- La evaluación servirá como base para conceder incentivos, realizar cambios de categoría, promocionar al personal, etc.
- Las personas que obtenga una calificación de nivel regular serán evaluados nuevamente en un plazo de tres meses para determinar su mayor o menor desempeño.
- Para la elaboración de formularios de evaluación de desempeño se tomará en cuenta factores referentes a la cantidad y calidad del trabajo, y también a las habilidades, comportamientos, y actitudes propias de cada individuo.
- Los responsables de la evaluación de desempeño serán los Gerentes, Supervisores, Jefes y/o Coordinadores de área, que tengan que evaluar al personal a su cargo.
- La información recabada mediante la evaluación estará disponible en el departamento de Recursos Humanos, para el evaluado en un documento impreso y para el evaluador por medio de la Intranet.

3.3.2.1.4 Procedimiento

1. El Departamento de Desarrollo Humano elabora el cronograma para comunicar internamente al personal sobre los aspectos a ser evaluados y los resultados que se esperan obtener, además establece el cronograma para realizar la evaluación de desempeño.
2. El Departamento de Desarrollo Humano detalla los recursos necesarios para cumplir con el proceso.

 FRANZ VIEGENER	DEPARTAMENTO DE DESARROLLO HUMANO	COD: RRHH2
PROCESO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	

3. Se envía al Vicepresidente Industrial los cronogramas para su revisión y aprobación y el detalle de los recursos necesarios, para obtener el compromiso de contar con ellos durante el proceso.
4. Notificar a todos los Gerentes, Supervisores, Jefes, Coordinadores de área la fecha que en les corresponde realizar la evaluación y la comunicación interna de acuerdo al cronograma aprobado e informen al personal a cargo.
5. La evaluación se hará por medio de la intranet de la Empresa, los responsables de la evaluación se encargan de redactar junto con el personal evaluado las observaciones y compromisos surgidos durante el proceso, mismos que serán tomados en cuenta en la próxima evaluación.
6. El evaluador imprimirá la evaluación una vez concluida y la entregará al evaluado para que la revise y firme si está de acuerdo. Se le dará la opción de llevar esta hoja de resultados a su casa por un periodo de 24 horas.
7. El responsable de la evaluación se encargará de recolectar las evaluaciones, con las respectivas firmas de responsabilidad de los empleados evaluados.
8. Se archivará la evaluación en el departamento de Desarrollo Humano.

	<p align="center">DEPARTAMENTO DE DESARROLLO HUMANO</p>	<p align="center">COD: RRHH2</p>
<p align="center">PROCESO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO</p>		<p align="center">EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</p>

3.3.2.1.5 Diagrama de flujo

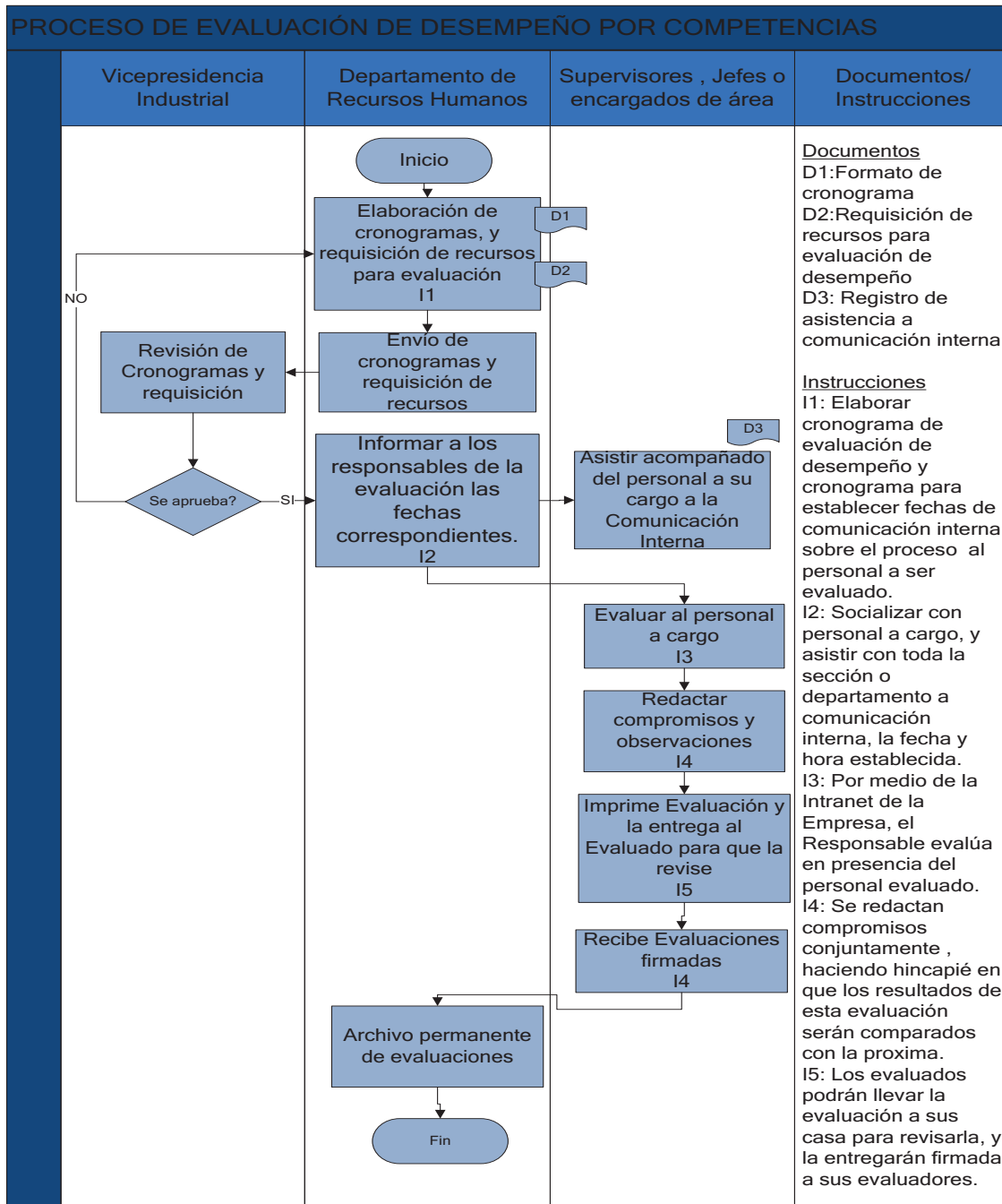



Figura 21 - Proceso de Evaluación de desempeño FV.- Área Andina S.A.


Elaborado por: La Autora

 FRANZ VIEGENER	DEPARTAMENTO DE DESARROLLO HUMANO	COD: RRHH2
PROCESO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO		EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO


REQUISICIÓN DE RECURSOS PARA LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO		D2
División:		
Cantidad	Descripción	


REGISTRO DE ASISTENCIA						F-53-01 / III
CAPACITACIÓN: <input type="checkbox"/>						
ADIESTRAMIENTO: <input type="checkbox"/>						
COMUNICACIÓN INTERNA: <input type="checkbox"/>						
Objetivo:						
Motivo:						
Nro. Horas:		No. Participantes:		Requi:		
Fecha de inicio:			Fecha Fin:			
Contenido:						
Facilitado por:						
Institución a la que pertenece:						
Participantes				(Utilice estos campos para capacitación/adiestramient o)		Firma
Código	Apellidos y Nombres		Fecha de Evaluación	Aprobó Si No		
Lugar de archivo:						DG/DS/DI GERENCIAS DE ÁREA
DC/DA GERENCIA DE						GERENCIA DE
DESARROLLO HUMANO						DESARROLLO HUMANO
Observaciones:						_____
_____						_____
_____						_____

Tiempo de archivo:
 Permanente
 Fecha emisión: Mayo 2012

 FRANZ VIEGENER	DEPARTAMENTO DE DESARROLLO HUMANO	COD: RRHH2
PROCESO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO		EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

FORMULARIO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO Nivel ocupacional: EJECUTIVO					
División:				Sección:	
Datos del Evaluado Nombre: Cargo: Código:					
Datos del evaluador Nombre: Cargo:					
Período de evaluación:					
Evalué cuidadosamente el desempeño en el trabajo del empleado en relación con los requerimientos actuales del puesto. Indique N/A si no es apropiado o no corresponde al puesto. Cada factor fue dividido en el número de calificaciones aplicadas, considere cada uno por separado. Escriba el literal que describe el desempeño del empleado en la columna de la derecha (A, B, C, D)					
DESEMPEÑO EN LA FUNCIÓN					
FACTORES DE EVALUACIÓN	EXCELENTE A	BUENO B	REGULAR C	INSUFICIENTE D	CALIFICACIÓN
Producción (cantidad de trabajo realizado)	Su producción siempre es superior al mínimo requerido.	En ocasiones su producción supera la mínima requerida.	Produce únicamente lo mínimo establecido.	Produce por debajo de los límites mínimos establecidos.	
Calidad de Trabajo	Su trabajo es excepcional totalmente bueno y se supera cada vez más.	Hace su trabajo con exactitud, pulcritud y minuciosidad.	Cumple en forma aceptable con las obligaciones de su puesto, debe mejorar la calidad de su trabajo.	Comete errores con frecuencia, y en general su trabajo es insatisfactorio.	


		DEPARTAMENTO DE DESARROLLO HUMANO		COD: RRHH2	
PROCESO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO			EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO		
Conocimiento del trabajo	Conoce perfectamente sus obligaciones y demuestra condiciones excepcionales para el cargo.	Conoce bien sus obligaciones y cada día se supera en el mejor desempeño de sus labores.	Conoce sus obligaciones satisfactoriamente.	Conoce sus obligaciones sin dominar el trabajo.	
COMPETENCIAS INDIVIDUALES					
FACTORES DE EVALUACIÓN	EXCELENTE A	BUENO B	REGULAR C	INSUFICIENTE D	CALIFICACIÓN
Pensamiento estratégico	Comprende rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su propia organización.	Comprende los cambios del entorno y las oportunidades del mercado.	Puede adecuarse a los cambios del entorno detectando nuevas oportunidades.	Escasa percepción de los cambios del entorno que modifican las reglas del juego del mercado.	
Alta adaptabilidad – Flexibilidad	Se adapta a contextos cambiantes, medios y personas en forma rápida y adecuada tanto propia como en el rol de líder de un grupo. Revisa rápida y críticamente su accionar y el de su grupo poniendo en marcha cambios inmediatos.	Se adapta a situaciones cambiantes, medios y personas en forma adecuada y consigue cambiar el rumbo del equipo a su cargo. Revisa críticamente su accionar y puede instrumentar cambios.	Puede poner en marcha cambios en situaciones cambiantes cuando los mismos le son sugeridos.	Tiene escasa capacidad para instrumentar cambios y revisar críticamente su accionar.	
Trabajo en equipo	Fortalece el espíritu de equipo en toda la	Anima y motiva a los demás.	Valora las ideas y experiencia de	Coopera. Participa de buen agrado en	

		DEPARTAMENTO DE DESARROLLO HUMANO		COD: RRHH2	
PROCESO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO			EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO		
	organización. Expresa satisfacción personal con los éxitos de sus pares o de otras líneas. Se preocupa por apoyar el desempeño de otras áreas de la compañía, Se considera que es un referente en el manejo de equipos de trabajo.	Desarrolla el espíritu de equipo. Actúa para desarrollar un ambiente de trabajo amistoso, buen clima y espíritu de cooperación. Resuelve los conflictos que se puedan producir dentro del equipo.	los demás; mantiene una actitud abierta para aprender de los otros, incluso sus pares y subordinados. Promueve la colaboración de los distintos equipos, dentro de ellos y entre ellos.	el grupo, apoya sus decisiones. Realiza la parte de trabajo que le corresponde. Comparte información.	

Observaciones del evaluador:


Compromisos de Evaluado:

Firma Evaluado	Firma Evaluador


 FRANZ VIEGENER	DEPARTAMENTO DE DESARROLLO HUMANO	COD: RRHH2
PROCESO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO		EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO


FACTORES DE EVALUACIÓN	GRADOS			
	A	B	C	D
Producción (cantidad de trabajo realizado)	130	120	110	100
Calidad	120	110	100	90
Conocimiento del trabajo	110	100	90	80
Pensamiento estratégico	100	90	80	70
Alta adaptabilidad – Flexibilidad	90	80	70	60
Trabajo en equipo	80	70	60	50
TOTALES	630	570	510	450


EL OCUPANTE DEL CARGO HA TENIDO UN:	SI FORMA PARTE DE EL INTERVALO ENTRE:	RECOMENDACIONES
EXCELENTE DESEMPEÑO	571 y 630	Se recomienda continuar con el ritmo de trabajo, porque usted desempeña eficientemente su labor
BUEN DESEMPEÑO DEL CARGO	511 y 570	Se recomienda que siga esforzándose para mantener su nivel de desempeño en el cargo asignado
REGULAR DESEMPEÑO DEL CARGO	451 y 510	Se recomienda que trate de esforzarse más por mejorar su desempeño en la ejecución de sus tareas.
DESEMPEÑO INSUFICIENTE DEL CARGO	1 y 450	Se recomienda que trate de reorganizar su labor, porque esta no cumple con las exigencias que la empresa exige

 FRANZ VIEGENER	DEPARTAMENTO DE DESARROLLO HUMANO	COD: RRHH2
PROCESO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	

FORMULARIO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO Nivel ocupacional: INTERMEDIO					
División:			Sección:		
Datos del Evaluado Nombre: Cargo: Código:					
Datos del evaluador Nombre: Cargo:					
Período de evaluación:					
Evalué cuidadosamente el desempeño en el trabajo del empleado en relación con los requerimientos actuales del puesto. Indique N/A si no es apropiado. Cada factor fue dividido en el número de calificaciones aplicadas, considere cada uno por separado. Escriba el literal que describe el desempeño del empleado en la columna de la derecha. (A, B, C, D)					
DESEMPEÑO EN LA FUNCIÓN					
FACTORES DE EVALUACIÓN	EXCELENTE A	BUENO B	REGULAR C	INSUFICIENTE D	CALIFICACIÓN
Producción (cantidad de trabajo realizado)	Su producción siempre es superior al mínimo requerido.	En ocasiones su producción supera la mínima requerida.	Produce únicamente lo mínimo establecido.	Produce por debajo de los límites mínimos establecidos.	
Calidad de Trabajo	Su trabajo es excepcional totalmente bueno y se supera cada vez más.	Hace su trabajo con exactitud, pulcritud y minuciosidad.	Cumple en forma aceptable con las obligaciones de su puesto, debe mejorar la calidad de su trabajo.	Comete errores con frecuencia, y en general su trabajo es insatisfactorio.	

		DEPARTAMENTO DE DESARROLLO HUMANO		COD: RRHH2	
PROCESO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO			EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO		
Conocimiento del trabajo	Conoce perfectamente sus obligaciones y demuestra condiciones excepcionales para el cargo.	Conoce bien sus obligaciones y cada día se supera en el mejor desempeño de sus labores.	Conoce sus obligaciones satisfactoriamente.	Conoce sus obligaciones sin dominar el trabajo.	
COMPETENCIAS INDIVIDUALES					
FACTORES DE EVALUACIÓN	EXCELENTE A	BUENO B	REGULAR C	INSUFICIENTE D	CALIFICACIÓN
Dirección de equipos de trabajo	Asigna objetivos claros a mediano plazo, mostrándose disponible para brindar apoyo o ayuda cuando el equipo lo considere necesario. Fortalece el espíritu de equipo. Retiene a la gente con talento y logra una eficaz. Da autoridad y responsabilidad.	Organiza equipos de trabajo definiendo pautas generales de actividad y delegando algunas a los integrantes del mismo. Actúa para desarrollar un ambiente de trabajo amistoso, un buen clima y espíritu de cooperación.	Organiza el trabajo de otros asignando tareas a partir de la correcta identificación de lo que cada uno es capaz de hacer. Promueve la colaboración en el equipo. Valora las contribuciones de otros que tienen diferentes puntos de vista.	No posee capacidad para desarrollar un equipo de trabajo, tiene dificultad para transmitir responsabilidades y autoridad a su grupo de trabajo.	


		DEPARTAMENTO DE DESARROLLO HUMANO		COD: RRHH2	
PROCESO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO			EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO		
Capacidad de planificación y de organización	<p>Anticipa los puntos críticos de una situación o problemas con un gran número de variables, estableciendo puntos de control y mecanismos de coordinación, verificando datos y buscando información externa para asegurar la calidad de los procesos.</p>	<p>Establece de manera permanente mecanismos de coordinación y control de la información de los procesos en curso.</p>	<p>Establece objetivos y plazos para la realización de las tareas, define prioridades.</p>	<p>Organiza el trabajo y administra adecuadamente los tiempos.</p>	
Orientación al cliente	<p>Busca resolver las necesidades de sus clientes ya sean esos internos o externos, anticipándose a sus pedidos o solicitudes. Propone acciones dentro de su organización para lograr la satisfacción de los clientes</p>	<p>Está atento a las necesidades de los clientes y escucha sus pedidos y problemas. Intenta dar solución y satisfacción a los clientes, y lo logra casi siempre.</p>	<p>Atiende con rapidez las necesidades del cliente y soluciona eventuales problemas siempre que esté a su alcance</p>	<p>Se concentra en atender únicamente requerimientos propios, no se esfuerza por dar apoyo a sus compañeros</p>	
Tolerancia a la presión	<p>Alcanza los objetivos previstos, muestra un desempeño alto en situaciones de presión de tiempo, inconvenientes imprevistos, desacuerdos, oposición y diversidad</p>	<p>Habitualmente alcanza los objetivos aunque este presionado por el tiempo.</p>	<p>Alcanza los objetivos aunque este presionado, su desempeño es inferior en situaciones de mucha exigencia.</p>	<p>Su desempeño se deteriora en situaciones de mucha presión, tanto sea por los tiempos o por imprevistos.</p>	

 FRANZ VIEGENER	DEPARTAMENTO DE DESARROLLO HUMANO	COD: RRHH2
PROCESO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	

Observaciones del evaluador: <hr/> <hr/> <hr/>


Compromisos de Evaluado:: <hr/> <hr/> <hr/>
--

Firma Evaluado	Firma Evaluador


 FRANZ VIEGENER	DEPARTAMENTO DE DESARROLLO HUMANO	COD: RRHH2
PROCESO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO		EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO


FACTORES DE EVALUACIÓN	GRADOS			
	A	B	C	D
Producción (cantidad de trabajo realizado)	130	120	110	100
Calidad de Trabajo	120	110	100	90
Conocimiento del trabajo	110	100	90	80
Dirección de equipos de trabajo	100	90	80	70
Capacidad de planificación y de organización	90	80	70	60
Orientación al cliente	80	70	60	50
Tolerancia a la presión	70	60	50	40
TOTALES	700	630	560	490


EL OCUPANTE DEL CARGO HA TENIDO UN:	SI FORMA PARTE DE EL INTERVÁLO ENTRE:	RECOMENDACIONES
EXCELENTE DESEMPEÑO	631 y 700	Se recomienda continuar con el ritmo de trabajo, porque usted desempeña eficientemente su labor
BUEN DESEMPEÑO DEL CARGO	561 y 630	Se recomienda que siga esforzándose para mantener su nivel de desempeño en el cargo asignado
REGULAR DESEMPEÑO DEL CARGO	491 y 560	Se recomienda que trate de esforzarse más por mejorar su desempeño en la ejecución de sus tareas.
DESEMPEÑO INSUFICIENTE DEL CARGO	1 y 490	Se recomienda que trate de reorganizar su labor, porque esta no cumple con las exigencias que la empresa exige

 FRANZ VIEGENER	DEPARTAMENTO DE DESARROLLO HUMANO	COD: RRHH2
PROCESO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO		EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

FORMULARIO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO Nivel ocupacional: INICIAL					
División:			Sección:		
Datos del Evaluado Nombre: Cargo: Categoría: Código:					
Datos del evaluador Nombre: Cargo:					
Período de evaluación: Evalué cuidadosamente el desempeño en el trabajo del empleado en relación con los requerimientos actuales del puesto. Indique N/A si no es apropiado. Cada factor fue dividido en el número de calificaciones aplicadas, considere cada uno por separado. Escriba el literal que describe el desempeño del empleado en la columna de la derecha. (A, B, C, D)					
DESEMPEÑO EN LA FUNCIÓN					
FACTORES DE EVALUACIÓN	EXCELENTE A	BUENO B	REGULAR C	INSUFICIENTE E D	CALIFICACIÓN
Producción (cantidad de trabajo realizado)	Su producción siempre es superior al mínimo requerido.	En ocasiones su producción supera la mínima requerida.	Produce únicamente lo mínimo establecido.	Produce por debajo de los límites mínimos establecidos.	
Calidad de Trabajo	Su trabajo es excepcional totalmente bueno y se supera cada vez más.	Hace su trabajo con exactitud, pulcritud y minuciosidad.	Cumple en forma aceptable con las obligaciones de su puesto, debe mejorar la calidad de su trabajo.	Comete errores con frecuencia, y en general su trabajo es insatisfactorio.	

		DEPARTAMENTO DE DESARROLLO HUMANO		COD: RRHH2	
PROCESO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO			EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO		
Conocimiento del trabajo	Conoce perfectamente sus obligaciones y demuestra condiciones excepcionales para el cargo.	Conoce bien sus obligaciones y cada día se supera en el mejor desempeño de sus labores.	Conoce sus obligaciones satisfactoriam ente.	Conoce sus obligaciones sin dominar el trabajo.	
COMPETENCIAS INDIVIDUALES					
FACTORES DE EVALUACIÓN	EXCELENTE A	BUENO B	REGULAR C	INSUFICIENTE D	CALIFICACIÓN
Capacidad para aprender	Aprende e incorpora nuevos esquemas y procedimientos con facilidad. Es un referente en su grupo por su disposición para el aprendizaje, que siempre está sobre el promedio.	Muestra buena disposición para aprender, utilizando la práctica y la observación de personas que tienen más experiencia y conocimientos.	Asimila la información recibida y la pone en práctica limitadamente.	Tiene escasa capacidad para aprender, se rehúsa a aplicar nuevos conocimientos dentro de su trabajo	
Responsabili dad	Desempeña las tareas con dedicación, cuidando cumplir tanto con los plazos, con la calidad requerida y aspirando a alcanzar el mejor resultado posible. Cumple al pie de la letra con el reglamento interno de la empresa.	Cumple con los plazos y calidad requerida, preocupándose de lograrlo sin necesidad de recordatorios o consignas especiales. El reglamento interno de la empresa es base de su accionar.	Cumple los plazos tomando todos los márgenes de tolerancia previstos y la calidad mínima necesaria para cumplir el objetivo. Pocas veces ha incumplido con las disposiciones del reglamento interno de la empresa.	Cumple los plazos o alcanza la calidad pero difícilmente ambas cosas a la vez. A menudo incumple con las disposiciones del reglamento interno de la empresa	


		DEPARTAMENTO DE DESARROLLO HUMANO		COD: RRHH2	
PROCESO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO			EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO		
Trabajo en equipo	Comparte información y trabaja cooperativamente con el equipo. Es flexible y ayuda a los nuevos miembros a integrarse al equipo.	Ayuda al equipo a centrarse en los objetivos del grupo. Apoya y alienta las actividades en equipo de los miembros	Se compromete en la búsqueda de logros compartidos. Privilegia el interés del grupo por encima del interés personal.	Explícita o calladamente, antepone sus objetivos personales a los del equipo	
Tolerancia a la presión	Alcanza los objetivos previstos, muestra un desempeño alto en situaciones de presión de tiempo, inconvenientes imprevistos, desacuerdos, oposición y diversidad	Habitualmente alcanza los objetivos aunque este presionado.	Alcanza los objetivos aunque este presionado, su desempeño es inferior en situaciones de mucha exigencia.	Su desempeño se deteriora en situaciones de mucha presión, tanto sea por los tiempos o por imprevistos.	
Iniciativa – Autonomía	Ejecuta rápidamente las acciones necesarias para resolver pequeñas dificultades o problemas que surgen en el día a día. No espera a consultar a toda la línea jerárquica, evitando que se agrave un problema menor. Tiene mucha capacidad para proponer mejoras aunque no haya un problema concreto que se deba solucionar.	Actúa para resolver los pequeños problemas diarios. En ocasiones propone mejoras.	Puede actuar para resolver los pequeños problemas que surgen día a día.	Tiene escasa predisposición para la acción que podría resolver los pequeños problemas que surgen cotidianamente	
Dinamismo –	Tiene mucho	Demuestra	Trabaja duro	Tiene escasa	

		DEPARTAMENTO DE DESARROLLO HUMANO		COD: RRHH2	
PROCESO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO			EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO		
Energía	dinamismo y energía para trabajar duro en situaciones cambiantes, en jornadas de trabajo prolongadas; aun así su nivel de actividad es alto.	dinamismo y energía trabajando duro sin que su nivel de rendimiento se vea afectado.	en jornadas de trabajo exigente.	predisposición para el trabajo duro en largas jornadas: su rendimiento decrece en esas situaciones.	

Observaciones del evaluador:

Compromisos de Evaluado:


Firma Evaluado	Firma Evaluador

 FRANZ VIEGENER	DEPARTAMENTO DE DESARROLLO HUMANO	COD: RRHH2
PROCESO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO		EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

FACTORES DE EVALUACIÓN	GRADOS			
	A	B	C	D
Producción (cantidad de trabajo realizado)	130	120	110	100
Calidad de Trabajo	120	110	100	90
Conocimiento del trabajo	110	100	90	80
Capacidad para aprender	100	90	80	70
Responsabilidad	90	80	70	60
Trabajo en equipo	80	70	60	50
Tolerancia a la presión	70	60	50	40
Iniciativa – Autonomía	60	50	40	30
Dinamismo – Energía	50	20	30	20
TOTALES	810	700	630	540

EL OCUPANTE DEL CARGO HA TENIDO UN:	SI FORMA PARTE DE EL INTERVÁLO ENTRE:	RECOMENDACIONES
EXCELENTE DESEMPEÑO	701 y 810	Se recomienda continuar con el ritmo de trabajo, porque usted desempeña eficientemente su labor
BUEN DESEMPEÑO DEL CARGO	631 y 700	Se recomienda que siga esforzándose para mantener su nivel de desempeño en el cargo asignado
REGULAR DESEMPEÑO DEL CARGO	541 y 630	Se recomienda que trate de esforzarse más por mejorar su desempeño en la ejecución de sus tareas.
DESEMPEÑO INSUFICIENTE DEL CARGO	1 y 540	Se recomienda que trate de reorganizar su labor, porque esta no cumple con las exigencias que la empresa exige

3.3.3 INCENTIVOS

 FRANZ VIEGENER	DEPARTAMENTO DE DESARROLLO HUMANO	COD: RRHH3
PROCESO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	INCENTIVOS	

3.3.3.1 Contenido

Objetivo

Alcance

Políticas

Procedimiento

Diagrama de flujo

3.3.3.1.1 Objetivo


Proporcionar a FV.- Área Andina un plan de incentivos, que motive la consecución de objetivos y metas tanto personales como de la Empresa.

3.3.3.1.2 Alcance

Será aplicable al personal productivo de las divisiones: Industrial, Sanitarios, y Grifería de la empresa FV.- Área Andina S.A.


3.3.3.1.3 Políticas

- El plan de incentivos que se utilizará IMPROSHARE se basa en la mejora de la productividad o reducción de tiempos, y hace partícipe al personal involucrado de un porcentaje de las utilidades producto de la mejora.
- El Departamento de Planificación y Control de la Producción será el encargado de definir bases, tiempo, parámetros que midan el aumento de la productividad de las distintas secciones productivas de la empresa.

 FRANZ VIEGENER	DEPARTAMENTO DE DESARROLLO HUMANO	COD: RRHH3
PROCESO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	INCENTIVOS	

3.3.3.1.4 Procedimiento

1. Establecer un sistema de incentivos que se enfoque en el aumento de la productividad y calidad por medio de la motivación del personal directamente relacionado con la producción.
2. Establecer un acuerdo entre la empresa y los empleados, donde se especifique que habrá una participación de los empleados, solo si existen ganancias, con el propósito de reducir merma o producto no conforme.
3. Establecer el periodo de tiempo en el que se va a evaluar la consecución de metas y objetivos, y la participación del personal en las ganancias de la empresa como consecuencia del aumento de productividad y calidad. Se recomienda se lo haga semestralmente.
4. Establecer metas y objetivos a nivel productivo y de calidad alcanzables, claramente definidos y difundidos para que el personal pueda comprenderlos y evite mal entendidos.
5. Definir parámetros cuantificables como: reducción de desperdicios, incremento de la producción, reducción de costos y gastos, entrega a tiempo de productos y servicios.
6. Recibir Balance de parte del Departamento financiero donde se evidencie si se obtuvo ganancias por el aumento de productividad y calidad.
7. Recompensar a las secciones de acuerdo al aumento de la productividad alcanzada y las ganancias obtenidas.
8. Redefinir metas y objetivos paulatinamente y en ascenso.

	<p align="center">DEPARTAMENTO DE DESARROLLO HUMANO</p>	<p align="center">COD: RRHH3</p>
<p align="center">PROCESO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO</p>		<p align="center">INCENTIVOS</p>

3.3.3.1.5 Diagrama de Flujo

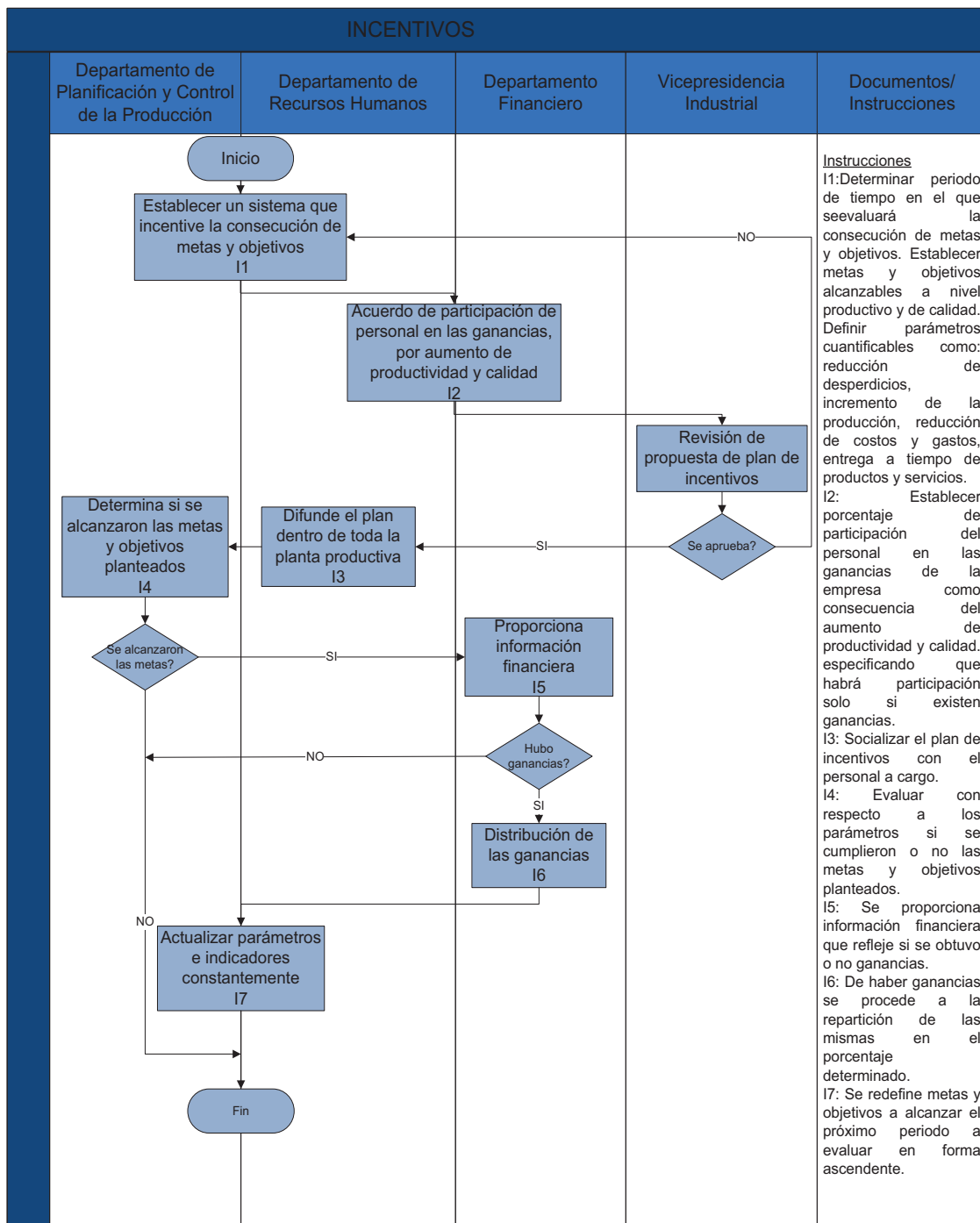


Figura 22 - Proceso Plan de Incentivos FV.- Área Andina S.A.

Elaborado por: La Autora

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 CONCLUSIONES

- FV.- Área Andina S.A. cuenta con un Procedimiento General de Recursos Humanos, donde cada proceso de gestión se maneja de forma individual, y es ahí donde inicia la falencia del Departamento ya que una gestión correcta depende de la interrelación de los distintos procesos.
- El Análisis y Descripción de Cargos no era tomado en cuenta al momento de seleccionar al personal, lo que impedía encontrar personal idóneo para ocupar un cargo específico y como consecuencia de esto al momento que ingresaba personal a la Empresa, era necesario levantar un perfil de puesto nuevo, que acoplaba las características de la persona al perfil limitando así sus funciones y responsabilidades. Todo esto con el propósito de llenar un documento denominado empate evidencia que la persona cumple con los requisitos del perfil de puesto.
- La Empresa no contaba con un método de Evaluación de Desempeño definido, lo que impedía identificar promociones de personal, aumento de remuneraciones y necesidades de capacitación, mismas que se las hacía de acuerdo a las necesidades y requerimientos inmediatos, y no como resultado de la evaluación.
- La empresa utilizaba perfiles de cargos tradicionales, que impedían al personal conocer cuál era el propósito de su cargo dentro de la empresa, por lo que se modificó el formato de perfil de puesto existente y se llevo a cabo el levantamiento de perfiles de cargos de las Divisiones Sanitarios, Grifería e Industrial, durante este proceso se unificaron puestos encontrando una denominación general para los cargos evitando la especialización de una persona en una sola actividad.
- Las directrices proporcionadas en el proceso de Análisis y Descripción de cargos, permitió la correcta identificación de las competencias necesarias para conseguir un desempeño óptimo.

- Los perfiles de puestos por competencias levantados serán de gran utilidad en el proceso de selección, capacitación y evaluación de personal.
- Con la aplicación del proceso de evaluación de desempeño propuesto se espera que la Empresa tenga una herramienta que le permita tomar decisiones en cuanto al desarrollo de las competencias de los empleados, en busca del mejoramiento de la productividad como consecuencia del mejoramiento de los comportamientos de los empleados al momento de realizar su trabajo.
- El objetivo de proporcionar incentivos a los empleados de las secciones productivas de la Empresa, es motivar al personal y hacerlo participe de las metas y objetivos de la organización, además de que el personal trabaje convencido de que el esfuerzo por cumplir una meta será beneficioso tanto para él como para la empresa.

4.2 RECOMENDACIONES

- Se recomienda realizar un programa de comunicación y difusión del modelo de Gestión por Competencias para que el personal conozca las competencias requeridas para su cargo y contribuyan a la consecución de objetivos de la organización.
- Se recomienda difundir la misión y visión de la empresa a todos los colaboradores con el propósito de orientar su accionar a alcanzar el estado deseable de la organización.
- Se recomienda manejar los procesos de gestión de talento humano de forma integral para beneficiar al personal y a la Empresa con los resultados obtenidos individualmente de cada proceso.
- El perfil de puesto debe ser tomado en cuenta en el proceso de reclutamiento y selección, para que el personal que ingrese se ajuste a los requerimientos definidos en dicho perfil. Y el empate de puesto cumpla con el objetivo de seleccionar a la persona idónea para ocupar dicho cargo.
- Se recomienda realizar el análisis y descripción de puestos anualmente a excepción de que se creen nuevos puestos de trabajo; o se modifiquen de manera significativa los puestos, como resultado de nuevas tecnologías o procedimientos.
- La implementación y desarrollo de los procesos de gestión del talento humano van de la mano del compromiso de la alta dirección de la empresa, de respaldar las decisiones y cambios a realizar.
- Se recomienda evaluar el desempeño de personal mínimo una vez por año, para determinar el desarrollo de las competencias y las necesidades de capacitación.
- Se recomienda realizar una difusión del plan de incentivos con el personal directamente involucrado, que responda las dudas y preguntas que

rodean dicho plan, y de esta manera se lograr un esfuerzo beneficioso tanto para el personal como para la empresa.

- FV.- Área Andina S.A. cuenta con un Procedimiento General de Recursos Humanos, donde cada proceso de gestión se maneja de forma individual, y es ahí donde inicia la falencia del Departamento ya que una gestión correcta depende de la interrelación de los distintos procesos.
- El Análisis y Descripción de Cargos no era tomado en cuenta al momento de seleccionar al personal, lo que impedía encontrar personal idóneo para ocupar un cargo específico y como consecuencia de esto al momento que ingresaba personal a la Empresa, era necesario levantar un perfil de puesto nuevo, que acoplaba las características de la persona al perfil limitando así sus funciones y responsabilidades. Todo esto con el propósito de llenar un documento denominado empate evidencia que la persona cumple con los requisitos del perfil de puesto.
- La Empresa no contaba con un método de Evaluación de Desempeño definido, lo que impedía identificar promociones de personal, aumento de remuneraciones y necesidades de capacitación, mismas que se las hacía de acuerdo a las necesidades y requerimientos inmediatos, y no como resultado de la evaluación.
- La empresa utilizaba perfiles de cargos tradicionales, que impedían al personal conocer cuál era el propósito de su cargo dentro de la empresa, por lo que se modificó el formato de perfil de puesto existente y se llevo a cabo el levantamiento de perfiles de cargos de las Divisiones Sanitarios, Grifería e Industrial, durante este proceso se unificaron puestos encontrando una denominación general para los cargos evitando la especialización de una persona en una sola actividad.
- Las directrices proporcionadas en el proceso de Análisis y Descripción de cargos, permitió la correcta identificación de las competencias necesarias para conseguir un desempeño optimo.

- Los perfiles de puestos por competencias levantados serán de gran utilidad en el proceso de selección, capacitación y evaluación de personal.
- Con la aplicación del proceso de evaluación de desempeño propuesto se espera que la Empresa tenga una herramienta que le permita tomar decisiones en cuanto al desarrollo de las competencias de los empleados, en busca del mejoramiento de la productividad como consecuencia del mejoramiento de los comportamientos de los empleados al momento de realizar su trabajo.
- El objetivo de proporcionar incentivos a los empleados de las secciones productivas de la Empresa, es motivar al personal y hacerlo participe de las metas y objetivos de la organización, además de que el personal trabaje convencido de que el esfuerzo por cumplir una meta será beneficioso tanto para él como para la empresa.

REFERENCIAS

- Agudelo, s. (1998). Certificación de competencias laborales, aplicación en Gastronomía. *Cinterfor/ OIT*.
- Alles, M. (2002). *Dirección estratégica de recursos humanos Gestión por Competencias: El diccionario* (Primera ed.). Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica S.A.
- Alles, M. (2005). *Gestión por competencias: El diccionario* (Segunda edición ed.). Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica S.A.
- Alles, M. (2006). *Desempeño por competencias: evaluación de 360°*. Argentina: Ediciones Granica S.A.
- Alles, M. (2008). *Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias* (Segunda edición ed.). Buenos Aires, Argentina: Granica S.A.
- Alles, M. A. (2005). *Desarrollo del talento humano basado en competencias* (Primera edición ed.). Buenos Aires, Argentina: Granica S.A.
- Alles, M. A. (2009). *Diccionario de competencias. La Trilogía. Las 60 competencias más utilizadas* (Primera edición ed.). Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica S.A.
- Alvarado, K., & Suárez-Barraza, M. (2011, 11). Memorias del Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2011. *Implementación de un sistema de gestión para una empresa distribuidora de productos farmacéuticos de Ecuador. Un estudio exploratorio.*(1), 1, 3066-3086. Bogotá, Colombia: Universidad Externado de Colombia y Universidad del Valle.
- Bernal, M. (2004). *Contabilidad Sistema y Gerencia*. Caracas, Venezuela: Editorial CEC S.A.
- Blanco, A. (2002). *Trabajadores competentes: Introducción y reflexiones sobre la gestión de recursos humanos por competencias*. Madrid: Esic Editorial.
- Bohlander, G. (2008). *Administración de recursos humanos* (Decimo cuarta edición ed.). México: Cengage Learning Editores S.A.
- Bohlander, G., Sherman, A., & Snell, S. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. México: Thomson.

- Bohlander, G., Sherman, A., & Snell, S. (2004). *Administración de Recursos Humanos* (Decimo segunda edición ed.). Argentina: Editorial Color S.A. de C.V.
- Buckingham, M., & Clifton, D. (2001). *Ahora, descubra sus fortalezas*. Bogotá, Colombia: Grupo Editorial Norma.
- Buenas Tareas. (2012, Mayo). *Buenas Tareas*. Retrieved from <http://www.buenastareas.com/ensayos/Equidad-Interna-y-Externa-En-El/4186050.html>
- Bunk, G. (1994). La transmisión de las competencias en la formación y perfeccionamiento profesionales en la RFA. *CEDEFOP*.
- Carpinetti, L. y. (2003). A framework and a business-process reference model. *Quality Management and improvement. Business Process Management Journal*, 543-554.
- Chiavenato, I. (1998). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México: Mc Graw-Hill.
- Chiavenato, I. (2002). *Modelo de gestión del diagnóstico del recurso humano* (Primera ed.). Colombia: Mc,Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. Colombia: McGrawHill.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos* (Quinta edición ed.). Colombia: McGrawHill.
- Cruz, P., Rojas, S., Vega, G., & Yasna, V. (2002, Julio). *Gestiopolis*. Retrieved April 20, 2012, from <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/caphumygescomp.htm>
- Cuesta, A. (2005). *Tecnología de gestión de recursos humanos*. España: Editorial Academia.
- Dessler, G. (2001). *Administración de personal* (Octava edición ed.). México: Pearson Educación.
- Días Freijeiro, S. (2006). *Técnicas de Comunicación. La comunicación en la empresa* (Primera edición ed.). España: Editorial Ideaspropias.
- Ducci, M. (1997). El enfoque de competencia laboral en la perspectiva internacional. *Cinterfor/OIT*.

- Estay, C. (2005). Gestión por competencias, un desafío y una necesidad. In L. Marchant, *Actualizaciones para el Desarrollo Organizacional* (pp. 94-104). Universidad Viña del Mar.
- Gary, D. (2001). *Administración de personal* (Octava edición ed.). México: Pearson educación.
- González, Á. (2006). *Métodos de compensación basado en competencias*. Barranquilla: Ediciones Uninorte.
- Intranet FV. (n.d.). Retrieved from <http://www.franzviegener.com/fvecuador/index.php/es/mnuempresa>
- Kochansky, J. (1998). *El sistema de competencias. En training and development diges*. Madrid.
- McClelland, D. (. (1987). *Human Motivation*. USA: Cambridge University Press.
- Miranda, M. (2003). "Transformación de la Educación Media Técnica-Profesional". En Políticas Educativas en el Cambio de Siglo. La reforma del sistema escolar de Chile.
- Mondy, W., & Noe, R. (2005). *Administración de recursos humanos* (Novena edición ed.). México: Pearson Educación.
- Montes, M., & González, P. (2006). *Selección de personal: La búsqueda del candidato adecuado*. España: Ideaspropias Editorial, S.L. .
- Procedimiento General de Recursos Humanos de FV.- Área Andina S.A. (n.d.).
- Rábago, E. (2010). *Gestión por competencias: un enfoque para mejorar el rendimiento personal y empresarial*. España: Netbiblo S.L.
- Rodal, J. L., & Salamanca, E. (2005). *Perspectivas de la administración internacional*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Thomson.
- Rodriguez, J. C. (2004). *El modelo de gestión de recursos humanos* (Primera edición ed.). Barcelona: Editorial UOC.
- Saracho, J. M. (2005). *Un modelo general de Gestión por Competencias*. Santiago: RIL Editores.
- Sarmiento, D., González, L., Sánchez, E., Manrique, J., & Silva, M. (2009, Enero). Retrieved from <http://google.over-blog.es/article-28521111.html>
- Spencer, L., & Spencer, S. (1993). *Competence at work, models for superior performance*. Estados Unidos: Jhon Wiley & Soncs In.

ANEXOS

ANEXO A - Diccionario de competencias

DICCIONARIO DE COMPETENCIAS FV.- ÁREA ANDINA S.A.		POLÍTICA DE CALIDAD
COMPETENCIAS CARDINALES		
Competencias	Definición	
Flexibilidad	Disposición para adaptarse fácilmente. Es la capacidad para adaptarse y trabajar en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos. Supone entender y valorar posturas distintas o puntos de vista encontrados, adaptando su propio enfoque a medida que la situación cambiante lo requiera, y promover los cambios de la propia organización o responsabilidades de su cargo.	Cumplir con los requisitos técnicos legales aplicables en materia de calidad, ambiente, seguridad, salud ocupacional y otros que la organización suscriba.
Integridad	Hace referencia a obrar con honradez, honestidad, justicia y rectitud. Es actuar en consonancia con lo que es correcto e importante y que no afecta los intereses de los demás. Incluye comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente, y estar dispuesto a actuar con justicia incluso en negociaciones difíciles con agentes externos. Las acciones son coherentes con lo que dice.	Prevenir la contaminación del ambiente. Prevenir los riesgos laborales con el fin de garantizar la seguridad y salud ocupacional en el trabajo.
Justicia	Actitud permanente de dar a cada uno lo que le corresponde, en las relaciones con clientes internos y externos, proveedores, y en el manejo del personal, velando siempre por el cumplimiento de las políticas organizacionales. Implica pensar, sentir, obrar de este modo en todo momento, en cualquier circunstancia, aunque fuese cómo no hacerlo.	Cumplir con los requisitos del producto acordados con los clientes.
Orientación a los resultados	Es la capacidad de encaminar todos los actos al logro de lo esperado, actuando con velocidad y sentido de urgencia ante decisiones importantes necesarias para cumplir o superar a los competidores, las necesidades del cliente o para mejorar la organización. Es capaz de administrar los procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados. Es la tendencia al logro de resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento, en el marco de las estrategias de la organización.	Cumplir con los requisitos del producto acordados con los clientes. Proveer los recursos económicos y otros necesarios para garantizar la gestión, el cumplimiento de la política de calidad, los objetivos establecidos y la mejora continua de los sistemas de gestión de la calidad, ambiente seguridad y salud ocupacional.

Nivel Ejecutivo		
Equipo Gerencial		
Competencia	Definición	Grados
1 Alta adaptabilidad – Flexibilidad	Hace referencia a la capacidad de modificar la conducta personal para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el medio. Se asocia a la versatilidad del comportamiento para adaptarse a distintos contextos, situaciones, medios y personas en forma rápida y adecuada. La flexibilidad está más asociada a la versatilidad cognitiva, a la capacidad para cambiar convicciones y formas de interpretar la realidad. También está vinculada estrechamente a la capacidad para la revisión crítica.	<p>A: Alta adaptabilidad a contextos cambiantes, medios y personas en forma rápida y adecuada tanto propia como en el rol de líder de un grupo. Revisa rápida y críticamente su accionar y el de su grupo poniendo en marcha cambios cuando las circunstancias lo aconsejen.</p> <p>B: Se adapta a situaciones cambiantes, medios y personas en forma adecuada y consigue cambiar el rumbo del equipo a su cargo. Revisa críticamente su accionar y puede instrumentar cambios.</p> <p>C: Puede poner en marcha cambios en situaciones cambiantes cuando los mismos le son sugeridos.</p> <p>D: Tiene escasa capacidad para instrumentar cambios y revisar críticamente su accionar.</p>
2 Pensamiento estratégico	Es la habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su propia organización a la hora de identificar la mejor respuesta estratégica. Capacidad para detectar nuevas oportunidades de negocio, comprar negocios en marcha, realizar alianzas estratégicas con clientes, proveedores o competidores. Incluye la capacidad para saber cuándo hay que abandonar un negocio o reemplazarlo por otro.	<p>A: Comprende rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su propia organización cuando deben identificar la mejor respuesta estratégica. Detecta nuevas oportunidades de negocio, de compra de empresas en marcha, de realizar alianzas estratégicas con clientes, proveedores o competidores.</p> <p>B: Comprende los cambios del entorno y las oportunidades del mercado. Detecta nuevas oportunidades de hacer negocios y de crear alianzas estratégicas.</p> <p>C: Puede adecuarse a los cambios del entorno detectando nuevas oportunidades de negocios.</p> <p>D: Escasa percepción de los cambios del entorno que modifican las reglas del juego del mercado.</p>
3 Trabajo en equipo	Implica la capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos: lo opuesto a hacerlo individual y competitivamente. Para que esta competencia sea efectiva, la actitud debe ser genuina. Es conveniente que el ocupante del puesto sea miembro de un grupo que funcione en equipo.	<p>A: Fortalece el espíritu de equipo en toda la organización. Expresa satisfacción personal con los éxitos de sus pares o de otras líneas de negocios. Se preocupa por apoyar el desempeño de otras áreas de la compañía, aunque la organización no le dé suficiente apoyo. En beneficio de objetivos organizacionales de largo plazo, es capaz de sacrificar intereses personales o de su grupo cuando es necesario. Se considera que es un referente en el manejo de equipos de</p>

		<p>Equipo, en su definición más amplia, es un grupo de personas que trabajan en procesos, tareas u objetivos compartidos. Si la persona es un número uno de área o empresa, la competencia "trabajo en equipo" no significa que sus subordinados sean pares sino que operarán como equipo en su área/grupo.</p>	<p>trabajo.</p> <p>B: Anima y motiva a los demás. Desarrolla el espíritu de equipo. Actúa para desarrollar un ambiente de trabajo amistoso, buen clima y espíritu de cooperación. Resuelve los conflictos que se puedan producir dentro del equipo.</p> <p>C: Solicita la opinión al resto del grupo. Valora sinceramente las ideas y experiencia de los demás; mantiene una actitud abierta para aprender de los otros, incluso sus pares y subordinados. Promueve la colaboración de los distintos equipos, dentro de ellos y entre ellos. Valora las contribuciones de los demás aunque tengan diferentes puntos de vista.</p> <p>D: Cooperera. Participa de buen agrado en el grupo, apoya sus decisiones. Realiza la parte de trabajo que le corresponde. Como miembro de un equipo, mantiene informados a los demás y los tiene al corriente de los temas que lo afectan. Comparte información.</p>
--	--	---	---

Niveles intermedio y otros		
Administrativos y mandos intermedios		
Competencia	Definición	Grados
1 Capacidad de planificación y de organización	Es la predisposición a emprender acciones, crear oportunidades y mejorar resultados sin necesidad de un requerimiento externo, determinando eficazmente las metas y prioridades de su tarea/ área/ proyecto estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos; proporcionando soluciones nuevas y diferentes; y, manteniéndose firme y constante en el logro de los objetivos planteados. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información.	<p>A: Anticipa los puntos críticos de una situación o problemas con un gran número de variables, estableciendo puntos de control y mecanismos de coordinación, verificando datos y buscando información externa para asegurar la calidad de los procesos. Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos complejos.</p> <p>B: Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos complejos, estableciendo de manera permanente mecanismos de coordinación y control de la información de los procesos en curso.</p> <p>C: Establece objetivos y plazos para la realización de las tareas, define prioridades, controlando la calidad del trabajo y verificando la información para asegurarse de que se han ejecutado las acciones previstas.</p> <p>D: Organiza el trabajo y administra adecuadamente los tiempos</p>
2 Dirección de equipos de trabajo	Es la capacidad de desarrollar, consolidar y conducir un equipo de trabajo alentando a sus miembros a trabajar con autonomía y responsabilidad, incentivando a que participen, hagan contribuciones importantes, sean creativos e innovadores, asuman riesgos, y quieran sentirse responsables y asumir posiciones de liderazgo. Procurando siempre escuchar y hacer posible que los demás tengan fácil acceso a la información que se posee y desea compartir.	<p>A: Asigna objetivos claros a mediano plazo, mostrándose disponible para brindar apoyo o ayuda cuando el equipo lo considere necesario. Fortalece el espíritu de equipo. Retiene a la gente con talento y logra una eficaz comunicación tanto vertical como horizontal. Da autoridad y responsabilidad para que desarrollen alguna característica específica. Da feedback positivo en términos de comportamientos concretos y sin desacreditar personalmente.</p> <p>B: Organiza equipos de trabajo definiendo pautas generales de actividad y delegando algunas a los integrantes del mismo. Ocasionalmente media en situaciones de conflicto. Actúa para desarrollar un ambiente de trabajo amistoso, un buen clima y espíritu de cooperación</p>

			<p>C: Organiza el trabajo de otros asignando tareas a partir de la correcta identificación de lo que cada uno es capaz de hacer. Promueve la colaboración en el equipo. Valora las contribuciones de otros que tienen diferentes puntos de vista.</p> <p>D: No posee capacidad para desarrollar un equipo de trabajo, tiene dificultad para transmitir responsabilidades y autoridad a su grupo de trabajo</p>
3	Tolerancia a la presión	<p>Se trata de la habilidad para seguir actuando con eficacia en situaciones de presión de tiempo y de desacuerdo, oposición y diversidad. Es la capacidad para responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia.</p>	<p>A: Alcanza los objetivos previstos en situaciones de presión de tiempo, inconvenientes imprevistos, desacuerdos, oposición y diversidad. Su desempeño es alto en situaciones de mucha exigencia.</p> <p>B: Habitualmente alcanza los objetivos aunque este presionado por el tiempo, y su desempeño es alto en situaciones de mucha exigencia.</p> <p>C: Alcanza los objetivos aunque este presionado, su desempeño es inferior en situaciones de mucha exigencia.</p> <p>D: Su desempeño se deteriora en situaciones de mucha presión, tanto sea por los tiempos o por imprevistos de cualquier índole: desacuerdos, oposición, diversidad.</p>
4	Orientación al cliente	<p>Implica el deseo de ayudar o servir a los clientes, de satisfacer sus necesidades. Comprender, esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente. El concepto de "cliente" puede incluir también a sus compañeros o a cualquier persona que intente ayudar.</p>	<p>A: Busca permanentemente resolver las necesidades de sus clientes ya sean esos internos o externos, anticipándose a sus pedidos o solicitudes. Propone acciones dentro de su organización para lograr la satisfacción de los clientes.</p> <p>B: Está atento a las necesidades de los clientes y escucha sus pedidos y problemas. Intenta dar solución y satisfacción a los clientes, y lo logra casi siempre.</p> <p>C: Atiende con rapidez las necesidades del cliente y soluciona eventuales problemas siempre que esté a su alcance</p> <p>D: Se concentra en atender únicamente requerimientos propios, no se esfuerza por dar apoyo a sus compañeros</p>

Competencias en Seguridad y Salud – Nivel Intermedio			
Competencia	Definición	Grados	Programa de desempeño
5	Capacidad para advertir peligros Aptitud para identificar condiciones subestándares a los que puede estar expuesto el personal de la empresa.	A: Desarrolla acciones de mejora continua para garantizar condiciones seguras de trabajo. B: Desarrolla/Implanta instrucciones de trabajo con lineamientos básicos de seguridad para minimizar las condiciones subestándares. C: Conoce el significado de una condición subestándar y relacionarlo con los puestos de trabajo y actividades de la empresa. D: No identifica una condición subestándar, por lo que le es imposible desarrollar instrucciones de trabajo con lineamientos básicos de Seguridad.	1. Recibir capacitación / adiestramiento en la identificación de condiciones subestándares. 2. Definir / Aplicar métodos seguros de trabajo basados en normativas de seguridad. 3. Generar acciones correctivas, preventivas y de mejoras continua para mejorar las condiciones de trabajo.
6	Capacidad para comprender la importancia de los programas de seguridad y salud Aptitud para comprender la importancia individual y colectiva de los programas de seguridad y salud de la empresa.	A: Ejecuta las decisiones que toma la empresa para asegurar la eficacia de los programas de seguridad y salud. B: Cumple y hacer cumplir los programas de seguridad y salud en la División, área o sección de su influencia. C: Participar de los programas de seguridad y salud de la empresa y sus objetivos. D: No participa e incumple las disposiciones de los programas de seguridad y salud de la empresa.	1. Plantear los objetivos de los programas de seguridad y salud. Revisar los resultados alcanzados. 2. Aprobar / Gestionar los recursos para cumplir los programas de seguridad y salud.
7	Capacidad para comprender la importancia de la Prevención de la contaminación Aptitud para identificar los aspectos e impactos ambientales de su área/sección.	A: Desarrolla acciones de prevención y de mejora continua en materia ambiental, en la División, área o sección de su influencia. B: Desarrolla/Implanta instrucciones de trabajo con lineamientos básicos ambientales para evitar la contaminación de suelo-aire-agua. C: Conoce el significado de lo que es un aspecto y un impacto ambiental, y relacionarlo con los puestos de trabajo y actividades de la empresa. D: Desconoce lo que es un aspecto y un impacto ambiental.	1. Recibir capacitación / adiestramiento en conceptos ambientales como: aspectos-impactos, prevención, contaminación, eficiencia de recursos, gestión ambiental. 2. Definir/Aplicar métodos de trabajo limpio. 3. Generar acciones para mejorar las condiciones ambientales - cumplimiento requisitos legales.

Niveles Iniciales		
Cargos Operativos		
Competencia	Definición	Grados
1 Capacidad para aprender	Está asociada a la asimilación de nueva información y su eficaz aplicación. Se relaciona con la incorporación de nuevos esquemas o modelos cognitivos al repertorio de conductas habituales y nuevas formas de interpretar la realidad o de ver las cosas	<p>A: Aprende e incorpora nuevos esquemas y procedimientos con facilidad. Es un referente en su grupo por su disposición para el aprendizaje, que siempre está sobre el promedio.</p> <p>B: Muestra buena disposición para aprender, utilizando la práctica y la observación de personas que tienen más experiencia y conocimientos.</p> <p>C: Asimila la información recibida y la pone en práctica limitadamente</p> <p>D: Tiene escasa capacidad para aprender, se rehúsa a aplicar nuevos conocimientos dentro de su trabajo</p>
2 Dinamismo – Energía	Se trata de la habilidad para trabajar duro en situaciones cambiantes o alternativas, con interlocutores muy diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo, en jornadas de trabajo prolongadas sin que por esto se vea afectado su nivel de actividad. ⁷	<p>A: Tiene mucho dinamismo y energía para trabajar duro en situaciones cambiantes, en jornadas de trabajo prolongadas; aun así su nivel de actividad es alto.</p> <p>B: Demuestra dinamismo y energía trabajando duro sin que su nivel de rendimiento se vea afectado.</p> <p>C: Trabaja duro en jornadas de trabajo exigente.</p> <p>D: Tiene escasa predisposición para el trabajo duro en largas jornadas: su rendimiento decrece en esas situaciones.</p>
3 Iniciativa – Autonomía	Esta es la competencia que significa rápida ejecutividad ante las pequeñas dificultades o problemas que surgen en el día a día de la actividad. Supone actuar proactivamente cuando ocurren desviaciones o dificultades sin esperar a efectuar todas las consultas en 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 que deba ser solucionado. ⁷	<p>A: Ejecuta rápidamente las acciones necesarias para resolver pequeñas dificultades o problemas que surgen en el día a día. No espera a consultar a toda la línea jerárquica, evitando que se agrave un problema menor. Tiene mucha capacidad para proponer mejoras aunque no haya un problema concreto que se deba solucionar.</p> <p>B: Actúa para resolver los pequeños problemas diarios. En ocasiones propone mejoras.</p> <p>C: Puede actuar para resolver los pequeños problemas que surgen día a día.</p>

			<p>D: Tiene escasa predisposición para la acción que podría resolver los pequeños problemas que surgen cotidianamente.</p> <p>A: Desempeña las tareas con dedicación, cuidando cumplir tanto con los plazos, con la calidad requerida y aspirando a alcanzar el mejor resultado posible. Cumple al pie de la letra con el reglamento interno de la empresa.</p> <p>B: Cumple con los plazos preestablecidos en la calidad requerida, preocupándose de lograrlo sin necesidad de recordatorios o consignas especiales. El reglamento interno de la empresa es base de su accionar.</p> <p>C: Cumple los plazos tomando todos los márgenes de tolerancia previstos y la calidad mínima necesaria para cumplir el objetivo. Pocas veces ha incumplido con las disposiciones del reglamento interno de la empresa.</p> <p>D: Cumple los plazos o alcanza la calidad pero difícilmente ambas cosas a la vez. A menudo incumple con las disposiciones del reglamento interno de la empresa</p>
4	Responsabilidad	<p>Esta competencia está asociada al compromiso con que las personas realizan las tareas encomendadas. Su preocupación por el cumplimiento de lo asignado está por encima de sus propios intereses, la tarea asignada está primera.</p>	<p>A: Alcanza los objetivos previstos, muestra un desempeño alto en situaciones de presión de tiempo, inconvenientes imprevistos, desacuerdos, oposición y diversidad</p> <p>B: Habitualmente alcanza los objetivos aunque este presionado por el tiempo.</p> <p>C: Alcanza los objetivos aunque este presionado, su desempeño es inferior en situaciones de mucha exigencia.</p> <p>D: Su desempeño se deteriora en situaciones de mucha presión, tanto sea por los tiempos o por imprevistos.</p>
5	Tolerancia a la presión	<p>Se trata de la habilidad para seguir actuando con eficacia en situaciones de presión de tiempo y de desacuerdo, oposición y diversidad. Es la capacidad para responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia.</p>	<p>A: Comparte información y trabaja cooperativamente con el equipo. Es flexible y ayuda a los nuevos miembros a integrarse al equipo.</p> <p>B: Ayuda al equipo a centrarse en los objetivos del grupo. Apoya y alienta las actividades en equipo de los miembros</p> <p>C: Se compromete en la búsqueda de logros compartidos. Privilegia el interés del grupo por encima del interés personal.</p> <p>D: Explicita o calladamente, antepone sus objetivos personales a los del equipo</p>
6	Trabajo en equipo	<p>Es la habilidad para participar activamente de una meta común, incluso cuando la colaboración conduce a una meta que no está directamente relacionada con el interés personal. Supone facilidad para la relación interpersonal y capacidad para comprender la repercusión de las propias acciones en el éxito de las acciones del equipo. 9</p>	