



**Universidad del Azuay**

**Departamento de Posgrados**

**REDISEÑO DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL  
DEL GRUPO CORPORATIVO COLINEAL EN BASE  
A PROCESOS DEL SGC Y COMPETENCIAS.**

**Trabajo de graduación previo a la obtención del  
título académico en Magíster en Dirección de  
Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional**

**Autoras:**

**Lcda. Valeria Hurtado Chérrez.  
Ing. Com. Jéssica Salamea Sánchez.**

**Director:**

**Mst. René Esquivel**

**Cuenca, Ecuador  
2012**

## **DEDICATORIA.**

La presente investigación la dedico a mis padres, a mi esposo, mis hijos y mis hermanos quienes siempre me apoyaron brindándome lo mejor de ellos y guiándome con su amor y abnegación

**Valeria**

A mis padres y hermana, gracias por estar conmigo en el logro de esta meta tan anhelada para mí, gracias por siempre demostrarme su confianza y apoyo incondicional en todos los retos se me han presentado.

**Jéssica**

## **AGRADECIMIENTO.**

A mis padres por todo lo que por mi hicieron, a mi esposo por la comprensión demostrada a lo largo de mi carrera, a mis hijos por su gran amor que siempre alentó estos años, a mis hermanos y profesores por todo lo que supieron enseñarme durante mi vida estudiantil, y sobre todo a Dios por permitirme compartir este día junto a todos mis seres queridos.

**Valeria**

## **AGRADECIMIENTO.**

Mi gratitud en primer lugar a Dios por haberme dado la existencia y permitido llegar hasta la culminación de esta etapa tan importante en mi vida. Agradezco profundamente a todas las personas que hicieron posible la realización del presente trabajo, de manera especial a nuestro Director René Esquivel. A mi compañera de tesis Valeria con quien hemos puesto todo nuestro esfuerzo y capacidades en la culminación exitosa de este trabajo. A mi familia por su apoyo y motivación a lo largo de mi formación académica.

**Jéssica**

## Contenido.

DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTO.....	iv
Índice de ilustraciones.....	vi
Índice de tablas.....	vii
RESUMEN.....	viii
ABSTRACT.....	ix
INTRODUCCION.....	1
CAPÍTULO 1.....	2
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE COLINEAL.....	2
1.1. La empresa: Generalidades.....	2
1.2. Misión, visión, políticas y objetivos.....	7
1.3. Análisis de la estructura organizacional actual de la empresa.....	9
CAPITULO 2.....	16
DISEÑO DE LA NUEVA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL CORPORATIVA BASADA EN PROCESOS DEL SGC.....	16
2.1. Identificación de procesos en base al SGC.....	16
2.2. Análisis del manual de procesos actual.....	19
2.3. Reestructuración de los procesos.....	22
2.3.1. Priorización de los procesos de acuerdo a la estructura.....	29
2.4. Revisión y establecimiento de indicadores por proceso.....	30
2.5. Rediseño de la nueva estructura Corporativa.....	32
CAPITULO 3.....	39
DESARROLLO DE COMPETENCIAS LABORALES.....	39
3.1. Ajuste de funciones por proceso.....	39
3.2. Identificación de competencias laborales: Organizacionales y Específicas.....	43
3.2.1. Proceso para la implementación del sistema por competencias.....	46
Bibliografía.....	71
ANEXOS.....	73

## Índice de ilustraciones.

Ilustración 1: Cinco partes fundamentales de la organización / Elaborado por: Henry Mintzberg .....	11
Ilustración 2: Estructura simple / Autor: Juan José Gilli .....	13
Ilustración 3: Estructura funcional / Elaborado por: las autoras / Basado en: la estructura funcional .....	14
Ilustración 4: Elementos del proceso /Elaborado por: Arp Calidad .....	18
Ilustración 5: Manual de procesos Calidad / Elaborado por: SGC Colineal..	19
Ilustración 6: Mapa de proceso Colineal /Elaborado por: SGC .....	24
Ilustración 7: Matriz indicadores / Elaborado por: Ejecutivos Colineal.....	31
Ilustración 10: Enfoque Tradicional vs Enfoque por Competencias / Elaborado por: Alfredo Paredes & Asociados .....	47
Ilustración 12: Fórmula Actividades Esenciales / Elaborado por: Paredes y Asociados .....	51

## Índice de tablas.

Tabla 1: Procesos de Apoyo / Elaborado por: Las Autoras.....	20
Tabla 2: Procesos Operativos / Elaborado por: Las Autoras .....	21
Tabla 3: Proceso de Dirección / Elaborado por: Las Autoras .....	21
Tabla 4: Procesos de Gestión / Elaborado por: SGC / Tomado de: Manual de Procesos .....	26
Tabla 5: Procesos de Apoyo / Elaborado por: SGC / Tomado de: Manual de Procesos .....	27
Tabla 6: Procesos de Dirección / Elaborado por: SGC / Tomado de: Manual de Procesos .....	28
Tabla 7: Ejemplo de Indicadores de Gestión / Elaborado por: SGC Colineal	32
Tabla 8: Características de las Estructuras Organizacionales / Elaborado por: Las Autoras .....	34
Tabla 9: Cargos Macroproceso Dirección / Elaborado por: Las Autoras .....	40
Tabla 10: Cargos Macroproceso Apoyo / Elaborado por: Las Autoras .....	40
Tabla 11: Cargos Macroproceso Gestión / Elaborado por: Las Autoras .....	41
Tabla 12: Cargos Macroprocesos Varios / Elaborado por: Las Autoras .....	42
Tabla 13: Competencias Corporativas / Elaborado por: Ejecutivos de Colineal .....	49
Tabla 14: Competencias / Elaborado por: Alfredo Paredes .....	54

## **RESUMEN.**

El presente trabajo está orientado a analizar, diagnosticar y rediseñar la estructura organizacional del Grupo Corporativo Colineal en base a los procesos del sistema de gestión de calidad. Una vez redefinida la estructura se realiza el levantamiento de perfiles por competencias.

Para rediseñar la estructura se utilizó el método analítico en base a los objetivos estratégicos y los procesos de la empresa; por otro lado para el levantamiento de perfiles se utilizó la metodología creada por Paredes y Asociados.

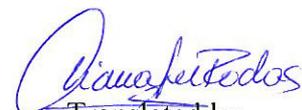
El impacto obtenido de esta aplicación en la organización es contar con perfiles integrales que están alineados a los procesos descritos en el SGC, permitiendo también una eficiente gestión de los subsistemas de Recursos Humanos.

## ABSTRACT

The present work is oriented to analyze, diagnose and redesign the organizational structure of Colineal Corporate Group, based on the processes of the quality management system. Once the structure was redefined, the profile by competencies was performed.

In order to redesign the structure, the analytical method was employed based on the strategic goals and the company's processes. On the other hand for the profile, a methodology created by *Paredes and Associates* was utilized.

The impact obtained from this application in the organization was to count with complete profiles that are aligned with the processes described in the SGC, allowing an efficient management of Human Resources subsystems.



Translated by,  
Diana Lee Rodas

## **INTRODUCCION.**

En los tiempos actuales, la importancia del mejoramiento continuo en todos los procesos implica ir a la par de los requerimientos de los grupos de interés, así como las exigencias crecientes de productividad y competitividad, el desarrollo de nuevas tecnologías y conocimientos aplicados en todos los niveles del quehacer productivo; es necesario realizar modificaciones en la estructura y dinámica de las organizaciones, en la gestión de las unidades productivas y en el perfil de la demanda del recurso humano.

Con lo expuesto, el recurso humano se convierte en el activo más valioso que posee una organización y se consolida como el elemento diferenciador. Por ello hemos creído importante realizar un rediseño de la estructura organizativa mediante la revisión de procesos, y en base a ello, establecer las competencias de los individuos que forman la organización en términos de conocimientos, habilidades y destrezas requeridas para un cargo, con ello buscamos que todos los miembros de la organización tengan establecido su perfil integral de competencias alineadas a la estrategia de la organización, constituyendo el punto clave para lograr una ventaja competitiva.

Para la realización del presente trabajo tenemos como objetivo: Desarrollar una nueva estructura basado en procesos y competencias; las mismas que serán el núcleo del desempeño esperado y la base para el funcionamiento de los subsistemas de recursos humanos.

Para el desarrollo del presente trabajo, hemos utilizado el método analítico para redefinirla estructura organizacional en base a procesos, y la metodología establecida por Paredes y Asociados para establecer la Gestión de recursos Humanos por competencias.

## CAPÍTULO 1.

### ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE COLINEAL.

#### 1.1. La empresa: Generalidades

De acuerdo a la información de su página web (COLINEAL); en Cuenca, ciudad con vocación artesanal, en la década de 1940 se inicia el taller de carpintería de Roberto Maldonado M. (padre), quien dedica toda su vida a la elaboración y tallado de los más finos muebles de madera. Su taller será "la semilla" de lo que hoy es COLINEAL CORPORATION.

En 1976, Roberto Maldonado Álvarez (hijo) junto a su socio Iván Barros A. inician la formación de una pequeña empresa de muebles en base al taller de su padre, adquiriendo nuevos equipos y herramientas y dotándolo del personal calificado necesario para sustentar el crecimiento futuro, ayudado lógicamente por la gran aceptación y calidad de sus productos.

Gracias a su gran visión y decisión empresarial, COLINEAL ha traspasado fronteras, primero la de Cuenca y luego la del Ecuador; pasando de la inicial pequeña industria a lo que hoy en día es Colineal, la empresa de muebles líder en el Ecuador. Siendo sus productos de la más alta calidad, con diseños de vanguardia y acorde a las exigencias del mercado.

#### **Datos Históricos.**

(Maldonado)Al hablar de Colineal, tres son las etapas que marcan su trayectoria: la primera; que abarca los seis años iniciales, donde funcionaba como un taller artesanal, la administración era incipiente y lo principal era el trabajo manual. Dependía de mano de obra especializada, escasa y difícil de conseguir.

Una segunda etapa fue cuando buscó el personal idóneo para una producción en serie; se crearon diferentes secciones pero el trabajo seguía siendo poco tecnificado, rudimentario y experimental, sin embargo esta etapa se caracterizó por un rápido crecimiento y un espacio en el mercado más amplio que no poseía antes; se tomó conciencia que era prioritario el aspecto humano debiendo adelantarse a las necesidades de los trabajadores.

A partir del año 2001, Colineal, hace un cambio radical en sus proceso de producción, incorporando maquinaria de alta tecnología, permitiendo optimizar los materiales y recursos logrando así disminuir los tiempos de producción, aumentar la capacidad de producción, homogeneidad en la aplicación y calidad en el acabado; logrando ser una empresa de tecnología de punta y alta competencia en la fabricación de muebles de madera, acompaña a este cambio radical la implementación de la norma de calidad ISO 9001-2008, llegando a ser la primera fábrica de muebles en Latinoamérica en fabricar muebles bajo esta norma de calidad.

Para el logro del éxito productivo y comercial con el que hoy en día cuenta el Grupo Colineal, ha contribuido importantemente su recurso humano de alrededor de 850 empleados y trabajadores, de acuerdo a la información proporcionada por el departamento de Recursos Humanos.

### **Capacidad**

Acorde a los datos presentados en la página web (COLINEAL), la producción de Colineal ha crecido en los últimos años, hoy en día se producen y comercializan más de 400 diferentes tipos de muebles, entre los cuales se destacan dormitorios, comedores, salas y complementos. Posee además, la más alta tecnología en maquinaria de control numérico ofreciendo una capacidad de producción mensual de cerca de 3000 muebles de madera, 1000 salas y 5000 sillas tapizadas. La producción puede fácilmente doblarse o triplicarse en caso de ser necesario.

Como dato relevante anotamos, que las exportaciones son cerca del 25% del total de la producción, las mismas que gracias a la globalización del mercado se incrementan hacia países como Estados Unidos, Colombia, Panamá, Canadá, Perú, Nueva Zelanda y España.

La empresa considera como su mayor compromiso el ofrecer productos con los más altos estándares de calidad y precios accesibles en el mercado local, ya que tienen control absoluto del proceso completo, desde la selección de la materia prima hasta la entrega a sus clientes.

### Datos Actuales.

### Marcas Asociadas

El Grupo Corporativo Colineal ha realizado alianzas estratégicas con proveedores internacionales tales como:

<p style="text-align: center;"><b>Zero Stress</b></p>  <p>1</p> <p>Empresa dedicada a la fabricación de colchones.</p>	<p style="text-align: center;"><b>LazBoy</b></p>  <p>Empresa dedicada a la producción de sillones y reclinables</p>
<p style="text-align: center;"><b>Simmons</b></p>  <p>Producción de ropa de cama, colchones y accesorios.</p>	<p style="text-align: center;"><b>Gautier</b></p>  <p>Creador y fabricante de muebles de madera para hogar y oficina.</p>

<sup>1</sup>Las marcas se encuentran en la página web: [www.colineal.com](http://www.colineal.com)

<p style="text-align: center;"><b>Stanley Furniture</b></p>  <p>Producción de muebles de estilo artesanal.</p>	<p style="text-align: center;"><b>Lane Home Furnishings</b></p>  <p>Fabricación de centros de entretenimiento y reclinables.</p>
<p style="text-align: center;"><b>Sierra Furniture CO.</b></p>  <p>Comercialización de muebles y colchones.</p>	<p style="text-align: center;"><b>Spring Creek Furniture</b></p>  <p>Fabricantes de muebles de madera maciza de Parawood.</p>

### **Calidad Colineal**

El Grupo Corporativo Colineal emprendió un proceso de implementación del Sistema de Gestión de Calidad bajo los lineamientos de la norma internacional ISO 9001:2008, consiguiendo la certificación de la misma en el año 2002 buscando satisfacer y superar las expectativas de sus clientes.

La certificación ISO 9001:2008(COLINEAL) permite demostrar el compromiso con la calidad y con los clientes, así como también el compromiso de mejora continua de sus procesos a través del personal competente y comprometido, proveedores calificados y una infraestructura adecuada.

Ha logrado así formar una cadena de valor con la que se puede exceder las expectativas de los clientes mediante un producto de calidad y un servicio personalizado antes, durante y después de la venta.

Para el grupo Corporativo Colineal, el trabajar con el enfoque de gestión de calidad, proporciona bases sólidas que conducen al progreso permanente tanto de la organización como de sus colaboradores y del entorno en el cual se desarrolla.

La comercialización de los muebles de Colineal a nivel nacional se la realiza mediante los diversos puntos de venta ubicados en las siguientes ciudades, de acuerdo a la información proporcionada por el departamento de Mercadeo y Ventas:

- Quito: 2 Megatiendas, 1 Tienda y 2 Malls.
- Guayaquil: 1 Megatienda y 2 Malls.
- Cuenca: 2 Megatiendas y 1 Mall.
- Loja: 1 Megatienda.
- Manta: 1 Tienda y 1 Mall.
- Ambato: 1 Megatienda.
- Riobamba: 1 Tienda y 1 Mall.
- Portoviejo: 1 Mall.
- Machala: 1 Tienda y 1 Mall.

A nivel internacional tiene presencia en los siguientes países:

- Perú (Lima): 1 Tienda
- Panamá (Ciudad de Panamá): 1 Megatienda.
- Colombia (Bogotá): 2 Tiendas

Colineal diferencia sus puntos de venta entre Megatiendas ®<sup>2</sup>, Tiendas y Malls a nivel nacional de acuerdo a las siguientes características(Almacén):

Megatienda ®: Se considera como Megatienda ® cuando el almacén posee capacidad de más de 45 ambientes para exhibición, bajo este concepto se podrán exhibir dos o más muebles de una misma línea, por ejemplo, se podrán exhibir más de diez tipos de salas. Existe una

---

<sup>2</sup> Marca registrada de Colineal Corp.

diversificación de los productos en demostración ya que pueden ser los producidos por Colineal así como los productos importados.

Tienda: Se considera como tienda cuando el almacén posee capacidad de 22 a 44 ambientes, lo que se persigue es la optimización del espacio y por lo general se exhiben productos en promoción y aquellos con alto nivel de venta.

Malls o Tienda Pequeña: Dentro de esta categoría se podrán exhibir entre 9 y 21 ambientes, para este efecto se presentan los productos más novedosos por su precio y diseño.

## **1.2. Misión, visión, políticas y objetivos.**

De acuerdo a la Planificación Estratégica realizada con el personal ejecutivo del grupo Colineal en enero del año 2011, se establecieron los siguientes lineamientos que regirán a la empresa en el próximo año, en respuesta a los requerimientos del mercado:

### **Misión**

Satisfacer a nuestros clientes con muebles, accesorios y servicios de calidad.

### **Visión**

Ser una marca reconocida en Ecuador e internacionalmente por la calidad de nuestros productos y servicios

### **Valores**

- Respetamos a las personas
- Actuamos con honestidad
- Innovamos constantemente

## **Política de Calidad**

“Fabricar y comercializar muebles para hogar y oficina, identificando los requisitos de nuestros clientes y enfocando nuestros procesos internos para satisfacer sus necesidades, con un compromiso de mejoramiento permanente que nos permita alcanzar nuestros objetivos estratégicos.”

## **Objetivos de calidad**

Cada uno de los objetivos de calidad afecta directamente al cumplimiento tanto de la misión como de la visión de la compañía:

- Disminuir el número de reclamos en por lo menos un 20% con relación al promedio del mes anterior.
- Alcanzar un promedio del 95% de satisfacción de nuestros clientes, en las encuestas realizadas cada mes por el Call Center.
- Cumplir por lo menos el 95% de los presupuestos mensualmente de Producción y Facturación.
- Vigilar que el personal Evaluado se mantenga en al menos un 80% sobre la calificación de muy bueno.
- Medir el nivel de innovación tomando como base el 2010, comparando los diseños creados vs. los aprobados.

## **Objetivos de Recursos Humanos**

### **Objetivo general:**

Captar, desarrollar y mantener el Talento Humano en la empresa.

### **Objetivos específicos:**

- Buscar y seleccionar el personal idóneo para el cargo requerido.

- Implementar planes y solicitudes de capacitación del personal.
- Medir y retroalimentar el desempeño del personal, implementando las acciones de desarrollo correspondientes.
- Establecer y mantener escalas salariales acordes a los perfiles y cargos, en comparación con el mercado laboral.
- Contar con un sistema basado en competencias, que nos permita desarrollar eficientemente los subsistemas de recursos humanos.

### **Indicadores Globales de Desempeño<sup>3</sup>.**

- Índice de satisfacción de los clientes
- Margen de utilidad sobre las ventas
- Retorno sobre la inversión
- Participación en el mercado
- Ranking "Top of mind"
- Monto de ventas
- Índice de satisfacción de los empleados
- Evaluación de desempeño de los empleados

### **1.3. Análisis de la estructura organizacional actual de la empresa.**

Iniciaremos definiendo que es una estructura, los conceptos generales del mismo y los elementos del diseño organizacional:

Juan José Gilli en su libro Diseño Organizativo (Gilli) habla de cinco elementos del diseño organizacional:

1. Estrategia: es la guía para el diseño organizacional, a partir de la ventaja competitiva que persiga la empresa, se determinará los recursos, los procesos y la estructura necesaria para lograrla.
2. Estructura: disposición de las partes adecuada a los objetivos, que comprende su agrupamiento y el análisis de las relaciones; las organizaciones utilizan el organigrama para representar gráficamente la estructura formal, la división de las tareas y las

---

<sup>3</sup> Debido a la política de confidencialidad de la empresa estos datos fueron modificados.

jerarquías de las diferentes posiciones. La estructura formal está determinada por el conjunto de posiciones oficiales que integran el sistema. La estructura real es la suma de la estructura formal y la informal, con informal nos referimos a las relaciones no oficiales que complementan y a veces reemplazan las prescritas.

3. Procesos: Se define el concepto de proceso como "Un conjunto de actividades que reciben uno o más insumos y crea un producto de valor para el cliente"(Champy). El diseño de los procesos tiene que ver con la visión de la organización, la estructura constituye el marco donde se van a desarrollar los procesos, el desafío consiste en encontrar la estructura que soporte los procesos claves para la organización.
4. Gente: señala que la distribución de los cargos es quizás el elemento más importante de la administración de personas. Colocar a las personas en el lugar en que sus cualidades sean productivas es la manera de asegurar la optimización de los recursos humanos(Drucker).
5. Tecnología: entendida como el sistema técnico (herramienta) que permita transformar la materia prima en producto terminado, tiene un papel fundamental en la definición de la forma que adopta una organización.

Se puede afirmar que no es posible implementar procesos si no hay una estructura claramente definida, de la misma manera, una adecuada estructura no está capacitada para funcionar de modo eficiente si no aplica procedimientos que permitan el trabajo coordinado de cada uno de sus componentes.

Mintzberg en su libro *La Estructuración de las Organizaciones*(Mintzberg), presenta un diagrama con los componentes básicos de la organización, señala que las organizaciones están estructuradas para captar y dirigir sistemas de flujo y para definir las interrelaciones de las distintas partes, identifica funciones que se agrupan en cinco partes fundamentales según las cuales se puede articular las tareas, flujo de información y decisiones.

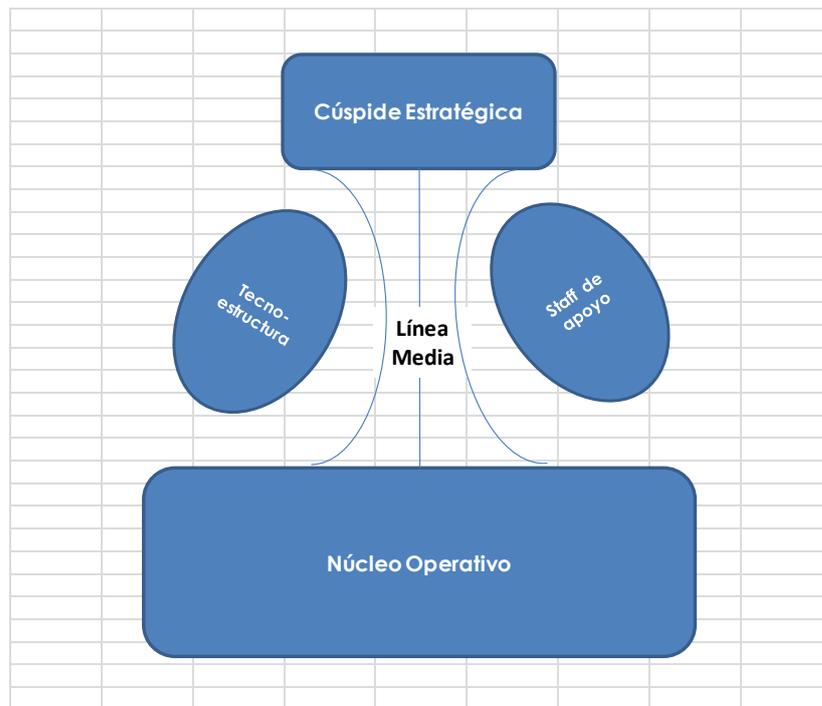


Ilustración 1: Cinco partes fundamentales de la organización / Elaborado por: Henry Mintzberg

1. La cúspide estratégica: Se encarga de que la organización cumpla su misión, satisfaciendo los intereses de las personas que la controlan, poseen tres tipos de roles: a) supervisión, para que la organización funcione como unidad integrada. b) gestión de relaciones con el entorno, realiza contactos, informa y negocia con los grupos externos que lo requieran, y C) las que corresponden a las estrategia de la organización (corresponden a las funciones de la alta dirección).

2. Línea media: corresponden aquellas actividades que actúan como nexos entre la cúspide estratégica y el nivel operativo, en realidad tiene los mismos roles que el directivo de la cúspide estratégica pero en el ámbito de su propia unidad organizativa. Abarca desde los gerentes superiores situados inmediatamente debajo de la cúspide estratégica, hasta los supervisores de la primera línea (jefaturas); los gerentes de línea no solo se limitan a la supervisión directa, tiene también a su cargo las relaciones con el entorno de la unidad y diseñan la estrategia correspondiente a su unidad.

3. El núcleo operativo: comprende a los miembros de la organización que realizan las actividades relacionadas con la transformación de los ingresos y

salidas. Comprende a los operarios que realizan el trabajo básico, relacionado en forma directa con la elaboración de productos o servicios.

4. Staff o apoyo: su función consiste en proporcionar apoyo a la organización fuera de la corriente del trabajo operativo; tiene su propio equivalente al núcleo operativo y en muchos casos concentran las actividades que se pueden tercerizar.

5. Tecnoestructura: abarca a los analista que estudian la adaptación de la organización en función de las necesidades del entorno y dan pautas para afianzar la normalización; ejemplo: departamento de ingeniería industrial, analistas de planificación y control.

El éxito del diseño radica en la comprensión de sus elementos como partes de un todo que se influyen mutuamente.

**La estructura simple** o empresarial(Mintzberg) es la forma espontánea que el emprendedor da a su negocio en la etapa fundacional y que mantiene mientras el tamaño y la situación de la empresa lo permitan. Podríamos decir que se trata de una protoestructura que temporalmente pudo darse en la organización de una empresa antes de la revolución industrial o puede ser utilizada por un emprendedor de nuestros días. Podemos concluir que la mayoría de las organizaciones pasa por la forma simple en sus comienzos, aun cuando en el caso de algunas que son pequeñas, se mantiene esta estructura más allá de este período.

Esta forma organizacional resulta efectiva en la etapa de inicio y crecimiento de la empresa, ya que el dueño actúa como centro de las actividades de creación, tanto del producto como del mercado y las actividades creativas relacionadas con producir y vender; siendo esto esencial para que la empresa progrese. Posterior a la etapa de crecimiento y posicionamiento en el mercado, esta estructura se convierte en un limitante para el desarrollo de la empresa.

El empresario – gerente tiende a tener un amplio alcance de control, ya que de hecho todos los empleados le reportan directamente. En el mejor de los casos, cuando la empresa aumenta de tamaño, delega ciertas

atribuciones a los jefes o encargados, pero no existe un verdadero desarrollo de mandos medios. Conforme va evolucionando esta estructura, su crecimiento hace que requiera una mayor precisión en la asignación de funciones, una mayor delegación y el desarrollo de mandos medios más profesionalizados.

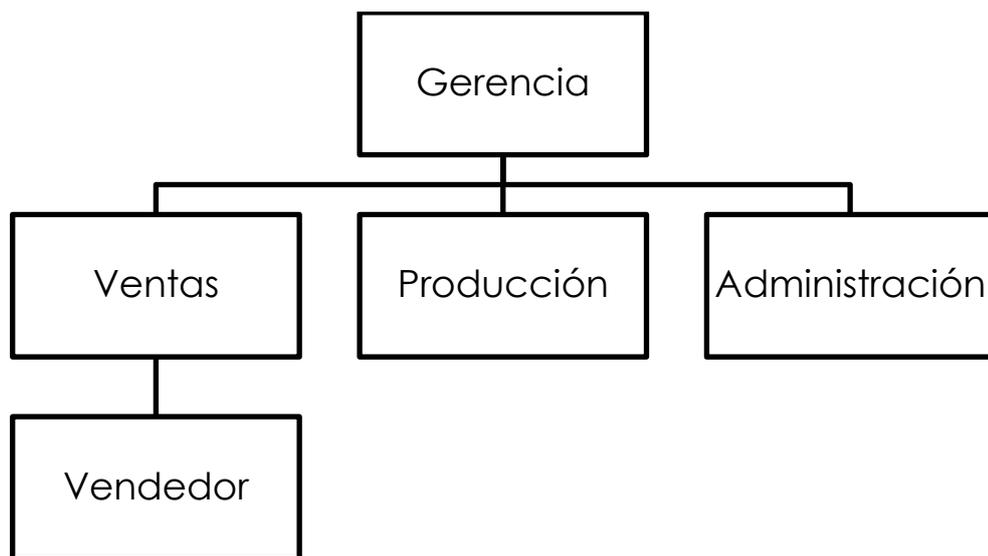


Ilustración 2: Estructura simple / Autor: Juan José Gilli

**La división funcional**(Gilli) trae como consecuencia la necesidad de un mayor número de niveles jerárquicos que coordinen los distintos sectores y puestos especializados; es decir, la estructura se amplía en sentido vertical. La estandarización de los puestos de trabajo pasa a ser el mecanismo de coordinación, y, al permitir a los jefes y gerentes supervisar un mayor número de subordinados, aumenta el tamaño de los sectores y departamentos. Las reglas y regulaciones impregnan toda la organización, la comunicación se formaliza y la decisión sigue la cadena de autoridad formal. Esta tendencia de formalización del comportamiento se refleja en que, a diferencia de la estructura simple, difícilmente los jefes trabajan junto con los operarios, y hay una fuerte división entre línea y staff.

Las organizaciones que adoptan la forma funcional son por lo general maduras, lo suficientemente grandes como para tener un volumen de trabajo operativo que justifique la estandarización de los procesos de trabajo, y también lo suficientemente antiguas como para que esos procedimientos y el conjunto de normas que la regulan se hayan formalizado. Esto supone que han pasado por las etapas de creatividad y crecimiento, y las condiciones del contexto les permiten buscar especialización y estabilidad a través de la estructura.

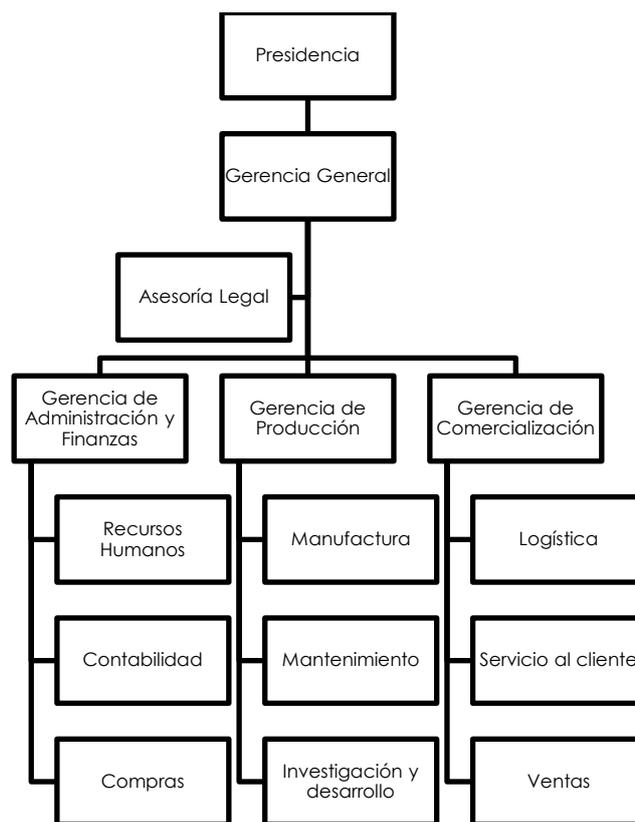


Ilustración 3: Estructura funcional / Elaborado por: las autoras / Basado en: la estructura funcional

Del análisis realizado, la estructura organizacional que presenta actualmente la Corporación Colineal, parte de una estructura simple debido a su origen como empresa familiar; inicialmente la estrategia y las decisiones eran tomadas por el dueño de la compañía, existía una organización distribuida en tres grandes grupos que eran básicamente el

área de administración, producción y comercialización, no había especializaciones por productos y la producción era en masa.

La producción pasó a ser más especializada surgiendo la necesidad de crear nuevos centros de trabajo mediante la incorporación de Jefaturas y Gerencias especializadas en las áreas administrativas, productivas y comerciales. Los gerentes tienen mayor grado de control sobre las actividades a su cargo al supervisar tareas y al centralizar las decisiones, se crean los departamentos de apoyo para afianzar el crecimiento tanto de la fábrica como de la comercializadora.

Debido al crecimiento de los volúmenes de producción y venta, se crea la necesidad de estandarización de los procesos y la formación de procedimientos y normas que regulan el trabajo. Adicionalmente, dado el cambio de una estructura simple a una funcional, y en respuesta a las necesidades del cliente cada vez más enfocado a la calidad del producto y a la competencia creciente del mercado, Colineal incorpora dentro de sus procesos el Sistema de Gestión de Calidad.

En la estructura actual, no existe especialización por línea de producto sino la producción es en serie, esto impide optimizar recursos y detectar donde se originan los cuellos de botella, y cuáles son las líneas y procesos más eficientes, ya que al tener resultados globales de producción no se detectan los rendimientos reales por secciones o líneas (Anexos 1 y 2).

## CAPITULO 2

### DISEÑO DE LA NUEVA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL CORPORATIVA BASADA EN PROCESOS DEL SGC.

#### 2.1. Identificación de procesos en base al SGC

La empresa dentro del sistema de Gestión de Calidad, ha identificado los macroprocesos y procesos dentro de la cadena de valor, para ello tenemos las siguientes definiciones:

**Cadena de Valor:**(Francés) La cadena de valor proporciona un modelo de aplicación general que permite representar de manera sistemática las actividades de cualquier unidad estratégica de negocio, ya sea aislada o que forme parte de una corporación. La cadena de valor proporciona:

- Un marco conceptual para definir las acciones tendientes a desarrollar una ventaja competitiva sostenible.
- La cadena de valor pretende identificar todas aquellas actividades en las cuales se pueden añadir valor al producto.

**Macroprocesos:** De acuerdo al Sistema de calidad de la empresa se define como el conjunto de procesos, los mismos que están agrupados en procesos de Gestión, Apoyo y Dirección de acuerdo a su enfoque. La suma de estos macroprocesos forma la cadena de valor.

**Procesos:**“Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman las entradas en resultados”.(Ordoñez)

**Clases de procesos:** La clasificación de los procesos se ha realizado tomando como base el Manual de Calidad de la empresa; en el mismo se

detalla, el Manual de procesos general de la organización, cada uno de los cuales forman la cadena de valor.

Los procesos clave, de gestión u operativos, son aquellos que añaden valor al cliente e influyen directamente en su satisfacción o insatisfacción. También pueden considerarse procesos clave los que consumen muchos recursos, son propios de la actividad de la empresa, por ejemplo, el proceso de producción, el proceso de prestación del servicio, el proceso de comercialización, etc.

Los procesos estratégicos son aquellos procesos mediante los cuales la empresa desarrolla sus estrategias y define los objetivos. Por ejemplo, el mejoramiento continuo.

Los procesos de apoyo, o de soporte son los que proporcionan los medios (recursos) y el apoyo necesario para que los procesos clave se puedan llevar a cabo, tales como proceso de formación, administración de Recursos Humanos, mantenimiento, etc.

En términos generales podemos decir, que los procesos no necesariamente deben estar encasillados dentro de uno de estos grupos, la decisión de donde encuadrarlos va a depender del tipo de organización y sobre todo de los objetivos estratégicos de la organización; por ejemplo, para algunos el proceso de compras, será un proceso operativo, para otros un proceso de apoyo y para otros simplemente no existirá.

Todos los procesos deberían estar alineados con los objetivos de la organización y diseñados para crear valor. La eficacia y eficiencia de los procesos pueden evaluarse a través de revisiones internas y externas.(Ordoñez)

## Elementos del proceso:

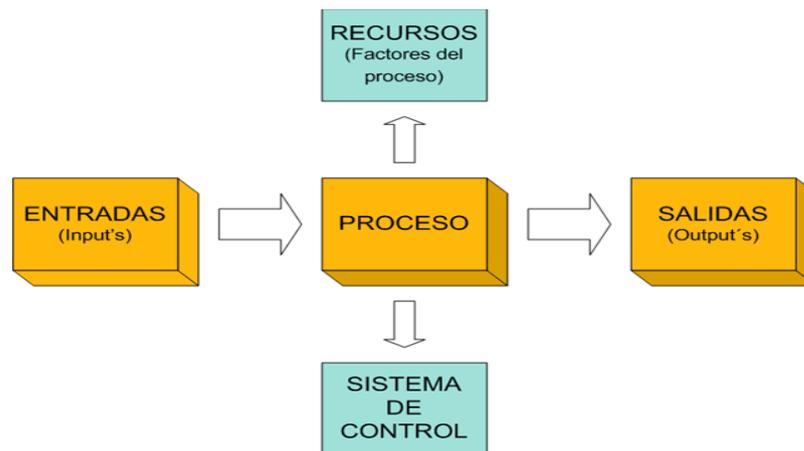


Ilustración 4:Elementos del proceso /Elaborado por: Arp Calidad

Dentro del proceso intervienen cinco elementos:(calidad)

### 1. Entradas:

Todo lo que se transforma en una salida.

### 2. Salidas:

Producto/Servicio destinado al cliente interno/externo. Es fundamental que cumpla con la calidad exigida por el proceso, caso contrario no aportará el valor añadido esperado por el cliente.

Es habitual que la salida de un proceso sea la entrada del siguiente (Interacción de procesos), si la entrada del siguiente proceso no cumple con la calidad esperada es seguro que la salida tampoco, provocando una cadena que desemboca en el cliente final.

### 3. Recursos o factores del proceso:

Personas: Quién lo hace. Tanto en el concepto físico como en el de competencias, habilidades necesarias, formación requerida, etc.

Materiales: Con qué lo hace. En término de materias primas o semielaboradas. No pensemos únicamente en materiales físicos, ya que por

ejemplo en empresas de servicio la información también es una materia prima.

Infraestructura: Con qué herramientas, instalaciones, maquinarias, etc.

Método: Es el procedimiento mediante el cual se desarrolla un trabajo.

#### 4. Sistema de control:

Formado por los indicadores, sus objetivos y los cuadros de mando resultantes para la toma de decisiones. Es fundamental para evaluar la marcha del proceso, corregir deficiencias y mejorar continuamente.

## 2.2. Análisis del manual de procesos actual

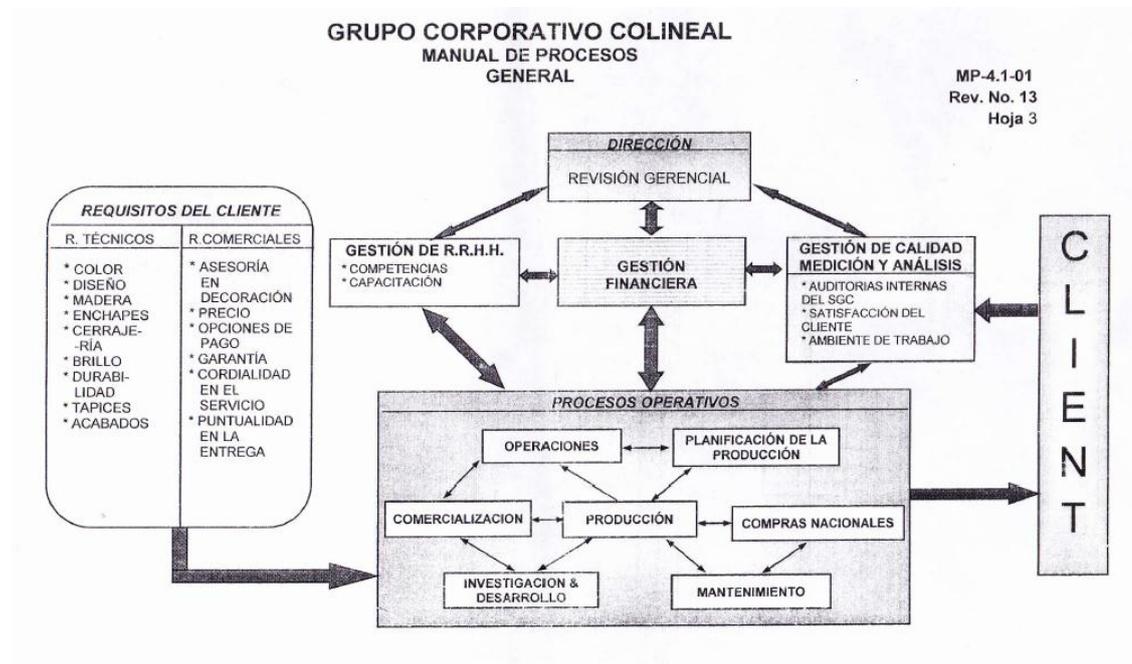


Ilustración 5: Manual de procesos Calidad / Elaborado por: SGC Colineal

Tenemos actualmente tres tipos de procesos dentro de Corporación Colineal, los procesos de Dirección, los procesos de Apoyo y los procesos Operativos, estos a su vez son alimentados por los requisitos tanto técnicos como los comerciales, los mismos que detallamos a continuación:

Procesos de Dirección:

1. Revisión Gerencial

Procesos de Apoyo:

1. Gestión de Recursos Humanos
2. Gestión Financiera
3. Gestión de calidad, medición y análisis

Procesos Operativos:

1. Operaciones
2. Planificación de la producción.
3. Comercialización
4. Producción
5. Compras nacionales
6. Investigación y Desarrollo
7. Mantenimiento

Todos estos procesos están conformados de procedimientos y actividades, de las que se derivan las funciones y actividades a desarrollar por los cargos tanto de la fábrica como la comercializadora.

A continuación presentamos cada uno de los procesos que corresponden a los macroprocesos corporativos<sup>4</sup>:

### Procesos de apoyo:

Tabla 1: Procesos de Apoyo / Elaborado por: Las Autoras.

MACROPROCESOS		PROCESOS
PROCESOS DE APOYO	GESTIÓN DE CALIDAD	GESTION DE CALIDAD
		LABORATORIO
		SEGURIDAD INDUSTRIAL
	GESTION DE RRHH	RECURSOS HUMANOS
	GESTION FINANCIERA	GESTION FINANCIERA
		FACTURACION
COSTOS		

<sup>4</sup> Por motivos de confidencialidad la información fue modificada

## Procesos Operativos:

Tabla 2: Procesos Operativos / Elaborado por: Las Autoras

MACROPROCESOS		PROCESOS
PROCESOS OPERATIVOS	PRODUCCION	BODEGA MATERIAS PRIMAS
		PREPARACION
		TABLEROS
		LINEA TABLEROS
		LINEA TRADICIONAL
		SILLONERIA Y COMPLEMENTOS
		TAPICERIA
		CORTE Y COSTURA
		TAPIZADO, EMBALAJE Y DESPACHOS
		DEPARTAMENTO TECNICO
		SILLONERIA Y COMPLEMENTOS
	COMERCIALIZACION	MERCADEO Y VENTAS
		EXPORTACIONES
		SERVICIO AL CLIENTE
		TALLER DE REPARACIONES
	OPERACIONES	OPERACIONES
	PLANIFICACION DE LA PRODUCCION	PLANIFICACION DE LA PRODUCCION MUEBLES
	INVESTIGACION Y DESARROLLO	INVESTIGACION Y DESARROLLO
	PROCESO DE COMPRAS NACIONALES E IMPORTACIONES	COMPRAS NACIONALES E IMPORTACIONES
		BODEGA MATERIAS PRIMAS
MANTENIMIENTO	MANTENIMIENTO	

## Proceso de Dirección:

Tabla 3: Proceso de Dirección / Elaborado por: Las Autoras

MACROPROCESOS		PROCESOS
PROCESOS DE DIRECCIÓN	DIRECCION	DIRECCION

Se puede apreciar que en el manual de procesos actual, los procesos operativos no demuestran la cadena de valor en su secuencia, simplemente se expone las interacciones entre los diferentes procesos. Por otro lado existen procesos de apoyo que se incluyen dentro del operativo,

como por ejemplo, el proceso de mantenimiento. De acuerdo a las necesidades actuales del cliente interno y externo, y a los temas planteados en la planificación estratégica para el año 2011, los macroprocesos no incluyen procesos específicos para cumplir determinados objetivos, por ejemplo el macroproceso de RRHH no considera la Terminación de Relación laboral, administración de beneficios sociales, medición de clima, como procesos del área de recursos humanos.

Actualmente, los procesos describen las entradas, salidas y recursos, y no se establecen flujogramas para cada uno de los procesos ocasionando que no exista una estandarización de los mismos. Así por ejemplo, existen procedimientos establecidos únicamente para los procesos detallados en el sistema de gestión calidad.

El proceso de dirección está destinado solamente a la revisión de los procesos, dejando toda la responsabilidad del mejoramiento continuo en el proceso de gestión de calidad que está considerado como un proceso de apoyo.

Debido a que el manual de procesos actual no cumple con las exigencias y con los objetivos citados en la planificación estratégica, se ve la necesidad de actualizar el manual de procesos, con la finalidad de optimizarlos, reestructurando los cargos y funciones del personal, haciendo necesario un sistema integrado de competencias laborales que garanticen la idoneidad del perfil para el cumplimiento de los objetivos de la organización.

### **2.3. Reestructuración de los procesos.**

Considerando este marco teórico, la reestructuración de procesos la iniciamos aplicando previamente la planificación estratégica de Colineal para el año 2011, y teniendo como base el sistema de gestión de calidad.

A continuación detallamos la información levantada en la Planificación estratégica.(Colineal)<sup>5</sup>

Visión: Ser una marca reconocida en el Ecuador e internacionalmente por la calidad de nuestros productos y servicios.

Misión: Satisfacer a nuestros clientes con muebles, accesorios y servicios de calidad.

Condiciones necesarias:

- Ser una empresa rentable.
- Tener personal calificado y comprometido.
- Contar con tecnología y procesos eficientes.
- Conocer el mercado

Dentro de los principales motivos existentes para rediseñar los procesos están:

- Reducir costos
- Mejorar la calidad
- Incrementar velocidad
- Enfrentar la competencia
- Contar con personal competente

Con esto buscamos incrementar la calidad y la creación de valor a través de: aplicación de mejores prácticas, simplificación y estandarización de operaciones, integración de procesos independientes, compartir visión de negocios, fomentar la cooperación y el trabajo en equipo.

Se debe considerar además los principios de gestión de calidad(Ordoñez):

1. Enfoque hacia el cliente
2. Liderazgo

---

<sup>5</sup> Por motivos de confidencialidad no se adjunta acta de reunión.

3. Participación del personal
4. Orientación para los procesos
5. Enfoque de sistema para la gestión
6. Mejora continua
7. Enfoque basados en hechos para la toma de decisiones.
8. Relaciones mutuamente beneficiosa con los proveedores.

Describir la organización como una red de procesos proporciona a la dirección de la organización una herramienta útil de gestión. Para generar la nueva estructura de procesos la organización trabajará:

- Estabilizando y desarrollando su concepto de organización (Misión, Visión y Valores).
- Definiendo su red de procesos en general, y más en concreto sus procesos clave y prioritarios.
- Estableciendo mecanismos de medición (Sistema de indicadores).

De acuerdo a lo mencionado anteriormente, se establece el siguiente mapa de procesos:

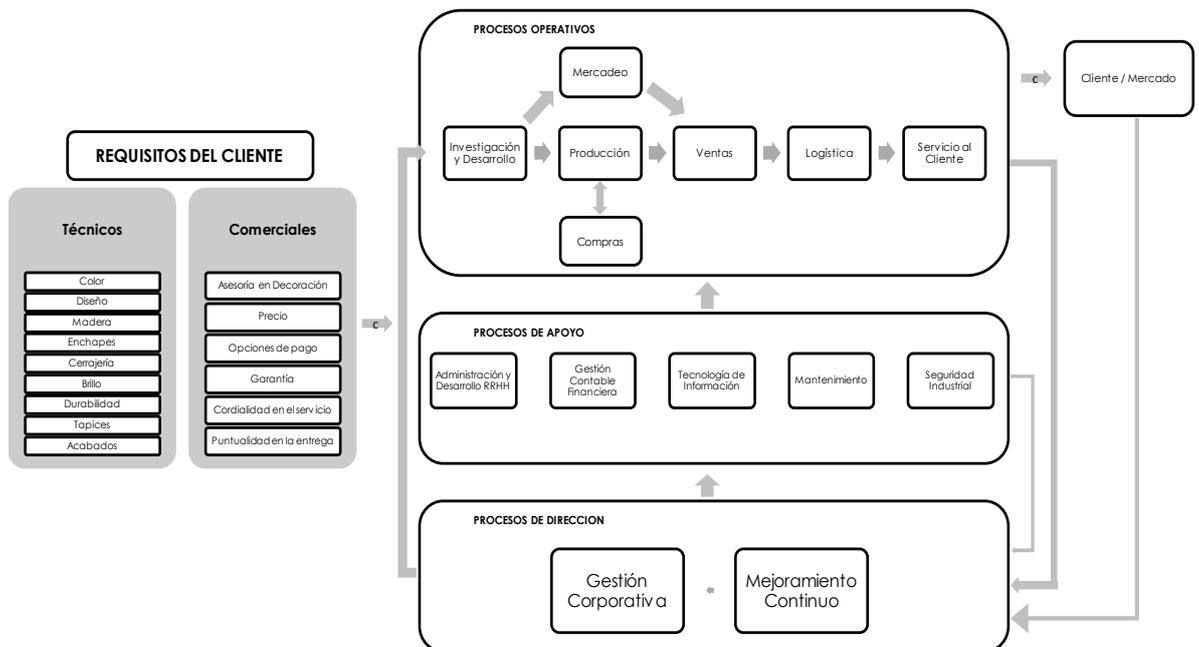


Ilustración 6: Mapa de proceso Colineal /Elaborado por: SGC

Según se observa en el mapa, los requisitos tanto técnicos como comerciales dan como resultado tres tipos de procesos: de Dirección, Operativos y de Apoyo, el desarrollo eficiente de estos procesos aseguran el cumplimiento de las necesidades del cliente y/o mercado.

A continuación especificamos los procesos:

Procesos Operativos:

1. Investigación y desarrollo.
2. Mercadeo
3. Producción
4. Compras
5. Ventas
6. Logística
7. Servicio al cliente

Procesos de Apoyo:

1. Administración y desarrollo de Recursos Humanos.
2. Gestión contable y financiera
3. Tecnología de Información
4. Mantenimiento
5. Seguridad Integral.

Procesos de Dirección:

1. Gestión corporativa
2. Mejoramiento continuo

En el nuevo manual se establece la cadena de valor teniendo claro la secuencia e interacción de los procesos de acuerdo a las necesidades de la organización orientado siempre al cumplimiento de los requerimientos del cliente.

Basándonos en el nuevo manual de procesos y considerando las condiciones antes descritas presentamos los nuevos macroprocesos y

procesos descritos en el Manual de calidad de la empresa, así como su propósito o finalidad, las mismas que fueron revisadas y aprobadas por la Alta gerencia.

Debido a que son datos confidenciales, a continuación presentamos algunos de los macroprocesos y procesos con algunas modificaciones.

### Procesos de Gestión.

Tabla 4: Procesos de Gestión / Elaborado por: SGC / Tomado de: Manual de Procesos

Macroproceso	Finalidad macroproceso	Proceso	Finalidad proceso
Investigación	Conocer gustos y necesidades de nuestros clientes y plasmarlos en productos	Investigación de Mercado	Identificar y priorizar las mejores oportunidades de negocio
		Desarrollo de Productos	Crear productos innovadores y rentables que satisfagan las necesidades de nuestros clientes
Mercadeo	Dar a conocer el valor de nuestras marcas y productos al mercado	Publicidad	Promocionar nuestras marcas y productos al mercado
		Merchandising	Exhibir los productos para motivar la compra
		Apertura de Puntos de Venta	Ampliar la cobertura geográfica de la red comercial
Producción	Fabricar productos de calidad, conforme las especificaciones y requisitos establecidos	Producción Carpintería	Fabricar sillas y muebles de cajón, de acuerdo a los requerimientos y especificaciones establecidos
		Producción Tapicería	Fabricar muebles tapizados, de acuerdo a los requerimientos y especificaciones establecidos
		Bodega de Materia Prima	Administrar eficientemente el abastecimiento de materiales e insumos para producción
Ventas	Estimular una acción de compra en el cliente, a partir del conocimiento de sus necesidades	Gestión de Ventas	Explotar los mercados actuales y desarrollar nuevos mercados, asegurando el crecimiento y la rentabilidad de la corporación
		Ventas en Almacén	Identificar las necesidades del cliente individual y asesorarlo en la mejor opción de compra
Servicio al Cliente	Atender eficazmente las solicitudes específicas de los clientes	Atención al Cliente	Recibir y dar respuestas eficaces a los reclamos, sugerencias e inquietudes de los clientes
		Servicio de Garantía y Reparación de Producto	Cumplir oportunamente las garantías y brindar servicios de reparación de productos.

## Procesos de Apoyo.

Tabla 5: Procesos de Apoyo / Elaborado por: SGC / Tomado de: Manual de Procesos

Macroproceso	Finalidad	Proceso	Finalidad
Administración y Desarrollo de Recursos Humanos	Captar, desarrollar y mantener el talento humano en la empresa	Contratación de Personal	Buscar y seleccionar el personal idóneo.
		Capacitación de Personal	Implementar los planes de capacitación del personal
		Evaluación de Desempeño y Desarrollo del Personal	Medir y retroalimentar el desempeño del personal, implementando las acciones de desarrollo correspondientes
		Administración Salarial	Establecer y mantener escalas salariales acordes a los perfiles, en comparación con el mercado laboral
		Elaboración y Pago de Nómina	Elaborar roles de pago correcta y oportunamente
		Terminación de Contrato Laboral	Rescindir el contrato laboral, cumpliendo los requisitos legales y buscando oportunidades de mejora.
		Medición del Clima Laboral	Identificar las necesidades del cliente interno e implementar acciones de mejora.
		Administración de Beneficios al Personal	Desarrollar e informar a los empleados sobre los beneficios sociales que presta la empresa.
		Servicio Social	Velar por el bienestar de los trabajadores y su entorno.
		Comunicación Interna	Informar oportunamente al personal sobre cualquier información relevante.
Gestión Contable y Financiera	Administrar eficientemente los recursos económicos de la compañía, cumpliendo con el marco legal	Gestión Financiera	Asignar los recursos de acuerdo con los planes y necesidades de la empresa.
		Gestión Contable	Apoyar todo el proceso de toma de decisiones económicas.
Tecnología de Información	Proveer al usuario los medios tecnológicos necesarios para el cumplimiento de su trabajo	Desarrollo de Aplicativos	Generar aplicativos en base a requerimientos de la organización.
		Soporte al Usuario	Brindar asesoría técnica al usuario.
Mantenimiento y Seguridad Industrial	Mantener la integridad de las personas y de la instalaciones	Mantenimiento Preventivo	Garantizar la operatividad de las máquinas mediante un mantenimiento planificado.
		Mantenimiento Correctivo	Determinar y eliminar las causas que originan fallas en las instalaciones o maquinarias.
		Instalaciones Industriales	Proporcionar instalaciones seguras para el proceso productivo.
		Seguridad Industrial	Mantener niveles elevados de calidad de vida dentro del ambiente laboral.

## Procesos de Dirección.

Tabla 6: Procesos de Dirección / Elaborado por: SGC / Tomado de: Manual de Procesos

Macroproceso	Finalidad	Proceso	Finalidad
Gestión Corporativa	Impulsar el desarrollo de la compañía hacia su visión de largo plazo	Planificación Estratégica	Desarrollar e implementar planes para alcanzar objetivos que busquen maximizar los beneficios.
		Revisión de la Dirección	Controlar el cumplimiento de los procesos asegurando su mejora continua.
Mejora Continua	Identificar y explotar las oportunidades de mejora del desempeño de la empresa	Estandarización de Procesos	Crear e implementar estrategias para fortalecer la habilidad de la organización para agregar valor.
		Auditoría Interna de Procesos	Controlar y verificar que se cumplan los procedimientos establecidos.
		Acción Correctiva	Tomar acciones para eliminar las causas de las No Conformidades con el objeto de prevenir que no vuelvan a ocurrir.
		Medición de la Satisfacción del Cliente	Asegurar el seguimiento de la información relativa a la percepción del cliente con respecto al cumplimiento de los requisitos por parte de la organización.

Todos estos procesos están conformados de procedimientos y actividades, de las que se derivan los ajustes a las funciones y actividades a desarrollar por los cargos tanto de la fábrica como la comercializadora.

Del análisis del mapa actual de procesos se desprende la importancia de contar con procesos de dirección que no estén encaminados únicamente a la revisión general del sistema, sino a cumplir un papel fundamental como actor directo de gestión y mejoramiento continuo de todos los procesos.

Para cumplir con los objetivos estratégicos se incluyen procesos en todos los macroprocesos, los mismos que están enfocados a satisfacer las necesidades tanto del cliente interno como externo; para su cumplimiento y difusión se detallan las actividades por medio de flujogramas realizados por las jefaturas y el personal encargado de los procesos, con ello se valida y actualiza la información y se crea compromiso para su aplicación.

Es importante considerar que debido a la importancia y a la normativa legal vigente en el campo de seguridad y salud ocupacional creemos importante y necesario determinar como dos procesos independientes al proceso de mantenimiento y de seguridad integral.

Es importante aclarar que en el manual de procesos actual se incluyen nuevos procesos dentro de cada área de trabajo; así por ejemplo en el macroproceso de Administración y Desarrollo de Recursos Humanos se incluyen nuevos procesos como terminación de contrato laboral, medición de clima laboral, administración de beneficios al personal y comunicación interna; pasando del manejo de procedimientos al manejo de flujogramas; se anexa procedimiento y flujograma de Evaluación de Desempeño (Anexo 3 y4)

### **2.3.1. Priorización de los procesos de acuerdo a la estructura**

De acuerdo a la estructura organizacional vigente, Colineal cuenta con siete niveles:

1. Presidencia
2. Vicepresidencia
3. Gerencias
4. Subgerencias
5. Jefaturas
6. Asistentes
7. Operadores

Todos estos niveles están cumpliendo todos los procedimientos tanto operativos como de apoyo que se encuentran establecidos dentro del SGC.

De acuerdo a la estructura propuesta no podemos priorizar un proceso sobre otro ya que todos cumplen un papel fundamental para lograr la satisfacción del cliente. Así por ejemplo, no se concibe el éxito del proceso de producción o de ventas sin el soporte de los procesos de apoyo, como

Tecnología de Información o Recursos Humanos. El manual de procesos toma al sistema como un todo no dividido en donde sus procesos se interrelacionan y son interdependientes.

Debemos considerar que el manual de procesos se verá afectado directamente cada vez que los requisitos del cliente varíen, el éxito está en lograr que cada proceso cumpla con su finalidad de acuerdo a las necesidades y requisitos tanto del cliente externo como interno.

#### **2.4.Revisión y establecimiento de indicadores por proceso.**

Para establecer los nuevos indicadores por procesos se ha utilizado la siguiente metodología:

Mediante un taller con la alta gerencia realizado en febrero del 2011, y una vez definidos los macroprocesos, procesos e indicadores globales de desempeño, se analiza el impacto de cada proceso para el cumplimiento del indicador.

La metodología consiste en asignar una puntuación de 0, 3 y 9 puntos dependiendo de su nivel de impacto al objetivo; los procesos que posean una puntuación mayor, son los que requieren de indicadores porque afectan directamente al cumplimiento de objetivos de la empresa.

MACROPROCESOS	PROCESOS	Indicadores locales	Indicadores										Puntos		
			Índice de satisfacción de los clientes	Margen de la utilidad sobre las ventas	Utilidad por empleado	Retorno sobre la inversión	Participación en el mercado	Ranking "Top of Mind"	Monto de ventas	Índice de satisfacción de los empleados	Evaluación de desempeño de los empleados	Ciclo de Efectivo			
Proceso de apoyo	Administración y Desarrollo de Recursos Humanos	Contratación de Personal	Rotación de Personal	○	○	○	○				○	○			18
		Capacitación de Personal	Horas de capacitación/empleado (h)	●	○	○	○	○			○	●			33
		Evaluación de Desempeño del Personal											●		9
		Administración Salarial										●			9
		Elaboración y Pago de Nómina										○			3
		Terminación de Contrato Laboral										○			3
		Medición del Clima Laboral											○		3
		Desarrollo de personal	N° de promociones al año.	○	○	○						●	○		21
		Servicio Social										○			3
		Comunicación Interna		○								●	○		15
		Administración de Beneficios al Personal										●	○		12
			SIMBOLOGÍA:	●	9 PUNTOS										
				○	3 PUNTOS										

Ilustración 7: Matriz indicadores / Elaborado por: Ejecutivos Colineal

Definiendo a los indicadores como “un instrumento de medida, cuantitativo o cualitativo, que refleja la cantidad de calidad que posee una actividad o un servicio cualquiera” (García). Dentro de sus características tenemos:

- Carácter sistemático: el protocolo de medición debe seguir siempre las mismas fases.
- Normalizados: Cualquier responsable de la medición debería obtener el mismo valor de la medición.
- Homogéneos: Las unidades de medida deben ser siempre las mismas.
- Continuos: Sentido de replicación a lo largo del tiempo

Para establecer los nuevos indicadores por proceso, se tomó en consideración las condiciones necesarias, los indicadores globales de desempeño y los procesos.

De los resultados de la matriz se desprenden los procesos que requieren indicadores, los mismos que se establecieron con los responsables de cada proceso:

Tabla 7: Ejemplo de Indicadores de Gestión / Elaborado por: SGC Colineal<sup>6</sup>

MACROPROCESO		PROCESO	INDICADOR
Gestión	Investigación	Desarrollo de Nuevos Productos	Participación de productos nuevos en las ventas (% o \$)
	Mercadeo	Apertura de Nuevos Puntos de Venta	Participación de los nuevos puntos de ventas en las ventas globales(% o \$)
	Ventas	Ventas en Almacén	Participación en las ventas globales
Apoyo	Gestión contable y financiera	Gestión de Costos de Fabricación y Precios	Márgenes de Contribución (%)
Dirección	Gestión Corporativa	Planificación Estratégica	% de implementación de los objetivos estratégicos y tácticos

## 2.5. Rediseño de la nueva estructura Corporativa.

Las características del contexto actual demandan estructuras diferentes a las utilizadas hasta ahora, las estructuras funcionales diseñadas por Fayol, eran útiles para las empresas manufactureras cuando elaboraban un solo producto y en organizaciones pequeñas, o las diseñadas por Sloan, donde se descentralizaban las decisiones por productos o por mercados para dar origen al modelo divisional; estos modelos resultan insuficientes para ajustarse a la realidad de cada contexto y organización.

Para Drucker(Drucker), la estructura adecuada es aquella que permite liberar y movilizar las energías humanas y el mejor aprovechamiento de la tecnología, no existe un único diseño universal , sino que cada organización debe diseñar su estructura de acuerdo con sus necesidades fundamentales para que se puedan concretar la misión y las estrategias de la empresa, es decir, la estructura se subordina a la estrategia, se debe analizar las actividades fundamentales según su aporte para poder agruparlas y analizar las decisiones y las relaciones.

De acuerdo a este enunciado; la estructura organizacional de Colineal ha sufrido modificaciones de acuerdo a las necesidades del medio, del mercado y necesidades propias de la empresa como medir los resultados

<sup>6</sup> Este cuadro ha sido modificado por efectos de confidencialidad.

de acuerdo a las líneas de producción, y la necesidad de trabajos más especializados por líneas de productos.

La estructura de la empresa tiene características de la forma divisional sin embargo se debe tener claro que esta es una reacción estructural propia de una organización funcional integrada y que debe enfrentar la diversificación de sus líneas de productos o servicios. Para que se presenten unidades autónomas, es necesario que existan mercados o productos diferentes y además se debe considerar si cada división puede alcanzar la dimensión necesaria para funcionar eficientemente, siendo esta una característica propia de la empresa.

La estructura de Colineal se caracteriza por una especialización por producto, en donde cada línea establece su propia unidad de negocio autosuficiente, con todas las funciones de apoyo, mientras que en la sede de la dirección corporativa se crea un staff para controlar las actividades y las finanzas de cada una de las divisiones.

Las diferentes líneas de producto toman sus propias decisiones, de allí la denominación "de forma descentralizada". En general la cúspide administrativa concede una autonomía casi completa a las divisiones para tomar sus propias decisiones, pero controla su desempeño a través de los resultados de producción; este control se realiza a posteriori, sobre la base de términos cuantitativos concretos, como por ejemplo: montos de producción, montos de venta, etc.; que surgen de los informes mensuales de cada división.

La cúspide administrativa define la estrategia general de la empresa, asigna recursos financieros comunes y diseña el sistema de control de rendimiento de cada división.

Los servicios de apoyo y de tecnoestructura son comunes a toda la estructura salvo los que apoyan a divisiones únicas y deben estar situados en lugares físicos convenientes, por ejemplo: para producción; el personal de mantenimiento y calidad están asignados a cada línea de producción según la necesidad específica de ésta. Para la comercialización; el personal

de logística se encuentra distribuido de acuerdo a los volúmenes de entrega de producto de cada ciudad.

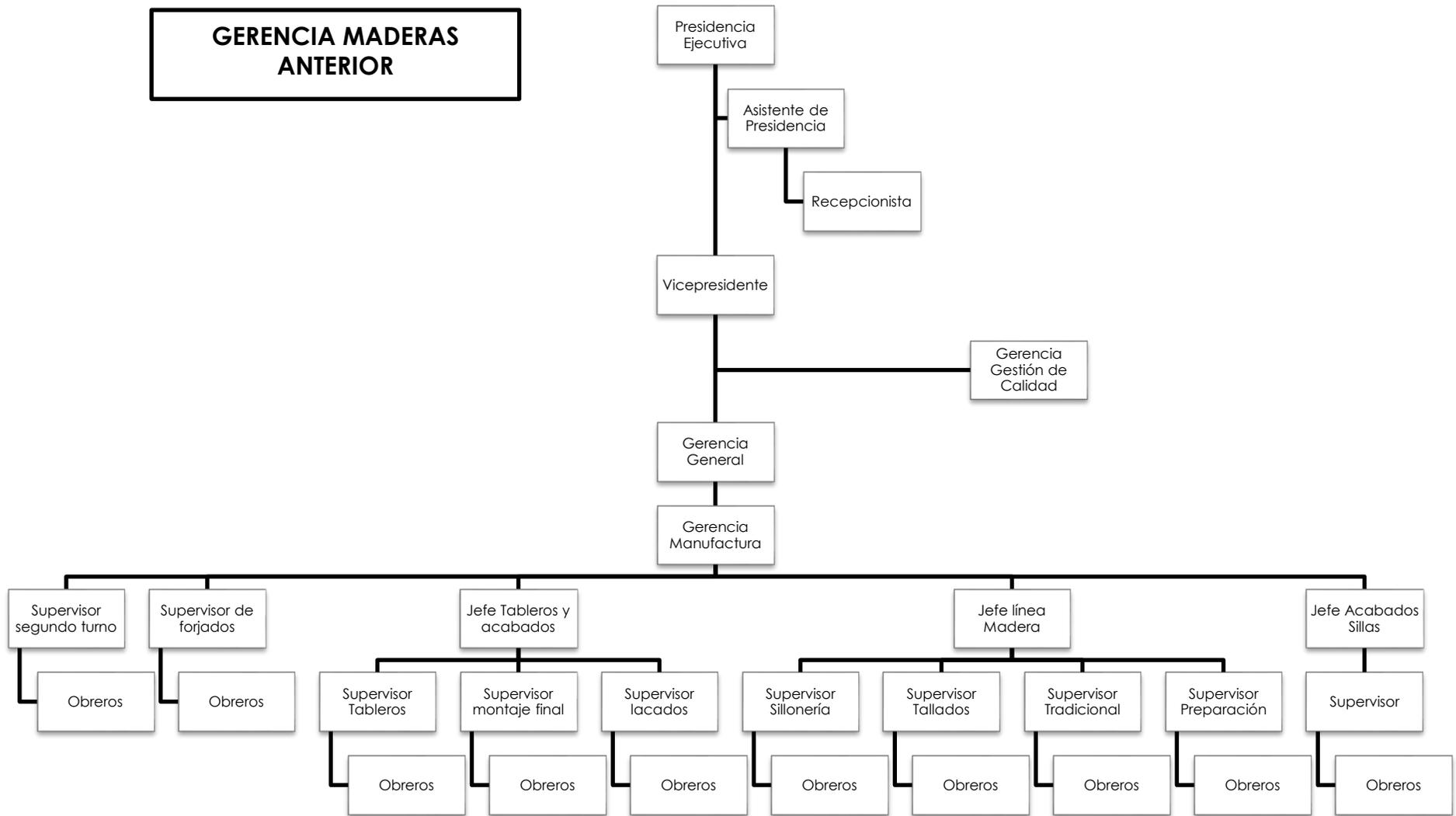
Características de las estructuras funcional y divisional(Gilli).

Tabla 8: Características de las Estructuras Organizacionales / Elaborado por: Las Autoras

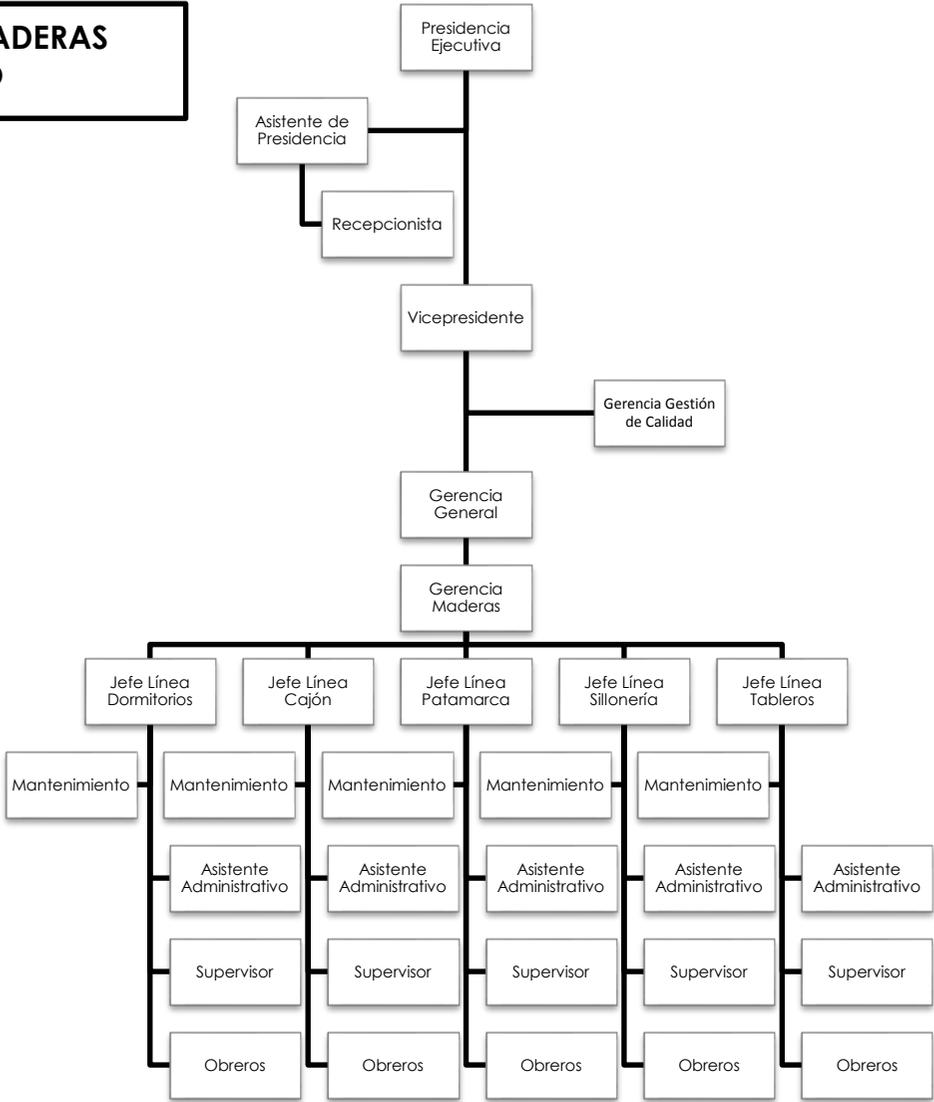
<b>Estructura funcional</b>	<b>Estructura divisional</b>
Mira hacia el interior de la organización, la visión se centra en la tarea.	Mira hacia el contexto, la visión de centra en los resultados.
Convoca la atención de los empleados hacia los procesos.	Convoca la atención de los empleados hacia los mercados.
Alienta la especialización, la excesiva especialización hace disminuir la atención global sobre la producción.	Tiene menor especialización pero puede atender mejor productos y mercados diferentes
Fija la atención en la interdependencia de los procesos y en la economía de escala.	Centra la atención en la interdependencia del flujo de trabajo, ya que este es controlado totalmente dentro de cada unidad.
No puede medir fácilmente el desempeño de las áreas funcionales.	Puede medir adecuadamente el desempeño gracias al agrupamiento por unidades de negocio.
Requiere formalización para coordinarse, por su gran especialización y tareas no calificadas, tiende a ser más burocrática.	Requiere menos formalización porque coordina mediante la medición de resultados.

A continuación presentamos las nuevas estructuras organizacionales que se desprenden del análisis anterior, en las cuales se evidencia las modificaciones realizadas (Anexos 5 y6):

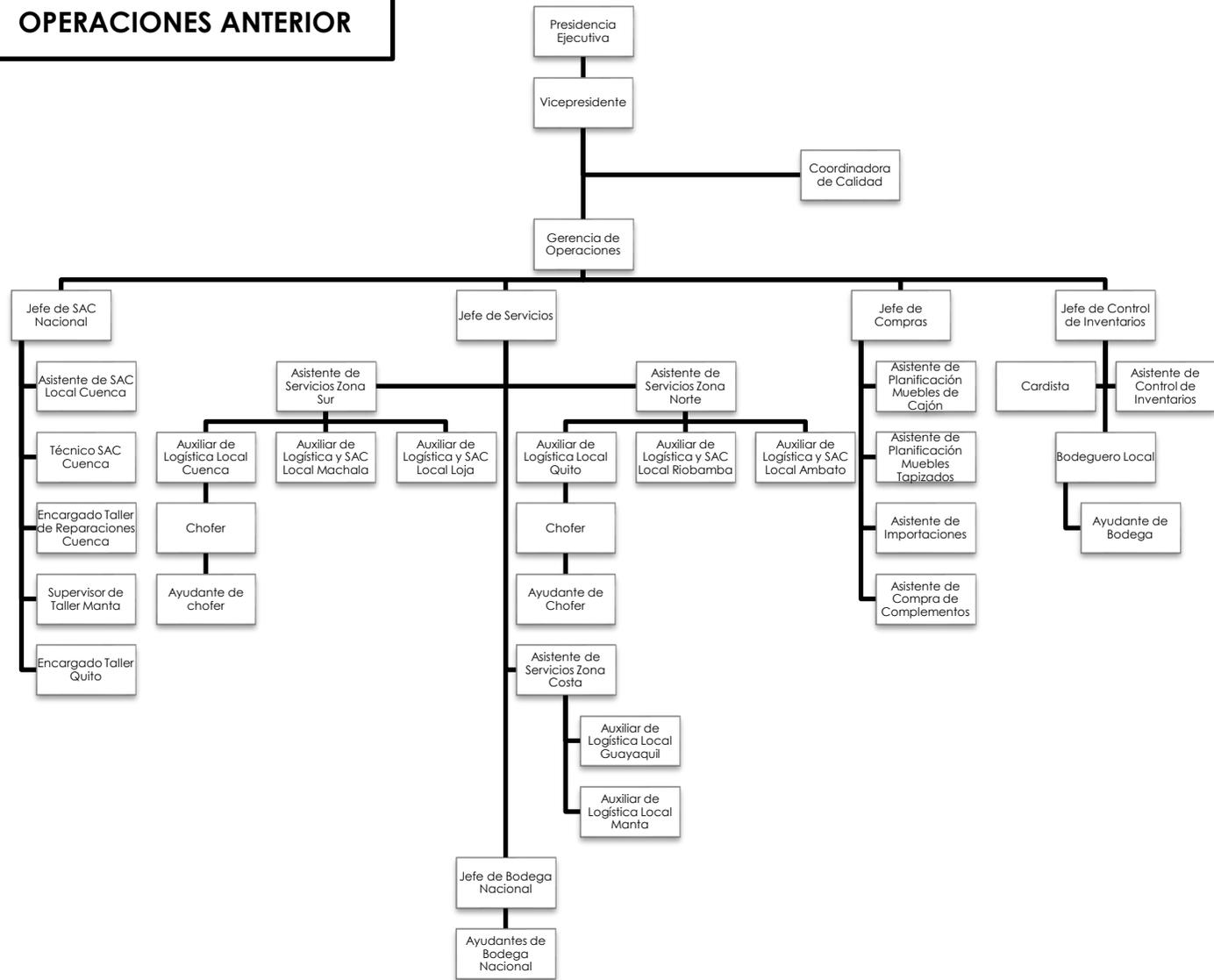
**GERENCIA MADERAS ANTERIOR**



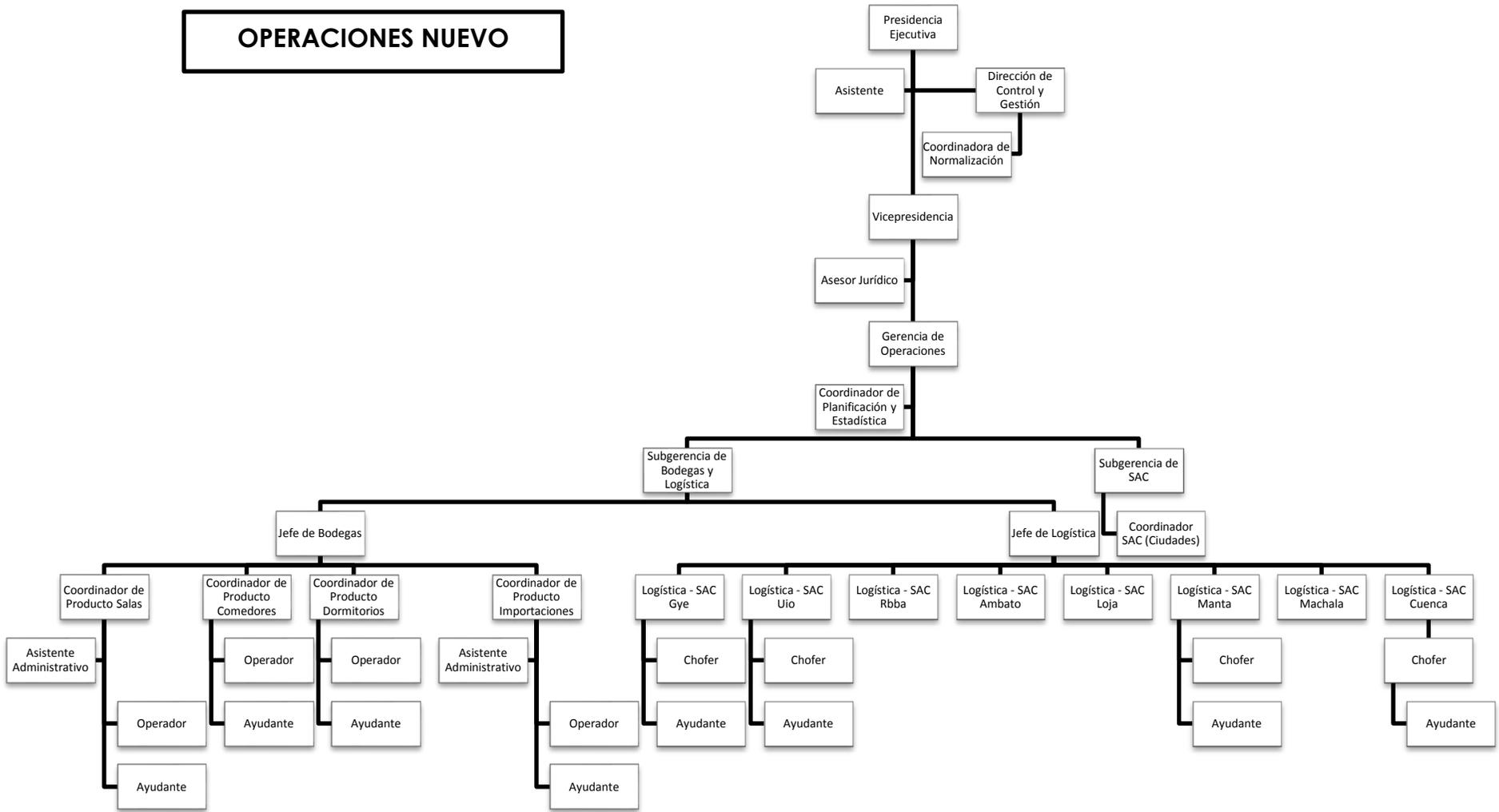
**GERENCIA MADERAS  
NUEVO**



# OPERACIONES ANTERIOR



# OPERACIONES NUEVO



## **CAPITULO 3**

### **DESARROLLO DE COMPETENCIAS LABORALES**

#### **3.1. Ajuste de funciones por proceso**

De acuerdo al nuevo mapa de procesos, y para realizar los perfiles de competencia se analizaron todos los cargos de la corporación con la finalidad de comprobar que no exista duplicidad de cargos y por otro lado que los procesos se puedan cumplir con los cargos que se van a redefinir, generando con esto un sistema más eficaz que nos permita una optimización del recurso humano.

Previo al estudio que hemos realizado, la corporación Colineal, de acuerdo a información otorgada por el departamento de Recursos Humanos, contaba con alrededor de 150 cargos, al aplicar las herramientas descritas en este trabajo se logra reducir a 120 cargos aproximadamente.

El ajuste más significativo se presenta a nivel de los cargos de Asistentes y Coordinadores, permitiendo de esta manera simplificar el levantamiento de perfiles de estos cargos.

A continuación detallamos los cargos por proceso:

Tabla 9: Cargos Macroproceso Dirección / Elaborado por: Las Autoras

MACROPROCESO	PROCESO	CARGO
DIRECCION	Gestión Corporativa	Presidencia Ejecutiva
	Gestión Corporativa	Asistente de Presidencia
	Gestión Corporativa	Vicepresidente
	Mejoramiento continuo	Gerencia de Calidad
	Mejoramiento Continuo	Coordinadora de Calidad
	Mejoramiento Continuo	Jefe de Reparaciones
	Mejoramiento Continuo	Jefe de Departamento Técnico
	Mejoramiento Continuo	Jefe de Laboratorio
	Mejoramiento Continuo	Asistente de Laboratorio
	Mejoramiento continuo	Jefe Calidad
	Mejoramiento Continuo	Coordinadora de Normalización
	Mejoramiento Continuo,	Analista de Calidad
	Mejoramiento Continuo.	Asistente de Estructuras

Tabla 10: Cargos Macroproceso Apoyo / Elaborado por: Las Autoras

MACROPROCESO	PROCESO	CARGO
APOYO	Administración y Desarrollo de RRHH	Jefe de Recursos Humanos
	Administración y desarrollo de RRHH	Asistente de Nómina
	Administración y desarrollo de RRHH	Asistente de Selección
	Administración y desarrollo de RRHH	Asistente de RRHH
	Administración y desarrollo de RRHH	Trabajadora Social
	Administración y desarrollo de RRHH	Gerencia de RRHH
	Gestión Contable Financiera	Subgerencia Administrativa (Regiones)
	Gestión Contable Financiera	Contador
	Gestión contable Financiera	Auxiliar Contable
	Gestión Contable Financiera	Gerencia Administrativa y Financiera
	Gestión Contable Financiera	Jefe de Cartera
	Gestión Contable Financiera	Contador General
	Gestión Contable Financiera	Asistente de Contabilidad
	Gestión Contable Financiera	Tesorero
	Gestión contable financiera	Cajera
	Mantenimiento	Jefe de Mantenimiento
	Mantenimiento	Técnico de mantenimiento
	Seguridad Industrial	Jefe de Seguridad y Salud Integral
	Seguridad Industrial	Jefe Operativo de Seguridad y Salud
	Seguridad Industrial	Médico laboral
	Seguridad Industrial	Enfermera
	Seguridad Industrial	Auxiliar de Servicios
	Tecnología de Información	Jefe de Tecnología y Sistemas
	Tecnología de Información	Analista de Sistemas
	Tecnología de la información	Gerencia de Tecnología y Sistemas

Tabla 11: Cargos Macroproceso Gestión / Elaborado por: Las Autoras

MACROPROCESO	PROCESO	CARGO
GESTION	Compras	Bodeguero
	Investigación y Desarrollo	Jefe de Investigación y Desarrollo
	Investigación y Desarrollo	Matriceros
	Logística	Bodeguero Local
	Logística	Gerencia de Operaciones
	Logística	Coordinador de Planificación y estadística
	Logística	Subgerencia de Bodegas y Logística
	Logística	Jefe de Logística
	Logística	Coordinador de Producto Salas
	Logística	Coordinador de Producto Comedores
	Logística	Coordinador de Producto Dormitorios
	Logística	Coordinador de Producto Importaciones
	Logística	Logística y SAC (Ciudades)
	Logística	Subgerencia SAC
	Logística	Coordinador SAC
	Mercadeo	Coordinador de Mercadeo
	Mercadeo	Asistente de Mercadeo
	Mercadeo	Asistente de Merchandising
	Producción	Operadores de Máquinas 2
	Producción	Gerencia de Maderas
	Producción	Supervisores
	Producción	Operadores de CNCs
	Producción	Operadores de Máquinas 1
	Producción	Lacadores
	Producción	Armadores
	Producción	Empacadores
	Producción	Lijadores
	Producción	Ayudantes Generales
	Producción	Calderista
	Producción	Tapizadores
	Producción	Costureras
	Producción	Cortadores de tapiz
	Producción	Retocadores – tinturadores
	Producción	Planificadora
	Producción	Coordinadora de Tapizado
	Producción	Gerencia Tapizado
	Producción	Jefes de línea
	Ventas	Subgerencia de Ventas Regional
	Ventas	Jefe de Tienda
	Ventas	Ejecutivo de Ventas
	Ventas	Subgerencia Ventas Corporativas
Ventas	Dibujante de Proyectos	
Ventas	Vendedor Corporativo	
Ventas	Gerencia de Exportaciones	
Ventas	Gerencia Carpenter	

Tabla 12: Cargos Macroprocesos Varios / Elaborado por: Las Autoras

PROCESO	CARGO
Mercadeo	Asistente Administrativa
Producción	
Compras	
Ventas	
Logística	
Servicio al cliente	
Gestión Contable Financiera	
Mantenimiento	
Producción	Montacarguista
Logística	
Investigación y Desarrollo	Técnicos de estructura
Producción	
Investigación y Desarrollo	Diseñador
Producción	
Mercadeo	
Compras	Ayudante de Bodega
Logística	
Todos los procesos	Gerencia General
Mercadeo	Gerencia de Mercadeo y Ventas
Ventas	
Mercadeo	Subgerencia de Mercadeo y Ventas
Ventas	
Mercadeo	Asistente de Call Center
Servicio al cliente	
Mercadeo	Decoradora
Ventas	
Ventas	Subgerencia de Complementos
Mercadeo	
Ventas	Asistente de complementos
Mercadeo	
Gestión Contable Financiera	Jefe de Compras
Compras	
Logística	Jefe de Bodega
Compras	
Logística	Chofer
Producción	
Todos los procesos	Mensajero
Todos los procesos	Recepcionista

### **3.2. Identificación de competencias laborales: Organizacionales y Específicas.**

#### **Que son las competencias.**

A continuación describimos algunos conceptos dados por diferentes autores sobre Competencias(Paredes & Asociados Cía Ltda).

Competencia es una palabra polisémica y su definición depende del campo donde se usa. En jurisprudencia: término legal. Ámbito de acción, potestad o facultad para tratar un asunto, incumbencia. En Marketing: competidor: persona o institución que ofrece un producto similar y con el cual hay que competir para lograr clientes o mercados. En el deporte: competir un atleta con otro, un equipo contra otro. En la Administración de recursos Humanos y psicología organizacional: habilidad: ser competente en la ejecución de un puesto o actividad.

Existen dos enfoques sobre las competencias:

Según el enfoque americano, una competencia es una característica subyacente de un individuo que está causalmente vinculada a criterios de alto desempeño en un puesto o situación(Lyle M. Spencer).

El enfoque Europeo define a la competencia como un conjunto de comportamientos observables que permiten responder eficaz y eficientemente a las exigencias planteadas por un trabajo (Berrocal)

El enfoque americano recalca las causas subyacentes al comportamiento (conocimientos, destrezas); el enfoque europeo se interesa por identificar las acciones que un individuo debe realizar para lograr unos resultados determinados.

En realidad ambos enfoques son complementarios, ya que para desempeñar una actividad de manera competente, es necesario tener los requisitos indispensables como conocimientos, destrezas, aptitudes, etc.

Para el desarrollo del presente capítulo hemos tomado como base la administración de recursos humanos por competencias, en donde se utiliza los dos enfoques anteriormente citados, ya que los perfiles de competencias incluyen actividades esenciales de los cargos (enfoque europeo) y las características personales requeridas para desempeñar esas actividades con competencia (enfoque americano).

El sistema de recursos humanos por competencias se basa en los perfiles de competencia; estas son hipótesis o suposiciones razonables sobre las características necesarias para lograr un desempeño superior, esto implica realizar un procedimiento previo para sustentar la hipótesis (análisis de puestos, análisis de los ocupantes) mediante la validación de los perfiles(Asociados).

A su vez dentro de este sistema de competencias se definirán dos niveles de competencias; las **corporativas**, son aquellas que poseen todos los miembros de la organización, independientemente de su cargo, nos ayudan a viabilizar la misión y la visión de la estrategia; las **específicas**, son aquellas que están referidas a las habilidades específicas implicadas con el correcto desempeño de puestos de un área técnica o de una función específica y que describen, por lo general las habilidades de puesta en práctica de conocimientos técnicos y específicos muy ligados al éxito de la ejecución técnica del puesto.

Para llevar a cabo una implementación con éxito del sistema de gestión por competencias dentro de Colineal debemos considerar que afectará todos los procesos de recursos humanos, se debe tener presente las siguientes características del sistema(Alles):

- Que sea aplicable y no teórico.
- Comprensible por todos los integrantes de la organización.
- Útil para la empresa.
- Fiable.
- De fácil manejo.

- Que en su conjunto permita el desarrollo de las personas.

Debemos considerar también que el modelo de competencias se relaciona con dos ejes básicos interrelacionados entre sí, por una parte, el lograr que los colaboradores estén alineados con la estrategia, y por otro lado; desarrollar todas sus capacidades para que la relación sea más efectiva y beneficiosa. El diseñar este sistema apropiadamente y el llevarlo a la práctica de manera correcta asegura el "ganar – ganar".

Para elaborar los perfiles integrales de competencia el sistema se basa en el método MPC(Paredes & Asociados Cía Ltda) aclaramos que los modelos o perfiles de competencia son el núcleo o punto de partida de la administración de recursos humanos por competencias (Lyle M. Spencer).

Las siglas MPC(Asociados) significan:

M=Modelado

P= perfiles

C=competencias.

El objetivo del método es recolectar los datos necesarios para implementar un sistema de recursos humanos en el menor tiempo posible.

Beneficios del método MPC

- Proporciona insumos para el sistema de capacitación, entrenamiento y desarrollo.
- Proporciona insumos para el sistema de evaluación y retroalimentación del rendimiento.
- Aclara las expectativas de rendimiento de los puestos.
- Aclara las funciones de cada puesto de trabajo.

- Debido a que criterios y perfiles reflejan los puntos de vista de los expertos en los puestos, genera credibilidad y compromiso del personal hacia la gestión por competencias.
- Debido a su cobertura puede ser utilizado periódicamente sin mayores costos, para actualizar las tareas esenciales de los puestos, los criterios de rendimiento y los perfiles de rendimiento.
- Utiliza el concepto de competencias integrales, esto es, define tanto los criterios de rendimiento como las características personales para desempeñar otros criterios en el máximo nivel de eficacia.
- Materializa la participación de los miembros de la organización en la gestión de competencias.
- Capacita a los miembros de la organización en los conceptos esenciales de la gestión por competencias.

Luego de analizar los beneficios de contar con un sistema de competencias que nos permitan integrar los subsistemas de Recursos Humanos, hemos creído conveniente optar por el sistema de competencias propuesto por Alfredo Paredes y Asociados debido a que nos proporciona el poder optimizar el proceso de levantamiento de perfiles y manejo de la información.

### **3.2.1. Proceso para la implementación del sistema por competencias**

1. Una vez conocido el sistema, sus ventajas y funcionamiento es necesario como primer paso demostrar la necesidad e importancia de un sistema de gestión por competencias a la alta dirección, esto se logró a través de varias reuniones con los directivos de la empresa donde se explicaron detenida y detalladamente las ventajas del sistema y cómo este crea valor para RRHH y la organización en general.

A continuación detallamos algunas de las diferencias entre el enfoque tradicional y el enfoque por competencias:

<b>Enfoque Tradicional</b>	<b>Enfoque por competencias</b>
Énfasis en las actividades operativas.	Énfasis en las actividades estratégicas
Poca preocupación por los aspectos estratégicos de la organización.	Todas las actividades se ejecutan con el fin de apoyar al cumplimiento de las objetivos estratégicos
Poca importancia a la retroalimentación	Alta importancia a la retroalimentación y a la elaboración de planes individuales de desarrollo
Evaluación de desempeño poco eficaz, factores genéricos, evaluación de rasgos.	Evaluación eficaz, se evalúa el desempeño en las actividades esenciales y se analiza el grado de desarrollo de las competencias.
Cada subsistema se ejecuta de manera independiente	Cada subsistema está vinculado e integrado a los demás subsistemas
Requiere un especialista para cada subsistema.	Requiere personal polivalente.
Funciones de recursos humanos centralizadas.	Funciones compartidas, las actividades involucran a todas las áreas.
Perfiles incompletos basados en un criterio.	Perfiles integrales de desempeño, basado en los expertos de cada puesto (grupo de expertos)

Ilustración 8: Enfoque Tradicional vs Enfoque por Competencias / Elaborado por: Alfredo Paredes & Asociados

2. Presentación del sistema a los mandos medios y jefaturas de la empresa, sobre temas generales del sistema por competencias.

3. Levantamiento y revisión de todos los cargos de la organización (unificación y validación de cargos), de acuerdo a los procesos de sistema de gestión de calidad de Colineal.

4. Desarrollo del plan de implementación (lista de expertos) y difusión del sistema.

5. Primera reunión; levantamiento de competencias corporativas. Para el levantamiento de competencias corporativas se realizó una reunión con los ejecutivos de la empresa, la metodología fue totalmente dinámica y analítica, se parte de una matriz con competencias previamente determinada con definiciones y escalas de puntuaciones en los parámetros de: relevancia, impacto, grado de compromiso y disponibilidad de datos.

Cada ejecutivo debe puntuar las competencias en una escala del 1 al 5; la selección parte del análisis de la misión, visión y valores de la compañía, de acuerdo a la puntuación alcanzada se definen las competencias, si es necesario se realiza el proceso de matizado de competencias, que consiste en, modificar al significado de la competencia de acuerdo a la necesidad de la empresa.

Una vez culminado este proceso se marcan las competencias de mayor puntuación, y se valida únicamente las resultantes de este proceso, de acuerdo al resultado se establece las competencias corporativas, las mismas que serán incorporadas en los perfiles de cargo, estas competencias serán las que deberán tener todos los miembros de la organización y se evaluarán en los procesos de selección y evaluación.

A continuación presentamos las competencias corporativas levantadas en el taller.

Tabla 13: Competencias Corporativas / Elaborado por: Ejecutivos de Colineal

<b>Competencias corporativas</b>	<b>Descripción</b>
Actitud de servicio	Es la capacidad de servir a los clientes y de satisfacer sus necesidades. Significa centrarse en descubrir y satisfacer las necesidades de los clientes internos o externos.
Innovación y Mejora Continua	Es la capacidad de investigar, proponer e implementar oportunidades para cambiar, crecer, innovar y mejorar.
Integridad	Es actuar en consecuencia con los valores corporativos, incluyendo la comunicación de las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente, y el estar dispuesto a actuar honestamente incluso bajo presiones externas o internas.
Orientación a Resultados	Cumplir los objetivos de excelencia tanto individuales como corporativos, aplicando las políticas de la Organización.

#### 6. Levantamiento de perfiles de competencias individuales.

Para el levantamientos de los perfiles de competencia se utilizó el método MPC indicado anteriormente, consiste en la realización de un taller que es conducido por un analista del área de recursos humanos o facilitador, quienes dan las guías e instrucciones necesarias para que los expertos de cada puesto proporcionen la información pertinente, debido al tamaño de la organización y el número de cargos a levantar, se realizaron tres talleres con igual metodología.

Los informantes o expertos en los puestos deben conocer a fondo el cargo o posición y tener un nivel educativo superior, esto asegura tres habilidades básicas que se requieren en el taller: comprensión de instrucciones, lectura y escritura; si los expertos del puesto no cumplen estas condiciones es preferible trabajar con supervisores de los informantes, por su parte los facilitadores deben tener los conocimientos suficientes de la metodología

MPC, conocimiento del fundamento teórico del enfoque y habilidad para organizar y dirigir grupos.

En el taller se desarrollan las siguientes actividades:

- a) Levantar las tareas esenciales del puesto**
- b) Levantar el perfil de competencias del puesto (desglosado en conocimientos, destrezas y otras competencias).**
- c) Determinar las competencias que serán evaluadas en selección y desarrolladas en capacitación.**
- d) Establecer la misión del puesto, formación académica , experiencia requerida y los indicadores de gestión**

a) Identificación de actividades esenciales del puesto.

La primera información que deben proporcionar los expertos es una descripción de las actividades o funciones del cargo cuyo perfil vamos a construir o actualizar, es la más importante, pues el perfil se elaborará únicamente a partir de las actividades esenciales.

La identificación de las actividades esenciales es una ampliación del Teorema de Pareto en los puestos de trabajo, en forma general el teorema dice: "el 80% de los resultados dependen del 20% de las causas y el 80% de las causas genera apenas un 20% de los resultados. La idea es que los expertos identifiquen ese 20% de las actividades críticas (causas) que generan el 80% de los resultados para la organización".

Para esta aplicación entregamos a los expertos la hoja matriz (Anexo 7) que contiene la fórmula para determinar las funciones esenciales:

Frecuencia (F), consecuencia de errores (CE) y complejidad (CM)

**Fórmula para valorar las actividades y establecer las esenciales**

$$\text{Total} = F + (\text{CE} * \text{CM})$$

**Total = Frecuencia + (Consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada x Complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad)**

Ilustración 9: Fórmula Actividades Esenciales / Elaborado por: Paredes y Asociados

Las actividades esenciales serán las que resulten con la calificación más alta luego de aplicar la fórmula señalada, y que no podrán ser más de cuatro por cargo, para facilitar este proceso se entregó adicionalmente a cada experto sus funciones detalladas en el manual de funciones, permitiendo actualizar las descripciones y agilizar el proceso. (Anexo 8 Y 9)

b) Elaborar el perfil de competencias.

Una vez realizado el primer paso, es decir, establecer las funciones esenciales del cargo, los expertos deben identificar qué conocimientos y destrezas se requieren para desempeñar las actividades esenciales con el máximo nivel de rendimiento.

Identificación de conocimientos: Se parte del concepto de conocimiento "conjunto de informaciones adquiridas vía educación formal, capacitación o análisis de información" es importante mencionar, que hay dos tipos de conocimientos:

Conocimientos Técnicos o académicos; que se adquieren mediante educación formal.

Conocimientos Informativos; conocimientos que se adquieren por simple escucha o lectura de material informático como horarios, políticas, etc.

### **Guía para identificar conocimientos informáticos:**

Los conocimientos informáticos se adquieren en los procesos de inducción de personal, entrenamiento, manejo de información y ejecución de las actividades del puesto. (Para este proceso deberán ser consideradas las actividades esenciales del cargo y el cargo en general).

En caso de marcar más de cinco (5) conocimientos informativos, se priorizará según su orden de importancia. Se debe especificar también si los conocimientos deben ser adquiridos antes o durante el desempeño del cargo. (Anexo 10)

### **Identificación de destrezas genéricas:**

Para identificar estas destrezas utilizamos un diccionario que contenga las destrezas y sus definiciones, los expertos deben decidir si la destreza es imprescindible para desempeñar el puesto. Se debe enfatizar la diferencia entre imprescindible y deseable. Del diccionario se deben seleccionar únicamente las más importantes, priorizar no más de 4.

Tanto para la selección de conocimientos como para las destrezas, rasgos y aptitudes, se utilizará diccionarios que provienen de unas taxonomías elaboradas por un grupo de investigadores y consultores del proyecto denominado ONET (occupationalnetwork) contratado por la secretaria de labor del Gobierno de los Estados Unidos (N.G. Peterson) las destrezas han sido debidamente traducidas y adaptadas al castellano (Anexo 11)

Una vez establecida las destrezas primarias o principales se procede a la identificación de destrezas específicas, como por ejemplo; dominio del idioma inglés, manejo de programas informáticos, operación de equipos.

Para identificar el elemento de interacción primaria se entrega una matriz a cada experto para que se analice la interacción con personas, cosas o datos, los cuales demuestran si la ejecución de la actividad que se analiza

implica actuar con uno de estos tres elementos, es importante mencionar que siempre existe solo una interacción primaria o principal; identificada la interacción, se puede entonces reducir las posibilidades de asignación de las destrezas genéricas que tendrían relación con personas, datos o cosas, se establecen máximo dos destrezas para cada actividad. Posteriormente se pasa a identificar las destrezas específicas si el cargo lo requiere.

### **Identificación de otras competencias:**

Debido a que estas competencias son más psicológicas y a la mayoría de las personas les cuesta trabajo derivarlas, es preferible que un experto en psicología industrial u organizacional las identifique, y se las realiza luego del taller (estas competencias son: rasgos de personalidad, motivaciones y actitudes).

Se considera que los conocimientos y las destrezas son competencias "duras"; estas tienden a ser visibles y relativamente superficiales, en cierto modo fácil de desarrollar. En cambio, las otras competencias: aptitudes, rasgos, motivos, son competencias blandas; esto es, por considerarse rasgos de la personalidad son más difíciles de desarrollar

c) Determinar competencias para selección y capacitación.

Es importante resaltar que las competencias pueden clasificarse de acuerdo a su grado de modificabilidad, existen competencias como los conocimientos, que se pueden adquirir en cualquier momento de la vida, en cambio hay otras competencias que tienen una base hereditaria por lo que su nivel de cambio mediante capacitación es más difícil (Pueyo). La siguiente tabla indica en qué medida la capacitación y el entrenamiento modifican a diversos tipos de competencias (Anexo 12).

## **Grado en que la capacitación y el entrenamiento modifican o desarrollan a diversos tipos de competencias**

Tabla 14: Competencias / Elaborado por: Alfredo Paredes

<b>TIPOS DE COMPETENCIAS</b>	<b>GRADO DE MODIFICABILIDAD</b>
Conocimientos	Fácilmente modificables
Destrezas o Habilidades	Fácilmente modificables
Aptitudes o capacidades	Poco modificables
Rasgos de personalidad	Poco modificables
Motivaciones	Poco modificables
Actitudes	Medianamente modificables
Intereses	Medianamente modificables
Creencias	Poco modificable
Valores	poco modificable

Es importante señalar que en el procedimiento de calificación de competencias sólo se hace con los conocimientos y destrezas, como se explicó, las demás competencias carecen de sentido evaluarlas en la selección debido a que son difíciles de modificarlas.

### **d) Otros aspectos relevantes del perfil.**

Al contar la empresa con la norma de Calidad ISO 9001:2008, es importante aclarar que hay ciertos requerimientos que deben formar parte de este sistema como son: definición de la misión de puesto, requisitos adicionales como formación, educación y experiencia e indicadores de gestión (Anexo 13).

Misión del puesto: consiste en establecer la razón de ser de esa posición, para que existe ese cargo o cuál es la principal contribución de ese cargo a la organización. Para que la misión sea técnica debe cumplir con ciertas características como: los expertos deben redactarla en no más de 4 líneas,

utilizar máximo 4 verbos en tiempo presente, no usar adjetivos ni palabras estereotipadas como por ejemplo: excelente.

Educación requerida: Es necesario solicitar que se establezca la educación académica formal y capacitación adicional requerida para el desempeño del puesto, se aclara que no se refiere a la educación del ocupante actual del puesto.

#### Establecimiento de Indicadores de Gestión Posicionales

Los indicadores de gestión son elementos cuantitativos que permiten medir los resultados esperados de una actividad para determinar si:

- cumplen con ciertas especificaciones y, a su vez,
- establecer si la actividad ha sido desempeñada de un modo competente.

Indicadores de gestión: son los indicios o evidencias de que los resultados han sido cumplidos de un modo satisfactorio o favorable para la institución. Se debe considerar que un indicador es la forma de medir lo que se está haciendo dentro de una actividad, este debe ser cuantificable y por ende medible, siempre debe llegar a entregar un número (Anexo 14).

Fórmula de Cálculo: Método para calcular el indicador o interpretación de lo que muestra el indicador

Meta de Efectividad Esperada: Es la medida establecida o el objetivo para alcanzar con el indicador.

Clientes: Son aquellos quiénes reciben de manera directa el resultado de la actividad, estos pueden ser internos o externos.

## 7. Validación de la información por cada jefe inmediato.

Una vez acabado el proceso de levantamiento de la información cada jefe inmediato debe validarla de acuerdo a lo descrito en cada uno de los perfiles del personal a su cargo, ya que estos perfiles constituyen la base para todo el proceso subsiguiente, es el núcleo sobre el cual giran todas las aplicaciones de recursos humanos.

Se recomienda dar énfasis a la revisión de actividades del puesto y competencias. En lo relacionado a las actividades del puesto se deberá verificar que (Asociados):

- Las actividades del puesto deben iniciar con un verbo en indicativo o en infinitivo.
- Especifiquen el objeto del verbo con claridad y detalle.
- No sea muy genérica.
- Sin detalles excesivos.
- No existan duplicaciones en las descripciones.
- Cada descripción mencione solo una actividad o acción.
- Si los conocimientos anotados son realmente conocimientos.
- Si las destrezas son realmente destrezas.

Luego de aplicar esta metodología tenemos como resultado final la formación del perfil integral de cada cargo, permitiéndonos además un ajuste de cargos por proceso, reduciendo o unificando cargos similares, así como la eliminación de cargos que no aportaban a los objetivos estratégicos.

A través de la difusión del sistema se consigue crear una cultura de gestión por competencias en toda la organización; permitiendo al departamento de recursos humanos que realice todos sus subsistemas en base a la gestión por competencias. Así mismo, se ha podido constatar y validar la experiencia de los ocupantes de cada cargo, por otro lado nos permite generar un plan de acción orientado a reducir la brecha entre el ocupante y el perfil del cargo.

Al haber una participación directa del personal en la implementación del sistema, se logra un sentido de pertenencia en la compañía, debido a que son los propios ocupantes de la posición los que generan los perfiles; por otro lado se involucra directamente a los niveles de mandos altos y medios al compartir la responsabilidad de validación de los perfiles.

El sistema permite realizar las evaluaciones por competencias basadas directamente en las funciones esenciales, esto implica que se evalúen parámetros directamente relacionados al cargo y no temas subjetivos de desempeño.

Se debe considerar además que al ser Colineal una organización en constante cambio ocasiona:

- Actualizaciones y revisiones de los perfiles integrales de acuerdo a los nuevos requerimientos.
- Promociones del personal en base a los perfiles.
- Cambios de posición horizontales que pueden afectar a la motivación del personal debido a que deberán fortalecer sus competencias de conocimientos y destrezas.

A continuación detallamos algunos de los perfiles levantados, donde se evidencia la información resultante de aplicar la metodología.

## PERFIL POR COMPETENCIAS 1

### 1. Datos de identificación:

<b>Cargo:</b>	<b>ARMADOR</b>
---------------	----------------

### 2. Misión del cargo:

Armar las diferentes partes y piezas, que componen el mueble de manera estándar

### 3. Actividades esenciales, indicadores de gestión y clientes:

Actividades esenciales	Clientes	Indicadores de gestión	Fórmula de cálculo	Meta a Alcanzar (%)	Unidad de Medida
Encolar los subconjuntos	COLINEAL	Eficacia en el encolado de subconjuntos.	(Subconjuntos encolados / Subconjuntos programados a encolar) *100	100	%
Prensar el mueble en la máquina respectiva	COLINEAL	Eficacia en la ejecución de tareas de prensado de muebles.	(Muebles prensados / Muebles programados a prensar) *100	100	%
Tarugar las piezas por mueble	COLINEAL	Eficacia en tarugar piezas.	(Piezas tarugadas por mueble / Piezas programadas a tarugar por mueble) *100	100	%

#### 4. Matriz de competencias:

Actividades esenciales	Conocimientos académicos	Destrezas generales	Otras competencias
Encolar los subconjuntos		Manejo de recursos materiales. Operación y control.	Coordinación gruesa del cuerpo. Flexibilidad de extensión. Habilidad dactilar.
Prensar el mueble en la máquina respectiva		Manejo de recursos materiales. Operación y control.	Coordinación gruesa del cuerpo. Flexibilidad de extensión. Habilidad dactilar.
Tarugar las piezas por mueble		Operación y control.	Coordinación de extremidades. Fuerza estática.

#### 4.1. Competencias corporativas:

Competencias corporativas	Descripción
Actitud de servicio	Es la capacidad de servir a los clientes y de satisfacer sus necesidades. Significa centrarse en descubrir y satisfacer las necesidades de los clientes internos o externos.
Innovación y Mejora Continua	Es la capacidad de investigar, proponer e implementar oportunidades para cambiar, crecer, innovar y mejorar.
Integridad	Es actuar en consecuencia con los valores corporativos, incluyendo la comunicación de las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente, y el estar dispuesto a actuar honestamente incluso bajo presiones externas o internas.
Orientación a Resultados	Cumplir los objetivos de excelencia personal y corporativa, aplicando las políticas de la Organización.

#### 5. Educación formal requerida:

Nivel de educación formal	Títulos requeridos	Área de conocimientos formales
Bachillerato	Bachiller	Bachillerato técnico

#### 6. Capacitación adicional requerida:

Curso / Seminario / Pasantía	Especifique el número de horas del curso/seminario/ requerido
Manejo de prensa de muebles	40
Uso de clavilladoras y desarmadores automáticos	40

## 7. Conocimientos académicos:

Conocimientos académicos	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
El cargo no tiene o no requiere conocimientos académicos.		

## 8. Conocimientos informativos requeridos:

Conocimientos informativos	Descripción	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Leyes y regulaciones	Reglamentos Internos, Manual de maquinarias		X
Naturaleza del área / Departamento	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área	X	X
Personas y otras áreas	Conocer personas y otras áreas de la institución.	X	X
Productos y servicios	Conocer las características de los productos y servicios de la institución	X	X

## 9. Destrezas específicas requeridas:

Destrezas específicas	Detalle	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Operar equipos y/o herramientas especiales	Prensa, clavilladora, engrampadora	X	X

## 10. Destrezas / Habilidades generales:

Destrezas / Habilidades generales	Definición	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Manejo de recursos materiales	Obtener y cuidar el uso apropiado de equipos, locales, accesorios y materiales necesarios para realizar ciertos trabajos.	X	X
Operación y control	Controlar la operación de equipos o sistemas.	X	X

## 11. Experiencia laboral requerida:

<b>Dimensiones de experiencia</b>	<b>Detalle</b>
<b>1. Tiempo de experiencia:</b>	6 meses
<b>2. Especificidad de la experiencia:</b>	Experiencia en cargos similares. Experiencia en otras posiciones internas.

## 12. Actividades del cargo:

<b>Actividades del cargo</b>	<b>FR</b>	<b>CE</b>	<b>CM</b>	<b>Total</b>	<b>Esencial</b>
Prensar el mueble en la máquina respectiva	5	4	4	<b>21</b>	<b>SI</b>
Tarugar las piezas por mueble	5	5	2	<b>15</b>	<b>SI</b>
Encolar los subconjuntos	5	5	2	<b>15</b>	<b>SI</b>
Clavillar y engrapar partes no vistas	5	3	3	<b>14</b>	<b>NO</b>
Atornillar tableros superiores de cada mueble	5	3	3	<b>14</b>	<b>NO</b>
Colocar rieles con matriz en el mueble	5	2	4	<b>13</b>	<b>NO</b>
Limpiar los excesos de cola que se encuentren en los productos	5	3	2	<b>11</b>	<b>NO</b>
Cumplir con las normas de seguridad vigente	5	2	2	<b>9</b>	<b>NO</b>
Transportar a líneas de revisión	5	3	1	<b>8</b>	<b>NO</b>
Ordenar las piezas y partes por mueble	5	2	1	<b>7</b>	<b>NO</b>

## PERFIL POR COMPETENCIAS 2

### 1. Datos de identificación:

<b>Cargo:</b>	<b>ASISTENTE ADMINISTRACIÓN PRESIDENCIA</b>
---------------	---

### 2. Misión del cargo:

Facilitar las interrelaciones con el personal interno y externo, apoyar en la organización del tiempo de la presidencia y dar soporte

### 3. Actividades esenciales, indicadores de gestión y clientes:

Actividades esenciales	Clientes	Indicadores de gestión	Fórmula de cálculo	Meta a Alcanzar (%)	Unidad de Medida
Actualizar los saldos de los bancos.	Presidencia	Eficacia en actualización de cuentas personales.	$(\text{Cuentas personales actualizadas} / \text{Total de cuentas personales}) * 100$	100	%
Apoyar en la realización de eventos para la organización	COLINEAL	Eficacia en realización de eventos.	$(\text{Eventos realizados} / \text{Eventos programados}) * 100$	100	%
Controlar el presupuesto de efectivo de caja para presidencia.	COLINEAL	Control del presupuesto de caja.	$(\text{Gasto de efectivo de caja} / \text{Presupuesto de efectivo de caja}) * 100$	100	%
Coordinar itinerarios de viaje para los miembros de la organización	COLINEAL	Eficacia en realización de itinerarios de viaje.	$(\text{Itinerarios realizados} / \text{Itinerarios requeridos}) * 100$	100	%

#### 4. Matriz de competencias:

Actividades esenciales	Conocimientos académicos	Destrezas generales	Otras competencias
Actualizar los saldos de los bancos.	Contabilidad.	Organización de la información. Recopilación de información.	Facilidad numérica. Minuciosidad. Ordenar información.
Apoyar en la realización de eventos para la organización		Construcción de relaciones. Trabajo en equipo.	Proactividad. Sociabilidad. Creatividad.
Controlar el presupuesto de efectivo de caja para presidencia.		Destreza matemática. Organización de la información.	Facilidad numérica. Minuciosidad. Ordenar información.
Coordinar itinerarios de viaje para los miembros de la organización		Escucha activa. Orientación de servicio.	Comprensión escrita. Memorizar.

#### 4.1. Competencias corporativas:

Competencias corporativas	Descripción
Actitud de servicio	Es la capacidad de servir a los clientes y de satisfacer sus necesidades. Significa centrarse en descubrir y satisfacer las necesidades de los clientes internos o externos.
Innovación y Mejora Continua	Es la capacidad de investigar, proponer e implementar oportunidades para cambiar, crecer, innovar y mejorar.
Integridad	Es actuar en consecuencia con los valores corporativos, incluyendo la comunicación de las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente, y el estar dispuesto a actuar honestamente incluso bajo presiones externas o internas.
Orientación a Resultados	Cumplir los objetivos de excelencia personal y corporativa, aplicando las políticas de la Organización.

#### 5. Educación formal requerida:

Nivel de educación formal	Títulos requeridos	Área de conocimientos formales
Tecnología	Tecnólogo	Secretariado Comercial

## 6. Capacitación adicional requerida:

Curso / Seminario / Pasantía	Especifique el número de horas del curso/seminario/pasantías requerido
Organización de eventos	8

## 7. Conocimientos académicos:

Conocimientos académicos	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Contabilidad	X	

## 8. Conocimientos informativos requeridos:

Conocimientos informativos	Descripción	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Información institucional de nivel estratégico	Conocimiento de misión, visión, factores claves del éxito, objetivos, estrategias, políticas, planes operativos, actividades, tácticas, y prioridades de la institución.		X
Naturaleza del área / Departamento	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área		X
Otros grupos	Accionistas de negocios externos		X
Personas y otras áreas	Conocer personas y otras áreas de la institución.		X

## 9. Destrezas específicas requeridas:

<b>Destrezas específicas</b>	<b>Detalle</b>	<b>Requerimiento de selección</b>	<b>Requerimiento de capacitación</b>
Manejar programas informáticos Externos	MS Office	X	X
Manejar programas informáticos Internos	Q.B.		X
Operar equipos de oficina:	Fax, scanner, copiadora, proyector	X	X
Usar otros idiomas: (especifique el idioma, y el nivel requerido)	Ingles medio	X	X

## 10. Destrezas / Habilidades generales:

<b>Destrezas / Habilidades generales</b>	<b>Definición</b>	<b>Requerimiento de selección</b>	<b>Requerimiento de capacitación</b>
Construcción de relaciones	Establecer, mantener y ampliar relaciones amistosas y duraderas con personas o grupos clave, cruciales para el logro de metas.	X	X
Destreza matemática	Utilizar las matemáticas para solucionar problemas.	X	X
Escucha activa	Escuchar lo que otra persona está hablando y realizar preguntas adecuadas.	X	
Organización de la información	Encontrar formas de estructurar o clasificar distintos niveles de información.	X	X
Orientación de servicio	Buscar activamente la manera de ayudar a los demás.	X	
Recopilación de información	Conocer cómo localizar e identificar información esencial.	X	X
Trabajo en equipo	Cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás.	X	X

## 11. Experiencia laboral requerida:

Dimensiones de experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia:	2 años
2. Especificidad de la experiencia:	Experiencia en cargos similares.

## 12. Actividades del cargo:

Actividades del cargo	FR	CE	CM	Total	Esencial
Apoyar en la realización de eventos para la organización	1	3	5	16	SI
Actualizar los saldos de los bancos.	4	2	5	14	SI
Coordinar itinerarios de viaje para los miembros de la organización	5	2	4	13	SI
Controlar el presupuesto de efectivo de caja para presidencia.	4	2	4	12	SI
Solicitar cotizaciones y negociar precios corporativos para hoteles y vuelos	4	2	4	12	NO
Ejecutar actividades designadas por la presidencia.	5	2	3	11	NO
Cumplir con las normas de seguridad vigente	5	2	2	9	NO
Coordinar pagos de las tarjetas de crédito	2	2	3	8	NO
Recibir y direccionar la correspondencia.	5	1	3	8	NO
Apoyar en talleres y seminarios a la presidencia ejecutiva	1	2	3	7	NO
Coordinar reuniones de presidencia y directorios	4	1	3	7	NO
Elaborar actas de Directorios	2	1	4	6	NO
Atender solicitudes de auspicios, donaciones y visitas a la fábrica.	1	1	3	4	NO
Tramitar los seguros personales de la presidencia	1	1	3	4	NO
Centralizar información general de resultados de ventas y producción	1	1	1	2	NO
Recopilar información de reportes de personal y salarial	1	1	1	2	NO

## CONCLUSIONES

Una vez terminada la presente investigación se establecieron las siguientes conclusiones:

- Colineal ha pasado por diferentes etapas de crecimiento, íntimamente ligado al cumplimiento de los requerimientos de un mercado cada vez más creciente y exigente. Como respuesta a esto, se han provocado cambios en su estructura organizacional, pasando de una estructura simple a una estructura divisional que le ha permitido cumplir sus objetivos estratégicos; sin embargo, existen ciertos procesos que deben ser reconsiderados porque no se ajustan al modelo divisional, al contrario fueron establecidos en la estructura por decisión gerencial.
- Partiendo de la premisa de que lo más importante dentro de la organización es el ser humano, se debe enfocar todos los esfuerzos a ubicarlo correctamente de acuerdo a sus competencias para lograr un rendimiento superior.
- La necesidad de gestionar el personal por competencias se debe a los cambios tecnológicos, las nuevas situaciones competitivas y a las reestructuraciones que sufren las organizaciones como respuesta a las necesidades del mercado; estos cambios demandan que las empresas cuenten con personal que cumpla eficaz y eficientemente sus funciones.
- La gestión de competencias debe considerar tanto las competencias esenciales como las individuales para conseguir un desarrollo global, que enmarquen tanto la misión del perfil específico del cargo como la misión de la organización. Es responsabilidad del departamento de Recursos Humanos velar por el desarrollo del perfil específico del cargo.
- A partir de la aplicación y el impacto que genera el sistema de gestión por competencias, el departamento de Recursos Humanos se convierte en partícipe fundamental para el cumplimiento de la estrategia y los objetivos de la organización.

- Para el éxito del sistema es fundamental implementar un programa de difusión, el mismo que vaya dirigido a toda la organización y que incluya el proceso de implementación en su totalidad.
- El sistema facilita la aplicación de planes de carrera debido a que se definen claramente las competencias de cada miembro de la organización.
- Al haber una participación directa del personal en la implementación del sistema, se logra un sentido de pertenencia en la compañía, debido a que son los propios ocupantes de la posición los que generan los perfiles; por otro lado se involucra directamente a los niveles de mandos altos y medios al compartir la responsabilidad de validación de los perfiles
- Finalmente se puede decir que el modelo de competencias logra impactar de manera eficiente y eficaz al sistema de gestión de calidad que actualmente maneja Colineal porque:
  - El análisis de cada uno de los cargos, como paso previo de la implementación; permitió la unificación de cargos similares y la eliminación de cargos que no agregaban valor a los procesos.
  - Todos los perfiles levantados cumplen con las necesidades que tienen los macroprocesos de Gestión, Apoyo y Dirección.
  - La gestión del departamento de recursos humanos se desarrolla sobre una parte fundamental que es el perfil integral, del cual nacen todos los subsistemas de recursos humanos; generando una cadena de cambios positivos que afectan al personal de forma integral: selección, valoración del potencial/evaluación de desempeño, formación, desarrollo y análisis y diseño de puestos.

## RECOMENDACIONES.

Consideramos oportuno las siguientes recomendaciones:

- Entendemos que la cultura y la estrategia de la organización deben estar perfectamente relacionadas con las competencias esenciales de la empresa que establecen o condicionan las competencias individuales de las personas. Estos tres aspectos, cultura, estrategia y competencias, deben gestionarse de forma coordinada y las últimas deben administrarse en todas las funciones correspondientes a los recursos humanos (movilidad, formación y compensaciones entre otras), de esta forma se estará asumiendo una gestión integral de los recursos humanos en base a competencias en una organización. Así cada vez que la empresa realice una nueva planificación estratégica, o decida implementar nuevas filosofías de trabajo, debe ajustarlas al modelo de competencias diseñado, con el fin de facilitar el desarrollo de las estrategias adoptadas y comprometer al personal con ellas.
- Es necesario realizar el proceso de revisión de perfiles al menos una vez al año, para validar la información por modificaciones en los procesos.
- En base a los perfiles, identificar las necesidades de formación y desarrollo de las personas para cubrir las diferencias detectadas y establecer los tipos de formación a proponer a cada individuo.
- Integrar las competencias en los procesos de selección y movilidad del personal (procesos de planes de sucesión y de carrera profesional), aplicado a nuevas contrataciones (selección externa) y a promociones (selección interna).
- Los líderes de cada departamento deben capacitarse en forma continua en administración de personal, especialmente bajo un enfoque de competencias para un correcto manejo y desarrollo de sus colaboradores para conseguir las metas del departamento y de toda la empresa.

- Cada nuevo trabajador que sea contratado, debe recibir una capacitación global sobre el modelo de competencias que ejecuta la empresa, es decir, comunicar su importancia, ventajas y generalidades del plan de desarrollo.

## Bibliografía

- Alles, Martha Alicia. *Dirección estratégica de Recursos Humanos: gestión por competencias*. Buenos Aires: Granica, 2008.
- Almacén, Jefe de. *Características Almacenes* Jéssica Salamea. 19 de 01 de 2012.
- Asociados, Alfredo Paredes &. *Certificación Internacional de Especialistas en Gestión de RRHH por Competencias*. Material de apoyo/Diseño y Validación de Perfiles por Competencias. Quito, 2011.
- Berrocal, Santiago Pereda y Francisca. *Gestión de Recursos Humanos por Competencias*. Madrid: Centro de Estudios Ramón Areces S.A., 1999.
- calidad, Arp. [www.arpcalidad.com](http://www.arpcalidad.com). s.f. 14 de 12 de 2011.
- Champy, Michael Hammer y James. *Reingeniería*. Colombia: Norma S.A., 2005.
- COLINEAL. [www.colineal.com](http://www.colineal.com). 2010. 20 de 10 de 2011.
- . [www.colineal.com](http://www.colineal.com) . 2010. 20 de 10 de 2011.
- Colineal, Ejecutivos. *Planificación Estratégica*. Acta de reunión. Cuenca, 2011.
- Drucker, Peter. *La Gerencia: Tareas, responsabilidades y prácticas*. Buenos Aires: Ateneo, 2000.
- Francés, Antonio. *Estrategia y planes para la empresa con el cuadro de mando integral*. México: Pearson Educación de México S.A., 2006.
- García, María Francisca Abad. *Evaluación de la calidad de los sistemas de evaluación*. Síntesis. Madrid, 2005.
- Gilli, Juan José. *Diseño Organizativo, Estructura y Procesos*. Buenos Aires: Granica S.A., 2007.
- Lyle M. Spencer, Signe M. Spencer. *Competence at work: models for superior performance*. Michigan: John Wile & Sons, 1993.
- Maldonado, Roberto. *DATOS COLINEAL* Valeria Hurtado. 07 de 01 de 2010.
- Mintzberg, Henry. *La estructuración de las organizaciones*. Barcelona: Ariel S.A., 2005.
- N.G. Peterson, M.D. Mumford, W.C. Borman, P.R. Jeannert, E.A. & Fleishman. *An occupational information system for the 21st century: The development of O\*NET*. Washington D.C.: American Psychological Association, 1999.

Ordoñez, Juan. «Material impreso " Maestría en Dirección de Recursos Humanos y DO.» *Administración por procesos*. Cuenca, Septiembre de 2009. Folleto.

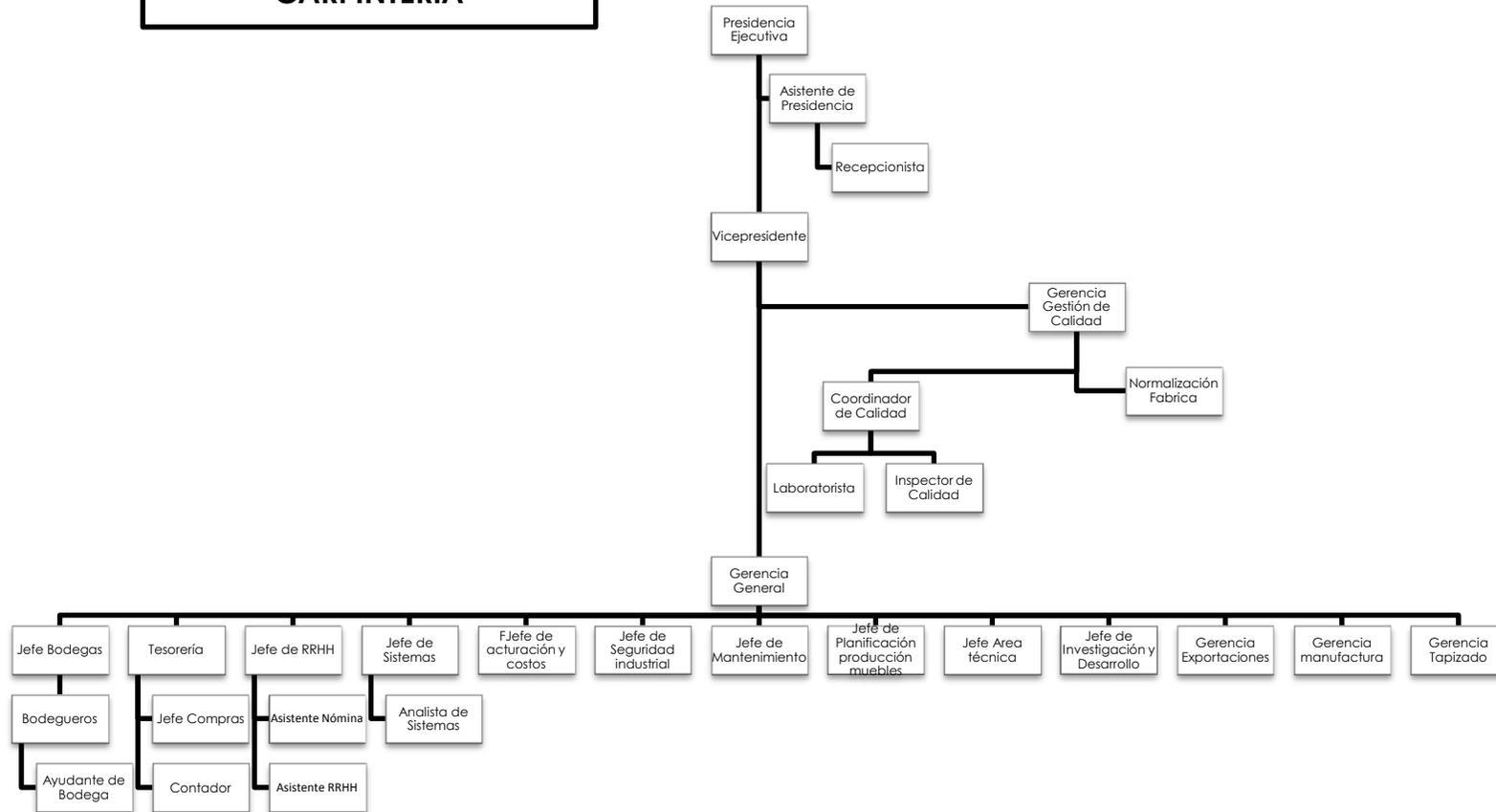
Paredes & Asociados Cía Ltda. «Administración de Recursos Humanos por Competencias.» Quito, 2011. Manual.

Pueyo, Antonio Andrés. *Manual de psicología diferencial*. Madrid: MacGraw Hill, 1997.

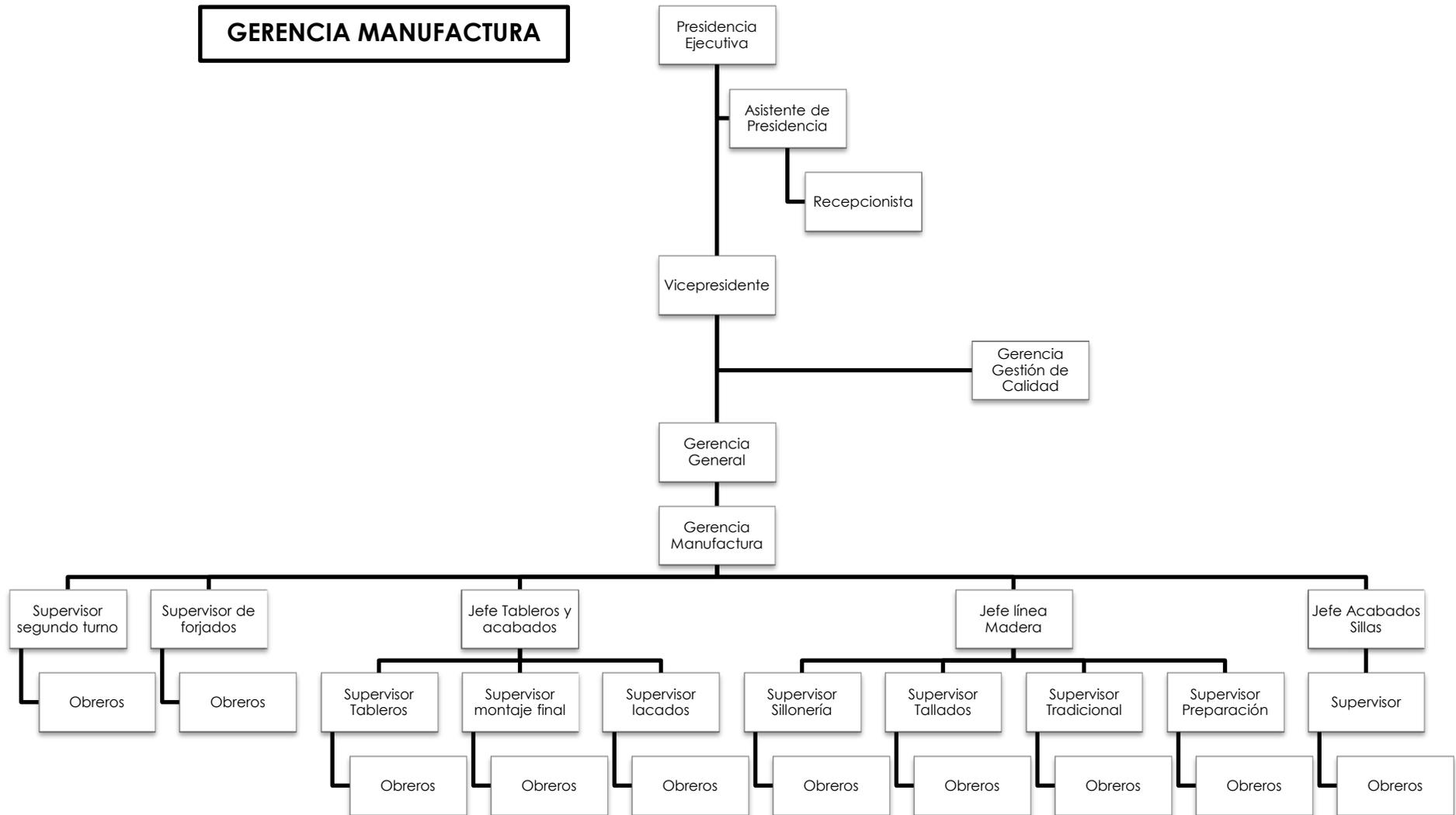
# **ANEXOS**

**ANEXO 1**  
**ORGANIGRAMA**  
**FÁBRICA COLINEAL ANTERIOR**

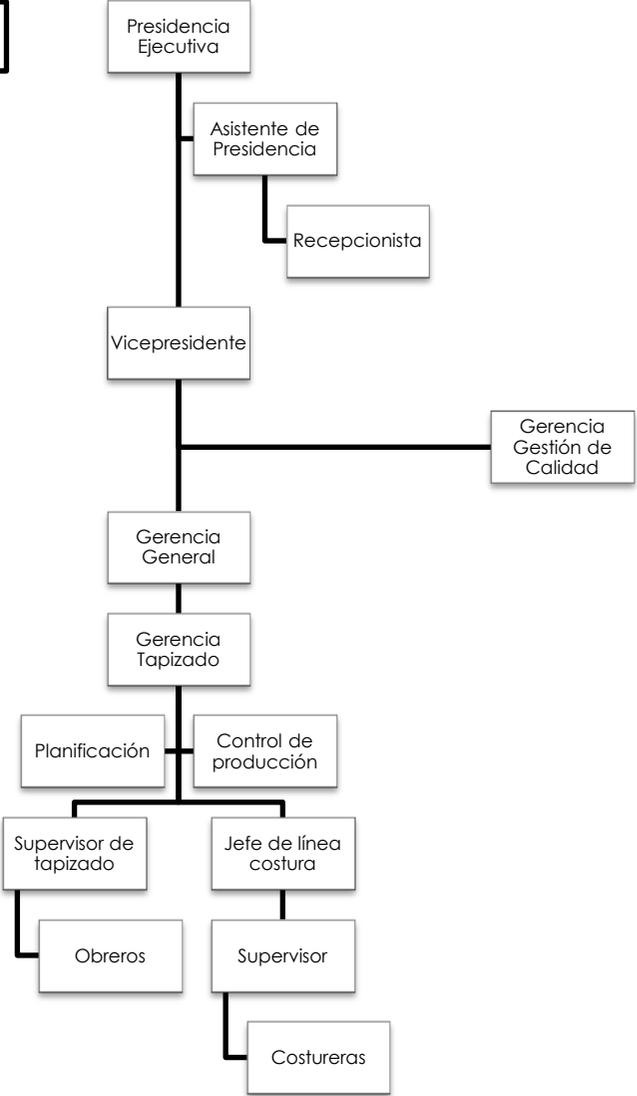
# CARPINTERÍA



# GERENCIA MANUFACTURA

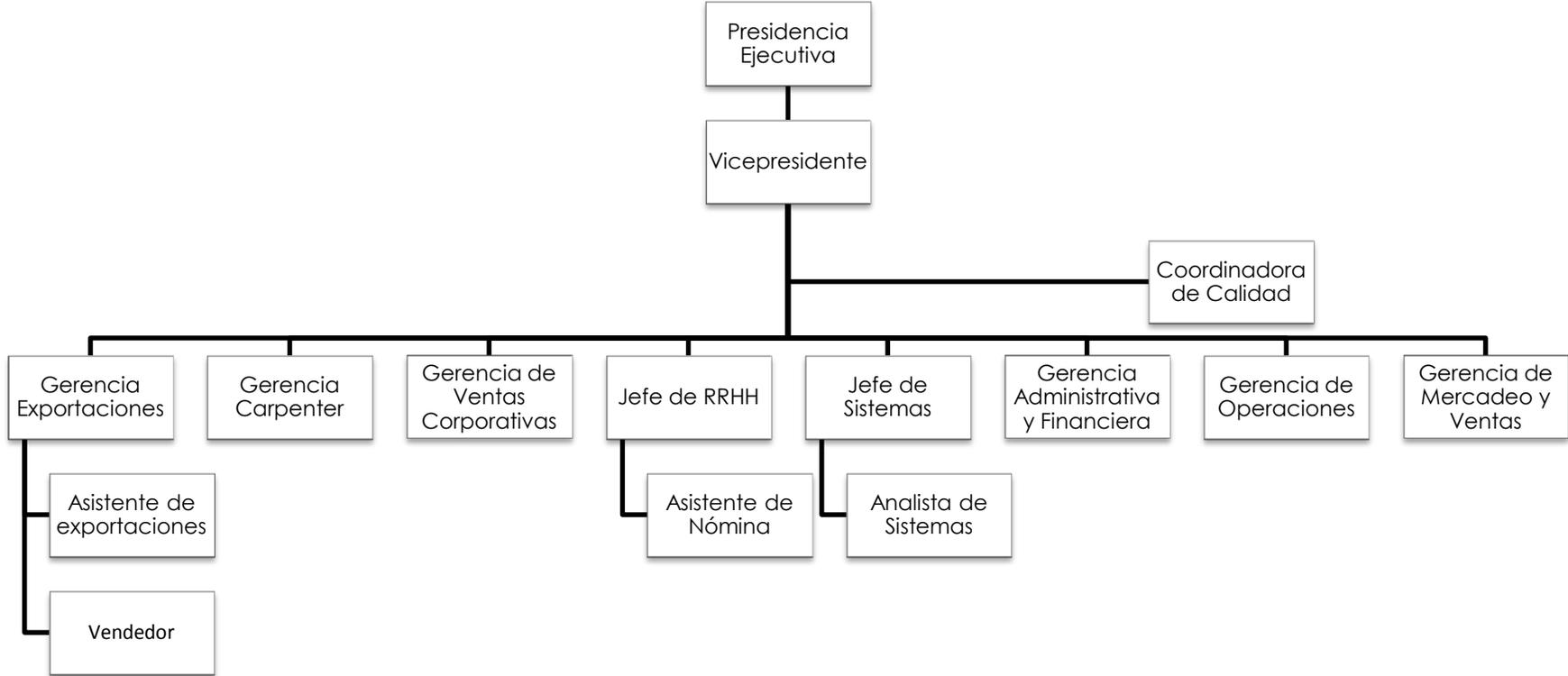


**GERENCIA TAPIZADO**

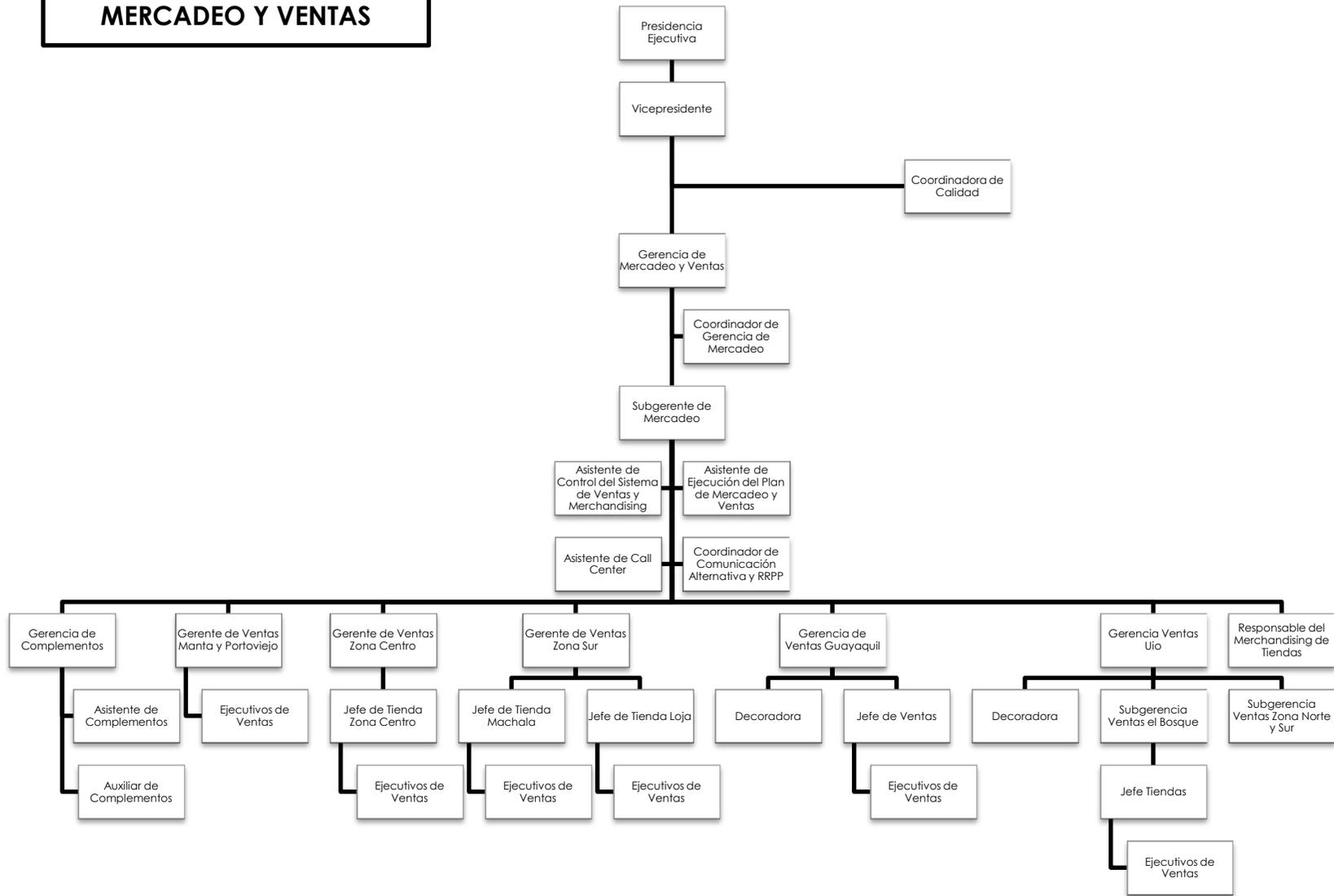


**ANEXO 2**  
**ORGANIGRAMA**  
**COLINEAL CORP. ANTERIOR**

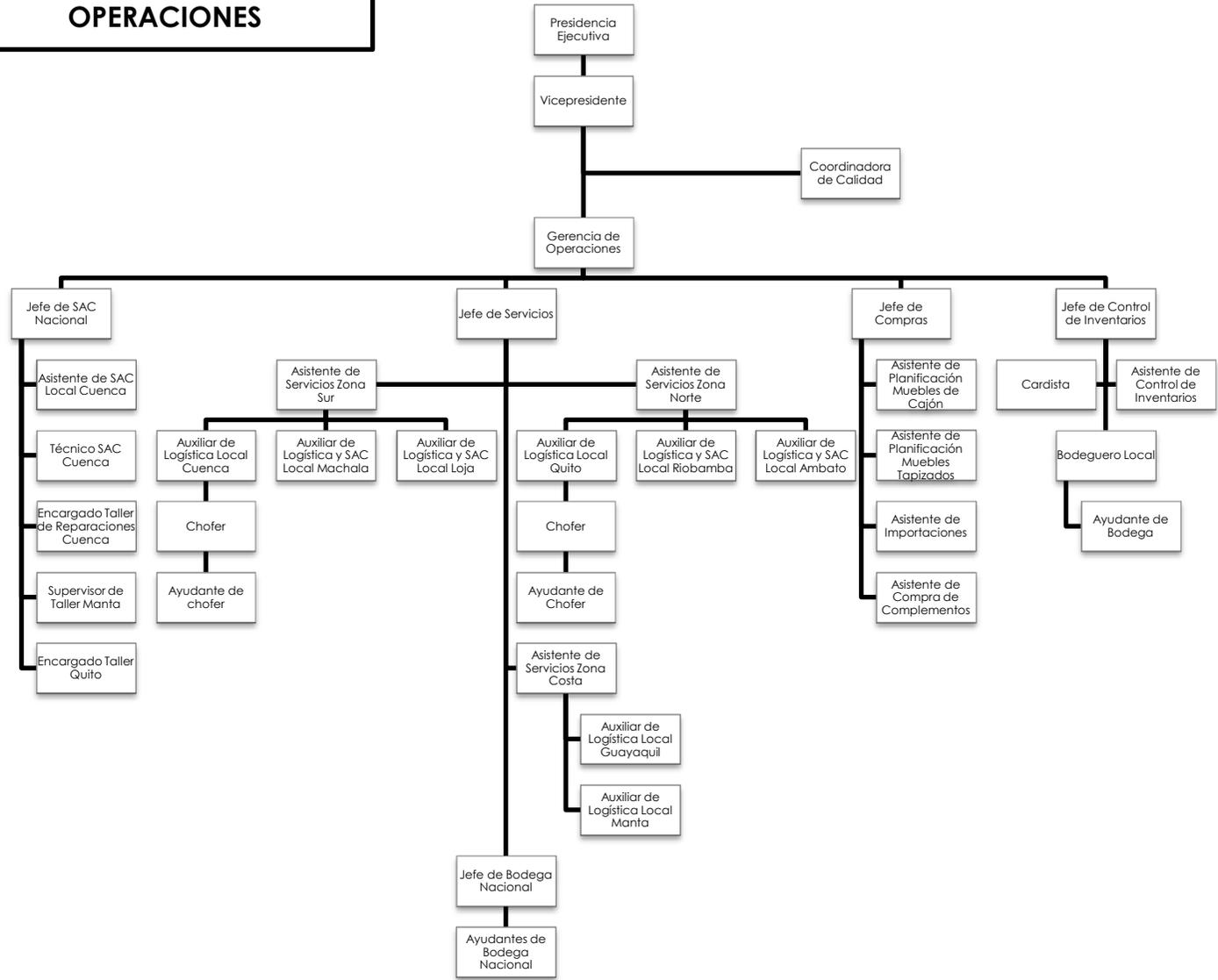
**COLINEAL CORP.**



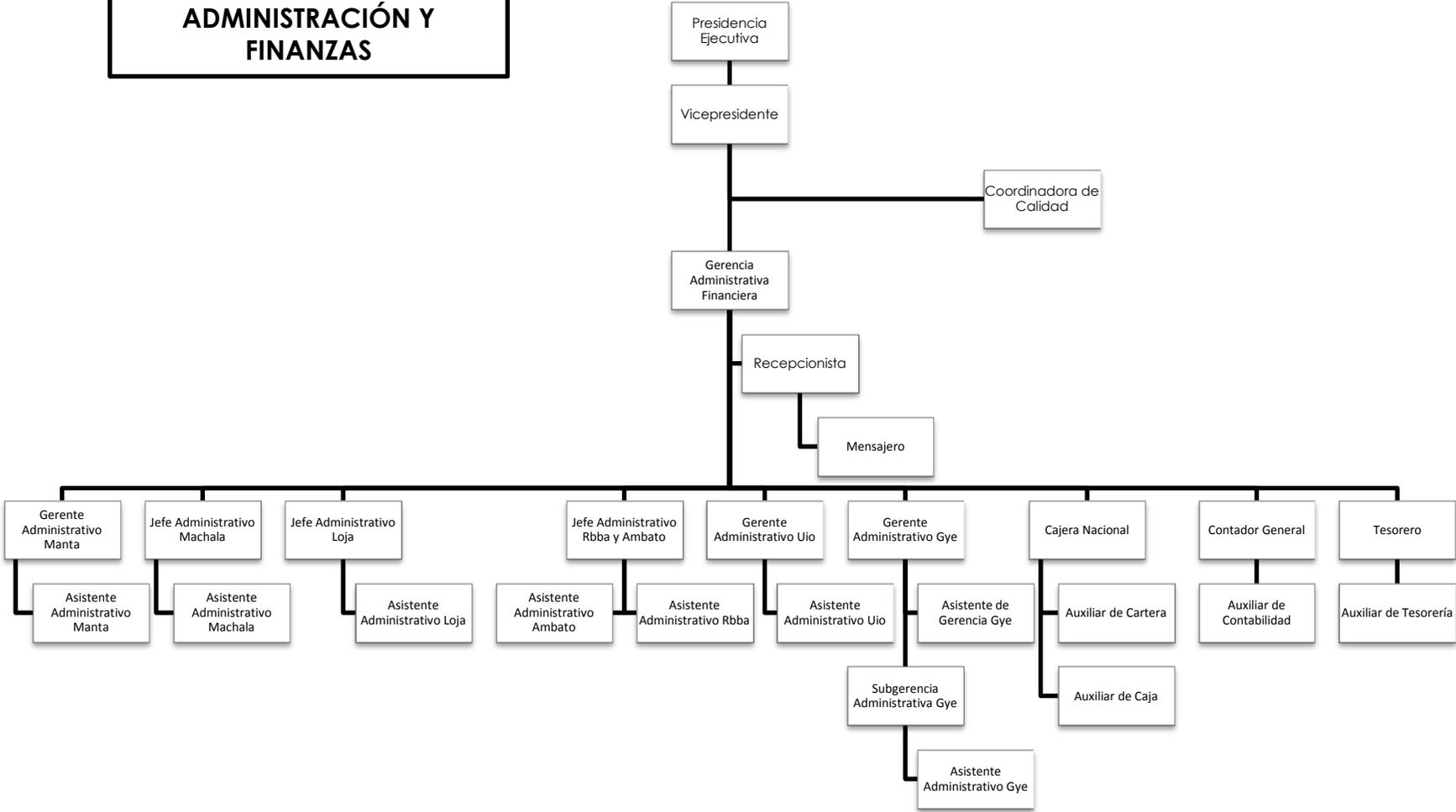
# MERCADEO Y VENTAS



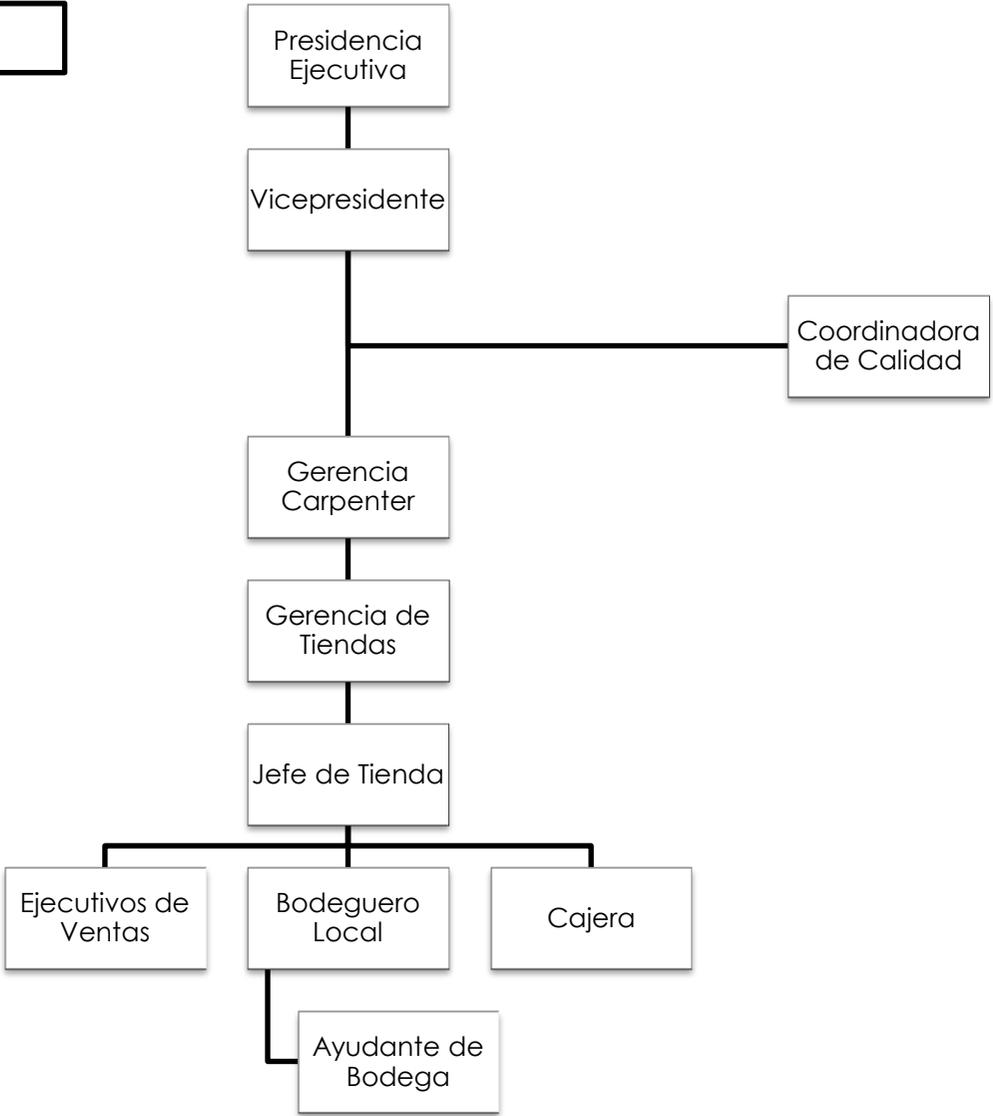
# OPERACIONES



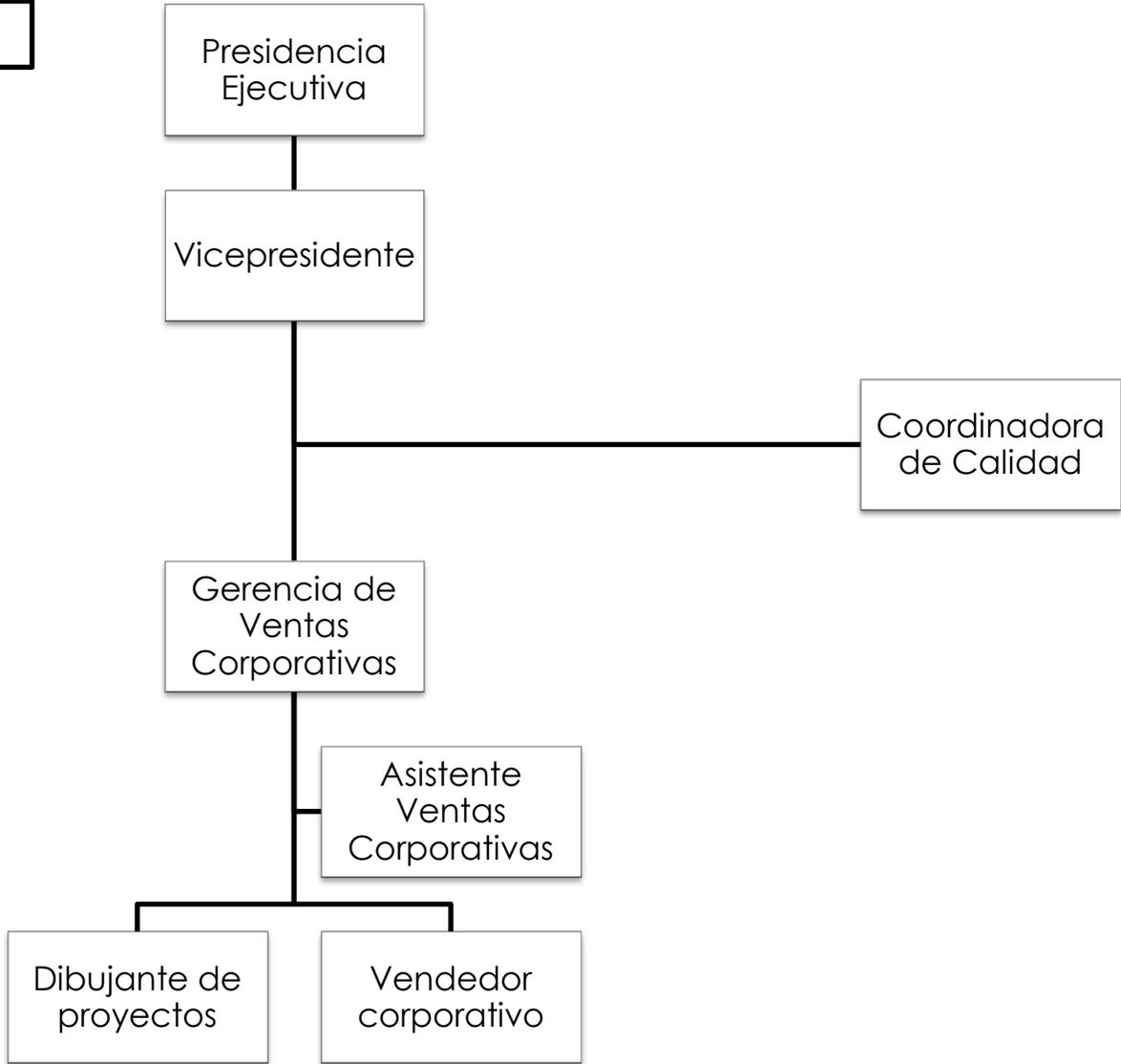
# ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS



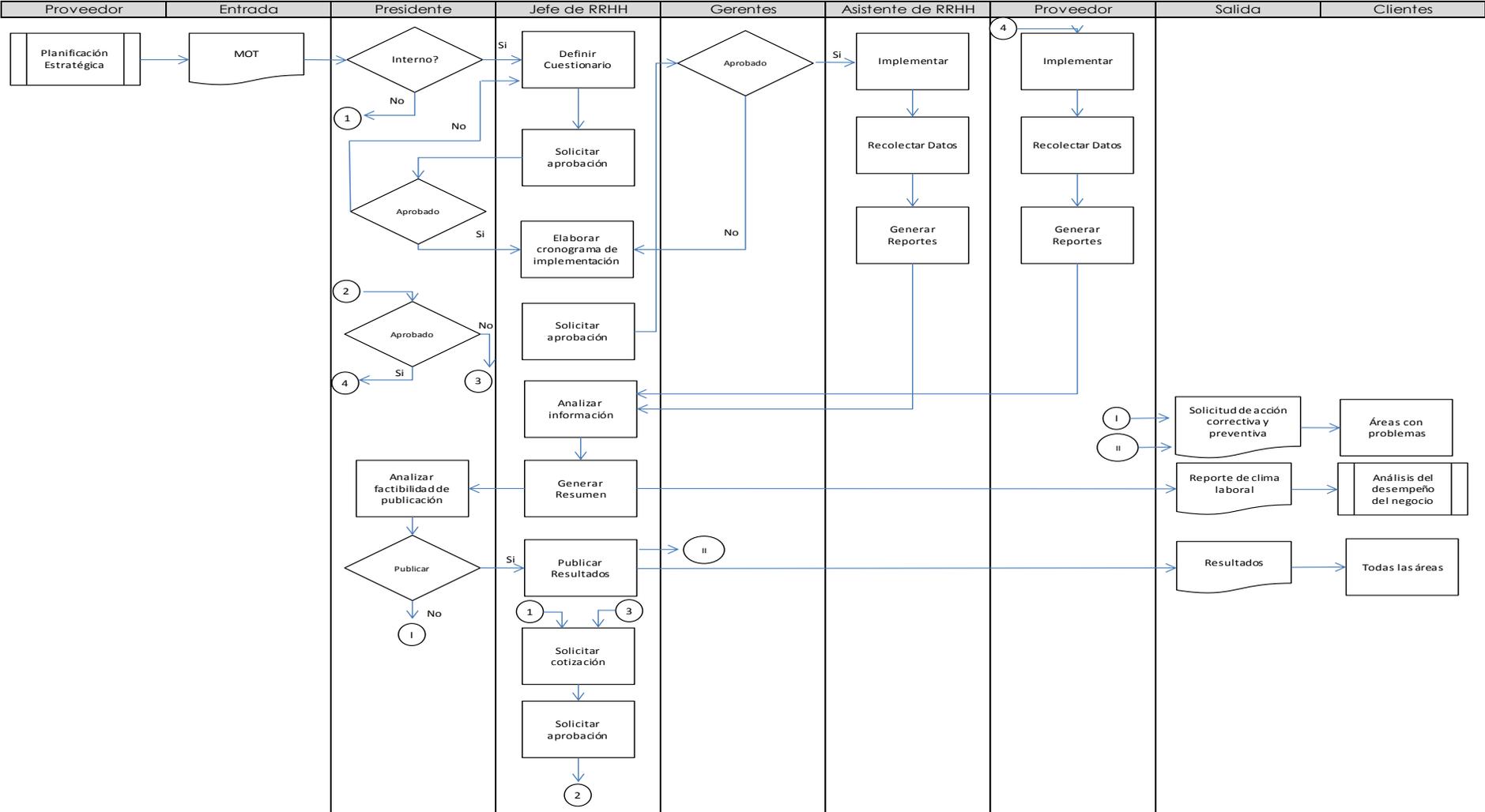
**CARPENTER**



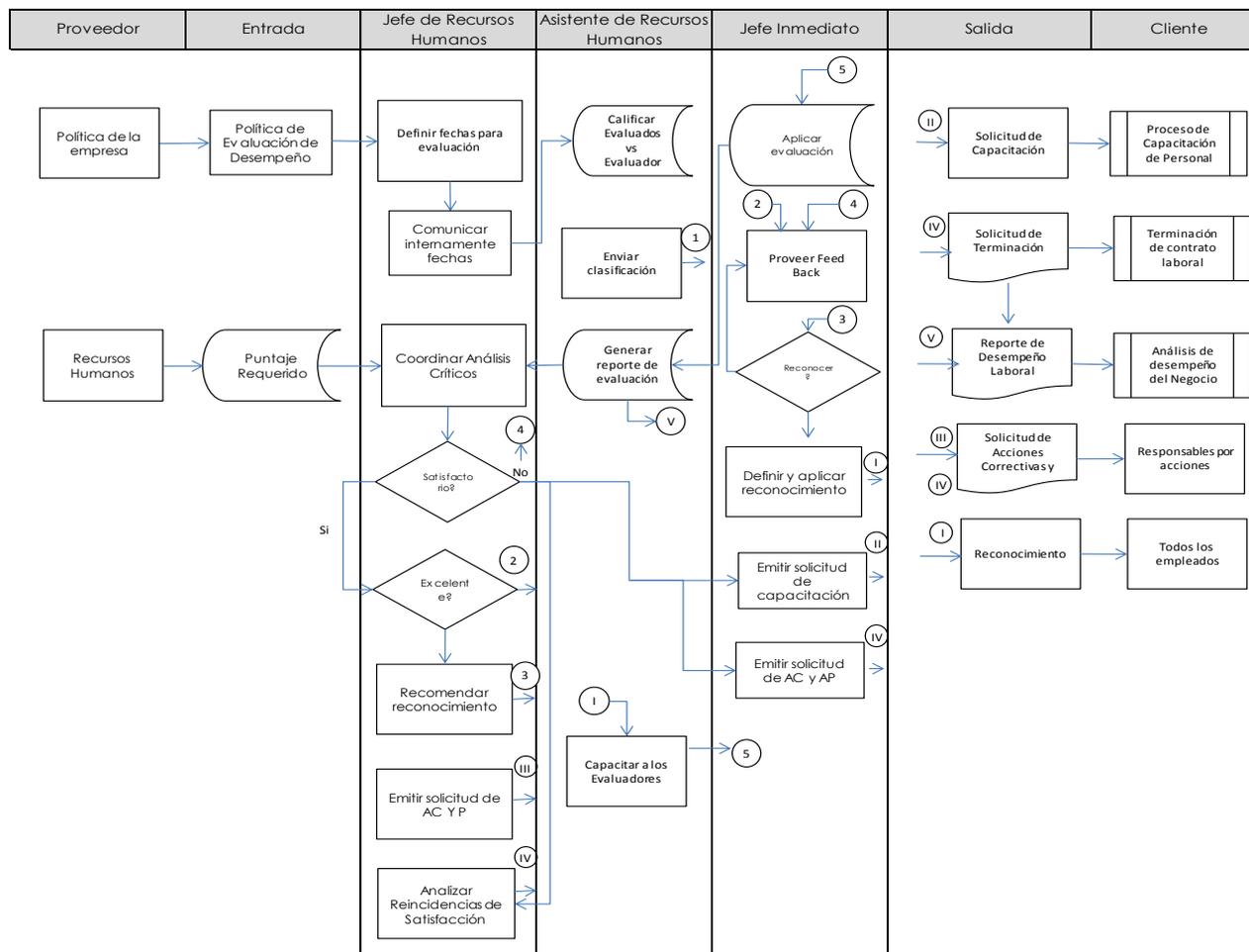
**VENTAS CORPORATIVAS**



### ANEXO 3: FLUJOGRAMA PROCESO DE MEDICION DE CLIMA LABORAL

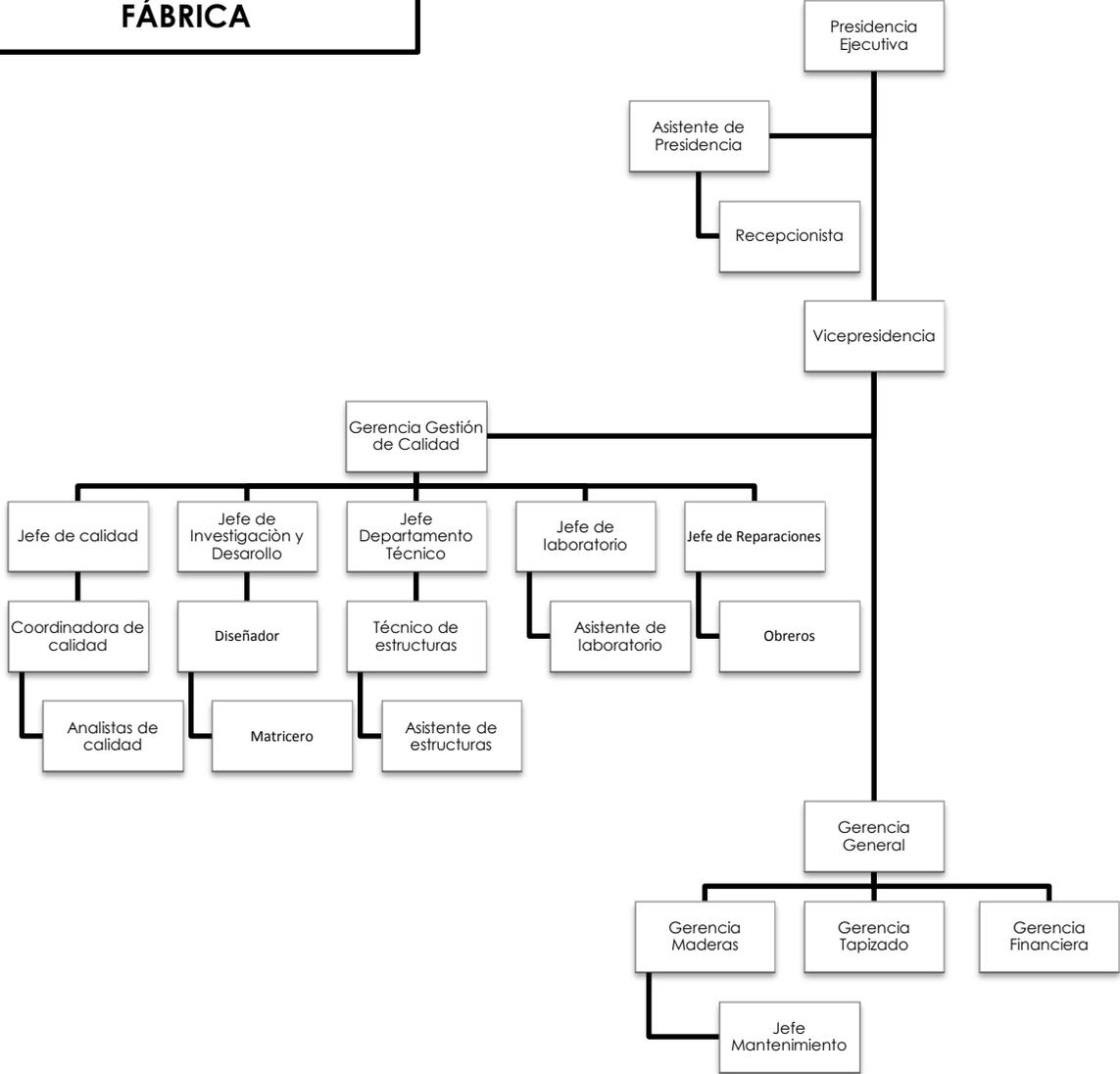


### ANEXO 4: FLUJOGRAMA PROCESO DE EVALUACION DE DESEMPEÑO DEL PERSONAL.



**ANEXO 5**  
**ORGANIGRAMA**  
**FÁBRICA COLINEAL**  
**ACTUAL**

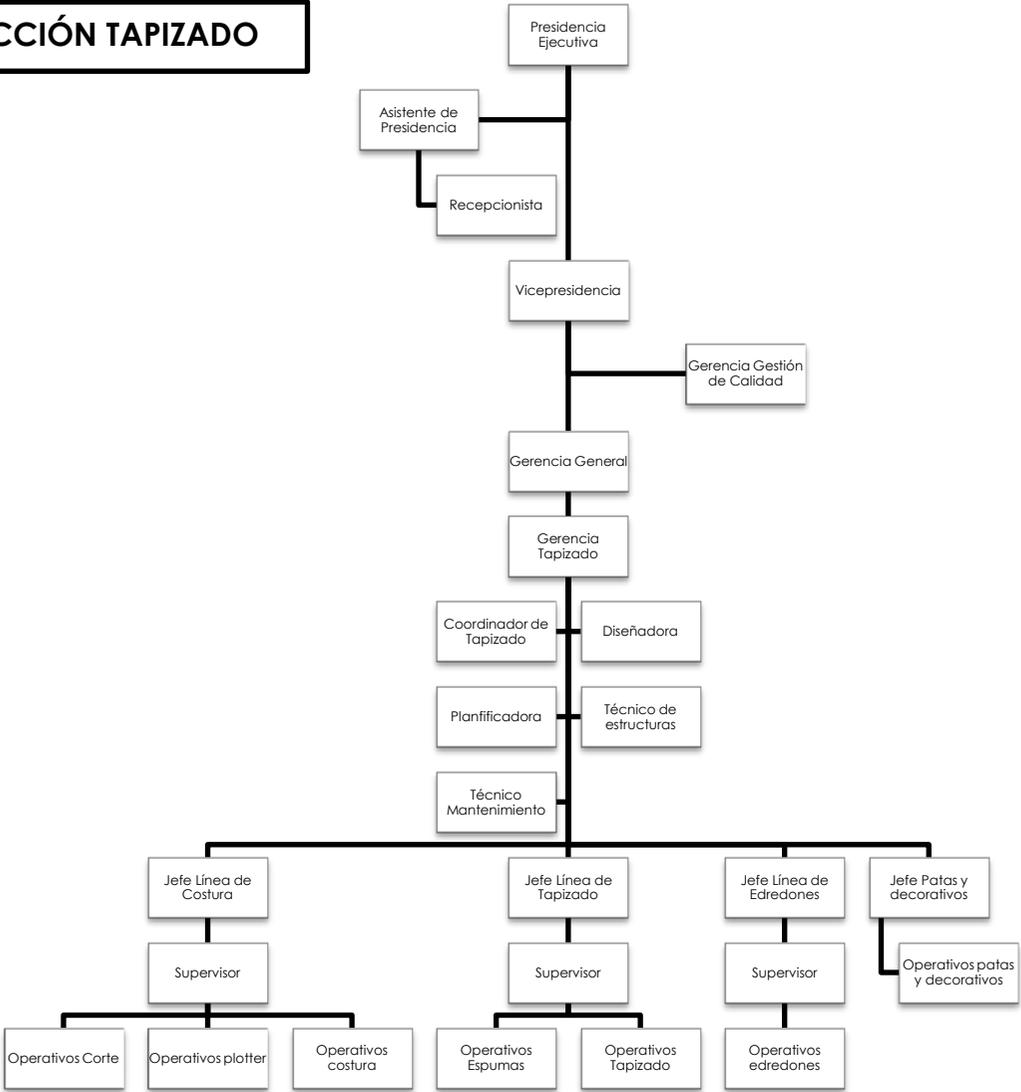
**FÁBRICA**

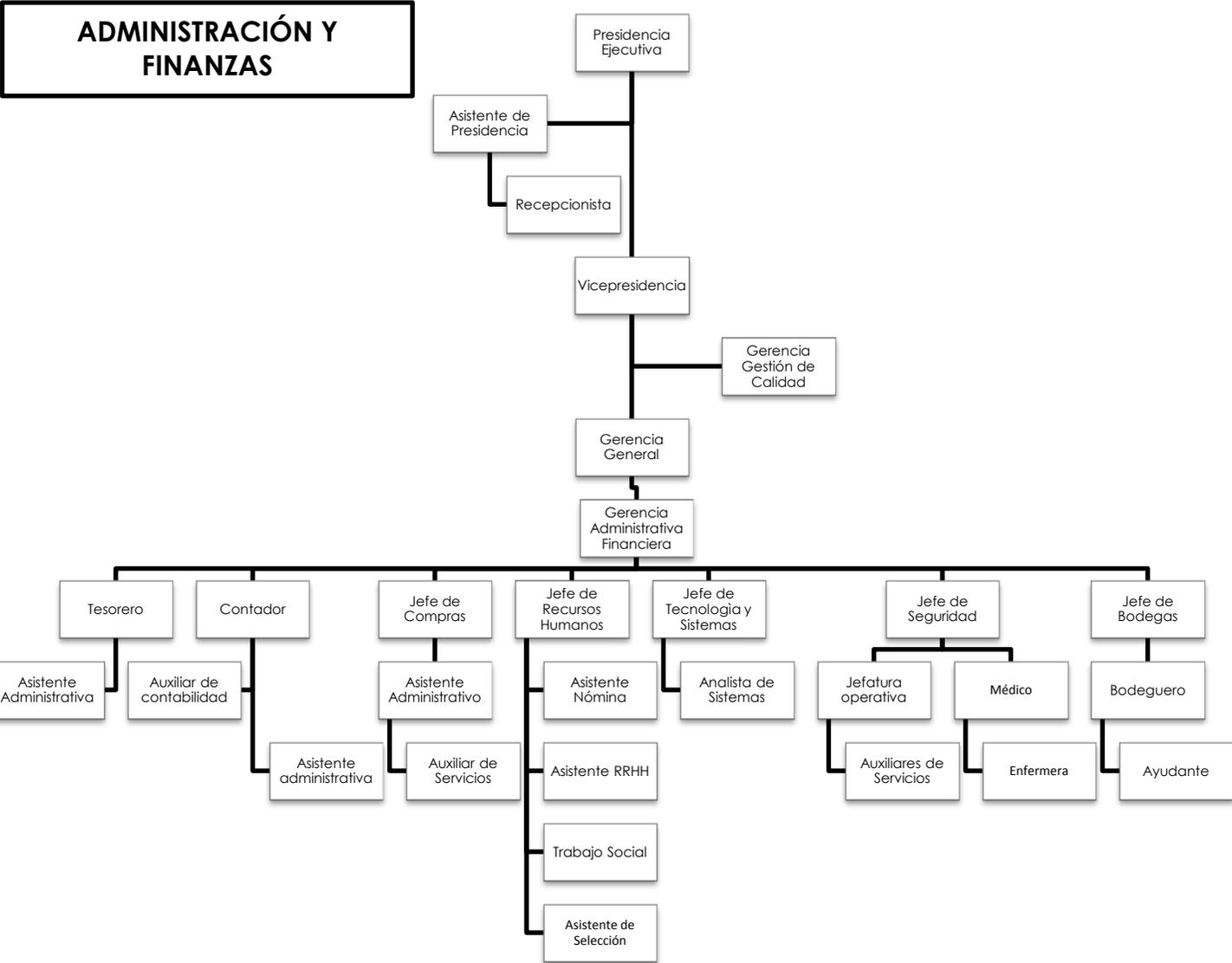


# PRODUCCIÓN MADERAS

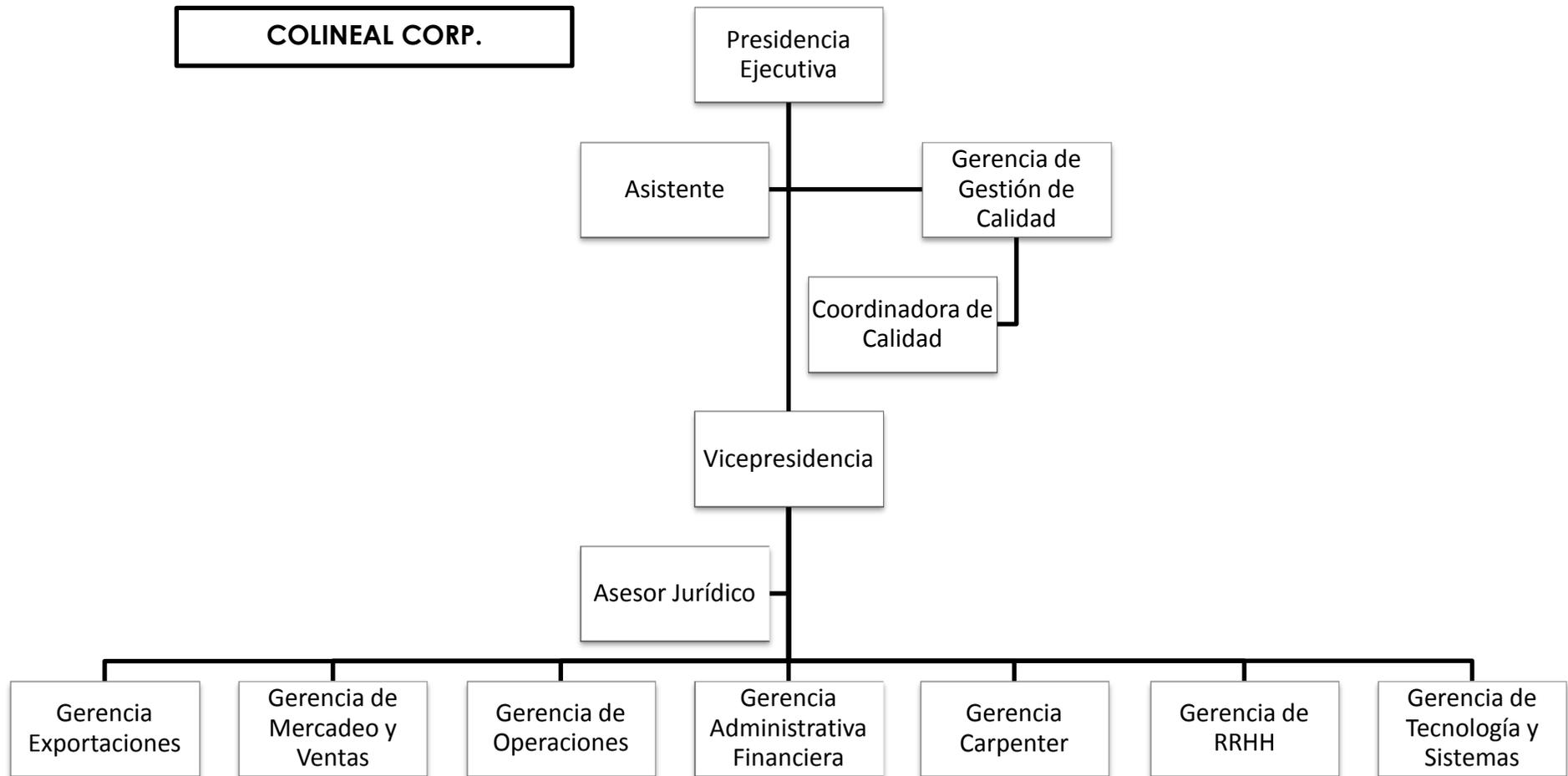


# PRODUCCIÓN TAPIZADO

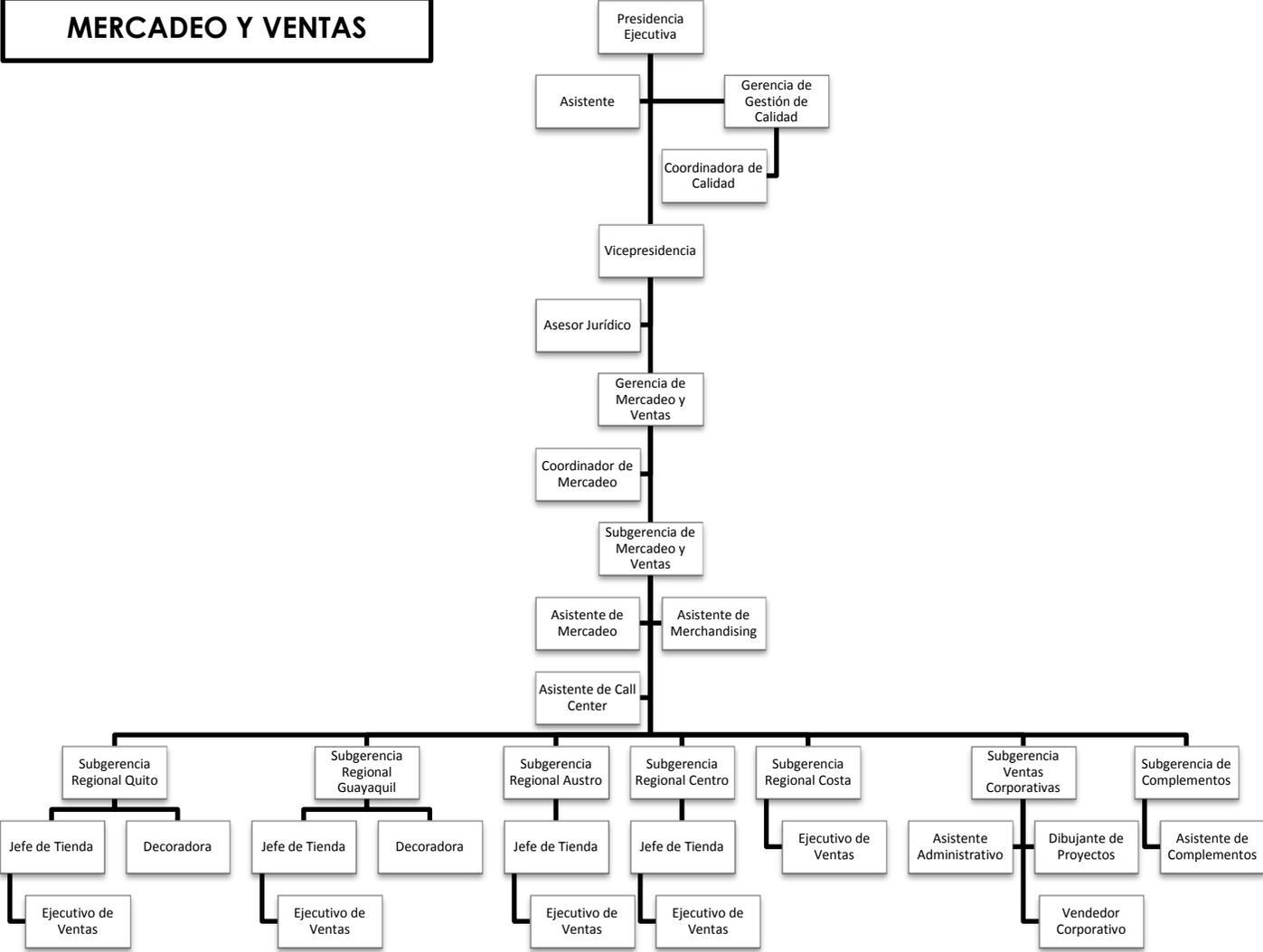




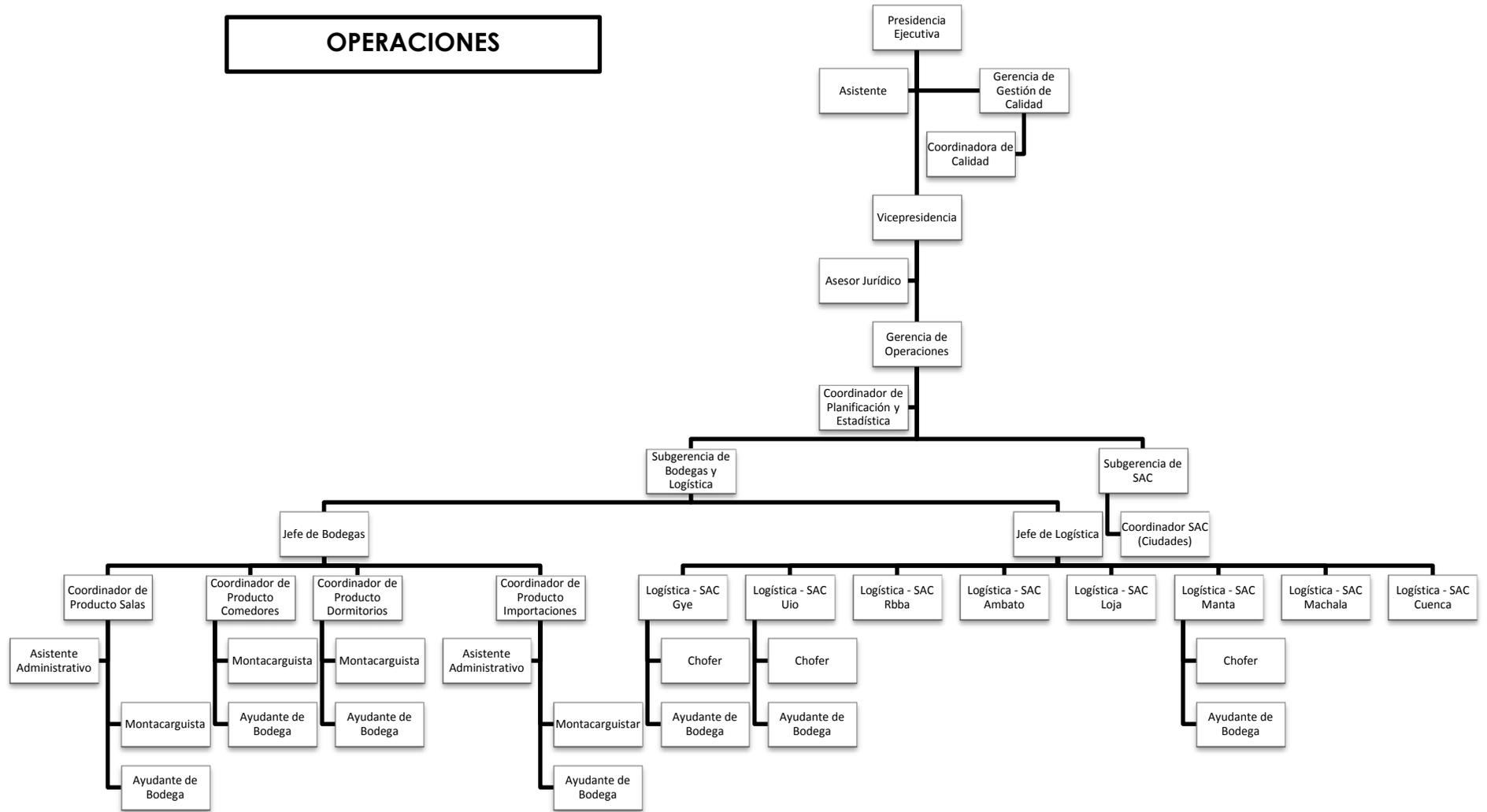
**ANEXO 6**  
**ORGANIGRAMA**  
**COLINEAL CORP. NUEVO**



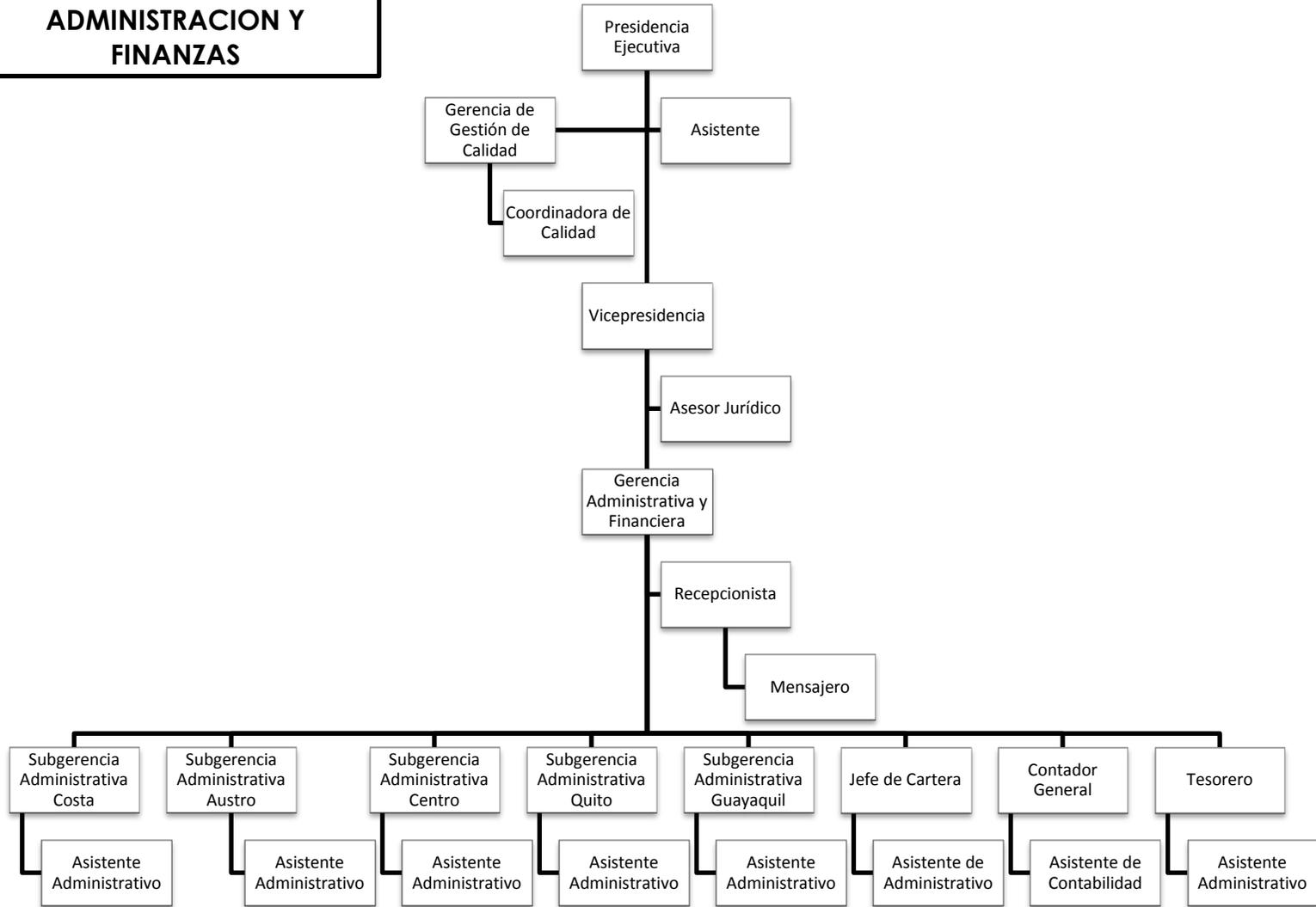
# MERCADEO Y VENTAS



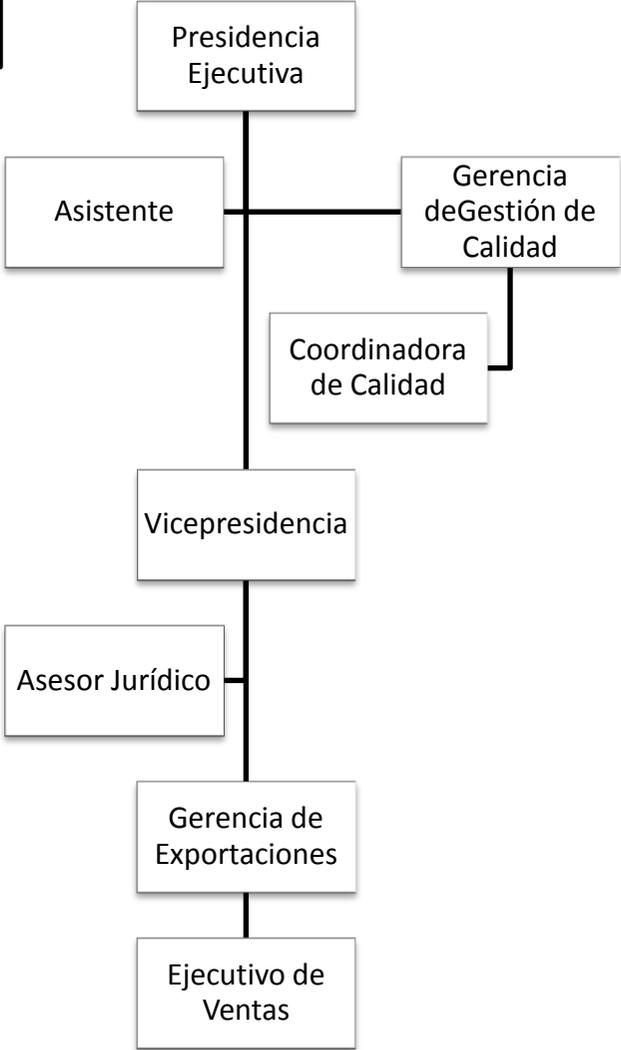
# OPERACIONES



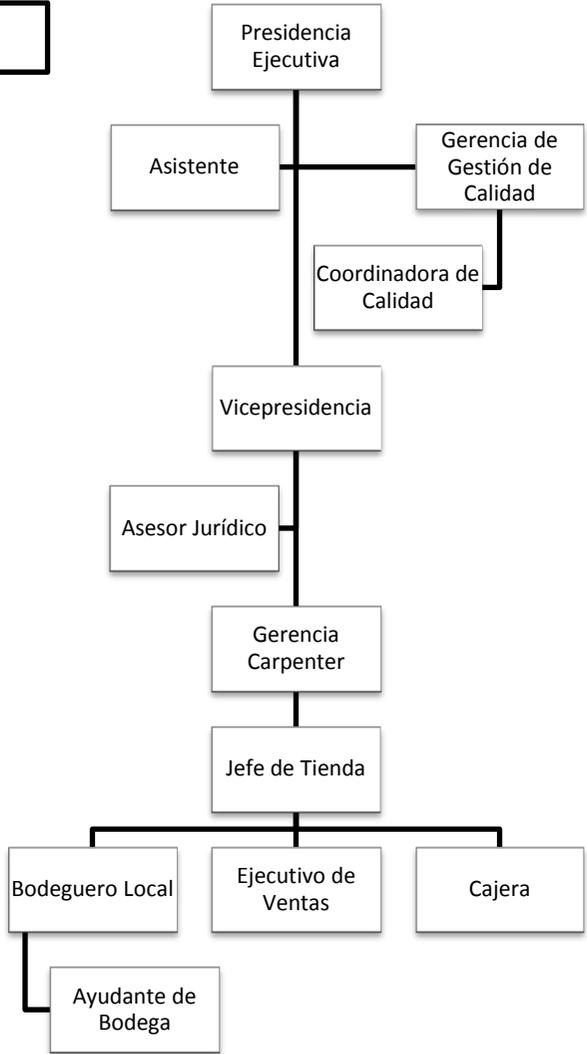
**ADMINISTRACION Y FINANZAS**



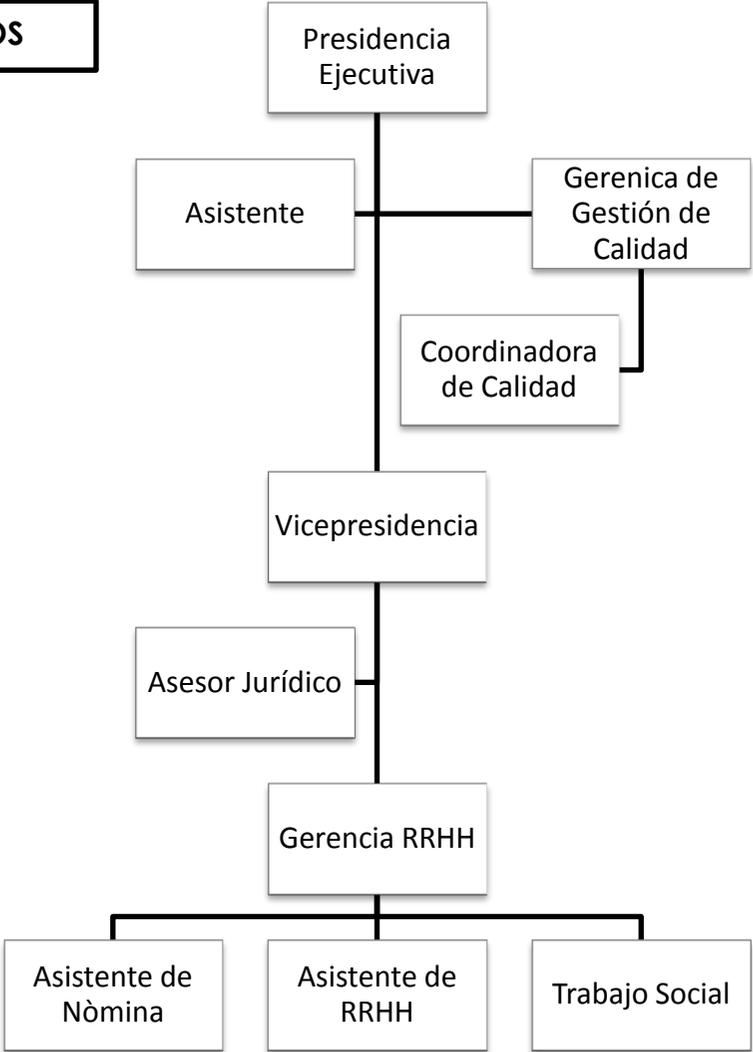
**EXPORTACIONES**



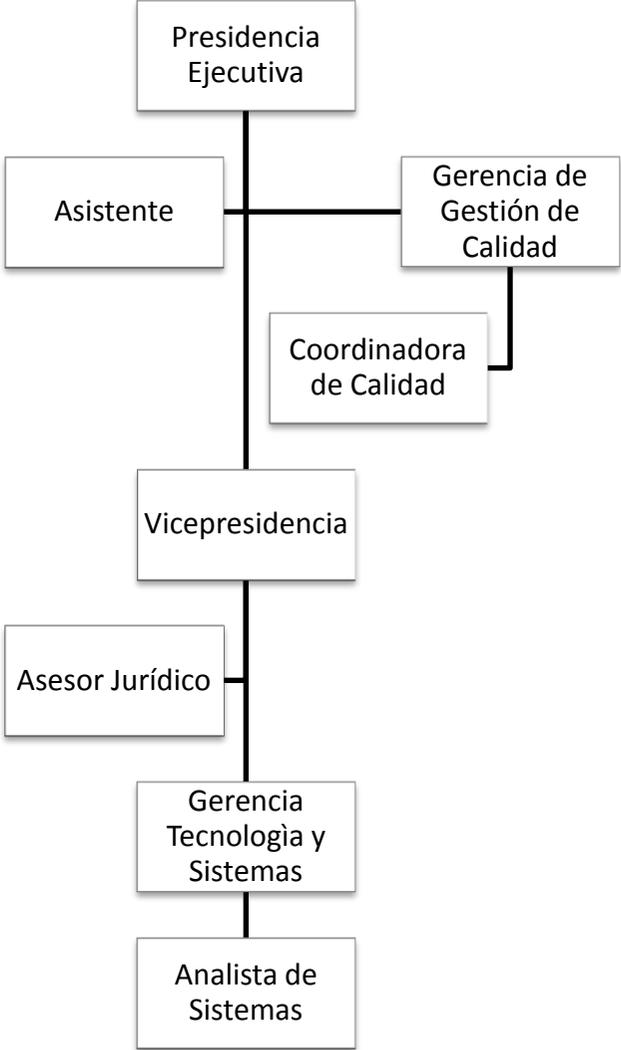
**CARPENTER**



**RECURSOS HUMANOS**



**TECNOLOGIA Y SISTEMAS**



## ANEXO 7

### Metodología para valorar actividades e identificar las esenciales.

Las escalas que se presentan a continuación sirven para valorar actividades e identificar las esenciales de puestos; procesos y grupos ocupacionales, etc. donde

F = frecuencia

CE = consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada

CM = complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad

Factores / definición	Para aplicar esta escala hágase la siguiente pregunta
Frecuencia: cuál es la frecuencia con la que se realiza la actividad.	¿Con qué frecuencia se ejecuta esta actividad? Si la frecuencia es variable pregúntese: ¿cuál es la frecuencia típica de ejecución de esta actividad?
Consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada: qué tan graves son las consecuencias por no ejecutar la actividad o un incorrecto desempeño.	¿Qué tan graves son las consecuencias por no ejecutar la actividad o un incorrecto desempeño?
Complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad: se refiere al grado de esfuerzo intelectual y/o físico; y, al nivel de conocimientos y destrezas requeridas para desempeñar la actividad.	¿Qué tanto esfuerzo supone desempeñar la actividad? o, alternativamente: ¿Requiere el desempeño de esta actividad un elevado grado de conocimientos y destrezas?

### Gradación de los Factores

Grado	Frecuencia (F)	Consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada (CE)	Complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad (CM)
5	Todos los días	Consecuencias muy graves: Pueden afectar a toda la organización en múltiples aspectos	Máxima complejidad: la actividad demanda el mayor grado de esfuerzo / conocimientos / habilidades
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves: pueden afectar resultados, procesos o áreas funcionales de la organización	Alta complejidad: la actividad demanda un considerable nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades
3	Al menos una vez cada quince días	Consecuencias considerables: repercuten negativamente en los resultados o trabajos de otros	Complejidad moderada: la actividad requiere un grado medio de esfuerzo / conocimientos / habilidades
2	Una vez al mes	Consecuencias menores: cierta incidencia en resultados o actividades que pertenecen al mismo puesto	Baja complejidad: la actividad requiere un bajo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades
1	Otro (Bimensual, trimestral, semestral, etc.)	Consecuencias mínimas: poca o ninguna incidencia en actividades o resultados	Mínima complejidad: la actividad requiere un mínimo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades

## ANEXO 8

### MATRIZ DE DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES DEL CARGO ®

Unidad o Departamento: .....

Nombre del cargo: .....

Fecha: .....

Experto/s: .....

No.	DESCRIBIR LAS ACTIVIDADES DEL CARGO	VALORACIÓN DE LAS ACTIVIDADES PARA ESTABLECER ACTIVIDADES ESENCIALES			
		F	CE	CM	Total
1					
2					
3					
4					
5					

✓ Recuerde utilizar verbos en tiempo infinitivo (terminados en: ar, er, ir)

✓ Procure describir las actividades con detalles; de lo contrario, puede existir confusión con las actividades realizadas por otros cargos

**ANEXO 9**

**MATRIZ DE ACTIVIDADES ESENCIALES PARA DEFINIR EL PERFIL DE COMPETENCIAS DEL CARGO ®**

Unidad o Departamento: .....

Nombre del cargo: .....

<b>Transcriba las actividades esenciales del cargo</b>	<b>Conocimientos Académicos (Conocimientos adquiridos a través de educación formal y/o capacitación)</b>	<b>PCD</b>	<b>Destrezas Requeridas (Comportamientos laborales automatizados por la práctica y la experiencia en la ejecución de actividades)</b>	<b>Otras competencias (Aptitudes – rasgos)</b>

## ANEXO 10

### GUÍA PARA IDENTIFICAR CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS

Los conocimientos informativos se adquieren en los procesos de inducción de personal, entrenamiento, manejo de información y ejecución de las actividades del puesto. (Para este proceso deberán ser consideradas las actividades esenciales del cargo y el cargo en general)

- Marque con un visto (✓) las áreas de conocimientos informativos que sean requeridos para ejecutar las actividades del cargo.
- Utilice la columna "Especifique" para detallar los conocimientos informativos.
- En caso de marcar más de cinco (5) conocimientos informativos, utilice la columna "Orden de prioridad". Enumere del 1 al 5 según su importancia
- La columna "Requerimiento" se completará en un siguiente paso de este taller.

Áreas de conocimientos informativos	Descripción	✓	Orden de Prioridad	Especifique	Requerimiento
1. Información institucional de nivel estratégico	Conocimiento de misión, visión, factores claves del éxito, objetivos, estrategias, políticas, planes operativos, actividades, tácticas, y prioridades de la Institución.				①②③
2. Naturaleza del área / departamento.	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área.				①②③
3. Mercado / entorno.	Conocimiento del mercado y el entorno donde se desenvuelve el negocio.				①②③
4. Productos y servicios.	Conocer las características de los productos y servicios de la Institución.				①②③
5. Personas y otras áreas.	Conocer personas y otras áreas de la institución.				①②③
6. Leyes y regulaciones.	Conocer leyes, reglamentos, regulaciones y protocolos internos y/o externos relevantes para el trabajo.				①②③
7. Clientes.	Conocimiento de los clientes de la institución.				①②③
8. Proveedores / contratistas	Conocimientos de los proveedores / contratistas de la institución.				①②③
9. Otros grupos.	Conocimiento de personas / grupos como: socios, inversionistas, representantes de organismos externos, etc.				①②③
10. Datos empresariales.	Estadísticas de producción, ventas, financieras, de recursos humanos, sistemas, etc.				①②③

## ANEXO 11

### DICCIONARIO DE DESTREZAS Y HABILIDADES LABORALES

Destreza	Definición
<b>Destrezas requeridas por interactuar con datos</b>	
Comprensión Lectora	Comprender oraciones y párrafos escritos en documentos de trabajo.
Escritura	Comunicarse en forma efectiva por escrito con otras personas.
Destreza matemática	Utilizar las matemáticas para solucionar problemas.
Destrezas científicas	Utilizar métodos científicos para solucionar problemas.
Aprendizaje activo	Trabajar con material o información nueva y comprender sus implicaciones o consecuencias.
Estrategias de aprendizaje	Utilizar varios enfoques o alternativas en el aprendizaje o enseñanza de nuevos temas.
Pensamiento crítico	Utilizar la lógica y el análisis para identificar la fortaleza o debilidad de enfoques o proposiciones.
Recopilación de información	Conocer cómo localizar e identificar información esencial.
Organización de la información	Encontrar formas de estructurar o clasificar distintos niveles de información.
Síntesis / Reorganización	Reorganizar la información para lograr una mejor aproximación a problemas y tareas.
Generación de Ideas	Generar varias formas o alternativas para solucionar problemas.
Evaluación de ideas	Evaluar el probable éxito de una idea con relación a las demandas de la situación.
Planificación	Desarrollar estrategias para llevar a cabo una idea.
Evaluación de soluciones	Observar y evaluar los éxitos logrados en la solución de problemas e identificar las lecciones aprendidas o redirigir esfuerzos.
Pensamiento conceptual	Aplicar o crear nuevos conceptos para la solución de problemas complejos.
Pensamiento analítico	Analizar o descomponer información y detectar tendencias, patrones, relaciones, causas, efectos, etc.
Formular una visión	Desarrollar una imagen sobre cómo debería trabajar un sistema organizacional en condiciones ideales.
Percepción de sistemas y entornos	Determinar cuándo han ocurrido cambios importantes en un sistema organizacional o cuándo ocurrirán.
Identificar consecuencias ulteriores	Determinar las consecuencias a largo plazo en la organización por un cambio en las operaciones o actividades.
Identificación de causas fundamentales	Identificar las cosas o eventos que deben ser cambiados para lograr un cambio a nivel organizacional.
Juicio y toma de decisiones	Valorar los probables costos y beneficios de una acción potencial.
Evaluación de sistemas organizacionales	Observar diferentes indicadores del rendimiento de un sistema organizacional, teniendo en cuenta su exactitud.
Organización de sistemas	Diseñar tareas, estructuras y flujos de trabajo.
Manejo del tiempo	Manejar el propio tiempo y el de los demás.
Manejo de recursos financieros	Determinar cómo debe gastarse el dinero para realizar el trabajo y contabilizar los gastos.

<b>Destreza</b>	<b>Definición</b>
<b>Destrezas requeridas por interactuar con personas</b>	
Escucha activa	Escuchar lo que otra persona está hablando y realizar preguntas adecuadas.
Hablado	Hablar con los demás de manera clara y comprensible.
Percepción social (empatía)	Darse cuenta de las reacciones de los demás y comprender por qué reaccionan de esa manera.
Trabajo en equipo	Cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás.
Persuasión	Persuadir a otras personas para que vean las cosas de manera diferente.
Negociación	Reunir a varias personas para reconciliar diferencias o lograr acuerdos.
Instrucción	Enseñar a otros cómo realizar alguna tarea.
Orientación de servicio	Buscar activamente la manera de ayudar a los demás.
Construcción de relaciones	Establecer, mantener y ampliar relaciones amistosas y duraderas con personas o grupos clave, cruciales para el logro de metas.
Asertividad / firmeza	Llevar a cabo acciones duras pero necesarias. Oponerse con firmeza cuando se amenaza el logro de metas. Defender con firmeza las convicciones.
Orientación / asesoramiento	Ofrecer guías / sugerencias a los demás para que tomen decisiones.
Manejo de recursos humanos	Motivar, desarrollar y dirigir personal mientras trabajan, e identificar los mejores para la realización de un trabajo.
<b>Destrezas requeridas por actuar con cosas</b>	
Análisis de operaciones	Analizar demandas y requerimientos de producto para crear un diseño.
Diseño de tecnología	Generar o adaptar equipos y tecnología para atender las necesidades del usuario.
Selección de Equipo	Determinar el tipo de equipos y herramientas necesarias para realizar un trabajo.
Instalación	Instalar equipos, maquinaria, cableado o programas que cumplan con las especificaciones requeridas.
Comprobación	Conducir pruebas y ensayos para determinar si los equipos, programas de computación o procedimientos están funcionando correctamente.
Control de operaciones	Observar medidores, dispositivos, paneles u otros indicadores para comprobar si una máquina o equipo funciona correctamente.
Operación y Control	Controlar la operación de equipos o sistemas.
Inspección de productos	Inspeccionar y evaluar la calidad de los productos.
Mantenimiento de equipos	Ejecutar rutinas de mantenimiento y determinar cuándo y qué tipo de mantenimiento es requerido.
Detección de averías	Determinar qué causa un error de operación y decidir qué hacer al respecto.
Reparación	Reparar máquinas o sistemas utilizando las herramientas necesarias.
Manejo de recursos materiales	Obtener y cuidar el uso apropiado de equipos, locales, accesorios y materiales necesarios para realizar ciertos trabajos.

<b>Destrezas requeridas por interacción mixta</b>	
Monitoreo y control	Evaluar cuán bien está algo o alguien aprendiendo o haciendo algo.
Identificación de problemas	Identificar la naturaleza de un problema.
Programación	Elaborar programas de computación para varios propósitos.

### **Diccionario de Capacidades (Otras Competencias)**

<b>Capacidades</b>	<b>Definición Operacional</b>
Comprensión Oral	La capacidad de escuchar y comprender información o ideas presentadas en forma oral.
Comprensión Escrita	La capacidad de leer y entender información e ideas presentadas de manera escrita.
Expresión Oral	La capacidad de comunicar información o ideas en forma hablada de manera que otros puedan entender.
Expresión Escrita	La capacidad de comunicar información o ideas por escrito de modo que otros entiendan
Fluidez de Ideas	La capacidad de expresar muchas ideas acerca de un tópico dado. Esto se refiere a la cantidad y no a la calidad, validez o creatividad de las ideas producidas
Originalidad	La capacidad de surgir con ideas inteligentes o inusuales acerca de un tópico o situación dados; desarrollar formas creativas de resolver un problema
Reconocimiento de Problemas	Reconocer cuando algo tiene una falla o predecir el surgimiento de un problema.. No implica resolver el problema, sino reconocerlo.
Razonamiento Deductivo	La capacidad de aplicar reglas generales a problemas específicos para lograr respuestas lógicas. Involucra decidir si la respuesta tiene sentido.
Razonamiento Inductivo	La capacidad de combinar piezas separadas de información, o dar respuestas específicas a los problemas, para formar reglas o conclusiones generales. Esto incluye lograr una explicación lógica del por qué ocurren juntos una serie de eventos no relacionados entre sí.
Ordenar Información	La capacidad de seguir correctamente una regla o una serie de reglas o instrucciones con el fin de colocar cosas o acciones en un cierto orden. Estas cosas o acciones pueden incluir números, letras, palabras, cuadros, procedimientos, oraciones y operaciones matemáticas o lógicas
Flexibilidad Categorical	La capacidad de producir numerosas reglas de manera que cada una de ellas diga cómo agrupar (o combinar) un grupo de cosas de un modo diferente.
Razonamiento Matemático	La capacidad de entender y organizar un problema y luego seleccionar un método o fórmula matemática para resolverlo.
Facilidad Numérica	La capacidad de sumar, restar, multiplicar o dividir rápida y correctamente.
Velocidad de clausura	La capacidad de dar sentido de manera rápida, a información que parece no tener sentido u organización. Esto involucra una rápida combinación y organización de diferentes piezas de información en un patrón con significado.

<b>Capacidades</b>	<b>Definición Operacional</b>
Flexibilidad de clausura	La capacidad de identificar o detectar un patrón conocido (una figura, un objeto, palabra o sonido) que está oculto en otro material.
Velocidad Perceptual	La capacidad de comparar en forma rápida y exacta, letras, números, objetos, cuadros, o modelos. Las cosas a ser comparadas pueden ser presentadas al mismo tiempo o una después de otra. Esta capacidad incluye también comparar objetos actuales con objetos recordables.
Iniciativa	Es la capacidad de adelantarse a comenzar a efectuar algo antes que los demás.
Amabilidad	Es el acto o el estado de comportamiento caritativo a otras personas, es mostrarse afable y cariñoso con el resto de seres humanos
Minuciosidad	Es la capacidad de tener cuidado y esmero hasta en los menores detalles
Sociabilidad	Es la facilidad para relacionarse con los demás miembros de la sociedad
Tolerancia	Es la capacidad de enfrentar con madurez ante situaciones complejas, difíciles y de presión
Memorizar	Recodar información tal como palabras, números, cuadros, nombres y procedimientos.
Persistencia	Persistir en la tarea a pesar de los obstáculos y las dificultades
Proactividad	Es la capacidad de anticiparse a situaciones o eventos generando mejoras
Extroversión	Es la actitud caracterizada por la concentración del interés en otras personas generando relaciones interpersonales duraderas
Creatividad	Es la capacidad de proponer ideas nuevas e inusuales para resolver problemas
Orientación Espacial	La capacidad de conocer la propia ubicación con relación al entorno, o saber la posición de objetos con relación a uno mismo.
Visualización	La capacidad de imaginar cómo lucirá alguna cosa después de ser movida o cuando sus partes sean desplazadas o reagrupadas.
Atención Selectiva	La capacidad de concentrarse y no distraerse mientras se realiza una tarea durante un período de tiempo en un ambiente con estímulos variados
Repartición Temporal	La capacidad de cambiar en forma eficiente entre dos o más actividades o fuentes de información de manera alterna (tales como sonidos, conversaciones u otras fuentes).
Firmeza brazo-mano	La capacidad de mantener la mano y el brazo firmes mientras se realiza un movimiento con el brazo o mientras se mantiene el brazo y la mano en una misma posición.
Destreza Manual	La capacidad de realizar con rapidez movimientos coordinados de una mano, una mano con el brazo, o dos manos, para sujetar, manipular o ensamblar objetos.
Destreza Dactilar	La capacidad de realizar con rapidez movimientos coordinados precisos de los dedos de una mano o ambas manos para sujetar, manipular o ensamblar objetos muy pequeños.
Control de Precisión	La capacidad de hacer ajustes precisos de manera rápida y repetitiva, moviendo los controles de una máquina o vehículo a una posición exacta.

<b>Capacidades</b>	<b>Definición Operacional</b>
Coordinación de extremidades	La capacidad de coordinar movimientos de dos o más extremidades juntas (por ejemplo, dos brazos, dos piernas, o una pierna y un brazo) mientras se sienta, se para o se acuesta. No incluye la ejecución de actividades mientras el cuerpo está en movimiento.
Orientación de respuesta	La capacidad de escoger rápida y correctamente entre dos o más movimientos en respuesta a dos o más señales distintas (luces, sonidos, figuras, etc.).
Control de rapidez	La capacidad de ajustar un movimiento o equipo de control en anticipación a cambios de velocidad y/o dirección de un objeto en continuo movimiento.
Tiempo de Reacción	La capacidad de responder rápida o proporcionadamente (con la mano, dedo o pie) a una señal (sonido, luz, pintura, etc.) cuando aparezca.
Velocidad dedos – muñecas	La capacidad de realizar movimientos rápidos, simples y repetitivos de dedos, manos y muñecas.
Velocidad del movimiento de los miembros	La capacidad de mover rápidamente brazos o piernas.
Fuerza Estática	La capacidad de ejercer una fuerza muscular máxima para levantar, empujar, halar, o acarrear objetos.
Fuerza Explosiva	La capacidad de ejercer períodos cortos de fuerza muscular para impulsarse uno mismo (tal como saltar o correr) o lanzar un objeto.
Fuerza Dinámica	La capacidad de ejercer fuerza muscular repetida o continua. Implica resistencia muscular y resistencia a la fatiga muscular.
Fuerza del Tronco	La capacidad de utilizar los músculos abdominales y de la espalda baja para soportar alguna parte del cuerpo en forma repetida o continua sin darse por vencido o fatigarse.
Flexibilidad de extensión	La capacidad de doblar, estirar, torcer o alcanzar con el cuerpo, brazos y/o piernas.
Flexibilidad Dinámica	La capacidad de rápida y repetidamente doblar, estirar, torcer o alcanzar algo con el cuerpo, brazos y/o piernas.
Coordinación Gruesa del Cuerpo	La capacidad de coordinar el movimiento de brazos, piernas y torso en actividades donde todo el cuerpo está en movimiento
Equilibrio Grueso del Cuerpo	La capacidad de mantener o recuperar el equilibrio del cuerpo y mantenerse firme en una posición inestable.
Coordinación Gruesa del Cuerpo	La capacidad de coordinar el movimiento de brazos, piernas y torso en actividades donde todo el cuerpo está en movimiento
Equilibrio Grueso del Cuerpo	La capacidad de mantener o recuperar el equilibrio del cuerpo y mantenerse firme en una posición inestable.
Vigor	La capacidad de ejercitarse por un período de tiempo largo, soportando el cansancio y la fatiga.
Visión Cercana	Capacidad de ver detalles en objetos a corta distancia (a pocos centímetros).
Visión Lejana	La capacidad de ver detalles a gran distancia.
Visión Cromática	La capacidad de relacionar o detectar diferencias entre colores, incluyendo sombras de colores y brillo.
Visión Nocturna	La capacidad de mirar bajo condiciones de poca luz.
Visión Periférica	La capacidad de mirar objetos u objetos en movimiento que están a un costado de uno cuando los ojos están mirando hacia delante.

<b>Capacidades</b>	<b>Definición Operacional</b>
Percepción de Profundidad	La capacidad de juzgar cual de varios objetos está más cerca o más lejos del observador, o estimar la distancia entre un objeto y el observador.
Sensibilidad al Resplandor	La capacidad de ver objetos bajo el efecto de resplandor o brillo de luz.
Sensibilidad Auditiva	La capacidad de detectar o decir las diferencias entre sonidos que varían en amplios rangos de tono y volumen.
Atención en auditorios	La capacidad de enfocar o escuchar una simple fuente de información del público, en presencia de otros sonidos que distraigan.
Localización de Sonidos	La capacidad de decir de dónde proviene un sonido.
Reconocimiento De un discurso	La capacidad de identificar y entender la exposición de otra persona.
Claridad de discurso	La capacidad de hablar claramente de modo que sea comprensible para los que escuchan.

## ANEXO 12

### Encuesta de requerimientos de selección y capacitación

En procesos de selección de personal no todas las competencias del perfil deben ser evaluadas en los candidatos, ya que algunas de ellas se adquieren o aprenden una vez que el candidato seleccionado se vincula a la organización.

El propósito de esta encuesta es que usted, como experto en el puesto, identifique qué conocimientos y destrezas se adquieren o aprenden en la organización y cuáles debe tener o conocer antes de ingresar a la organización. Sus respuestas serán de utilidad para identificar instrumentos efectivos de selección y capacitación de personal.

Debe calificar cada uno de los conocimientos y destrezas del puesto que está analizando, según la siguiente escala:

Esta competencia se la adquiere o aprende principalmente:

① = durante el desempeño del puesto (la organización capacita a la persona).

② = antes y durante el desempeño del puesto.

③ = antes de desempeñar el puesto (la persona debe tener la competencia).

Transcriba a continuación:

- Conocimientos académicos,
- Destrezas generales,

Transcriba los conocimientos académicos	Señale	Transcriba las destrezas generales	Señale
1.	①②③	1.	①②③
2.	①②③	2.	①②③
3.	①②③	3.	①②③
4.	①②③	4.	①②③
5.	①②③	5.	①②③
6.	①②③	6.	①②③

### ANEXO 13

#### Metodología para establecer la misión, requisitos adicionales que exige el cargo e indicadores de gestión.

**Paso 1:** Defina la misión del Puesto

Para facilitar la definición de la misión del puesto, debe preguntarse ¿para qué existe el puesto, qué es lo que hace el puesto?

(Ejemplo de misión: Dirigir, controlar y coordinar procesos operativos, administrativos y técnicos del área comercial de la Empresa)

.....  
 .....

**Paso 2:** Establecer la educación académica formal y capacitación adicional requeridas para el desempeño del cargo, no se refiere a la educación de los ocupantes actuales del cargo.

Nivel de Educación Formal	¿Aplica? (✓)	Años de estudio (Especifique)	Título (Especifique)	Área Académica de Especialización (Especifique)
<b>Título de primer nivel</b> (Secundaria completa)	<input type="checkbox"/>			
<b>Título de segundo nivel</b> (Tecnología, Carrera técnica o Carrera universitaria incompleta)	<input type="checkbox"/>			
<b>Título de tercer nivel</b> (Carrera universitaria completa)	<input type="checkbox"/>			
<b>Título de cuarto nivel</b> (Postgrados, Diplomado/ especialización, Maestría, Doctorado)	<input type="checkbox"/>			

Capacitación Adicional (Cursos, Calificaciones, Seminarios, Talleres, otros)						
Materia / Tema	Número de horas (Marque con una X)					
	8 H	20 HHHHH	40	80	120	Otro

**Paso 3:** Establecer Requerimientos de Experiencia

Experiencia necesaria para ocupar el cargo Seleccione relleno el círculo (●)	
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Experiencia en instituciones similares</li> <li>○ Experiencia en cargos similares</li> <li>○ Experiencia interna en otros cargos</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Menos de un año (&lt;a 1 )</li> <li>○ Entre uno y dos años (1 – 2)</li> <li>○ Entre dos y cuatro años (2 – 4)</li> <li>○ Entre cuatro y seis años (4 – 6)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Entre seis y ocho años (6 – 8)</li> <li>○ Entre ocho y diez años (8 – 10)</li> <li>○ Entre once y quince años (11 – 15)</li> <li>○ Más de quince años (&gt; a 15)</li> </ul>

## ANEXO 14

<b>MATRIZ PARA IDENTIFICACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN POSICIONALES ®</b> Unidad o Departamento: ..... Nombre del cargo: ..... Nombres de los integrantes del panel de expertos: .....				
Transcriba las actividades esenciales del puesto	Indicador de Gestión (¿De qué manera se puede medir esta actividad?)	Fórmula de Cálculo (¿Cómo se va a calcular el indicador?)	Meta de Efectividad Esperada	Cliente o Beneficiario
<i>EJEMPLO:</i> Atender requerimientos y solicitudes de clientes internos y externos de la empresa, en lo que refiere a procesos de facturación	1) Nivel de satisfacción de clientes internos y externos  2) Eficacia en la actividad	<b>(Total de clientes satisfechos / Total de clientes atendidos) *100</b>  <b>(Requerimientos y solicitudes atendidas / Total de requerimientos y solicitudes)*100</b>	100  100	Empresa "X" Clientes externos

