INTRODUCCIÓN

La tecnología evoluciona, la economía varía diariamente, el mercado crece a pasos acelerados exigiendo cada vez más y las organizaciones se ven obligadas a renovarse permanentemente para ajustarse a esa situación de variabilidad.

El recurso humano es el más importante de toda organización, eso significa que cualquier estrategia para enfrentar el cambio en la dinámica empresarial debe sustentarse en un buen manejo del proceso de administración del recurso humano y por lo tanto en la implementación de un sistema óptimo que sustente ese proceso.

El cambio planificado exige que la gente se encuentre preparada, que esté en el momento correcto, enfrentando las situaciones correctas, con responsabilidades y funciones definidas, en un medio ambiente adecuado y con un proceso que respalde cualquier acción.

La producción de medios publicitarios es una industria que se encuentra en un constante proceso de cambio. En esta industria existe una subdivisión que es la de producción de medios alternativos, que ciertamente no ocupa un gran espacio en el presupuesto destinado a publicidad en las empresas, pero que ha demostrado generar resultados bastante prometedores. Entre los medios alternativos está la producción de publicidad

impresa en formato medio y grande, que se utiliza en diversidad de espacios en los que las empresas desean mostrar su imagen y mensaje.

En el Ecuador, la industria de la producción de medios impresos de medio y gran formato es relativamente nueva, ya que las empresas cuyo presupuesto en publicidad es alto, lo destinan en su mayoría en televisión, prensa y en menor medida a radio. Ciertamente la gigantografía (que es como se conocen a estos medios), no ocupa gran parte del presupuesto, pero sí es un medio que, al ser bien utilizado, genera resultados óptimos para las empresas.

La compañía Foto Uno Service Bureau S.A. – Foto 1, entra en el negocio de impresión de gigantografía publicitaria, atacando a una cartera de clientes de alto nivel, cuyas exigencias definen la propuesta de ventas de la empresa: productos de calidad certificada, garantizados, entregados en cortos períodos de tiempo, asesoría y ayuda permanente adicionando también otros beneficios propios de este tipo de productos.

Esta empresa enfrenta un proceso de crecimiento radical a nivel de operaciones, lo que ha evidenciado la falta de precisión en los procesos, en los sistemas y recursos. Esto significa que la estructura sobre la cual se sostiene la organización debe ser replanteada y los procesos deben sustentarse en bases administrativas que posibiliten la planificación, ejecución y control de las acciones de una forma más adecuada a una empresa cuyo crecimiento exige estrategias a largo plazo.

En el caso de la administración de recursos humanos en la compañía Foto Uno Service Bureau S.A. - Foto 1, se evidencia que el proceso se define bajo las actividades básicas

que sustentan ese proceso, es decir: planificación, desarrollo, evaluación y compensación. Pero se hace evidente que aun existiendo un proceso básico, hay que instrumentarlo y validarlo mediante un sistema que dirija y fundamente decisiones estratégicas en el área.

La compañía Foto Uno Service Bureau S.A. - Foto 1 requiere desarrollar un sistema básico que soporte del proceso de administración de recurso humano para el área operativa, que instrumentalice las actividades concretas que se realicen en esta área y que permita incrementar la productividad y rendimiento individual y del equipo.

1. ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO,

UNA NECESIDAD ANTE EL CAMBIO

1.1 DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y EL CAMBIO PLANIFICADO

1.1.1 Conceptos generales

El Desarrollo Organizacional (DO) profundiza en las teorías del comportamiento humano, interviene en la cultura y procura mejorar sus prácticas de manera que pueden alcanzar mejor las metas individuales, del equipo y de toda la organización.

> El Desarrollo Organizacional es un proceso sistemático planificado, en el cual se introducen los principios y prácticas de las ciencias del comportamiento en las organizaciones, con la meta de incrementar la efectividad individual y de la organización. El enfoque es en las organizaciones y en lograr que funcionen mejor, es decir, con un cambio total del sistema[1]

Por "proceso sistemático planificado" se entiende que existe una estructura que constituye la organización, y que a través de ella, las actividades de DO fluyen de manera ordenada y lógica (proceso) y adicionalmente la secuencia (de actividades) interrelaciona todas las partes en un todo (sistema) para

[1] W. FRENCH y C. BELL, (1996). ***Desarrollo Organizacional***. México: Prentice Hall. p.1

cumplir los objetivos planteados (planificación) y que se pretenden alcanzar mediante la acción efectiva y eficaz de la empresa.

Las bases del Desarrollo Organizacional están reflejadas en varios factores (que no son los únicos pero figuran como los más importantes) que se detallan a continuación:

- El comportamiento de las personas en las organizaciones y de las organizaciones en sí mismas.
- Las ciencias del comportamiento.
- El cambio planificado.

El *comportamiento de las personas* en las organizaciones es la base de lo que se conoce como "Cultura Organizacional", que es la "forma de ser" de la organización, según el aporte propio que ponen todos los miembros que forman la estructura. Werther señala: "Las personas llevan a cabo los avances, los logros y los errores de sus organizaciones. Por eso no es arriesgado afirmar que constituyen el recurso más preciado".

Las *ciencias del comportamiento*, son los conocimientos válidos reflejados en las teorías que analizan al ser humano como un ente perteneciente a una organización o sociedad de personas.

El *cambio planificado* se refiere a la necesidad de "lograr que los individuos, los equipos y las organizaciones funcionen mejor" (FRENCH, 1996:2). Es

decir, es un enfoque sistemático de cómo abordar los cambios, de conocerlos antes de que éstos lleguen y enfrentar la nueva situación en una organización que se encuentra en permanente evolución.

Considerando éstas bases sobre las que se fundamenta el DO, es válido señalar la importancia de sistematizar el manejo del recurso humano dentro de una organización, ya que es la base sobre la que se construye una organización eficaz y eficiente. No se puede ignorar la vigencia de aquellas estrategias exitosas que se utilizan para enfrentar el cambio, pero que son válidas solo con la participación de los individuos que conforman la organización.

1.1.2 Cambio planificado

El concepto más importante dentro de la teoría de Desarrollo Organizacional es el "cambio planificado", ya que en un medio donde el statu quo ha vuelto obsoleta a la organización, es indispensable buscar un medio por el cual se explote todo el potencial de los individuos, de los equipos y de las estructuras. Esto implica cambiar la situación actual para entrar en un nuevo estado de las cosas.

French señala: "El DO ayuda a los líderes a abordar y adoptar el cambio desde la perspectiva de que el cambio es una oportunidad, no una amenaza". Muchas organizaciones temen al cambio porque eso implica, en ciertos

casos, “desarmar” las estructuras y hasta anular prácticas usuales y obsoletas a las que los individuos están acostumbrados.

La costumbre suele ser utilizada como medio de validación de las acciones emprendidas por los individuos, aun si los índices de eficiencia y eficacia prueban la obsolescencia de éstos y la necesidad de implementar mejoras.

El cambio no siempre es planificado, en muchas ocasiones las situaciones de cambio se dan de forma accidental y aun así no son una amenaza. Igualmente se pueden enfrentar situaciones de cambio de diversa naturaleza y que definen los tipos sobre los que se puede asimilar el nuevo estado de las cosas. La naturaleza de las organizaciones definen la naturaleza del cambio que hay que enfrentar y es de esperarse que para cada situación se planteen estrategias de desarrollo.

Una organización que crece se enfrenta a una situación integral de cambio. El crecimiento a nivel de ventas trae crecimiento en operaciones, esto significa que es necesario incrementar el nivel de inversión en recursos tecnológicos, administrativos y obviamente humanos.

Enfrentar el crecimiento significa asumir responsabilidades con el cliente externo que exige cada vez más respuestas, con el cliente interno que necesita los medios para ser más eficaz y eficiente, con los socios y accionistas que piden resultados óptimos, con la sociedad que necesita organizaciones útiles y con la industria que exige nuevos retos que enfrentar.

Las estrategias de DO deben ser enfocadas para crear organizaciones fuertes a largo plazo, todo esto basado en el crecimiento que se percibe en cortos períodos de tiempo, solo así se puede lograr prácticas empresariales eficientes que aseguren que la organización se beneficien permanentemente de ellas.

1.2 PRODUCTIVIDAD, COMPETITIVIDAD Y RECURSOS HUMANOS

1.2.1 Productividad, medidas y variables

1.2.1.1 Conceptos generales

Las organizaciones mejoran mediante el uso más eficaz y eficiente de sus recursos. La combinación de estos dos conceptos da como resultado lo que ahora se ha denominado PRODUCTIVIDAD.

Mediante los avances en productividad los administradores pueden reducir costos, evitar el gasto innecesario de los recursos (que de por sí son escasos) y paralelamente incrementar la utilidad y rentabilidad de las operaciones de la organización.

Durante las últimas décadas se ha visto que un incremento en la productividad de las empresas (dado por una operación eficaz y eficiente), las lleva casi automáticamente a convertirse en entes

competitivos en el mercado, tanto con sus productos, como con sus prácticas administrativas y operacionales.

1.2.1.2 Variables de la productividad

Las variables de la productividad, que se detallan a continuación, están en concordancia con la idea de optimizar el uso de los recursos y que facilitan la medición de desempeño de organización:

- Utilización.- Páez dice que "es el índice o grado con el que se aprovecha los recursos de maquinaria, equipos o puestos de trabajo de los que dispone una empresa generadora de bienes o servicios para lograr su transformación".

  Esto significa que se va a evaluar qué tan bien se han aprovechado las herramientas puestas a disposición de la organización para generar resultados.

  UTILIZACIÓN = (Horas de transformación/Horas disponibles) * 100

  La fórmula se plantea en horas porque el tiempo, al ser el recurso más sensible e irrecuperable, se utiliza como parámetro

de capacidad de trabajo y se expresa en porcentaje para evaluar qué tanto se ha aprovechado dicha capacidad.

- Eficiencia.- Páez, en su documento explicativo sobre productividad también señala sobre este concepto: "…índice o grado de comportamiento de un individuo o máquina frente a un estándar de tiempo preestablecido".

  Como se hace evidente, en este parámetro se utiliza como base de cálculo una medida estándar que ha sido obtenida por algún tipo de análisis previo o por observación, el cual ha dado un valor sobre el que se pueden emitir criterios.

  $$\text{Eficiencia:} \quad \frac{(\text{tiempo estándar} * \text{unidades producidas})}{\text{tiempo real trabajado}} * 100$$

  Esta comparación entre lo real y lo estimado permite evaluar qué tan bien se están cumpliendo los objetivos previstos de producción.

El *índice de la productividad* se resume en una fórmula que combina la utilización con la eficiencia, dando como resultado un valor que refleja el grado de aprovechamiento de los recursos de la empresa, sean éstos monetarios, humanos o tecnológicos.

> La asignación y aprovechamiento de recursos se convierte en la diferencia cuando se trata de llegar a un mercado cada vez más exigente en lo que se refiere a tiempos de entrega, calidad y respuesta.

1.2.2 Competitividad

La competitividad es, sin lugar a dudas, un reto que toda organización espera alcanzar en sus niveles más altos. Es la representación más clara de que se ha logrado reducir los errores y de que se puede alcanzar, a favor del mercado, estándares de calidad en productos y servicios.

> Entendemos por competitividad a la capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico.[2]

El término competitividad se volvió algo básico en toda actividad humana, al evidenciar el cambio de una actitud autoprotectora, a una forma de pensar abierta, expansiva y proactiva. Siendo así, con todos estos atributos añadidos al actuar empresarial, político, socioeconómico, y otros, se evidencia la evolución de estos ámbitos hacia estándares y parámetros cada vez más altos de desempeño.

Esta realidad también se refleja en la evolución de las teorías de recursos humanos, que, paulatinamente, van forzando a las empresas a exigir

[2] (2000). [http://www.monografias.com/trabajos/competitividad/competitividad.html]. **Competitividad**.

estándares más altos de aptitudes, actitudes, experiencia, educación, etc. Así se asegura que con un alto desempeño también se incrementarán las iniciativas de negocios y por ende, el crecimiento de la industria; todo dentro de la cadena de valor.

Por otro lado, encontramos que las ventajas comparativas de las que parten las empresas para alcanzar su competitividad se concentran en: "su habilidad, recursos, conocimientos y atributos, (…) los mismos de los que carecen sus competidores o que éstos tienen en menor medida (y esto) hace posible la obtención de unos rendimientos superiores a los de aquéllos" (MONOGRAFIAS.COM, 2000).

1.2.3 Recurso humano como variable de la productividad y de la competitividad.

Las organizaciones nacen de las ideas y las ideas nacen del ingenio de las personas. Todos los recursos que posee una organización proceden de una inversión hecha por personas y las personas también se convierten en recursos de las organizaciones. Así se cierra el círculo donde se encuentra que las personas son el recursos más valiosos con el que cuenta la sociedad, el Estado y las organizaciones.

Se hace evidente que la teoría sustenta la realidad de que los éxitos y fracasos de toda organización (que involucre a individuos – es decir TODAS

las organizaciones), se basan en la participación y contribución que sus miembros le den.

Durante siglos, la sociedad ha ido evolucionando, tratando de mejorar sus estándares de vida con productos y servicios que se ponen a sus disposición en el mercado. Esto exige también que las organizaciones se perfeccionen y que incrementen lo que se ha llamado productividad.

De forma simple, para alcanzar la productividad es necesario "aprovechar" más los recursos disponibles. Hemos visto que estos recursos son básicamente los financieros, tecnológicos y humanos. Cada uno de éstos exige un análisis particular, pero como antecedente cabe anotar la importancia que el recurso humano tiene en la ecuación de la productividad y por consiguiente en el alcanzar un alto nivel de competitividad.

El recurso humano tiene importancia en la productividad tanto en cuanto logre disponer los demás insumos de tal manera que se logre alcanzar los objetivos empresariales al menor costo posible. Esto, con la simpleza que tiene, significa que las decisiones individuales y de grupo dentro de una organización, influyen permanentemente en los resultados futuros.

La implantación de una estrategia apropiada de manejo del recurso humano puede hacer la diferencia entre el éxito y el fracaso de la planificación de una organización. La estrategia, para ser exitosa, debe ser elaborada con los fundamentos científicos necesarios que sustenten la práctica.

Así, se puede deducir los resultados, al menos como objetivos claros y claves de la organización. Estos resultados se traducen en eficacia y eficiencia inmediatas y continuas, esto básicamente si se conservan tanto los estándares y las estrategias de forma permanente y con ajustes según las necesidades.

1.3 ENFOQUE DE LAS COMPETENCIAS

El método de Modelado de Perfiles de Competencias MPC® es utilizado actualmente para definir y elaborar los perfiles integrales de competencia laboral de puestos, cargos, áreas u otras unidades organizativas. El MPC® constituye la base de la Administración de Recursos Humanos por Competencias, es decir, permite reunir los datos necesarios para implantar un sistema de recursos humanos en el menor tiempo posible y a menor costo.

El método MPC® nació gracias a las experiencias hechas por una Firma Consultora, quienes buscaban reemplazar métodos tradicionales de elaboración de perfiles y se desarrolló para ser llevado adelante por un facilitador en talleres formados por grupos de expertos. El objetivo final de estos talleres es:

- Identificar las tareas esenciales del puesto (criterios de rendimiento superior).
- Levantar el perfil de competencias del puesto (desglosado en conocimientos, destrezas y otras competencias).

- Determinar las competencias que serán evaluadas en selección y desarrolladas en capacitación.

Las ventajas del uso del MPC® van desde su bajo costo, rapidez, cobertura, información que genera sobre la organización y los puestos, herramientas de recursos humanos, pero ante todo contribuye a general una cultura organizacional favorable al alto rendimiento.

Cuando se ha hecho el levantamiento de la información y se ha realizado un análisis profesional y minucioso, los resultados se pueden utilizar para determinar las estrategias y políticas pertinentes y adecuadas para cada una de las fases del Proceso de Recursos Humanos.

1.3.1 Conceptos Generales

1.3.1.1 Competencias.

> El término "competencias" puede tener literalmente varios significados, pero desde el punto de vista de la Administración de Recursos Humanos, Moreno lo define como el "...conjunto de conocimientos, destrezas y habilidades requeridas por las personas para desempeñar actividades claves, según criterios de rendimiento previamente establecidos"[3].

[3] Cfr. J., MORENO (2002). ***Material de trabajo, Primer Módulo: Modelando Perfiles de Competencias***.

Componentes de la definición.- De acuerdo a los objetivos del MPC®, el término "competencias" tiene tres conceptos claves para profundizar en la comprensión del método:

Características personales: Conocimientos, destrezas, aptitudes, rasgos, motivos, etc.

Actividades claves: aquellas que general resultados de impacto.

Criterios de rendimiento: descripción de los indicadores que hacen aceptable o satisfactorio el desempeño de la actividad.

1.3.2 Metodología

El método de Modelado de Perfiles de Competencias MPC® se desarrolla en un taller en el cual se pretende reunir toda la información esencial para diseñar un sistema de recursos humanos basado en competencias.

Los facilitadores de este taller deben ser especialistas en MPC®, conocedores tanto del fundamento teórico, como de la metodología, además que deben poseer la habilidad de conducir y dirigir grupos.

El taller es conducido por analistas de recursos humanos de la organización, quienes ofrecen las guías e instrucciones necesarias para que los expertos proporcionen la información pertinente.

Quienes proporcionan la información son los expertos en el puesto, son aquellas personas que cumplen dos requisitos básicos: conocimiento a fondo de la posición y nivel educativo superior y deben poseer tres habilidades básicas para el taller: comprensión de instrucciones, lectura y escritura.

1.3.2.1 Procedimiento.

- Identificar las actividades esenciales del puesto.- Esta parte del proceso tiene como objetivo recolectar la mayor información sobre el puesto:

  - Definir los criterios de rendimiento: Citados anteriormente, los criterios de rendimiento asignan "valor" a las actividades. Teóricamente se definen así:

> Los criterios de rendimiento son definiciones explícitas sobre las actividades que se deben realizar y los resultados de trabajo que se deben lograr en un puesto de trabajo o área funcional, para ser considerada de alto rendimiento. Son las actividades y los resultados que tienen el mayor impacto para la organización.
>
> Los criterios de rendimiento incluyen tanto acciones (comportamientos) como los resultados de trabajo (productos tangibles). Sin embargo, dado que las competencias son los antecedentes del comportamiento laboral, es necesario identificar solamente aquellos criterios de rendimiento de carácter conductual (actividades). Así, las actividades esenciales de un puesto de un puesto de trabajo son los criterios de rendimiento superior[4]

[4] Ibid, p. 1

Los criterios de rendimiento superior tienen estrecha relación al Teorema de Pareto 80/20, donde se señala que el 80% de los resultados dependen del 20% de las causas.

Es decir que al inicio el facilitador, sugiere a los expertos 2 pasos: a) listar las actividades y, b) identificar las más importantes. Aquí se aplica el Teorema de Pareto ya que se deberán seleccionar aquellas actividades (20%) que, dentro del universo (100%), contribuyan a agregar el mayor valor (80%) al proceso en general.

Después de haberse detallado las actividades esenciales del puesto, se las calificará por la frecuencia, consecuencias de los errores y dificultad, esto en función de escalas sugeridas por los investigadores de MPC®. Luego se aplicará una fórmula que dará una puntuación a las actividades esenciales, de las cuales se seleccionará aquellas cuyo resultado sean los más altos, que no deberán ser más de cuatro.

- Elaborar el perfil de competencias.- Después de identificar los criterios de rendimiento superior, se evalúa y define los perfiles relacionados con dichos criterios. Es decir, un perfil por

competencias se basa en la selección y correcta identificación de los criterios de desempeño superior. Teóricamente se define así: "Un perfil de competencias es una descripción de los conocimientos, las destrezas y otras características requeridas para desempeñar un puesto o actividad con competencia". (MORENO:2000, 7)

Como se puede ver, no se puede describir las características específicas que debe tener un colaborador de una organización para la integración en un puesto de trabajo, si antes no se conoce los requerimientos básicos para obtener resultados de calidad.

Dentro del proceso de elaboración de los perfiles por competencias, es necesario identificar los conocimientos y destrezas requeridas, en base a una metodología que relaciona las actividades esenciales con los conocimientos, destrezas y otras competencias requeridas.

Para elaborar correctamente los perfiles por competencias, es necesario definir con claridad los conceptos citados anteriormente:

Conocimientos.- Son conjuntos de información adquiridas vía educación formal, capacitación o análisis de información.

Destrezas.- Habilidades básicas e indispensables que se requieren para la ejecución de una actividad. La metodología que sugieren los expertos en MPC® ya ha definido destrezas aplicables para todo tipo de análisis de puestos. En la definición de perfiles por competencias se hace que los expertos elijan aquellas destrezas que consideran son más importantes y necesarias para la ejecución de las actividades con criterio de rendimiento superior.

Otras competencias.- En MPC®, constituyen aptitudes, rasgos, motivaciones personales que deben tener los colaboradores de una organización para el cumplimiento de sus tareas.

De toda la información que se reúne en el levantamiento de los perfiles por competencias, se obtiene el perfil del empleado, el cual va a resumir: las actividades esenciales, conocimientos, destrezas y otras competencias.

- Determinar competencias para selección y para capacitación.- Después de haber definido el perfil de competencias para un puesto específico, es necesario que establecer cuáles se deben evaluar al momento de la selección del personal y cuáles deben cultivarse con la capacitación.

> Para esto se deberá seleccionar aquellas competencias que son modificables y las que no lo son. Las que se consideran modificables, en general varían por el entrenamiento y capacitación, mientras que aquellas que se consideran no modificables se consideran inherentes al individuo, a su formación humana, relativa a características físicas, creencias, valores, actitudes, motivaciones.
>
> Por lo tanto, durante el proceso de modelado de perfiles por competencias se deberá establecer qué competencias se exigirán antes de desempeñar el puesto, las que se estimularán durante el desempeño del puesto por medio de capacitación y entrenamiento.

En conclusión, el Modelado de Perfiles por Competencias – MPC®, es un procedimiento que permite encontrar aquellas actividades que agregan mayor valor a las organizaciones y los requerimientos indispensables que deben tener los individuos que van a ejecutar esas tareas.

Adicionalmente, es un método que permite evaluar de forma más objetiva a los colaboradores de la empresa, de tal manera que se pueda emitir criterios de recompensa y motivaciones ajustadas a las necesidades y posibilidades de la organización.

1.4 ACTIVIDADES BÁSICAS DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

1.4.1 Planificación

La planificación del recurso humano en una organización es la base de toda actividad que la Gerencia desee llevar a cabo para alcanzar los objetivos. En la planificación se responde a cuestiones básicas de:

- ¿Qué puestos existen en la organización?
- ¿Qué vacantes hay que llenar?
- ¿Qué tipo de personal necesita la organización?
- ¿Qué perfil debe cumplir la persona para llenar tal vacante?
- ¿Cuánto personal necesita?
- ¿Cuándo lo necesita?

Los pasos que se consideran para planear son:

1.4.1.1 Evaluación actual

Análisis de puesto.-

Se lo realiza para definir los puestos de trabajo que existen en la organización y para determinar el comportamiento y las cualidades

que se requiere para el correcto desempeño de ese puesto en particular.

Los métodos de análisis de puesto pueden variar dependiendo del tipo de empresa, su tamaño y obviamente la actitud gerencial al respecto. Dependiendo del área que se pretende analizar se aplicará uno o más métodos de análisis.

Podemos señalar entre los métodos utilizados con más frecuencia y que generan resultados óptimos los siguientes:

- Observación.
- Entrevista a los empleados individualmente o en grupo.
- Cuestionarios estructurados.
- Conferencia técnica con expertos.
- Registro de actividades.

Descripción del puesto.-

Como el término lo indica, "describe" el ambiente y las condiciones del trabajo, las actividades básicas que se realizan con regularidad en ese puesto, cómo las realiza y con qué finalidad. La información para la descripción de puesto la proporcionará el análisis de puesto previamente realizado en el área sometida a estudio.

Especificación del puesto.-

Se enfoca en la persona y sus habilidades, cualidades y conocimientos. Complementa la información obtenida en el análisis de puestos, ya que en esta última fase se emite el perfil que debería tener la persona que llene esa vacante.

La información que debe desprenderse de la especificación del puesto debe incluir datos como los siguientes: preparación, aptitudes, habilidades, conocimientos básicos requeridos; es decir, todos aquellos requisitos que debería cumplir quien desee postular para esa vacante.

1.4.1.2 Evaluación de necesidades futuras

La organización, dentro de su Planificación Estratégica, proyecta sus expectativas de crecimiento, distribuye la inversión entre las áreas, planifica el cambio, etc., esto significa que la organización deberá también incrementar su fuerza laboral en una o más áreas, o al menos reorganizarla para cumplir los estándares de respuesta y productividad.

Esto es factible solo y cuando existe una planificación minuciosa de la evolución del área de operaciones o de producción de bienes y/o servicios según las proyecciones de ventas.

Cuando no es así, la empresa se ve sometida a cambios según las fluctuaciones de ventas de un período. Esto puede resultar perjudicial, ya que la empresa se encontrará en momentos en los cuales no cuente con toda la fuerza laboral para atender eficientemente a sus clientes y en otros momentos tendrá mano de obra ociosa.

La evaluación de las necesidades futuras no brinda datos exactos, pero aproxima la información a lo que la organización requerirá para cumplir sus objetivos inmediatos de respuesta al cliente.

Posterior a ese análisis es necesario proceder al desarrollo de un programa futuro, el cual definirá la posibilidad de incrementar, disminuir o reorganizar la fuerza laboral existente en la organización.

1.4.1.3 Reclutamiento, rotación y desvinculación

Reclutamiento.- Es la actividad que pretende controlar la oferta de trabajo y para eso se encarga de localizar, identificar y atraer solicitantes capaces para llenar una vacante disponible.

Existen varias formas de proceder a reclutar personas para ocupar una vacante. Su utilización dependerá del tipo de puesto que se pretende llenar, la disponibilidad, el tiempo y los recursos que se deberán invertir en esta fase del proceso. Estas herramientas según algunos autores como Werther son:

- Búsqueda interna.
- Anuncios publicitarios.
- Recomendaciones de empleados.
- Agencias de empleo públicas y privadas.
- Alquiler de empleados, contratistas independientes y tercerización.

Cabe anotar que la opción de tercerización es útil cuando las fluctuaciones en producción son altas y no se puede planificar con certeza la capacidad de mano de obra que se necesitará para cumplir los objetivos y cuando hay habilidades necesarias que el personal interno no puede ejecutar. Adicionalmente es una forma de evitar tener que asumir un alto costo fijo por mantener mano de obra en períodos de bajo nivel de producción.

Las demás opciones de reclutamiento son útiles en cualquier caso y según el seguimiento que se les de, pueden brindar resultados óptimos.

Rotación y desvinculación.- En ocasiones las empresas entran en proceso de reorganización o redefinición de sus procesos y deben prescindir de personal. En éste caso se aplica el Rotación y desvinculación, que tiene como objetivo reducir la mano de obra dentro de una organización.

Algunas opciones para ejecutar el proceso de reducción de personal son:

- Despidos
- Cesantías
- Desaparición del puesto
- Transferencias
- Tiempos parciales
- Jubilaciones tempranas
- Empleos compartidos.

La utilización de estas herramientas para reducir la oferta interna de trabajo debe ser tomada con cautela y bajos estrictos parámetros definidos dentro de la organización, con canales de comunicación abiertos y constantes esfuerzos de trabajo en equipo, todo para no provocar temores de despidos masivos y que van a reducir el compromiso de las personas con la organización.

1.4.2 Selección

Superado el proceso de reclutamiento y cuando se ha recaudado suficiente información sobre posibles postulantes para una vacante en particular, se procede a la fase de selección, donde mediante técnicas adecuadas se elegirá a la persona idónea para una vacante.

Mediante el proceso de selección se espera encontrar a la persona que va a dar los mejores resultados y que posee las cualidades indicadas en la especificación del puesto.

Werther señala "el proceso de selección es un medio para que la organización logre sus objetivos". Siendo así, es importante considerar que durante la selección se debe encontrar el nexo entre los objetivos personales y los objetivos de la organización. Este objetivo de selección es probablemente el más difícil de alcanzar, pero se pretende que con las herramientas adecuadas se pueda encontrar a la persona idónea para cualquier vacante.

El proceso de selección debe contar con ciertas cualidades que lo hagan efectivo y eficiente, entre éstas citamos:

Predicción.- Es necesario lograr que el proceso disminuya al mínimo los errores de rechazo o de aceptación, procurando incrementar las decisiones

correctas. Esto significa que el proceso debe estar correctamente trazado de tal manera que los resultados sean, en su mayoría, positivos.

Validez.- "Relación comprobada que existe entre un elemento auxiliar de selección y algún criterio pertinente." (WERTHER, 1996:159). Los criterios están establecidos según la especificación y descripción del puesto, es decir el rendimiento superior que se espera alcanzar de una persona con tales habilidades y cualidades.

Los elementos auxiliares de selección (herramientas), son los medios por los que se va a considerar que esa persona cumple todos los requerimientos solicitados y que tendrá un nivel de rendimiento superior al de las demás personas que postulan para una vacante.

Es decir, un elemento auxiliar es válido si demuestra que la persona satisface uno o varios de los criterios de selección.

Fiabilidad.- "Capacidad de un elemento auxiliar de selección para medir el mismo parámetro en forma consistente" (ROBBINS, 2000:348). Es decir, el elemento auxiliar de selección debe arrojar resultados confiables y tener un nivel aceptable de consistencia en el tiempo. Por ejemplo, un cuestionario de habilidades específicas para un puesto de operador de maquinaria, que se hizo hace 1 año y produjo resultados fiables en ese momento, será consistente si al aplicarse hoy, diera resultados con igual o similar consistencia.

1.3.2.1 Elementos auxiliares de selección

Ayudan a reunir la información necesaria del postulante que servirá como parte del sustento de la decisión final.

Los elementos auxiliares de selección "tienen utilidad limitada y no se pueden considerar como instrumento universal" (WERTHER, 1996:164), es decir, dependerá mucho del criterio del o de los seleccionadores y del desempeño en las fases previa del proceso.

Entre los elementos auxiliares de selección habitualmente utilizados tenemos:

Formularios de solicitud.- Incluye información general del empleado, datos, detalles de actividades, habilidades, conocimientos, realizaciones, etc. Los formularios deben ser revisados y actualizados regularmente para que reflejen los cambios relacionados con el puesto a través del tiempo.

Pruebas escritas.- Las más comunes son las de inteligencia, aptitudes, capacidad e intereses. Deben ser correctamente diseñadas para que arrojen los resultado óptimos. Son más útiles para calificar a solicitantes de puestos de supervisión. Las pruebas tienen que estar muy cercanas a la realidad del puesto de trabajo.

Pruebas de simulación del desempeño.- Están basados en los datos del análisis de puestos, lo que va a reflejar el comportamiento real en el trabajo. Según Robbins, se señalan las 2 pruebas más conocidas de simulación del desempeño: muestreo de trabajo y centros de evaluación[5]:

- Muestreo del trabajo: "Elemento auxiliar para la selección de personal en el cual se presenta a los solicitantes una réplica en miniatura de un puesto de trabajo y se le pide que realice tareas importantes para dicho trabajo"(ROBBINS, 2000:350)

  Cada tarea se relaciona con la información del análisis de puestos y en base a esto se pueden determinar los conocimientos, capacidades y habilidades que requiere el puesto y todos estos datos están relacionados a un elemento de rendimiento de desempeño.

- Centros de evaluación.- "Lugares donde los candidatos a un puesto de trabajo se someten a pruebas de simulación del desempeño que permiten valorar su potencial administrativo"(ROBBINS, 2000:350)

  Es muy útil en los puestos de supervisión, gerencia, ejecutivos de línea y similares, ya que resalta la capacidad de resolver

[5] Cfr. S., ROBBINS (2000). Administración. México: Prentice Hall. p. 350

problemas relacionados con el puesto, trabajo en grupo, simulación de toma de decisiones, etc. Los resultados después de haber ejecutado actividades de selección en centros de evaluación correctamente realizados suelen ser óptimos.

Entrevista.- Es un elemento auxiliar de selección básico y en general fiable cuando está correctamente estructurado y organizado. Sin embargo, también es común que las entrevistas se realicen de manera informal y sin preguntas estructuradas que proporcionen información válida sobre el solicitante y su posible desempeño, sus habilidades, intereses.

Una entrevista debe contar con la mayoría de las siguientes característica para que sea un elemento auxiliar de selección positivo:

- Preguntas estructuradas y estandarizadas.
- Tener información detallada del puesto.
- Minimizar cualquier información previa de los solicitantes.
- Formular preguntas conductuales en las que se requiera que el solicitante proporcione detalles acerca de su comportamiento real en el trabajo.
- Usar un medio de evaluación estandarizado.
- Tomar notas durante la entrevista.

- Darse el tiempo necesario para realizar las entrevistas y para tomar calmadamente la decisión más correcta.

Adicionalmente hay que recordar los factores que pueden influir negativamente en el resultado de la entrevista y que deben ser evitados como por ejemplo: las opiniones preconcebidas que el entrevistador pueda tener del solicitante, conocer previamente al solicitante, el tiempo que se concede en la entrevista a cada solicitante, entrevistas no programadas, etc.

Para evitar estos factores es necesario "transparentar" al máximo la entrevista, tanto en la información que puede obtenerse como en la actitud y disposición personal del entrevistador. De la misma forma hay que evitar cualquier pregunta que puede hacer pensar que la decisión se base en un criterio de discriminación.

Verificación de antecedentes.- Como elemento auxiliar se puede utilizar en dos versiones:

- Verificación de datos: Es útil cuando se desea conocer la realidad del solicitante.
- Comprobación de referencias: No es tan válido como elemento, ya que la persona que da las referencias puede deformar voluntaria o involuntariamente el perfil del solicitante.

Examen físico.- Es válido en la medida de la necesidad que tenga el puesto de trabajo de habilidades o condiciones físicas particulares. Además sirve para evitar futuros reclamos por lesiones o enfermedades adquiridas antes de la contratación.

No es válido cuando se utiliza como medida discriminatoria y el puesto no requiere una condición física particular.

El elemento auxiliar que se utilice dentro del proceso de selección dependerá de la vacante disponible. Igualmente se puede combinar 2 ó más elementos según la exigencia del puesto. Robbins ilustra en una tabla una relación entre los elementos auxiliares de selección y varios tipos de puesto en una organización.

1.4.3 Desarrollo

Superado el proceso de selección con la toma de decisión de contratar al candidato más idóneo, en base a los parámetros establecidos para ese puesto, se continúa con la fase de desarrollo del nuevo empleado.

Esta fase es vital para mejorar el desempeño del empleado en el futuro, ya que, a pesar de sus capacidades y habilidades, es necesario insertarlo - con un adecuado proceso de orientación - como miembro de la organización y para prepararlo para asumir las responsabilidades que conlleva el puesto de trabajo que va a ocupar.

Werther cita a Karen Gaertner señalando una verdad que se convierte en una necesidad urgente en las organizaciones: “La manera en que se contrate al personal y cómo se le proporcione oportunidades de desarrollo en diversos puestos determinará con toda probabilidad la capacidad de los recursos humanos (y por tanto de la organización) para adaptarse a los cambios.”

Como fases de la etapa de desarrollo encontramos las siguientes:

1.4.3.1 Integración

Es la parte de la “primera impresión” que sufre o percibe el nuevo empleado. Por esto, la llegada a un puesto debe generar la menor ansiedad posible para que la percepción del empleado sea positiva.

Cuando una persona llega a ocupar un puesto, ahí se logran evidenciar las posibles áreas de conflicto y la diferencia entre lo que la persona espera encontrar y la realidad que descubre en su nuevo trabajo. Esto se denomina *disonancia cognoscitiva*. Si el nivel de disonancia es muy alto, el nuevo empleado tratará de tomar decisiones inmediatas y una de esas puede ser retirarse de la empresa.

Vale aclarar que en esta primera fase es cuando muchos nuevos empleados toman la decisión de dejar la empresa. En ocasiones

esto no significa una gran pérdida porque puede ser que la persona no llegaría a desarrollarse eficiente y eficazmente en esa función.

De todas formas los costos de selección, contratación e integración existen y es necesario procurar que se disminuyan al mínimo. Esto se logra en parte si la organización asume su responsabilidad de satisfacer los objetivos de la persona que se integrará.

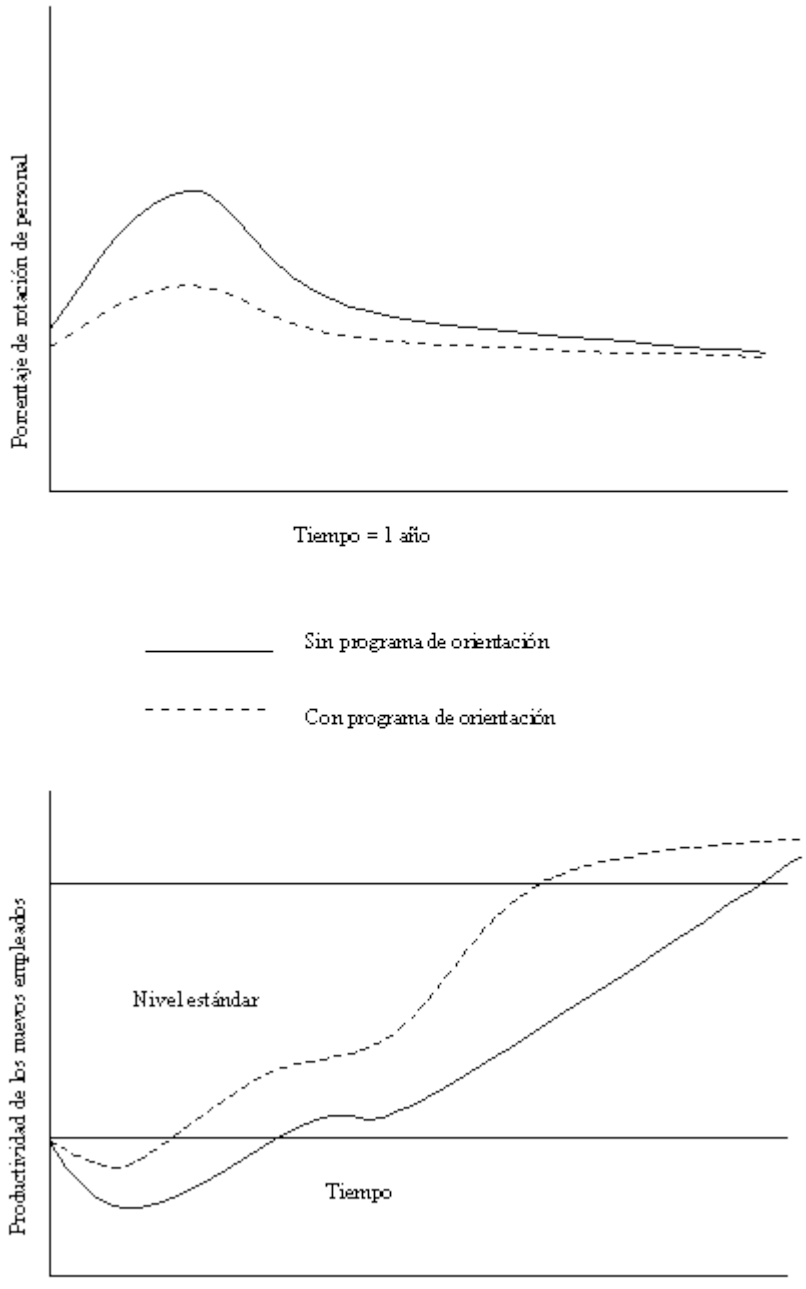
1.4.3.2 Orientación o inducción

"Introducción de un nuevo empleado a su puesto de trabajo y a la organización" (ROBBINS, 2000:354), esto quiere decir que junto al primer momento de integración se debe desarrollar un proceso que permita que el nuevo empleado conozca a la organización, su misión, visión, objetivos, valores, sus funciones, la estructura organizacional, políticas, espacio y compañeros de trabajo.

El proceso de orientación o inducción da resultados óptimos al menos en el primer año cuando se aplica un programa de orientación y de la misma forma, la productividad es mayor en ese tiempo.

Werther describe en dos gráficos los efectos de un programa de orientación en la tasa de rotación y los niveles de aprendizaje de nuevos empleados.

GRAFICO 1
EFECTOS DE UN PROGRAMA DE ORIENTACIÓN EN
LA TASA DE ROTACIÓN DE PERSONAL
(1996)



Fuente: W., WERTHER , ***Administración de Personal y Recursos Humanos***. México: McGraw Hill. p. 186
Elaborado por: Iveth Vanesa Buitrón Caamaño

1.4.3.3 Capacitación

Cuando una persona se integra a una organización, aun si posee las habilidades necesarias para desempeñarse en un puesto de trabajo, necesita ser "entrenado" en las funciones que va a realizar.

El entrenamiento o capacitación debe estar orientado a preparar a las personas para ejecutar tareas, funciones, técnicas relativas al puesto que va a ocupar. Adicionalmente se debe procurar que durante la capacitación se resuelvan todos los cuestionamientos que tenga la persona con respecto a su función y que puede evitar que luego se cometan errores.

Las personas somos susceptibles a cometer errores, aun más si no estamos preparados para asumir cierto tipo de responsabilidad o para ejecutar tareas con las que no estamos familiarizados. Por este motivo, y para incrementar las habilidades que tienen que ser modificadas y actualizadas en los empleados, es necesario generar un programa de capacitación acorde a los puestos que se desea llenar.

Un proceso de capacitación debe seguir fases lógicas y contínuas como las que señala Werther:

- *Evaluación de las necesidades*, donde se identifica cómo está la situación actual del puesto y qué es lo que necesita ese puesto.

- *Objetivos de capacitación y desarrollo*, se responde a la cuestión de qué es lo que se quiere lograr y los medios de los que se dispondrá.

- *Contenido del programa,* se definen los instrumentos con los que se va a suministrar los conocimientos necesarios.

- *Principios de aprendizaje,* cuyas características básicas son:
  - Participación del aprendiz en el proceso.
  - Repetición de las ideas clave.
  - Relevancia de la información que se va a transmitir.
  - Transferencia de conocimientos al trabajo cotidiano.
  - Retroalimentación para conocer el progreso del aprendiz.

Existen factores determinantes en el éxito de un programa de capacitación, los mismos que deben ser considerados cuando se los desarrolla. Werther detalla 6 factores que deberían ser tomados en cuenta según las circunstancias del puesto:

- La efectividad respecto al costo.
- El contenido deseado del programa.
- La idoneidad de las instalaciones con que se cuenta.

- Las preferencias y la capacidad de las personas que recibirán el curso.
- Las preferencias y la capacidad del capacitador.
- Los principios de aprendizaje a emplear.

Tipos de capacitación

- En el puesto de trabajo.- Robbins asegura que la rotación de puestos puede ser utilizado para cultivar habilidades múltiples y conocimientos amplios de la organización[6]. Werther define este tipo como una instrucción directa sobre el puesto donde se lo describe a grandes rasgos y luego se efectúa el trabajo modelo como demostración. Es más útil en el caso de actividades repetitivas[7].

- Fuera del sitio de trabajo: Los autores citan varias herramientas para la capacitación fuera del sitio de trabajo, pero exclusivamente dependerá del tipo de puesto y de los factores determinantes antes señalados. Citamos algunos: conferencias, videos, películas, simulación de condiciones reales, actuación o sociodrama, estudio de casos, lecturas, estudios individuales, enseñanza programada, capacitación de laboratorios de sensibilización, etc.

---

[6] Cfr. S., ROBBINS (2000). ***Administración***. México: Prentice Hall. p. 356
[7] Cfr. W., WERTHER (1996). ***Administración de Personal y Recursos Humanos***. México: McGraw Hill. p. 216

1.4.3.4 Desarrollo

En sí mismo, el desarrollo va más allá de lo que es capacitación, ya que se pretende que el empleado crezca dentro de la organización y que se sienta parte de ella, procurando evitar la dependencia del mercado externo de trabajo de tal manera que el empleado se sienta motivado a permanecer, colaborar, participar y crecer en la organización.

1.4.3.5 Evaluación de la capacitación y el desarrollo

Como en todo proceso es necesario evaluar la efectividad de la aplicación de estrategias y la capacitación no es la excepción. Para esto es necesario seguir algunos pasos que varios autores citan como importantes:

- Establecer normas de evaluación.
- Examen previo a la capacitación.
- Examen posterior a la capacitación.
- Transferencia efectiva de los conocimientos a la labor.
- Seguimiento.

Vale la pena recalcar la importancia del seguimiento, ya que dará las pautas para hacer cambios cuando éstos sean necesarios en los programas de capacitación y de desarrollo de carrera.

1.4.4 Evaluación

Todas las actividades de una organización tienen que ser evaluadas para emitir un juicio que permita continuar con el proceso de crecimiento y desarrollo en base a datos reales y concretos sobre cómo evolucionan las actividades administrativas, o en su defecto en el caso de que los resultados no sean positivos, hacer los cambios que sean necesarios para encausar los procedimientos de desarrollo adoptados por la organización.

French cita a Edward Lawler señalando que: (es necesario) "el desarrollo de una capacidad de evaluación constante de la organización, que en todo momento haga aflorar los aspectos de la efectividad y la renovación de la organización".

En el caso del proceso de administración de personal, es indispensable pasar por la fase de evaluación, que nos permita conocer el desempeño de los empleados. Además es importante considerar que la evaluación trae una importancia intrínseca ya que es la base de toma de decisiones a futuro con respecto a actividades, estrategias, políticas, etc. Werther, nos indica que el objetivo de la evaluación es obtener "una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado lleva a cabo su puesto".

Toda evaluación de desempeño debe dar referencia básicamente a tres aspectos:

- Debe basarse en elementos que ayuden a obtener buenos resultados en el puesto.
- Ser prácticos y confiables, es decir, entendible por todos.
- Tener niveles de medición y estándares de verificación para evaluar en igualdad de condiciones a los miembros de la organización.[8]

1.4.4.1 Estándares de desempeño

Son la base sobre lo que se va a evaluar . Guardan relación con los resultados que se desean de cada puesto y viene del análisis de puestos, es decir, son los parámetros de las labores que se deberían realizar.

Cuando se establecen parámetros, las mediciones son más objetivas. Estos parámetros se generan en la información proporcionada por la descripción del puesto.

1.4.4.2 Medición de desempeño

Son sistemas de calificación de labores, es decir, es la forma en la que se hace la evaluación en base a los estándares ya establecidos. Deben ser de uso fácil, confiables y calificar los elementos esenciales que determinan el desempeño.

[8] Cfr. Ibidem, p.233.

Estos sistemas pueden ser de varios tipos, como por ejemplo:

- Observación directa de lo que se va a evaluar, es decir se obtiene la información directamente desde donde se genera.
- Observación indirecta, se utilizan otros elementos como por ejemplo informes, entrevistas, reportes, cuestionarios, etc.
- Situaciones hipotéticas, se utiliza en el caso de que por las condiciones o riesgos del puesto, no se puede obtener información del desempeño en una situación real.

Las mediciones de desempeño deben alcanzar cierto nivel de precisión, el mismo que dependerá del grado de objetividad y subjetividad de las mediciones.

Las mediciones son *objetivas* cuando pueden ser cuantificadas y debido a que pueden ser verificadas por cualquier persona, gozan de un alto nivel de precisión en los resultados.

Las mediciones son *subjetivas* cuando se basan en opiniones del evaluador. Esto limita la precisión de los resultados, ya que pueden existir sesgos provocados por el mismo evaluador y luego la información no puede ser comprobada con certeza por otras personas.

1.4.4.3 Tipos de evaluación

Métodos de evaluación basados en el desempeño pasado.

- Escalas de puntuación.- Es un tipo de evaluación subjetiva, con parámetros no mesurables. Es de fácil uso, pero carece de precisión. Se evalúan aptitudes o cualidades no cuantificables, aunque se les asigna valores que representan del más bajo al más alto nivel de desempeño. La valoración depende exclusivamente del evaluador.

- Lista de verificación.- Se elabora una lista de oraciones que describen el comportamiento del empleado al ejecutar su función. La valoración de cada oración es dado usualmente por quien elabora la prueba (el departamento de personal) y se pondera si esa acción ha sido ejecutada de la forma descrita por el empleado.

  Es de fácil uso y de gran utilidad si se elabora un lista con suficientes atributos. Al ser subjetiva carece de precisión, pero bajo ciertas condiciones también puede dar buenos resultados.

- Método de registro de acontecimientos críticos.- Según Werther también se los conoce como bitácora. Se registran acciones

donde se evidencia el actuar del empleado y que son lo suficientemente relevantes para medir sus intervención.

Para éste tipo de evaluación se requiere la participación activa del supervisor y su buen criterio para registrar las acciones que ameriten ser recordadas para la evaluación.

Es un método muy útil cuando se lo administra a conciencia y sin sesgos por parte del supervisor hacia lo positivo o negativo y cuando se logra mantener registro de todas las acciones relevantes del empleado.

Métodos de evaluación basados en el desempeño futuro

Las organizaciones deben proyectarse en los objetivos que desea alcanzar y así encauzar sus esfuerzos para lograrlos. A nivel de desempeño de Recursos Humanos, la organización en conjunto con sus colaboradores puede plantearse resultados sobre los que se va a evaluar el actuar anterior.

- *Autoevaluaciones*.- Es un medio que se utiliza también como técnica motivadora, ya que se hace partícipes a los empleados de su propio desarrollo dentro de la organización. Es muy útil cuando se desea buscar las áreas que deben entrar en proceso de

mejoramiento y los empleados son los primeros que hacen evidente esta necesidad.

- Administración por objetivos.- Es una técnica en la que el empleado y su equipo se establecen objetivos de desempeño, los cuales se deben cumplir siguiendo un proceso previamente establecido por el equipo de trabajo.

  El esfuerzo debe procurar ser participativo, es decir que cada miembro debe encontrar la importancia de su contribución en el proceso y también hacer énfasis en lo transaccional, es decir, en la importancia de la colaboración en el resultado del equipo y lo que el equipo puede contribuir en los objetivos individuales.

  Lo más importante de la administración por objetivos (APO), es que se vuelva una herramienta funcional, con objetivos claramente establecidos, mesurables en su mayoría, pero sin descartar la importancia de las características subjetivas que también deben ser tomadas en cuenta; además hay que considerar que es un proceso colaborativo y no institucionalizado al azar por los directivos.

  Se recomienda crear equipos de participación transversal, que sean los que realicen la evaluación de lo que se quiere mejorar y luego en base a eso establecer los objetivos de desempeño.

No hay que olvidar que los objetivos individuales deben ser congruentes con los objetivos que se están fijando; de ésta forma se puede alcanzar el nivel de participación necesario para ejecutar el proceso.

La evaluación por objetivos debe estar basada en un ambiente de colaboración, apoyo, confianza y desarrollo, de tal manera que los resultados sean parte de un trabajo de equipo donde la retroalimentación permita generar altos niveles de desempeño.

Además hay que darle al proceso de APO continuidad para asegurarse de lograr objetivos a mayor plazo y sobre los que se puedan hacer ajustes para el desarrollo.

1.4.5 Compensación y Protección

1.4.5.1 Compensación

Según Werther, es la gratificación que los empleados reciben a cambio de su labor. Esta gratificación no incluye solo sueldos y salarios, sino otro tipo de prestaciones que la organización da a sus empleados como parte de sus políticas de compensación.

Los sueldos y salarios deben ser establecidos bajo un análisis, dependiendo del caso y de la situación de la organización, de tal

manera que éstos se vuelvan herramientas de motivación al personal y no generen inconformidad en la gente. Un personal, cuyos sueldos estén fijados en base a los factores de capacidad, desempeño, calidad laboral, etc, será más productivo ya que sentirá que sus capacidades y su labor están siendo remuneradas de manera justa y este buen ánimo se transferirá a su desempeño.

En el Ecuador, la mayoría de empresas pequeñas y medianas establecen los sueldos y salarios de los empleados según el parámetro establecido por la ley y también en base a lo que determina el mercado. No es habitual el uso de estudios profundos de jerarquización de puestos o de comparación de factores. Eso depende de la forma en que la empresa quiera manejar su rubro de sueldos y salarios.

Fases de administración de compensaciones

Las fases principales de la administración de compensaciones según Werther son:

- *Análisis de puestos*.- Es la información obtenida de la primera fase del proceso de administración de recursos humanos donde se evidencian las características del puesto y las cualidades de quien lo va a ocupar. En base a esto se establecen los

parámetros sobre los que se va a juzgar para establecer rangos salariales en lo posterior.

- *Evaluación de puestos*.- "Son procedimientos sistemáticos para determinar el valor relativo de cada puesto". (WERTHER. 1996:294). Se toman en cuenta las responsabilidades, habilidades, esfuerzos y las condiciones del trabajo. Es una calificación subjetiva que ayuda a determinar el valor relativo de los puestos mediante el uso de un método para la valuación de los mismos.

  Los métodos que según algunos autores sugieren son: jerarquización de puestos, graduación de puestos, comparación de factores y sistema de puntos. Según Werther, el enfoque más utilizado es el de Sistemas de Puntos, el mismo que requiere 6 pasos sobre los cuales se establecen los parámetros de evaluación.

  Paso 1: Determinación de los factores esenciales. Se clasifican y subdividen los componentes (factores) esenciales de cada puesto y que son comunes a todos los demás puestos: responsabilidad, capacitación, esfuerzo, condiciones laborales, etc.

Paso 2: Determinación de los niveles de los factores. Se establecen niveles para asignar compensaciones a diversos grados de desempeño en los factores esenciales y sus subdivisiones.

Paso 3: Adjudicación de puntos a cada subfactor. Se conceden puntos de forma subjetiva a cada subfactor en el nivel de más alto desempeño. Esto es útil en la medida de que los puntos reflejen la importancia que un puesto tiene sobre otro(s).

Paso 4: Adjudicación de puntos a los niveles. Se lo hace otorgando a cada nivel y el subfactor correspondiente, puntos en relación a su equivalencia con el nivel de más alto desempeño. Se puede resaltar que una responsabilidad es 2 veces más alta en el nivel alto que en el nivel medio, por ejemplo.

Paso 5: Desarrollo del manual de evaluación. Se registra en un manual una descripción del desempeño que se desea alcanzar en cada subfactor relativo a cada nivel.

Paso 6: Aplicación del sistema de puntuación. Se compara lo registrado en el manual de evaluación con una descripción de puesto, la misma que adquirirá la jerarquía dada a determinado nivel de desempeño en tal factor en el manual de evaluación.

- *Estudios comparativos de sueldos y salarios.* Es necesario conocer las condiciones del mercado respecto a las políticas salariales, de tal manera que al jerarquizar o asignar un valor monetario a un puesto, se lo haga de la manera más justa, resaltando la importancia que éste tiene en la organización y la necesidad de dar estabilidad a los empleados.

Cualquier sistema de compensaciones debe estar basado en la justicia, ya que influirá en la motivación, en la participación en el trabajo en equipo, en el desempeño y obviamente en la productividad.

1.4.5.2 Protección

La protección significa que se deben establecer políticas de prestaciones adicionales que conformen paquetes de compensación que retribuyan el trabajo, los aportes adicionales, el desempeño, la mejora de la calidad y la productividad, no solo de forma directa sino que incrementen la calidad de vida laboral y los servicios al personal.

Estas prestaciones pueden ser bonos a incrementos de productividad individual y de equipo, sobresueldos, premios, afiliación a sistemas de seguros médicos adicionales a los que exige

la ley, afiliación a programas de descuentos, almacenes, etc. Esto dependerá del tipo de empresa y del análisis previo que se haga en la organización a nivel de costos.

Las compensaciones no tradicionales deben formar parte de los programas de motivación donde los incentivos deben satisfacer también necesidades individuales, como por ejemplo en alguno casos, el apoyo en los estudios, complementos a la carrera, fondos de ahorro, financiamiento para inversiones personales, etc.

Sea cual sea el enfoque que utilice la organización en la implantación de compensaciones no tradicionales y complementarias, deben permitir el crecimiento de los empleados y aun así permitirse seguir siendo competitivos en el mercado y rentables en el tiempo.

2. FOTO UNO SERVICE BUREAU S.A. – FOTO 1

2.1 Historia y antecedentes

La compañía Foto Uno Service Bureau S.A. – Foto 1 se encuentra en el negocio de la producción de medios impresos de mediano y gran formato. Es una empresa familiar, cuyo capital pertenece a 3 accionistas: 80% el accionista mayoritario y 10% a cada uno de los restantes.

La compañía nació de otro negocio familiar relacionado con la venta y comercialización de suministros de fotografía, el mismo que existía desde el año 1987. En 1996, se adopta la marca Foto 1 para la nueva rama de negocios en la que se inserta la empresa, una nueva industria (para ese momento), la de producción de medios publicitarios impresos de mediano y gran formato y se establece como Foto1 – División Digital. En el año 2003, la marca Foto 1 se convierte en una nueva compañía con el nombre de Foto Uno Service Bureau S.A. - Foto 1.

Desde sus inicios como marca registrada, la compañía ingresa al mercado con una cartera de clientes con alto poder de negociación y también un alto nivel de exigencia en calidad, precio y tiempo de respuesta.

Desde 1999, las operaciones se van incrementando progresivamente, hasta que, entre el período 2000-2001 se empieza a percibir que la empresa debe crecer tanto

en nivel de ventas y producción como en su estructura para enfrentar el cambio al que está sujeto.

A partir del segundo semestre del 2001 evidencia un crecimiento aproximado del 50**%** sobre el año anterior en ventas, lo cual también significa un aumento en inversión en maquinaria y tecnología, capacitación, contratación de personal, etc.

Durante el año 2003 la compañía cambia sus instalaciones a un lugar más adecuado para la ejecución de sus operaciones, sin embargo no alcanza las exigencias del giro del negocio. Mientras tanto se decide la construcción de una planta propia, definitiva, en la que se pretende crear las condiciones adecuadas para el funcionamiento de la compañía. El proyecto final se ejecutaría finalmente a inicios del año 2006

A pesar del crecimiento que tiene la empresa y la apertura para realizar inversión para desarrollo, es evidente la necesidad de perfeccionar algunos procesos o mejorar en el desenvolvimiento de algunas áreas. Tal es el caso del manejo del recurso humano y del desarrollo en sí del sistema que sustente el proceso de planeación, desarrollo, evaluación y compensación de dicho recurso.

En el área operativa, debido a la magnitud del crecimiento de la empresa y la necesidad eventual de contratar más personal se han ignorado pasos importantes desde la definición del perfil hasta la selección del personal que trabajará en ésta área. La forma en que se ha venido trabajando ha sido mediante reclutamiento por

referencias y de forma empírica, lo que hace evidente la necesidad de definir el sistema justo ahora que se está dando un proceso de crecimiento y cambio.

Es importante anotar que la empresa no solo crece a nivel de operaciones rutinarias, sino que se encuentra en una constante creación de nuevos proyectos, los mismos que solo va a poder enfrentar cuando haya adquirido un manejo racional y estructurado de los procesos y del cambio al que está sujeta.

2.2 Estructura Organizacional

Foto Uno Service Bureau S.A. - Foto 1 ha variado su estructura en los últimos años, como resultado de los cambios a los que ha estado sujeta; pero es importante recalcar que el poder de decisión está concentrado en los accionistas.

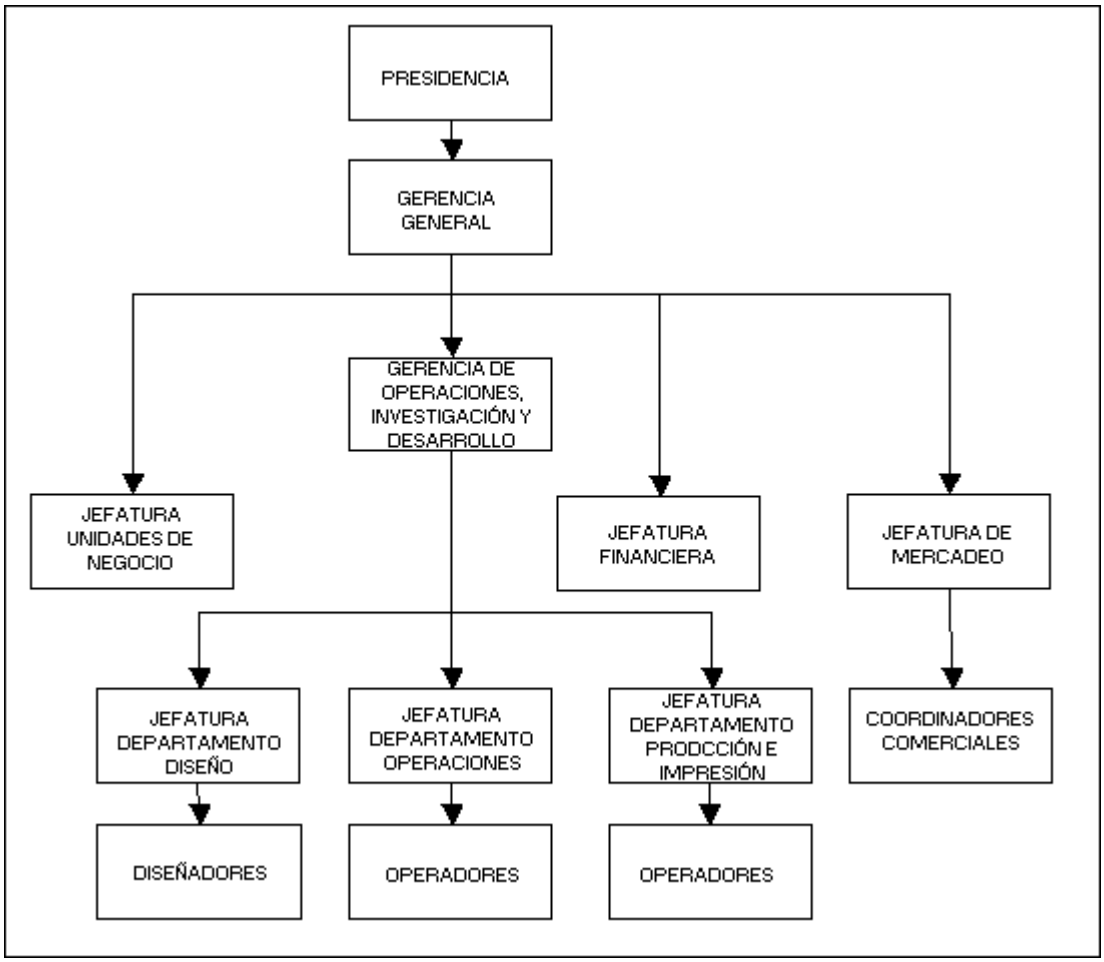
Al inicio de la investigación, el organigrama funcional incluía las jefaturas de marketing y del área administrativa, pero se evidencia una incongruencia, ya que no son puestos con poder de decisión como el que otorgaría una jefatura.

En su propia evolución, Foto Uno Service Bureau S.A. - Foto 1, asumió las responsabilidades administrativas y de marketing como asistentes de gerencia, dando así el lugar adecuado a las funciones que se ejecutan en esas áreas, adicionando también a éste nivel a Contabilidad, que se considera también como área de apoyo.

En el área operativa, Foto Uno Service Bureau S.A. - Foto 1 estructuralmente tiene una cabeza, que se concentra en la función de Gerencia de Operaciones, la misma que es la responsable integral del proceso de producción en todas sus fases, además del reclutamiento del personal operativo del área, de tercerización y de la ejecución de nuevos proyectos, todo esto adicional a sus funciones usuales.

A continuación se presenta el organigrama funcional que se va a analizar como complemento de este trabajo de disertación, resaltando como punto de partida al área operativa de la compañía Foto Uno Service Bureau S.A. - Foto 1, que corresponde al área de estudio:

GRÁFICO 2
ORGANIGRAMA FUNCIONAL
(2004)



Fuente: Foto Uno Service Bureau S.A. - Foto 1
Elaborado por: Iveth Vanessa Buitrón Caamaño

2.3 Análisis FODA de Foto Uno Service Bureau S.A. - Foto 1.

El presente análisis se lo realizó de forma integral en 4 áreas de estudio para evidenciar la realidad a la que se enfrenta la empresa: Financiera, Administrativa, Comercial y Operativa. Se hace énfasis en el análisis del área Operativa que es donde se realiza ésta investigación.

Como se hace evidente en el Anexo 1, la matriz de Factores Internos, se muestra una empresa internamente fuerte, con objetivos sólidos y alto nivel de credibilidad. Adicionalmente se puede anotar que hay confianza del cliente interno en la forma de actuar de la Gerencia y en la apertura que tiene a sugerencias en diversas áreas.

Las mayores debilidades se hacen evidentes en el área operativa que es donde se concentran los cuellos de botella que no permiten cumplir con objetivos claros de producción como son: tiempos de entrega, calidad, respuesta. No hay procesos ni procedimientos formalmente establecidos por un análisis, sino que están basados en la experiencia. Adicionalmente se advierten debilidades que dependen mucho de los canales de comunicación, tanto con el cliente para saber qué es lo que necesita, como a nivel interno para saber con certeza las responsabilidades y el alcance del trabajo de cada área.

En el Anexo 2, la matriz de Factores Externos, muestra oportunidades que pueden ser aprovechadas en ciertas condiciones y con cierta cautela, como es la estabilidad del país y el desarrollo tecnológico. Las amenazas son mínimas, pero deben cuidarse aquellas de nivel comercial, ya que un avance de la competencia podría afectar la participación actual de mercado.

En general se percibe que se deben aprovechar las fortalezas que posee la empresa, como son los objetivos claros y definidos, el poder de decisión y la disponibilidad de recursos, para disminuir la influencia de las debilidades que se encuentran, especialmente en lo que implica operaciones. Por ejemplo, si se aprovechan los objetivos de futuro en la planeación de la producción, se puede mejorar los tiempos

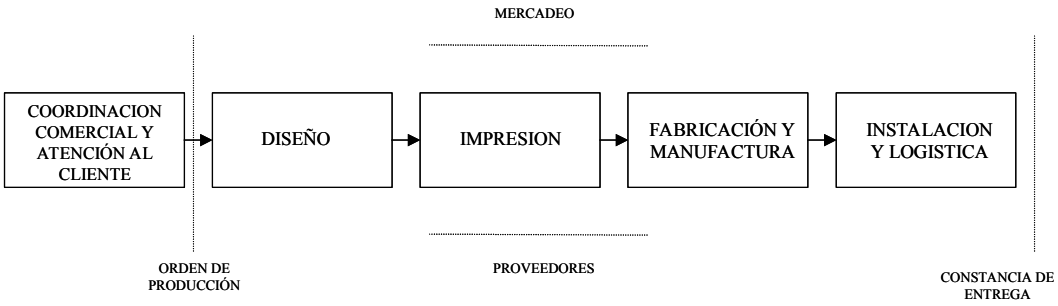
de entrega o si se decide capacitar en ciertas habilidades al personal, se puede eliminar en parte los problemas de errores de producción que se presentan ocasionalmente.

2.4 Descripción del proceso de producción

El proceso de producción, para todos los productos, nace al momento de emitirse una orden de producción, la misma que detalla todas las características que debe cumplir el producto, luego se envía los artes para que la unidad de diseño los modifique y los envíe a impresión. Una vez impresos, se envían los sustratos a las unidades de fabricación y manufactura o a instalación, donde se concluye el proceso con la entrega del producto.

A continuación se encuentra el Diagrama de Bloque de Proceso, el mismo que muestra cómo interviene cada departamento en el proceso de producción. Los límites determinados en éste proceso están relacionados con el cliente, proveedores y áreas de asesoría dentro de la organización como es el caso de mercadeo.

GRÁFICO 3
DIAGRAMA DE BLOQUE DE PROCESO
(2005)



LIMITE INICIAL:	ORDEN DE PRODUCCIÓN – NECESIDAD DEL CLIENTE
LIMITE FINAL:	CONSTANCIA DE ENTREGA - SATISFACCION DEL CLIENTE
LIMITE SUPERIOR:	INTERVENCION AREA MERCADEO
LIMITE INFERIOR	IMPORTACION DE MATERIALES Y MANEJO DE PROVEEDORES

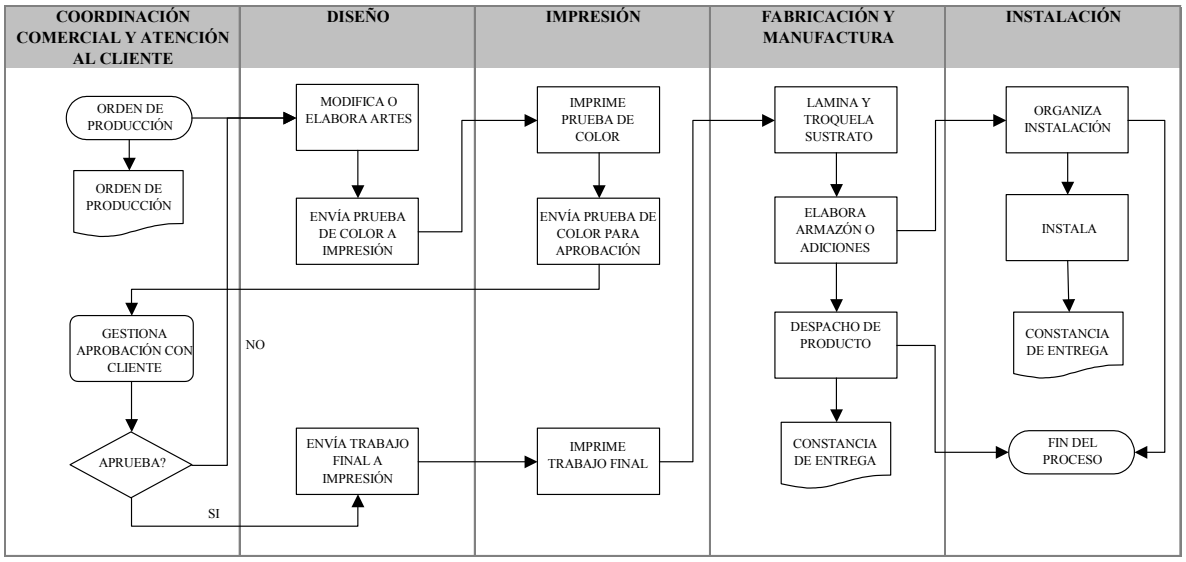
Fuente: Foto Uno Service Bureau S.A. - Foto 1
Elaborado por: Iveth Vanessa Buitrón Caamaño

Adicionalmente, dentro de cada unidad de producción, el proceso fluye en función de actividades primordialmente técnicas, sobre las que no se ha realizado ningún estudio, sin embargo estas actividades han sido definidas y determinadas por la experiencia. Cabe anotar que el sistema de operaciones se basa en órdenes de producción, por lo que no existe un producto estándar, sino una variedad de líneas de producto que son identificadas por el uso final que le da el cliente.

El proceso de producción del área operativa de la compañía Foto Uno Service Bureau S.A. - Foto 1 que se detalla en el Diagrama de Flujo de Proceso - Gráfico 3, es el proceso básico sobre el cual gira cualquier proceso de producción especial. Los productos que vende la compañía, se caracterizan por ser hechos según las

necesidades del cliente y en su mayoría, carecen de estándares o de descripción específica sobre los cuales guiarse.

GRÁFICO 4
DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCESO
(2005)



Fuente: Foto Uno Service Bureau S.A. - Foto 1
Elaborado por: Iveth Vanessa Buitrón Caamaño

De los productos que se elaboran, un 80% son únicos y rara vez repetibles; el otro 20% son productos que ya se han elaborado en otras ocasiones y sobre los que se puede tener información completa del proceso. Con los nuevos proyectos se pretende alcanzar un nivel de estandarización de productos específicos para esos proyectos, lo que va a dar un nuevo giro a la administración de la producción.

En general, se puede decir que Foto Uno Service Bureau S.A. - Foto 1, es una compañía que produce aquello que el cliente necesita, desarrolla productos según

esos mismos parámetros y guía todos sus planes en un profundo análisis de investigación y desarrollo para dimensionarlo al plano comercial.

Como soporte de este proceso, se cuenta con un programa de cotizaciones, elaborado dentro de la empresa, tanto para la elaboración de proformas, como para la emisión de órdenes de producción y de entrega. El programa pretende captar la información de todas las necesidades del cliente, de tal manera que el trabajo final responda a todas sus expectativas.

La maquinaria y los equipos con los que se opera en el área de impresión son los más adecuados y tecnológicamente más apropiados para el tipo de productos que se elaboran, ya que los formatos y medidas son los más utilizados en el mercado. En las otras áreas se ha equipado con las herramientas necesarias para realizar las operaciones de laminado, barnizado y terminado. De la misma forma se ha dotado de equipos para instalaciones, al igual que vehículos para desplazamiento de productos y materiales.

Como se hace evidente, la compañía ha realizado una alta inversión en maquinaria, equipos y suministros para sustentar la producción, y al mismo tiempo trabaja con sustratos certificados, los mismos que permiten agregar valor al producto final que llega al cliente. Así, éste puede contar con garantía en cierta gama de productos y con respaldo en otros no certificados.

2.5 Descripción de las actividades de la administración de recursos humanos

La descripción de las actividades de la administración de Recursos Humanos para la presente investigación se realiza sobre los puestos directamente involucrados en el área operativa de Foto Uno Service Bureau S.A. - Foto 1. Estos puestos son:

- Gerente de Operaciones.
- Jefe de operaciones.
- Jefe de diseño.
- Diseñador senior.
- Diseñador aprendiz.
- Supervisor de producción.
- Jefe de área.
- Operario senior .
- Operario experto.
- Operario aprendiz.

Vale aclarar que la Gerencia de Operaciones está ocupada por un miembro de la familia de los accionistas y es fundador de la compañía, ha trabajado en todas las actividades que ahora identifican al proceso de producción y actualmente realiza actividades tanto operativas como administrativas - gerenciales.

Los demás puestos nacieron de la experiencia previa de los fundadores y de las necesidades que se iban presentando al momento en que se incrementaban las

responsabilidades de la compañía; esto sucedía sin planificación previa ya que no se conocía los requerimientos del proceso.

La evolución de la cadena operativa tiene aproximadamente 9 años, el tiempo que la marca Foto1 está en el mercado de la producción de medios publicitarios de mediano y gran formato. Durante ese tiempo se han ido identificando los puestos base de este análisis.

2.5.1 Planeación

2.5.1.1 Evaluación Actual

Análisis de puestos.

- No existe una metodología para analizar los puestos.
- La definición del perfil se hace según experiencia.
- Algunos puestos nacieron de la estimación de que eran requeridos y el perfil se determinó según la práctica del trabajo.

Descripción de puestos.

- Gerencia General y Gerencia de Operaciones tienen la definición mental de las características de los puestos y de las actividades básicas que se realizarán en cada uno de ellos.

- Al no ser puestos totalmente definidos, algunos se van describiendo con la práctica.

Especificación de puestos

- Es empírica, Gerencia General conoce lo que requiere de los puestos que implican jefaturas y relación con el cliente. Gerencia de Operaciones conoce lo que requiere de los puestos operativos y de instalaciones.
- Los jefes de departamento en general deben haber pasado por la fase previa de haber sido operario del área, aunque se considera necesario que sea una persona de nivel socio-económico relativamente mayor al de los operarios.
- Los operarios no necesariamente deben tener preparación académica particular, aunque es deseable conocimientos recibidos en educación básica (lectura, escritura, matemática), deben poseer habilidades manuales (motricidad gruesa y fina desarrolladas) que les permita manipular materiales y operar maquinaria.

2.5.1.2 Evaluación de necesidades futuras

Desarrollo de un programa futuro.- La planificación de recursos humanos se hace estimando un futuro optimista de producción, de

tal manera que se pueda contar con suficiente gente al momento de que aumente el nivel de producción.

Gerencia General asegura que es mejor tener más gente de la que se necesita para compensar cualquier incremento de operaciones, aun si esto representa un costo fijo, pero se compensa con la disponibilidad inmediata de personal cuando se lo requiere.

2.5.1.3 Reclutamiento, rotación y desvinculación

Reclutamiento.- Se lo hace básicamente mediante anuncios de prensa, voz a voz o por referencias personales particularmente en el caso de operarios. Sin embargo, la contratación y el cumplimiento de obligaciones contractuales está en manos de una tercerizadora, esto con la finalidad de impedir la formación de un comité de empresa o sindicato que, a costa de los derechos que le concede la ley, obstaculice el crecimiento ordenado de la empresa.

Rotación y desvinculación.- La rotación en jefaturas y en el área de diseño es baja, al contrario de los operarios, la misma que es bastante alta, ya que muchos postulantes de éstos puestos son despedidos entre la primera y cuarta semana de haber ingresado a la empresa.

Quienes han superado el primer mes de labores, se estima su permanencia por un período cercano o mayor a 1 año.

Otra forma de rotación y desvinculación que se ha utilizado, es la tercerización de servicios adicionales en la rama industrial, ya que se ha dado paso para que antiguos empleados de la empresa que se han separado, se han especializado en un campo determinado y tienen sus pequeñas empresas, formen parte de las tercerizadoras de servicios, de tal manera que ya no se tiene como parte del costo fijo una fuerza laboral que no siempre es utilizada. El número de empresas bajo este sistema son: en lo que respecta a mano de obra 2 microempresas, con un total de 7 personas que colaboran en actividades soporte, instalaciones de alto riesgo operacional y metalurgia.

2.5.2 Selección

Se describe a continuación los elementos auxiliares de selección utilizados en cada puesto de trabajo:

2.5.2.1 Jefe de operaciones

La selección se dio en base a entrevista realizada por el Gerente General. Cabe indicar que el puesto se encuentra ocupado por una persona relacionada con la familia.

2.5.2.2 Jefes de diseño, producción y operaciones

En el caso específico del jefe de producción y de diseño, se ha elegido a personas que por su desempeño anterior en el puesto de operario, se ha considerado son aptas para asumir dicha responsabilidad. El instrumento utilizado es la entrevista hecha a la persona para conocer su interés y la posibilidad de desempeñar ese puesto.

Cabe indicar que son jefes los responsables de las Unidades Operativas, que son: fabricación e instalación. Las Gerencias intervinieron en la preparación de los puestos, aunque no se desarrollaron perfiles previos, ya que se considera que la mayoría de habilidades está dada por la experiencia.

El elemento auxiliar utilizado para tomar la decisión de selección también fue la entrevista y el juicio emitido después de evaluar el tiempo destinado a la preparación de la persona en el puesto de operario.

2.5.2.3 Diseñadores senior y aprendiz

En el caso de los diseñadores senior, son seleccionados por las evaluaciones de desempeño como diseñadores aprendices, por lo que se puede definir este proceso como un ascenso.

En el caso de los diseñadores que entran en condición de aprendices, después de recibir los curricula de los postulantes, se procede a seleccionar los que reflejan las características más cercanas a las necesidades. Esto lo hacen entre Gerencia General y el Jefe del departamento.

Luego se convoca a las personas elegidas, se les somete a una Prueba de Aptitud en la que se procura verificar el dominio de ciertos programas especializados que se utilizan en el trabajo usual de diseño. En el Anexo 3 se puede observar un ejemplo similar a la prueba que se aplica en la realidad.

Se considera que la prueba es un elemento válido y fiable, ya que refleja si el postulante tiene los conocimientos necesarios en el manejo de programas de diseño (se considera apto a quien maneja un 70% promedio de los programas), los mismos que son la base del trabajo que el postulante va a realizar.

Cuando se ha seleccionado a los postulantes más aptos, se los somete a una entrevista, la misma que la realiza el jefe del departamento de diseño. De entre ellos se selecciona uno y por último se entrevista con el Gerente General, quien da el visto bueno a la selección hecha por el jefe del departamento de diseño.

2.5.2.4 Operarios de producción

Los operarios de producción expertos y senior son elegidos entre el personal que ha superado un nivel óptimo de desenvolvimiento en el taller en algunos casos y en otros excepcionales se busca por medios externos. La diferencia entre uno y otro tipo de operario depende del tiempo de permanencia en la compañía y la evaluación previa.

El elemento auxiliar de selección para esos puestos es la *entrevista*, la misma que la realiza el Gerente de Operaciones, quien procura reconocer en el postulante las habilidades que requiere ese puesto: capacidad de manejo de maquinaria, habilidad motriz, conocimientos o experiencia previa.

La entrevista no está estructurada, no existe una guía, pero al igual de los parámetros de Gerencia General con otros puestos, es considerada un elemento válido y fiable que proporciona suficiente información.

En el caso de operarios de producción en calidad de aprendices, el elemento auxiliar de selección es la *entrevista* realizada por el Gerente de Operaciones, quien explica las características del puesto y cuestiona la disponibilidad de los postulantes para realizar ese tipo de actividades. Dicha entrevista carece de guía de control.

Cuando se han integrado al equipo, se les da una semana de plazo como prueba, tiempo en el cual se evalúa el desempeño en las actividades básicas. Este tiempo de prueba, puede ser considerado como *Prueba de Simulación de Desempeño (muestreo de trabajo)*, ya que ahí se da la decisión final para la contratación. Sin embargo, no es una prueba que tenga un formato definido, ni tampoco existe un documento en el que se registren las observaciones hechas al operario.

2.5.3 Desarrollo

2.5.3.1 Integración

La fase de integración es distinta para cada tipo de puesto. En el caso de los diseñadores, es el jefe de la unidad quien se responsabiliza de dar al nuevo empleado la información básica sobre la empresa, el puesto y de introducirle en el equipo de trabajo del departamento.

En todos los puestos operativos es el Gerente de Operaciones que introduce al nuevo empleado en el departamento al que está asignado, le da las pautas del trabajo que va a realizar, designa un grupo o un responsable quien será una "guía" para que empiece a laborar en ciertas actividades básicas. No se profundiza en la

misión o visión de la empresa, se hace más énfasis en las actividades, los productos y el tipo de trabajo que se realiza.

En ningún caso se sigue una guía de integración o como parte de un programa de orientación al trabajo.

Como resumen se puede señalar que los puestos cuya característica es la baja rotación con inclinación administrativa son manejados por Gerencia General y los puestos de alta rotación, con inclinación operativa y de habilidades técnicas son manejados por Gerencia de Operaciones, Investigación y Desarrollo.

2.5.3.2 Orientación e inducción

No hay programas de orientación establecidos ni formatos de control del proceso de Inducción.

En todos los puestos, al ser actividades muy particulares, se instruye en el trabajo al ejecutar una actividad regular, la misma que se evalúa por parte del jefe del área o el responsable de la inducción del nuevo empleado en el puesto, el mismo que debería dar retroalimentación a Gerencia General o Gerencia Operativa según sea el caso.

El personal del departamento apoya en el proceso de inducción al proporcionar la información necesaria al nuevo empleado, pero no es parte de un proceso sistematizado, sino de la iniciativa individual o del equipo.

En los puestos de menor rotación (entiéndase personal de las unidades de diseño, producción y operaciones), se procura que los jefes de cada unidad tomen parte de la inducción, al explicar al nuevo empleado la importancia de ese departamento en la ejecución del trabajo final y además las actividades básicas que se realizan ahí.

En los puestos meramente administrativos, se hace mucho énfasis por parte de Gerencia General en los objetivos corporativos, de tal manera que el empleado empiece a sentirse identificado con la empresa y además logre ubicar la importancia de su puesto en el trabajo final.

En los puestos de más alta rotación no se actúa de la misma forma, ya que no se hace partícipes a los demás departamentos en la inducción y solo se brinda información de la relación o dependencia entre una unidad y otra.

En cualquier caso, se hace énfasis en los productos, las variedades, las características particulares y en el cómo se ejecutan las cosas.

2.5.3.3 Capacitación

En el tiempo de análisis de la información para la realización de este trabajo de disertación, se ha llegado a la conclusión que no hay programas estructurados de capacitación en el área operativa, es decir no hay una planificación oficial de programas de formación de los colaboradores.

En el área técnica, solo el Gerente de Operaciones recibe capacitación formal en el manejo de la maquinaria. El motivo principal es el alto costo de un programa de capacitación de éste tipo, ya que solo se lo consigue en el exterior. Luego se instruye a los operarios del área en las actividades básicas de manejo de maquinaria para que ejecuten sus labores.

Tampoco se identifican programas de capacitación en otras habilidades específicas que pueden ayudar al mejor desempeño de los empleados como por ejemplo: relaciones humanas, atención al cliente o programas de capacitación para otras industrias relacionadas a la de Foto Uno Service Bureau S.A. - Foto 1.

En general se considera que la capacitación para ejecutar correctamente el puesto se da en el propio trabajo y al enriquecer el puesto con nuevas actividades se logra alcanzar los estándares que la empresa requiere.

2.5.3.4 Desarrollo

Al no haber programas de capacitación, tampoco hay programas de desarrollo, pero si se considera importante que las personas formen parte de la empresa durante un amplio período de tiempo, el mismo que se espera sea lo suficientemente enriquecedor tanto para la empresa como para la persona.

Al ser una empresa relativamente mediana y en expansión, no se puede considerar un plan de carrera ya que no hay una gran estructura jerárquica en la cual avanzar, pero sí se considera parte del desarrollo, el enriquecimiento de puesto y la asignación de nuevas responsabilidades.

2.5.3.5 Evaluación de la capacitación y el desarrollo.

Como es evidente, al no existir programas de capacitación y desarrollo, tampoco hay evaluación de los mismos, pero en un momento de crecimiento como el que vive la empresa, ya se cuestiona la necesidad de establecer estos procesos y sus sistemas para desarrollar estrategias y políticas permanentes de capacitación y formación del recurso humano.

2.5.4 Evaluación

2.5.4.1 Estándares de desempeño

No existen parámetros establecidos formalmente para ningún puesto. Los parámetros están establecidos por el criterio de Gerencia General y la Gerencia de Operaciones y, son ellos los que realizan una evaluación directa a cada empleado según el área delegada a ellos por el tipo de puesto o actividad.

2.5.4.2 Medición de desempeño

No hay sistemas de medición de desempeño, es decir ésta fase no está definida formalmente en actividades, a excepción de una evaluación cualitativa que evaluaba el desenvolvimiento y la aceptación del empleado dentro del equipo de trabajo.

En el caso del área de operaciones, en el pasado se realizaba una evaluación entre los empleados de esa área en la que se cuestionaban aspectos cualitativos de los compañeros de trabajo. Los parámetros que sustentaban éste formato de evaluación estaban enfocados al desenvolvimiento del trabajador en el equipo de trabajo. Este es un método indirecto ya que todos los empleados son evaluadores y quien recibe y analiza los resultados es el Gerente de Operaciones.

2.5.4.3 Tipos de evaluación

Aunque no hay un sistema de evaluación formalmente establecido, el criterio que utilizan los Gerentes está basado en el desempeño pasado, ya que es un elemento claro donde se identifica si el empleado actuó de forma apropiada o no en su puesto de trabajo, si cometió errores o si aportó algo adicional a la empresa en la función que cumple.

Cabe recordar que si no se establecen parámetros para medir el desempeño, no se cumplirá el axioma fundamental que Idrovo cita en su libro Administración de Operaciones y que se refiere a "la imposibilidad de administrar algo que no se puede medir".

Según la Gerencia General, se pretende implementar un procedimiento de evaluación cuando los procesos se encuentren mejor definidos y cuando las operaciones se hayan establecido permanentemente en la oficina de representación en Guayaquil.

2.5.5 Compensación y protección

2.5.5.1 Compensación

Las compensaciones están establecidas según parámetros del mercado y en base a un análisis hecho por una empresa consultora

que se encarga de elaborar estos cálculos, los mismos que se originan en parámetros comparativos para la industria y para la mediana empresa.

Estos cálculos son información confidencial de la empresa, pero se puede decir como información general, que superan al menos un 15% del valor promedio del mercado.

Todos los puestos, a excepción de los que corresponden al departamento de Coordinación y Presupuestos, tienen un valor determinado por hora y el adicional de horas extras según lo manda la ley.

Coordinación y Presupuesto, al ser considerado un puesto eminentemente administrativo en operaciones tiene parámetros de sueldo preestablecido.

Se cumple con todas las exigencias de la ley laboral del Ecuador en lo que respecta a horas extras, bonificaciones, compensaciones, sueldos extraordinarios y afiliación al seguro social.

En el caso de operaciones, la Gerencia, desarrolló dos tipos de bonos, llamados TEC y PAC. El bono TEC se entrega todos los meses en función de la calificación del jefe de operaciones sobre criterios de trabajo en equipo. El bono PAC se entrega a un

máximo de 6 personas que han demostrado en el mes inmediato anterior una mejora sustancial en alguna actividad, o si además ha contribuido al éxito de un proyecto o al mejor rendimiento del equipo.

Sin embargo, las evaluaciones para la asignación de estos bonos no se encuentran sustentadas por mediciones sino que tienen carácter subjetivo.

2.5.5.2 Protección

A partir del tercer año dentro de la empresa, se considera la afiliación a un seguro médico familiar privado como parte de los incentivos que da la empresa a sus empleados. Si el empleado se encontraba afiliado a un programa de este tipo antes de cumplir los 3 años en la empresa, ésta se compromete a seguir pagando el mismo seguro que el empleado estaba haciendo uso.

Otra forma de incentivo es la concesión de crédito que la empresa da en ciertos casos a favor de algún empleado cuando sea para adquirir bienes muebles. Se somete el caso a un análisis financiero y se lo otorga. Vale recalcar que se da solo ciertos casos donde prime la confianza en el empleado y su buen desenvolvimiento dentro de la empresa.

3. PLANTEAMIENTO DE LA PROPUESTA DEL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO DEL ÁREA OPERATIVA DE FOTO UNO SERVICE BUREAU S.A. - FOTO 1

3.1 Planteamiento del nuevo organigrama funcional

Durante la realización del presente trabajo de disertación, con relación al organigrama funcional se encontraron inconsistencias, las mismas que se sugiere corregir antes de iniciar cualquier proceso de mejoramiento. Como punto esencial es necesario definir los nombres de los puestos según la jerarquía, poder de decisión, niveles de autoridad, competencias y responsabilidad.

La compañía Foto Uno Service Bureau S.A. - Foto 1 en su organigrama funcional original, no tiene definido los cargos según parámetros técnicos y se confunden jefaturas con puestos de staff.

Cabe señalar, que los puestos que se consideran jefaturas tienen generalmente la responsabilidad de administrar los recursos asignados a su cargo, sean estos materiales, humanos y de tiempo. Además tienen la posibilidad de tomar decisión sobre el proceso que tienen bajo su mando.

Al contrario, los puestos que realizan actividades administrativas y que a continuación se sugieren como actividades de staff, no tienen poder de decisión sobre sus procesos y asumen únicamente el papel de asesores para la aplicación de sus conocimientos en las actividades que les han sido asignadas.

En el caso de la compañía Foto Uno Service Bureau S.A. - Foto 1, las escalas de puestos sugeridas son las siguientes:

- Presidente, Gerente General y Gerente de Operaciones, Investigación y Desarrollo: Son puestos de mando, con responsabilidad sobre la adquisición, administración, inversión y utilización de los recursos, jerárquicamente dentro del primer nivel y con poder de decisión para la remoción, sanción, contratación o calificación de personal.
- Coordinador Financiero, de Recursos Humanos y Mercadeo: Son puestos de staff, debido a que tienen a su cargo la administración y planificación de los procesos, sin embargo no tienen poder de decisión sobre los recursos que se les encomienda administrar. Su labor es meramente la de asesoría en el área que les compete y brindan apoyo con los conocimientos que son básicos para el desempeño de sus funciones. No tienen personal a su cargo.
- Asistente administrativo: Es un puesto de staff, tiene a su cargo la responsabilidad de administrar los recursos según la planificación y disposición de la Gerencia General.
- Jefes de departamento (Diseño, Operaciones, Producción, Unidades de Negocios, Ventas): Son puestos con responsabilidad de administrar los procesos que le han sido asignados, tienen a su cargo el control y evaluación del

personal a su cargo. Administran única y exclusivamente los recursos materiales que se le asignan. No tienen responsabilidad sobre asuntos financieros.

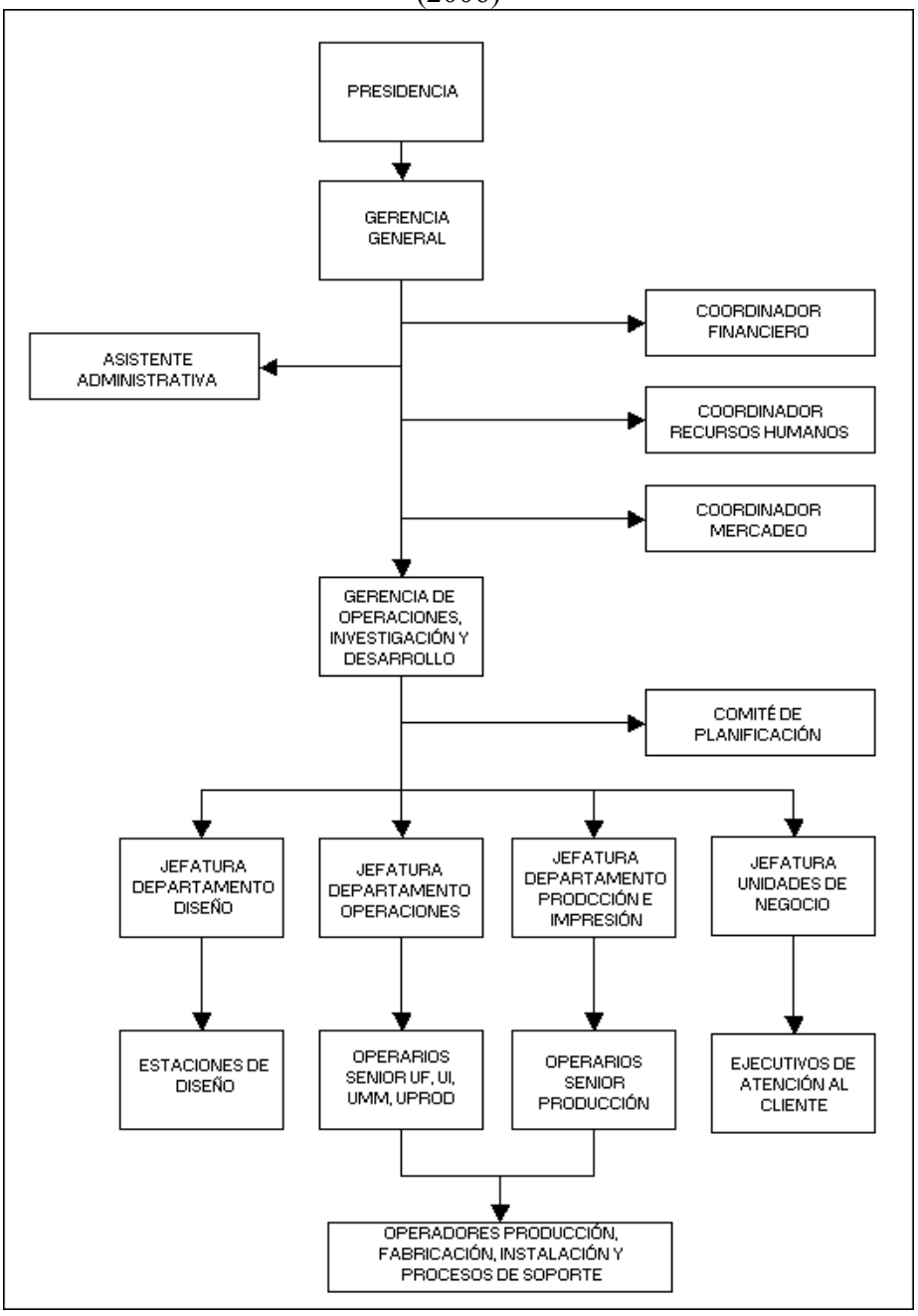
- Ejecutivos comerciales y de atención al cliente y diseñadores: Se responsabilizan únicamente sobre el proceso que les ha sido asignado y administran los recursos materiales que se les asignan para el desempeño de su puesto.
- Operadores Senior: Cumplen funciones de supervisión a nombre de su jefe inmediato superior. Tienen el estatus de supervisor del equipo que les ha sido asignado. Controlan el uso de materiales asignado a su equipo para la realización de actividades específicas.
- Operadores expertos, aprendices, personal de apoyo para mantenimiento: Son ejecutores de actividades específicas de producción, fabricación, instalación y procesos de soporte, según la planificación y bajo tutela de sus supervisores o responsables.

Adicionalmente en el Organigrama Funcional sugerido se incluye como un elemento importante del área operativa al Comité de Planificación, el mismo que ya existía en la estructura anterior, pero que no se lo consideraba dentro del organigrama funcional anterior.

En el presente trabajo de disertación se sugiere considerar al Comité de Planificación como un elemento de staff dentro del área operativa, por cuanto la administración del tiempo y de la cadena de producción se maneja cotidianamente entre los miembros del Comité, que son: Jefes de las unidades de Diseño, Producción y Operaciones, y adicionalmente los ejecutivos de Atención al Cliente.

En el siguiente gráfico se expone el Organigrama Funcional sugerido con la nueva distribución administrativa de la compañía Foto Uno Service Bureau S.A. - Foto 1.

GRÁFICO 5
ORGANIGRAMA FUNCIONAL SUGERIDO
(2006)

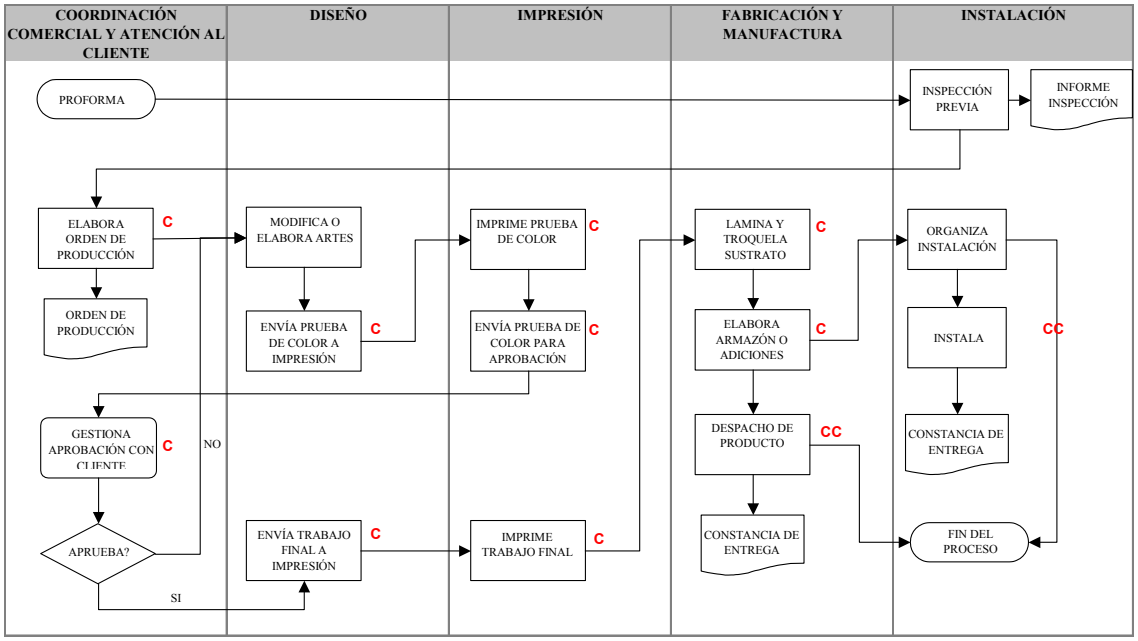


Fuente: Foto Uno Service Bureau S.A. - Foto 1
Elaborado por: Iveth Vanessa Buitrón Caamaño

3.2 Planteamiento de reformas en el proceso de producción.

Con relación al diagrama de flujo de proceso de producción sugerido crece solo en una actividad, ya que las actividades específicas que deban ser re-evaluadas, eliminadas, aumentadas o corregidas, debe hacerse bajo una fase de Mejoramiento de Procesos y adentrándose en los subprocesos para definir exactamente cómo hacer mejor las cosas. A continuación se presenta el diagrama de flujo de procesos sugerido:

GRÁFICO
DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCESO SUGERIDO
(2006)
Fuente: Foto Uno Service Bureau S.A. - Foto 1
Elaborado por: Iveth Vanessa Buitrón Caamaño



Como se puede observar, se ha añadido la actividad de inspección al inicio del proceso, en la que interviene la unidad de instalaciones como responsable de realizar todas las observaciones importantes sobre el tipo de trabajo que se requiere hacer.

Adicionalmente se puede observar que se ha añadido un C en color rojo en aquellas actividades en las que debe ejecutarse un control de calidad continuo y la CC en color rojo en aquellas actividades que además de realizar un control calidad previo entrega, se reuniría información del cliente sobre su conformidad de la recepción del producto final.

Detectar las actividades claves para el logro de productos con calidad total es un paso muy importante el momento de entrar en una fase de mejoramiento de procesos. Por lo tanto se recomienda iniciar con el análisis individual de los procesos por unidades operativas, de tal manera que se identifiquen las actividades críticas para someterlas a procesos de calidad total.

3.3 Planteamiento de la propuesta del sistema de Recursos Humanos del área operativa de la compañía Foto Uno Service Bureau S.A. - Foto 1.

Una vez que se ha analizado el método de administración de personal que se aplica en la compañía Foto Uno Service Bureau S.A. - Foto 1 y de conocer las alternativas actuales que ofrecen las teorías relativas a recursos humanos, se propone tomar como base la definición de los perfiles por competencias en función del método MPC ®.

Para desarrollar el sistema, se ha realizado un análisis de los puestos, se los ha redefinido en función de los procesos y posteriormente se ha aplicado en los puestos operativos, el Modelado de Perfiles por Competencias – MPC® para posteriormente sugerir las estrategias de recursos humanos en las fases posteriores del proceso de administración. Al final del presente capítulo se adjuntan los perfiles por competencias de los puestos relacionados con el proceso operativo de la compañía Foto Uno Service Bureau S.A. - Foto 1.

3.3.1 Planificación

3.3.1.1 Evaluación actual y análisis de puesto

Evaluación Actual.- Como se ha tratado durante el desarrollo del presente trabajo de disertación, se ha puesto en evidencia la situación actual de la compañía Foto Uno Service Bureau S.A. - Foto 1 y los detalles relacionados con la administración de recursos humanos. Posterior a esto, se plantea el nuevo sistema de administración de recursos humanos, en función del método MPC® - Modelado de Perfiles por Competencias.

A continuación se describe las características del nuevo sistema:

Análisis de puesto.- Para realizar el análisis de los puestos relativos al área operativa de la compañía Foto Uno Service Bureau S.A. - Foto 1. se utilizó como referencia el formato sugerido por Werther,

el mismo que se replica en los perfiles que se adjuntarán al final del presente capítulo, con algunas modificaciones útiles según el caso de la empresa.

Se recomienda el uso de éste formato para un futuro análisis de puesto, para que sea un elemento válido, fiable y permanentemente útil.

Descripción del puesto.- Después de este trabajo de disertación y de evaluar la pertinencia de la aplicación de la metodología más correcta para la descripción de los puestos, se propone la aplicación de la metodología de Modelado de Perfiles de Competencias – MPC®, la misma que tiene la facilidad de adecuarse a cualquier tipo industria y que permite establecer con precisión los puestos, los criterios de rendimiento superior (actividades esenciales) y los requerimientos indispensables para la selección de personal.

En este sentido se puede observar que el mismo proceso de levantamiento de perfiles por competencias dará el margen de análisis para la especificación del puesto.

3.3.1.2 Evaluación de necesidades futuras

Es importante considerar lo que la teoría de desarrollo organizacional sugiere y es el llamado “cambio planificado”, es

decir que la organización, genere su propio enfoque sistemático de administración el cambio.

Para esto es necesario recomendar que dentro de la planificación anual se incluya el análisis de los requerimientos de personal, de las capacitaciones a impartir y de todas las particularidades relativas a la administración del recurso humano.

Este plan debe contemplar lo siguiente:

- Definir las responsabilidades de los individuos, de los equipos de trabajo y de las diversas áreas de la empresa en la etapa de cambio que se va a enfrentar.
- Proyectar financieramente los resultados que se espera obtener y los proyectos que se pretende emprender en el período elegido. Esto servirá para estimar la necesidad de recursos, tanto financieros, como de personal para enfrentar la etapa de prueba que establezca la organización.

Este plan dará los lineamientos básicos de las necesidades de recursos y el manejo que se les debe dar. Adicionalmente, en el caso de los colaboradores, es deber de la empresa, el participarles de la planificación para que conozcan la forma en que se va a realizar el trabajo, las expectativas que se tienen de la empresa y de

la contribución que se espera tener de todos, además de los beneficios que recibirán todos con el cumplimiento de objetivos.

El desconocimiento de los objetivos corporativos crea barreras y distancias entre los empleadores y sus colaboradores, lo cual genera desmotivación, disminuye el compromiso con la organización, dificulta la comunicación y reduce la posibilidad de alcanzar los objetivos esperados.

3.3.1.3 Reclutamiento, rotación y desvinculación

Una vez identificadas las necesidades de incremento o disminución de personal y al haber identificado el perfil que deben tener los colaboradores de la compañía, es importante decidir los medios que se utilizarán para hacer el llamamiento a postulantes para ocupar los puestos disponibles.

En este caso se sugiere canalizar el requerimiento de personal utilizando las siguientes vías:

- Requerimientos internos
- Colegios técnicos.
- Centros de capacitación (SECAP, por ejemplo).
- Cámaras o gremios.
- Publicación en la prensa.

- Referencias personales.

Considerando la experiencia pasada, es necesario perfeccionar los métodos de llamamiento al personal, puesto que el objetivo de la compañía es incrementar su productividad y disminuir las fallas ocasionadas por errores de los colaboradores, que en algunos casos se deben a causa de la inexperiencia o falta de habilidades del personal seleccionado.

Al canalizar correctamente las vías para convocar a los postulantes que deseen ocupar los puestos operativos, se disminuye la inercia del resultado, pues se concentran los esfuerzos por encontrar personal capacitado, con conocimientos, destrezas y habilidades que permitan generar valor en el puesto que va a ocupar.

Adicionalmente, si eventualmente se presenta la necesidad de reducir personal o de desvincular a algún colaborador, es importante considerar las alternativas de reubicar al o los colaboradores que se encuentren en ese proceso. Para esto será necesario evaluar los motivos de la remoción y las consecuencias del cambio o redireccionamiento a otras áreas.

3.3.2 Selección

El proceso de selección deberá ser asumido por el coordinador de recursos humanos, quien deberá evaluar si el postulante cumple o no con los conocimientos y destrezas (competencias) requeridos en el perfil del puesto y que son básicas para desempeñar el puesto desde el ingreso.

Adicionalmente el Gerente de Operaciones, Investigación y Desarrollo, deberá continuar realizando la entrevista final a los preseleccionados, la misma que deberá realizarse según una guía de entrevista que se detallará posteriormente.

3.3.3 Desarrollo

3.3.3.1 *Integración*

Una vez seleccionado el postulante que cumpla los requisitos básicos para desempeñar una función en el área de operaciones de la compañía Foto Uno Service Bureau S.A. - Foto 1, se deberá encomendar al Operario Senior de la unidad operativa a la que el nuevo colaborador será asignado, para que él se responsabilice del proceso de integración a la empresa y al equipo de trabajo. Para esto se sugieren las siguientes actividades:

- Entregar al colaborador una tarjeta en que consten la misión y visión de la empresa, fecha de fundación, nombres de los gerentes, listado de productos (los básicos), y si fuera necesario

indicaciones básicas sobre horarios de trabajo o detalles de la empresa.

- Describir brevemente al colaborador el proceso operativo en el que se verá inmerso.
- Comentar al colaborador las actividades básicas que realiza la empresa y qué tipo de responsabilidades tendrá en su trabajo.
- Presentar al nuevo colaborador con su equipo de trabajo.
- Informar al colaborar sobre ubicación de su lugar de trabajo, locker, baños, comedor.

Esta fase de integración debe ser enfocada en la compañía y lo que significa formar parte de ella, los objetivos corporativos y ante todo sirve para dar al nuevo colaborador la posibilidad de compartir la visión de la compañía.

Adicionalmente en esta fase se deberá considerar la posibilidad de distribuir a los colaboradores que ya forman parte de la organización, el mismo documento o tarjeta con la misión y visión de la compañía, de tal forma que se inicie un proceso de comunicación interna e integración empresa-colaborador.

3.3.3.2 *Orientación o inducción*

En la fase de orientación e inducción se dará preferencia a lo eminentemente técnico, se iniciará la instrucción básica de las labores

del nuevo colaborador. Es importante que en esta fase se evalúe la habilidad motriz del colaborador, de tal forma que se pueda detectar si el enfoque del puesto a ocupar es correcto o si es necesario hacer observaciones sobre la selección hecha.

Dentro de las actividades concretas se pueden listar la siguientes:

- Inducir al colaborador en el proceso, según lo que consta en la Orden de Producción. Al ser el documento básico de trabajo, es necesario que sea la primera herramienta de trabajo con la que se relacione.
- Detallar las herramientas y maquinarias que utilizará en el desempeño de su tarea, su ubicación, orden, disposiciones sobre su uso y cuidado.
- Describir y explicar características de los materiales, sus usos y características, disposiciones sobre el uso de materiales.
- Detallar los productos que se esperan obtener en la unidad a la que pertenece. Por ejemplo: en la unidad de fabricación 1 se espera obtener lonas laminadas y cortadas, listas para colocar en armazón.

En esta fase se deberán comunicar todas las observaciones, disposiciones, reglamentos y normativas referentes al uso de maquinaria, herramientas, suministros y otros equipos y de la

responsabilidad que tiene el colaborador con el buen mantenimiento de los bienes a su cargo.

3.3.3.3 *Capacitación*

En la fase de capacitación, se deberán considerar los conocimientos y destrezas (competencias) que en el modelado de perfiles por competencias, se definieron como alcanzables durante el desempeño del puesto.

El programa de capacitación se deberá enfocar según las siguientes preguntas:

- Qué habilidades se debe capacitar?
- Los colaboradores se han capacitado individualmente en otras áreas de estudio?
- Dentro de la organización existen colaboradores que puedan instruir a sus compañeros sobre una habilidad específica?
- Qué capacitaciones se han brindado en el último año?
- Quiénes necesitan ser capacitados?
- Existe disposición de recursos para invertir en capacitación?

Una vez respondidas estas cuestiones y otras relacionadas, se deberá detallar las capacitaciones que se deberán planificar, capacitadores potenciales, recursos, fechas tentativas, público al que iría dirigido.

Al momento de realizar la capacitación se deberá entregar material de estudio, el mismo que contendrá la información más relevante y sobre la que luego se deberá evaluar a los colaboradores.

Es importante señalar, que tanto el capacitador como el coordinador de recursos humanos o el gerente de operaciones, deberán definir la oportunidad de las capacitaciones, esto significa que deberán evaluar varios factores importantes, como por ejemplo: personal a evaluar, tiempo que lleva ejecutando las actividades relacionadas con la capacitación, capacitaciones previas, objetivos a alcanzar.

Por ejemplo, si una persona de la unidad de fabricación lleva más de 9 meses ejecutando la actividad de laminar lonas, una capacitación sobre laminación de sustratos sería inútil, mientras que una capacitación en técnicas en metalurgia incrementaría el conocimiento del colaborador y se convertiría en un potencial operario de la unidad de metalurgia.

Con relación a los capacitadores, su selección dependerá de los temas a tratarse, pero es importante considerar que en el campo de la gigantografía publicitaria, no hay diversidad de opciones. Sin embargo podemos citar dos experiencias, las cuales servirán de alternativas ante un eventual programa de capacitación:

- Caso SECAP: En el caso de SECAP, se han desarrollado una diversidad de proyectos para capacitar a los miembros de varios gremios en habilidades relacionadas con su negocio e incluso con conocimientos complementarios. Por ejemplo al gremio de plomeros se les desarrolló un programa de capacitación para conocer los avances en herramientas y materiales, nuevas aplicaciones y novedades referentes a plomería. Adicionalmente se les capacitó en comunicación, relaciones humanas e información tributario-contable básica.
- Caso CAPEIPI: Dentro de la Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha, en el gremio de Impresores (imprentas), se desarrolló un programa de capacitación sobre nuevas tecnologías de impresión y afines, calidad total y manejo de desperdicios. Adicionalmente se está creando un centro de capacitación permanente para trabajadores en el gremio de trabajadores gráficos afiliados a la Cámara.

Como se puede ver en los ejemplos citados, hay diversidad de opciones al momento de desarrollar un programa de capacitación. En el caso de la compañía Foto Uno Service Bureau S.A. - Foto 1, se sugiere un plan que contemple las siguientes opciones:

- Relaciones humanas, atención al cliente y comunicación activa.
- Manejo de desperdicios.
- Uso de nuevas tecnologías de impresión.

- Electricidad.
- Metalmecánica.
- Otras habilidades manuales.- Para esto se sugiere se revise la programación del SECAP, la cual tiene programas y cursos enfocados a la capacitación de personal operativo.

Este plan se deberá ejecutar en un período de tiempo prudencial (se recomienda un año) y después de cada capacitación se deberá evaluar los conocimientos adquiridos, cuyos resultados se agregarán al expediente del colaborador.

3.3.3.4 *Desarrollo*

Dentro de la fase de desarrollo, la compañía deberá considerar el proceso de capacitación como base para el crecimiento del personal en responsabilidades superiores a las asignadas.

Esto significa que un resultado óptimo en las capacitaciones y evaluaciones previas, da la opción de ascender a ciertos colaboradores para que afronten responsabilidades inherentes a cargos superiores, pues ya se conocen sus competencias y su capacidad de asumir nuevos retos.

Al ser una cuestión de políticas internas, el desarrollo de personal se encuentra limitado por la decisión de los niveles superiores y además

de la necesidad de personal en otras áreas. Sin embargo, la compañía deberá considerar el "file" o expediente del colaborador y asignar un puntaje a sus competencias, capacitaciones recibidas y evaluaciones anteriores, y posteriormente consultar al colaborador si tiene la predisposición para asumir un nuevo cargo.

3.3.3.5 *Evaluación de capacitación y desarrollo*

Como se ha mencionado anteriormente, todas las actividades de recursos humanos que signifiquen instrucción, capacitación o modificación de conocimientos o habilidades, deberán ser evaluadas para la toma de decisiones.

El coordinador de recursos humanos deberá ejecutar las actividades concernientes a la evaluación de estos procesos. Los resultados de las evaluaciones deben anexarse al "file" o expediente del colaborador y registrarse en la base de datos, de tal manera que periódicamente, al realizarse las evaluaciones de desempeño se incluya los resultados anteriores y se haga una valoración integral del colaborador.

3.3.4 Evaluación

3.3.4.1 *Estándares y medición de desempeño*

Para la definición de estándares de desempeño primero hay que revisar las responsabilidades asignadas al puesto. Estos datos se encuentran en la descripción de perfiles. Las preguntas que se deben responder son:

- Quién evalúa?
- Qué se evalúa?
- Sobre qué parámetros se evalúa?

El estándar de desempeño se basará en el cumplimiento de las actividades, a las cuales se les deberá asignar un valor, sobre el cual se calificará el desenvolvimiento del colaborador.

La compañía Foto Uno Service Bureau S.A. - Foto 1, al ser una organización que trabaja en base a órdenes de producción, se puede elaborar una evaluación sobre producto realizado, señalando únicamente las observaciones sobre errores en el proceso cumplido. Para añadir valor a esta evaluación cotidiana y permanente, se debería contar con la aceptación del colaborador o del jefe de equipo si fuera un error general. A continuación se presenta un ejemplo de evaluación que se puede incluir en la orden de producción para la calificación del proceso:

GRÁFICO 7
MATRIZ DE EVALUACIÓN DE CUMPLIMIENTO DE PROCESO
(2006)

CUMPLIMIENTO DE PROCESO

ORDEN DE PRODUCCIÓN No.

LÍNEA DE PRODUCCIÓN O UNIDAD DE NEGOCIO:

(Señalar con una X nivel de cumplimiento de calidad del proceso)

unidad de trabajo	100%	90%	80%	70%	responsable	firma de responsabilidad
IMPRESIÓN	☐	☐	☐	☐		
UNIDAD DE FABRICACIÓN 1	☐	☐	☐	☐		
UNIDAD DE FABRICACIÓN 2	☐	☐	☐	☐		
UNIDAD DE INSTALACIÓN 1	☐	☐	☐	☐		
UNIDAD DE INSTALACIÓN 2	☐	☐	☐	☐		
UNIDAD DE METALMECÁNICA	☐	☐	☐	☐		
UNIDAD DE PRODUCTO	☐	☐	☐	☐		
UNIDAD DE DESPACHO Y HERRAMIENTAS	☐	☐	☐	☐		
SUMILLA SUPERVISOR DE LA UNIDAD						

CRITERIOS DE CUMPLIMIENTO	
Sin errores	100%
Errores no visibles, por causa de manipulación y transporte	90%
Errores no visibles, por causa de instalación o terminado	80%
Errores visibles pero que no causan devolución del producto	70%

NOTA: Estos criterios son internos, no reflejan la percepción de calidad del cliente final.

Fuente: Foto Uno Service Bureau S.A. - Foto 1
Elaborado por: Iveth Vanessa Buitrón Caamaño

Como se puede observar, es una evaluación que considera criterios básicos de calidad, que si bien es cierto no involucran la estabilidad del colaborador en la compañía, son indispensables para calificar el producto final con la conformidad de todas las áreas.

También es una forma de realizar observaciones entre unidades, de tal manera que se pueda encaminar a la mejora de los procesos y disminuir los errores que puedan ser percibidos por el cliente. Esta evaluación permanente y cotidiana deberá relacionarse con una orden de producción, luego se resumirá las observaciones y mensualmente se enviará reportes a Gerencia de Operaciones para registrar en la base de datos de los colaboradores e igualmente adjuntar a los respectivos “files” o expedientes.

Por otro lado, en el caso de Foto Uno Service Bureau S.A. - Foto 1, se recomienda realizar dos tipos de evaluaciones: una directa que la realizaría el jefe de la unidad o el jefe de área y una indirecta que la realizaría el Gerente de Operaciones.

La evaluación directa se realiza sobre la observación del trabajo del colaborador. La indirecta se realizará sobre la percepción del desempeño que el Gerente de Operaciones tenga del colaborador. A esta última evaluación se deberá adjuntar las demás evaluaciones para obtener un resultado final de la fase de evaluación.

Para la evaluación directa, se sugiere utilizar un formato que considere como parámetros las competencias del puesto, de tal forma que los resultados servirán para establecer parámetros sobre los perfiles, la capacitación y los controles a ejecutar.

En los documentos adjuntos en el siguiente capítulo se puede observar un formato de evaluación al colaborador, en el cual se analizará y calificará el cumplimiento de las relaciones del colaborador con su entorno, con la jerarquía, el manejo de materiales, percepción de calidad y otras competencias detalladas en el perfil del puesto.

Una forma de complementar la fase de evaluación es la conformidad del colaborador. El Gerente de Operaciones, una vez acumulado el expediente del período de evaluación, llamará a una entrevista a cada colaborador y le comentará sus observaciones, tanto positivas como negativas; luego deberá solicitar al colaborador que opine sobre su evaluación. Al finalizar deberá comentarle sobre sus expectativas sobre su futuro en la compañía, qué se espera de su participación en los planes futuros y lo que la compañía le ofrece al mejorar su desempeño.

En detalle, la entrevista deberá tener estas características:

- Destacar los aspectos positivos del desempeño del colaborador.
- Especificar al colaborador que esta evaluación es para mejorar su desempeño y no para aplicar medidas disciplinarias.
- Llevar a cabo la entrevista en un ambiente de privacidad, con el mínimo de interrupciones.
- Ser claro, directo y específico.
- Centrar los comentarios, positivos o negativos, en el desempeño y no en las cualidades personales.
- Conservar la calma, no discutir con el colaborador.
- Identificar y explicar las acciones especificas que el evaluado puede emprender para mejorar su desempeño.
- Destacar su disposición de colaborar con el evaluado.

- Verificar que las expectativas de ambas partes han sido satisfechas.
- Ofrecer al evaluado la posibilidad de añadir algo que este crea necesario.
- Agradezca al evaluado su esfuerzo, participación y colaboración y deséele éxitos en el logro de sus metas futuras.
- Por último solicite al colaborador que si se encuentra conforme con su evaluación, firme junto a usted, como constancia de la conformidad de ambas partes.

Para medir el desempeño, durante la implementación de este sistema de administración de recursos humanos, se sugiere la evaluación basada en el desempeño pasado, pues otro tipo de evaluaciones implican implementación de otros métodos de administración de recursos humanos. Por lo tanto, hasta que no se haya aplicado un nuevo sistema, la evaluación deberá ser hecha en función del desempeño anterior.

3.3.5 Compensación y protección

3.3.5.1 *Compensación*

Con relación a las formas de compensación no se han realizado observaciones, sin embargo se sugiere a la compañía Foto Uno Service Bureau S.A. - Foto 1, que propenda a la comunicación de las

opciones de beneficios adicionales que pueden recibir los colaboradores cuando estos alcancen un mejor nivel de rendimiento.

3.3.5.2 *Protección*

Dentro del sistema se sugiere considerar la opción de afiliar a más colaboradores a los programas de aseguramiento privado, para esto se puede disminuir el tiempo de permanencia que se consideraba anteriormente como base para conceder este beneficio. Es importante recordar que los beneficios monetarios y no monetarios que reciban los colaboradores deben ser equitativos y deben aplicarse de forma igualitaria entre ellos.

3.3.5.3 *Motivación*

Es indispensable considerar que, adicional a las retribuciones por el trabajo, es necesario crear un programa de motivación, el mismo que debe enfocarse tanto en el equipo, como en los individuos.

La motivación en el trabajo es esencial y parte del interés de la empresa en satisfacer una serie de necesidades intrínsecas de las personas. El programa de motivación debe llegar donde las compensaciones salariales y los beneficios monetarios no logran satisfacer las necesidades de los colaboradores con relación a su

trabajo, al espacio físico que ocupan, al reconocimiento o el ambiente laboral.

Por lo tanto, es necesario establecer qué tipo de programa de motivación es el más idóneo, y para esto es necesario identificar aquellas necesidades que no han sido satisfechas con las remuneración. Para lograr este objetivo, la Gerencia deberá realizar una investigación en la cual, los mandos medios podrán proporcionar la información necesaria sobre aquellos temas que motivan a los colaboradores a sentirse satisfechos con la labor que hacen.

Sin embargo, durante el desarrollo del presente trabajo de disertación, se detectaron puntos clave sobre los cuales los altos mandos deben profundizar para motivar a los colaboradores y para mejorar el clima organizacional. Los temas a planificar para un programa de motivación se detallan a continuación:

- Realizar una planificación estratégica que defina la misión, visión, objetivos organizacionales y estrategias de la compañía.
- Organizar una o varias jornadas de integración de personal en las cuales se comunique la misión y visión de la compañía. Hay una frase que dice: “no se puede apreciar aquello que no se conoce”, por lo tanto, no se puede esperar que los colaboradores aprecien a la compañía si no la conocen, si no la sienten como suya.

- Ubicar en lugares estratégicos carteles con la misión y visión de la empresa.
- Asignar a cada colaborador un lugar, así como los ejecutivos tienen un escritorio u oficina asignada, los colaboradores de áreas operativas necesitan tener un lugar el cual pueden considerar como suyo.
- Realizar bimensual o trimestralmente una jornada en la que se evalúen los resultados obtenidos (mejoras en tiempo de respuesta, mejoras de calidad, desarrollo de nuevos productos, y que adicionalmente los equipos de trabajo realicen propuestas de orden social. La participación en actividades lúdicas como equipo de trabajo añaden valor a las relaciones creadas dentro de la organización.
- Incrementar el nivel de participación de los mandos medios en las decisiones de distribución de trabajo, distribución de personal, nuevos proyectos. Hay que recordar que las mejores ideas pueden nacer de la experiencia de quienes realizan el trabajo de forma cotidiana.
- Desarrollar un programa de Administración por Objetivos en el cual participen todos los niveles y equipos de trabajo que conformar la organización. Un objetivo planteado de forma conjunta, es asumido como un reto conjunto.
- Distribuir entre los colaboradores una tarjeta o ficha con la misión y visión de la compañía, adicionalmente se puede acompañar con

una frase motivadora que llame a compartir el reto de alcanzar esa misión y esa visión.

Las sugerencias detalladas anteriormente nacen del análisis del clima laboral en la compañía en estudio, por lo tanto constituyen actividades que deben ser incluidas dentro de las estrategias y políticas de recursos humanos.

4. PRESENTACIÓN DE LOS DOCUMENTOS QUE SUSTENTAN EL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS DEL ÁREA OPERATIVA DE LA COMPAÑÍA FOTO UNO SERVICE BUREAU S.A. - FOTO 1

A continuación se presentan los documentos que sustentan el sistema de recursos humanos sugeridos a la compañía Foto Uno Service Bureau S.A. - Foto 1. Estos documentos son:

- Perfiles por competencias
- Guía para entrevista previa selección de personal
- Evaluación directa
- Evaluación indirecta.- Guía para entrevista con el colaborador
- Propuesta de "file" o expediente del colaborador.

Los puestos sobre los cuales se han desarrollado los perfiles se describen en el Gráfico 8 que se detalla a continuación:

GRÁFICO 8
MATRIZ DE EVALUACIÓN DE CUMPLIMIENTO DE PROCESO
(2006)

CATEGORÍA	SUB-CATEGORÍA	NOMBRE DEL PUESTO	CLASE / GRUPO / DIVISION
A	A.1.	JEFE	DISEÑO
	A.2.	JEFE	PRODUCCIÓN
	A.3.	JEFE	OPERACIONES
B	B.1	DISEÑADOR	DISEÑO
C	C.1	OPERARIO SENIOR	PRODUCCIÓN
	C.2	OPERARIO SENIOR	OPERACIONES/UNIDAD DE FABRICACIÓN
	C.3	OPERARIO SENIOR	OPERACIONES/UNIDAD DE INSTALACIÓN
	C.4	OPERARIO SENIOR	OPERACIONES/UNIDADES DE SOPORTE:, UPROD, UMM, UDH
D	D.1.	OPERARIO EXPERTO	PRODUCCIÓN
	D.2.	OPERARIO EXPERTO	OPERACIONES/UNIDAD DE FABRICACIÓN
	D.3.	OPERARIO EXPERTO	OPERACIONES/UNIDAD DE INSTALACIÓN
	D.4.	OPERARIO EXPERTO	OPERACIONES/UNIDADES DE SOPORTE: UPROD, UMM, UDH
E	E.1.	OPERARIO APRENDIZ	PRODUCCIÓN, OPERACIONES (TODAS LAS UNIDADES)
F	F.1	GERENTE DE OPERACIONES, INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO	GERENCIA

Fuente: Foto Uno Service Bureau S.A. - Foto 1
Elaborado por: Iveth Vanessa Buitrón Caamaño

4.1 Perfiles por competencias

Los perfiles por competencias se desarrollaron en función de la metodología de Modelado de Perfiles por Competencias MPC®. Cada uno de los perfiles reúne información clave sobre el puesto, de tal manera que proporciona los datos necesarios para la administración de cada uno de los puestos.

A continuación se presentan los perfiles por competencias de los puestos detallados anteriormente:

GRÁFICO 9

PERFILES POR COMPETENCIAS DE LOS PUESTOS DEL ÁREA OPERATIVA DE LA COMPAÑÍA FOTO UNO SERVICE BUREAU S.A. - FOTO 1
(2006)

CARGO: JEFE DE DISEÑO – A.1.

DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
Área:	Operativa
Función:	Jefe de Diseño
Nivel de responsabilidad:	Supervisión
Supervisa a:	Diseñadores
Reporta a:	Gerente de Operaciones
Educación formal requerida:	Diseñador Gráfico, indispensable
Tiempo de experiencia requerida:	2 años como diseñador en la compañía
Nivel de experiencia requerida:	Diseñador gráfico
Áreas de experiencia requerida:	Artes, diseño, fotografía

FUNCIONES CLAVE
1.- Controla calidad y cumplimiento de estándares técnicos y estéticos
2.- Aprueba conformidad de trabajo final
3.- Controla carga de trabajo de su unidad en cadena de producción
4.- Informa 2 veces al día a Comité de Planificación sobre cola de producción.

OTRAS FUNCIONES
- Asigna trabajos a diseñadores
- Distribuye fuerza de trabajo para horas extras y fines de semana
- Sugiere oportuna actualización de software
- Controla ingreso de trabajos

OBJETIVO DEL CARGO
Coordinar la distribución de la carga de trabajo de la unidad de diseño, la correcta ejecución de las tareas y el desenvolvimiento de los colaboradores. **Integrar la unidad de diseño a la cadena de producción con conceptos de calidad, mejor tiempo de respuesta y cumplimiento de los estándares estéticos y técnicos de los productos**

RESULTADOS ESPERADOS
- Correcta distribución del trabajo en el equipo
- Diseños y artes correctamente elaborados para impresión
- Productos estéticamente aceptables

COMPETENCIAS LABORALES		
	Requerimiento	Requerimiento

	en selección	en capacitación
Conocimientos		
- Programas informáticos de diseño gráfico.	X	
- Productos en proceso y producto final		X
- Flujograma de procesos		X
- Organigrama funcional		X
Destrezas		
- Monitoreo y control	X	
- Identificación de problemas	X	
- Evaluación de soluciones		X
- Construcción de relaciones	X	
- Trabajo en equipo	X	
Otras competencias		
- Apreciación artística y estética	X	
- Organización	X	
- Creatividad	X	
- Modales	X	

ACTIVIDADES ESPECÍFICAS DEL TRABAJO
- Coordinar carga de trabajo en la unidad
- Controlar horarios de diseñadores
- Diseñar
- Asesorar en calificación de estándar de calidad

COMPETENCIAS TÉCNICAS		
Actividades claves	***Indicadores (el colaborador es competente cuando...)***	***Forma de medición de indicadores***
- Coordinar carga de trabajo en la unidad	- La carga de trabajo está equilibrada	- Órdenes de trabajo por persona
- Controlar horarios de diseñadores	- Los diseñadores llegan puntuales a sus labores	- Control de llegada
- Diseñar	- Producto final tiene conformidad del cliente	- Constancia de aceptación del producto por parte del cliente
- Asesorar en calificación de estándar de calidad	- Producto final tiene conformidad del cliente	- Constancia de aceptación del producto por parte del cliente

Responsabilidad		
	Peso relativo	
	Secundaria	Primaria
Operación de equipo y/o maquinaria	X	
Uso de materiales	X	

Protección de equipos o herramientas		X
Seguridad y aspectos conexos	X	
Mantenimiento	X	
Supervisión del trabajo de otras personas		X
Relación con cliente externo		X

Métodos de Evaluación	
Forma de medición	**Descripción**
Evaluación directa	La realiza el Gerente de Operaciones, Investigación y Desarrollo. La evaluación se adjunta en el formato EVALUACIÓN GENERAL.
Evaluación indirecta	La realiza el Gerente General. Sigue el procedimiento definido para evaluación indirecta adjunta al formato EVALUACIÓN INDIRECTA

COMENTARIOS VARIOS:

APROBADO POR:

FECHA DE APROBACIÓN DEL PERFIL:

CARGO: JEFE DE PRODUCCIÓN – A. 2.

DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
Área:	Operativa
Función:	Jefe de Producción
Nivel de responsabilidad:	Supervisión
Supervisa a:	Operarios senior y expertos de producción
Reporta a:	Gerente de Operaciones
Educación formal requerida:	Técnico, deseable - no indispensable
Tiempo de experiencia requerida:	2 años en producción dentro de la compañía
Nivel de experiencia requerida:	Técnico de impresión
Áreas de experiencia requerida:	Impresión, diseño, electricidad

FUNCIONES CLAVE

1.- Controla calidad y cumplimiento de estándares técnicos y estéticos
2.- Capacita a operarios sobre uso de maquinaria
3.- Informa 2 veces al día a Comité de Planificación sobre cola de producción.
4.- Controla carga de trabajo de su unidad dentro de la cadena de producción

OTRAS FUNCIONES

- Controla ingreso de trabajos
- Asigna trabajos a máquinas según tipo de producto y sustrato
- Aprueba conformidad de producto en proceso
- Distribuye fuerza de trabajo para horas extras y fines de semana

OBJETIVO DEL CARGO

Coordinar la distribución de la carga de trabajo de la unidad de producción, la correcta ejecución de las tareas y el desenvolvimiento de los colaboradores. Monitorear el cumplimiento de estándares estéticos del producto en proceso según requerimientos del cliente en la fase de impresión, laminado y barnizado.

RESULTADOS ESPERADOS

- Correcta distribución del trabajo en el equipo
- Sustratos impresos al 100%, sin falla de producción. Productos estéticamente aceptables
- Buen funcionamiento de las maquinarias.

COMPETENCIAS LABORALES		
	Requerimiento en selección	Requerimiento en capacitación
Conocimientos		
- Manual técnico de maquinaria		X
- Productos en proceso y producto final		X
- Flujograma de procesos		X
- Organigrama funcional		X
Destrezas		
- Monitoreo y control		X
- Identificación de problemas	X	
- Evaluación de soluciones	X	
- Inspección de productos		X
- Juicio y toma de decisiones	X	
- Trabajo en equipo	X	
Otras competencias		
- Observador	X	
- Organización	X	
- Liderazgo	X	
- Comunicación	X	

ACTIVIDADES ESPECÍFICAS DEL TRABAJO
- Coordinar carga de trabajo en su unidad
- Controlar desempeño de sus subordinados
- Inspeccionar calidad de la impresión
- Asesorar a otras áreas en calificación de estándar de calidad

COMPETENCIAS TÉCNICAS		
Actividades claves	***Indicadores (el colaborador es competente cuando...)***	***Forma de medición de indicadores***
- Coordinar carga de trabajo en la unidad	- La carga de trabajo está equilibrada	- Órdenes de trabajo por máquina
- Controlar desempeño de subordinados	- Los sustratos se imprimen sin banding	- Metros cuadrados desperdiciados por banding
- Inspeccionar calidad de la impresión	- Los sustratos se imprimen sin banding	- Metros cuadrados desperdiciados por banding
- Asesorar a otras áreas en calificación de estándar de calidad	- Los sustratos se imprimen sin banding	- Metros cuadrados desperdiciados por banding

Responsabilidad	
	Peso relativo

	Secundaria	Primaria
Operación de equipo y/o maquinaria		X
Uso de materiales		X
Protección de equipos o herramientas		X
Seguridad y aspectos conexos	X	
Mantenimiento		X
Supervisión del trabajo de otras personas	X	
Relación con cliente externo	X	

Métodos de Evaluación	
Forma de medición	**Descripción**
Evaluación directa	La realiza el Gerente de Operaciones, Investigación y Desarrollo. La evaluación se adjunta en el formato EVALUACIÓN GENERAL.
Evaluación indirecta	La realiza el Gerente General. Sigue el procedimiento definido para evaluación indirecta adjunta al formato EVALUACIÓN INDIRECTA

COMENTARIOS VARIOS:

APROBADO POR:

FECHA DE APROBACIÓN DEL PERFIL:

CARGO: JEFE DE OPERACIONES – A.3.

DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
Área:	Operativa
Función:	Jefe de Operaciones
Nivel de responsabilidad:	Supervisión
Supervisa a:	Operarios senior, expertos y aprendices de operaciones
Reporta a:	Gerente de Operaciones
Educación formal requerida:	Administración, deseable - no indispensable
Tiempo de experiencia requerida:	2 años en producción dentro de la compañía
Nivel de experiencia requerida:	Control
Áreas de experiencia requerida:	Operaciones, Industrias

FUNCIONES CLAVE

1.- Controla calidad y cumplimiento de estándares técnicos y estéticos
2.- Capacita a operarios sobre uso de maquinaria
3.- Asigna trabajos a unidades según flujo en la cadena de producción
4.- Aprueba conformidad de trabajo final

OTRAS FUNCIONES

- Controla ingreso de trabajos
- Controla carga de trabajo de su unidad
- Informa 2 veces al día a Comité de Planificación sobre avance de trabajo y de cola de producción
- Distribuye fuerza de trabajo para horas extras y fines de semana

OBJETIVO DEL CARGO

Coordinar la distribución de la carga de trabajo de la unidad de operaciones, la correcta ejecución de las tareas y el desenvolvimiento de los colaboradores. Monitorear el cumplimiento de estándares estéticos y técnicos del producto final según requerimientos del cliente en la fase de manufactura e instalación.

RESULTADOS ESPERADOS

- Correcta distribución del trabajo en el equipo
- Producto final con calidad 100%, recibido con conformidad del cliente
- Menor tiempo de respuesta de los equipos de trabajo

COMPETENCIAS LABORALES		
	Requerimiento en selección	Requerimiento en capacitación
Conocimientos		
- Manual técnico de maquinaria y catálogo de herramientas		X
- Productos en proceso y producto final		X
- Flujograma de procesos		X
- Organigrama funcional		X
Destrezas		
- Monitoreo y control		X
- Identificación de problemas	X	
- Manejo de recursos humanos	X	
- Inspección de productos		X
- Juicio y toma de decisiones	X	
Otras competencias		
- Apreciación estética	X	
- Organización	X	
- Liderazgo	X	
- Comunicación	X	

ACTIVIDADES ESPECÍFICAS DEL TRABAJO
- Coordinar carga de trabajo en su unidad - Controlar desempeño de sus subordinados - Inspeccionar calidad de producto final - Asesorar a otras áreas en calificación de estándar técnico de calidad

COMPETENCIAS TÉCNICAS		
Actividades claves	***Indicadores (el colaborador es competente cuando...)***	***Forma de medición de indicadores***
- Coordinar carga de trabajo en la unidad	- La carga de trabajo está equilibrada	- Órdenes de trabajo por máquina
- Controlar desempeño de subordinados	- El producto final tiene 100% de aceptación del cliente	- Metros cuadrados desperdiciados por error en manufactura o instalación
- Inspeccionar calidad de producto final	- El producto final tiene 100% de aceptación del cliente	- Metros cuadrados desperdiciados por error en manufactura o instalación
- Asesorar a otras áreas en calificación de estándar de calidad	- Los sustratos se imprimen sin banding	- Metros cuadrados desperdiciados por banding

Responsabilidad

	Peso relativo	
	Secundaria	Primaria
Operación de equipo y/o maquinaria		X
Uso de materiales		X
Protección de equipos o herramientas		X
Seguridad y aspectos conexos		X
Mantenimiento		X
Supervisión del trabajo de otras personas	X	
Relación con cliente externo	X	

Métodos de Evaluación	
Forma de medición	**Descripción**
Evaluación directa	La realiza el Gerente de Operaciones, Investigación y Desarrollo. La evaluación se adjunta en el formato EVALUACIÓN GENERAL.
Evaluación indirecta	La realiza el Gerente General. Sigue el procedimiento definido para evaluación indirecta adjunta al formato EVALUACIÓN INDIRECTA

COMENTARIOS VARIOS:

APROBADO POR:

FECHA DE APROBACIÓN DEL PERFIL:

CARGO: DISEÑADOR – B.1.

DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
Área:	Operativa
Función:	Diseñador
Nivel de responsabilidad:	Operativo
Supervisa a:	N/A
Reporta a:	Jefe de Diseño
Educación formal requerida:	Diseño gráfico - indispensable
Tiempo de experiencia requerida:	6 meses, deseable – no indispensable
Nivel de experiencia requerida:	En actividades similares
Áreas de experiencia requerida:	Diseño gráfico, diagramación, artes

FUNCIONES CLAVE

1.- Realiza diseños o ajuste de artes
2.- Ingresa cambios sugeridos por el cliente
3.- Imprime pruebas de color
4.- Evalúa calidad técnica y estética de la impresión

OTRAS FUNCIONES

- Recibe orden de producción y artes de trabajo
- Entrega pruebas de color para revisión del cliente

OBJETIVO DEL CARGO

Diseñar y realizar ajustes de artes, con la mejor tecnología, para la impresión de sustratos, que cumplan un estándar mínimo de calidad, con la finalidad de generar productos estéticamente aceptables.

RESULTADOS ESPERADOS

- Imágenes impresas según requerimientos del cliente
- Producto final con calidad 100%, recibido con conformidad del cliente
- Menor tiempo de respuesta

COMPETENCIAS LABORALES		
	Requerimiento en selección	Requerimiento en capacitación
Conocimientos		
- Programas informáticos de diseño gráfico	X	
- Productos en proceso y producto final		X
- Flujograma de procesos		X
Destrezas		
- Operación y control	X	
- Recopilación de información	X	
- Aprendizaje activo	X	
- Generación de ideas	X	
- Análisis de operaciones		X
Otras competencias		
- Apreciación estética	X	
- Organización	X	
- Iniciativa	X	
- Creatividad	X	

ACTIVIDADES ESPECÍFICAS DEL TRABAJO
- Diseña, procesa artes en programas de diseño gráfico - Verifica calidad de impresión - Revisar calidad de producto final

COMPETENCIAS TÉCNICAS		
Actividades claves	***Indicadores (el colaborador es competente cuando...)***	***Forma de medición de indicadores***
- Diseña, procesa artes en programas de diseño gráfico	- El diseño impreso cuenta con la conformidad del cliente	- Observaciones en el documento de Conformidad de recepción del cliente.
- Verifica calidad de impresión	- Los sustratos se imprimen sin banding	- Metros cuadrados desperdiciados por banding
- Revisar calidad de producto final	- El producto final tiene 100% de aceptación del cliente	- Metros cuadrados desperdiciados por error de diseño

Responsabilidad

	Peso relativo	
	Secundaria	Primaria
Operación de equipo y/o maquinaria		X
Uso de materiales	X	
Protección de equipos o herramientas		X
Seguridad y aspectos conexos	X	
Mantenimiento	X	
Supervisión del trabajo de otras personas	X	
Relación con cliente externo		X

Métodos de Evaluación	
Forma de medición	**Descripción**
Evaluación directa	La realiza el Jefe de Diseño. La evaluación se adjunta en el formato EVALUACIÓN GENERAL.
Evaluación indirecta	La realiza el Gerente de Operaciones, Investigación y Desarrollo. Sigue el procedimiento definido para evaluación indirecta adjunta al formato EVALUACIÓN INDIRECTA

COMENTARIOS VARIOS:

APROBADO POR:

FECHA DE APROBACIÓN DEL PERFIL:

CARGO: OPERARIO SENIOR PRODUCCIÓN – C.1.

DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
Área:	Operativa
Función:	Operario senior
Nivel de responsabilidad:	Operativo
Supervisa a:	Operarios expertos y aprendices de producción
Reporta a:	Jefe de Producción
Educación formal requerida:	Indispensable primaria, deseable secundaria
Tiempo de experiencia requerida:	Un año en la compañía en producción
Nivel de experiencia requerida:	En actividades manuales.
Áreas de experiencia requerida:	Imprenta, electricidad

FUNCIONES CLAVE

1.- Detecta, arregla y notifica de fallas medianamente complejas en las impresiones como consecuencia de desperfectos de la maquinaria.
2.- Controla cola de producción en función de la asignación de las impresiones.
3.- Controla trabajo de los operarios de menor nivel.
4.- Distribuye cola de producción entre las máquinas disponibles.

OTRAS FUNCIONES

- Recibe orden de producción y orden de impresión.
- Imprime

OBJETIVO DEL CARGO

Generar sustratos impresos para trabajo final, según requerimientos de la orden de producción y la aceptación del cliente de la prueba de color.

RESULTADOS ESPERADOS

- Imágenes impresas según requerimientos del cliente
- Producto final con calidad 100%, recibido con conformidad del cliente
- Menor tiempo de respuesta

COMPETENCIAS LABORALES		
	Requerimiento en selección	Requerimiento en capacitación
Conocimientos		
- Programas informáticos de manejo de impresoras		X
- Productos en proceso y producto final		X
- Planificador diario		X
Destrezas		
- Operación y control	X	
- Mantenimiento de equipos		X
- Inspección de productos		X
- Trabajo en equipo	X	
- Manejo del tiempo	X	
Otras competencias		
- Agudeza visual	X	
- Organización	X	
- Iniciativa	X	
- Creatividad	X	

ACTIVIDADES ESPECÍFICAS DEL TRABAJO
- Imprime sobre sustratos según orden de producción - Verifica calidad de impresión

COMPETENCIAS TÉCNICAS		
Actividades claves	***Indicadores (el colaborador es competente cuando...)***	***Forma de medición de indicadores***
- Imprime sobre sustratos según orden de producción	- Los sustratos impresos no tienen huellas de banding. - Los sustratos impresos tienen el mismo color de la prueba autorizada por el cliente	- Metros cuadrados de sustratos perdidos por banding o inestabilidad de color.
- Verifica calidad de impresión	- Los sustratos se imprimen sin banding. - Los sustratos impresos tienen el mismo color de la prueba autorizada por el cliente	- Metros cuadrados desperdiciados por banding o inestabilidad de color.

Responsabilidad

	Peso relativo	
	Secundaria	Primaria
Operación de equipo y/o maquinaria		X
Uso de materiales		X
Protección de equipos o herramientas		X
Seguridad y aspectos conexos	X	
Mantenimiento		X
Supervisión del trabajo de otras personas		X
Relación con cliente externo	X	

Métodos de Evaluación	
Forma de medición	**Descripción**
Evaluación directa	La realiza el Jefe de Producción. La evaluación se adjunta en el formato EVALUACIÓN GENERAL.
Evaluación indirecta	La realiza el Gerente de Operaciones, Investigación y Desarrollo. Sigue el procedimiento definido para evaluación indirecta adjunta al formato EVALUACIÓN INDIRECTA

COMENTARIOS VARIOS:

APROBADO POR:

FECHA DE APROBACIÓN DEL PERFIL:

CARGO: OPERARIO SENIOR FABRICACIÓN – C.2.

DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
Área:	Operativa
Función:	Operario senior
Nivel de responsabilidad:	Operativo
Supervisa a:	Operarios expertos y aprendices de fabricación
Reporta a:	Jefe de Operaciones
Educación formal requerida:	Indispensable primaria, deseable secundaria
Tiempo de experiencia requerida:	Un año en la compañía en fabricación
Nivel de experiencia requerida:	En actividades manuales.
Áreas de experiencia requerida:	Imprenta, electricidad

FUNCIONES CLAVE

1.- Controla estándar de calidad del producto.
2.- Capacita a operarios aprendices
3.- Controla trabajo de los operarios de menor nivel
4.- Controla cola de producción

OTRAS FUNCIONES

- Distribuye cola de producción entre los equipos de trabajo
- Elabora reporte de producto
- Administra los suministros y consumibles asignados a la unidad de trabajo.

OBJETIVO DEL CARGO

Utilizar los sustratos impresos para darles forma con elementos metálicos, plásticos, lámina, barniz y otros, administrando racionalmente los suministros de materiales asignados a esta unidad de trabajo.

RESULTADOS ESPERADOS

- Sustratos convertidos en productos listos para entrega o instalación
- Producto final con calidad 100%, recibido bajo conformidad del cliente
- Menor tiempo de respuesta

COMPETENCIAS LABORALES		
	Requerimiento en selección	Requerimiento en capacitación
Conocimientos		
- Manual técnico de maquinaria y herramientas		X
- Catálogo de herramientas disponibles		X
- Productos en proceso y producto final		X
- Planificador diario		X
Destrezas		
- Operación, monitoreo y control	X	
- Instrucción y orientación	X	
- Inspección de productos		X
- Manejo de recursos humanos		X
- Manejo del tiempo	X	
Otras competencias		
- Iniciativa	X	
- Organización	X	
- Coordinación general	X	
- Creatividad	X	

ACTIVIDADES ESPECÍFICAS DEL TRABAJO
- Lamina, barniza y troquela sustratos para manufactura o instalación. - Coloca tubos o perfiles a los sustratos. - Actividades relacionadas con el trabajo de fabricación y manufactura

COMPETENCIAS TÉCNICAS		
Actividades claves	***Indicadores (el colaborador es competente cuando...)***	***Forma de medición de indicadores***
- Lamina, barniza y troquela sustratos para manufactura o instalación.	- Los sustratos no presentan errores o burbujas por laminado	- Metros cuadrados de sustratos perdidos o defectuosos por laminados o manufactura.
- Coloca tubos o perfiles a los sustratos	- Los productos guardan estabilidad, firmeza y facilitan el uso al cliente	- Número de productos devueltos o sobre los cuales se solicita reajustes.
- Actividades relacionadas con el trabajo de fabricación y manufactura	- Productos con calidad 100%.	- Número de productos sobre los cuales el cliente solicita reajustes o para que opere la garantía de calidad.

Responsabilidad		
	Peso relativo	
	Secundaria	Primaria
Operación de equipo y/o maquinaria		X
Uso de materiales		X
Protección de equipos o herramientas		X
Seguridad y aspectos conexos		X
Mantenimiento	X	
Supervisión del trabajo de otras personas		X
Relación con cliente externo	X	

Métodos de Evaluación	
Forma de medición	**Descripción**
Evaluación directa	La realiza el Jefe de Operaciones. La evaluación se adjunta en el formato EVALUACIÓN GENERAL.
Evaluación indirecta	La realiza el Gerente de Operaciones, Investigación y Desarrollo. Sigue el procedimiento definido para evaluación indirecta adjunta al formato EVALUACIÓN INDIRECTA

COMENTARIOS VARIOS:

APROBADO POR:

FECHA DE APROBACIÓN DEL PERFIL:

CARGO: OPERARIO SENIOR INSTALACIONES – C.3.

DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
Área:	Operativa
Función:	Operario senior
Nivel de responsabilidad:	Operativo
Supervisa a:	Operarios expertos y aprendices de operaciones
Reporta a:	Jefe de Operaciones
Educación formal requerida:	Indispensable primaria, deseable secundaria
Tiempo de experiencia requerida:	Un año en la compañía en operaciones
Nivel de experiencia requerida:	En actividades similares.
Áreas de experiencia requerida:	Instalaciones, metalurgia, electricidad

FUNCIONES CLAVE
1.- Controla estándar de calidad del producto.
2.- Capacita a operarios aprendices
3.- Controla trabajo de los operarios de menor nivel
4.- Controla instalaciones en proceso

OTRAS FUNCIONES
- Distribuye cola de producción entre los equipos de trabajo
- Elabora reporte de producto
- Administra los suministros y consumibles asignados a la unidad de trabajo.

OBJETIVO DEL CARGO
Supervisar las instalaciones en proceso asignadas a su equipo, con la administración de personal, suministros, herramientas, según los requerimientos del cliente

RESULTADOS ESPERADOS
- Sustratos convertidos en productos listos para instalación
- Producto final con calidad 100%, recibido bajo conformidad del cliente
- Menor tiempo de respuesta

COMPETENCIAS LABORALES		
	Requerimiento en selección	Requerimiento en capacitación
Conocimientos		
- Manual técnico de maquinaria y herramientas		X
- Catálogo de herramientas disponibles		X
- Productos en proceso y producto final		X
- Técnicas de instalación		X
- Planificador diario		X
Destrezas		
- Operación, monitoreo y control	X	
- Instrucción y orientación	X	
- Inspección de productos		X
- Manejo de recursos humanos	X	
- Manejo del tiempo	X	
Otras competencias		
- Iniciativa	X	
- Organización	X	
- Coordinación general	X	
- Creatividad	X	

ACTIVIDADES ESPECÍFICAS DEL TRABAJO
- Organiza y controla las instalaciones en proceso - Instruye y supervisa a los operarios de menor nivel - Actividades relacionadas con el trabajo de instalación

COMPETENCIAS TÉCNICAS		
Actividades claves	***Indicadores (el colaborador es competente cuando...)***	***Forma de medición de indicadores***
- Organiza y controla las instalaciones en proceso	- El producto instalado tiene calidad 100% según conformidad del cliente	- Número de productos devueltos o sobre los que se solicita reajustes por errores en instalación
- Instruye y supervisa a los operarios de menor nivel	- Disminuyen los errores individuales y de grupo	- Número de observaciones en formato de "Cumplimiento de Proceso"
- Actividades relacionadas con el trabajo de instalación	- Los productos instalados se califican con calidad 100%.	- Número de productos sobre los cuales el cliente solicita reajustes o para que opere la garantía de calidad por errores en instalación.

Responsabilidad

	Peso relativo	
	Secundaria	Primaria
Operación de equipo y/o maquinaria		X
Uso de materiales		X
Protección de equipos o herramientas		X
Seguridad y aspectos conexos		X
Mantenimiento	X	
Supervisión del trabajo de otras personas		X
Relación con cliente externo	X	

Métodos de Evaluación	
Forma de medición	**Descripción**
Evaluación directa	La realiza el Jefe de Operaciones. La evaluación se adjunta en el formato EVALUACIÓN GENERAL.
Evaluación indirecta	La realiza el Gerente de Operaciones, Investigación y Desarrollo. Sigue el procedimiento definido para evaluación indirecta adjunta al formato EVALUACIÓN INDIRECTA

COMENTARIOS VARIOS:

APROBADO POR:

FECHA DE APROBACIÓN DEL PERFIL:

CARGO: OPERARIO SENIOR UNIDADES SOPORTE – C.2.

DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
Área:	Operativa
Función:	Operario senior
Nivel de responsabilidad:	Operativo
Supervisa a:	Operarios expertos y aprendices de unidades soporte
Reporta a:	Jefe de Operaciones
Educación formal requerida:	Indispensable primaria, deseable secundaria
Tiempo de experiencia requerida:	Un año en la compañía en operaciones
Nivel de experiencia requerida:	En actividades similares.
Áreas de experiencia requerida:	Instalaciones, metalurgia, electricidad

FUNCIONES CLAVE

1.- Capacita a operarios de menor nivel en conocimientos y habilidades específicas de los equipos de trabajo.
2.- Controla cumplimiento de los estándares de calidad.
3.- Controla la disponibilidad de recursos para la ejecución del proceso productivo.
4.- Ejecuta todas las actividades de soporte para fabricar elementos adicionales de los productos en proceso.

OTRAS FUNCIONES

- Distribuye cola de producción entre los equipos de trabajo
- Elabora reporte de producto
- Administra los suministros y consumibles asignados a la unidad de trabajo.

OBJETIVO DEL CARGO

Administrar los recursos para el uso y producción de elementos adicionales de los productos en proceso.

RESULTADOS ESPERADOS

- Permanente abastecimiento de suministros a las unidades productivas
- Estructuras técnicamente elaboradas para instalación de sustratos
- Menor tiempo de respuesta

COMPETENCIAS LABORALES		
	Requerimiento	Requerimiento

	en selección	en capacitación
Conocimientos		
- Manual técnico de maquinaria y herramientas		X
- Catálogo de herramientas disponibles		X
- Productos en proceso y producto final		X
- Técnicas de instalación		X
- Metalurgia	X	
Destrezas		
- Operación, monitoreo y control		X
- Instrucción y orientación	X	
- Inspección de productos		X
- Manejo de recursos humanos	X	
Otras competencias		
- Apreciación estética	X	
- Organización	X	
- Coordinación general	X	
- Creatividad	X	

ACTIVIDADES ESPECÍFICAS DEL TRABAJO
- Fabrica estructuras para instalación de sustratos
- Lleva control de inventario de suministros y consumibles
- Actividades relacionadas con el trabajo de soporte para las unidades operativas

COMPETENCIAS TÉCNICAS		
Actividades claves	***Indicadores (el colaborador es competente cuando...)***	***Forma de medición de indicadores***
- Fabrica estructuras para instalación de sustratos	- El producto instalado tiene calidad 100% según conformidad del cliente	- Número de productos devueltos o sobre los que se solicita reajustes por errores en instalación o piezas defectuosas.
- Lleva control de inventario de suministros y consumibles	- Hay abastecimiento constante de suministros, consumibles y herramientas.	- Número de observaciones en formato de "Cumplimiento de Proceso"
- Actividades relacionadas con el trabajo de soporte para unidades operativas	- Los productos instalados se califican con calidad 100%.	- Número de productos sobre los cuales el cliente solicita reajustes o para que opere la garantía de calidad por errores en instalación.

Responsabilidad		
	Peso relativo	
	Secundaria	Primaria

Operación de equipo y/o maquinaria		X
Uso de materiales		X
Protección de equipos o herramientas		X
Seguridad y aspectos conexos	X	
Mantenimiento		X
Supervisión del trabajo de otras personas	X	
Relación con cliente externo	X	

Métodos de Evaluación	
Forma de medición	**Descripción**
Evaluación directa	La realiza el Jefe de Operaciones. La evaluación se adjunta en el formato EVALUACIÓN GENERAL.
Evaluación indirecta	La realiza el Gerente de Operaciones, Investigación y Desarrollo. Sigue el procedimiento definido para evaluación indirecta adjunta al formato EVALUACIÓN INDIRECTA

COMENTARIOS VARIOS:

APROBADO POR:

FECHA DE APROBACIÓN DEL PERFIL:

CARGO: OPERARIO EXPERTO DE PRODUCCIÓN – D.1.

DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
Área:	Operativa
Función:	Operario aprendiz
Nivel de responsabilidad:	Operativo
Supervisa a:	No aplica
Reporta a:	Operador senior
Educación formal requerida:	Indispensable primaria, deseable secundaria
Tiempo de experiencia requerida:	No aplica
Nivel de experiencia requerida:	En actividades similares.
Áreas de experiencia requerida:	Electricidad, impresión, deseable

FUNCIONES CLAVE
1.- Controla cumplimiento del estándar de calidad técnica y estética
2.- Da mantenimiento preventivo de maquinaria
3.- Cambia sustrato según cola de producción
4.- Verifica cumplimiento de requerimientos de orden de producción

OTRAS FUNCIONES
Controla impresiones en curso

OBJETIVO DEL CARGO
Imprimir sustratos con calidad 100%, según parámetros de la orden de producción, listos para se sujetos a procesos de manufactura, instalación y entrega al cliente.

RESULTADOS ESPERADOS
- Sustratos impresos con estabilidad de color, sin banding y sin registros de color
- Producto en proceso con calidad visible al 100%
- Disminución del tiempo de espera en cambio de sustrato

COMPETENCIAS LABORALES		
	Requerimiento	Requerimiento

	en selección	en capacitación
Conocimientos		
- Manual técnico de maquinaria y herramientas		X
- Manual de usos y aplicaciones y sustratos		X
- Productos en proceso y producto final		X
- Orden de producción		X
- Electricidad	X	X
Destrezas		
- Operación, y control		X
- Selección de equipos		X
- Inspección de productos		X
- Reparación		X
Otras competencias		
- Apreciación estética y técnica	X	
- iniciativa	X	
- Coordinación general	X	
- Rapidez de decisión	X	

ACTIVIDADES ESPECÍFICAS DEL TRABAJO
- Imprime sustratos - Vigila calidad de impresión - Cambia sustratos para impresión según orden de producción

COMPETENCIAS TÉCNICAS		
Actividades claves	***Indicadores (el colaborador es competente cuando...)***	***Forma de medición de indicadores***
- Imprime sustratos	- El sustrato impreso para trabajo final no tiene banding	- Metros cuadrados de sustratos impresos con banding.
- Vigila calidad de impresión	- El sustrato impreso para trabajo final no tiene manchas de tinta,	- Metros cuadrados de sustratos impresos con banding.
- Cambia sustratos para impresión según orden de producción	- Se reduce el tiempo de espera entre una orden de impresión y otra	- Tiempo de espera entre órdenes de impresión y metros cuadrados de impresiones en sustratos equivocados

Responsabilidad		
	Peso relativo	
	Secundaria	Primaria
Operación de equipo y/o maquinaria		X

Uso de materiales		X
Protección de equipos o herramientas	X	
Seguridad y aspectos conexos	X	
Mantenimiento		X
Supervisión del trabajo de otras personas	X	
Relación con cliente externo	X	

Métodos de Evaluación	
Forma de medición	**Descripción**
Evaluación directa	La realiza el Jefe de producción. La evaluación se adjunta en el formato EVALUACIÓN GENERAL.
Evaluación indirecta	La realiza el Gerente de Operaciones, Investigación y Desarrollo. Sigue el procedimiento definido para evaluación indirecta adjunta al formato EVALUACIÓN INDIRECTA

COMENTARIOS VARIOS:

APROBADO POR:

FECHA DE APROBACIÓN DEL PERFIL:

CARGO: OPERARIO EXPERTO FABRICACIÓN – D.2.

DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
Área:	Operativa
Función:	Operario experto
Nivel de responsabilidad:	Operativo
Supervisa a:	No aplica
Reporta a:	Jefe de operaciones
Educación formal requerida:	Indispensable primaria, deseable secundaria
Tiempo de experiencia requerida:	Seis meses en la compañía en operaciones
Nivel de experiencia requerida:	En actividades similares.
Áreas de experiencia requerida:	Instalaciones, metalurgia, electricidad

FUNCIONES CLAVE
1.- Verifica orden de producción
2.- Da forma a los sustratos según requerimientos del cliente
3.- Controla cumplimiento básico sobre medidas, formato, calidad
4.- Da mantenimiento preventivo de herramientas y maquinaria

OTRAS FUNCIONES
- Realiza actividades de soporte de otras unidades
- Utiliza los suministros y consumibles asignados a la unidad de trabajo.

OBJETIVO DEL CARGO
Generar producto en proceso (sustratos) protegidos y listos para manufactura o instalación, con calidad 100%

RESULTADOS ESPERADOS
- Sustratos impresos listos para manufactura, fabricación e instalación
- Producto en proceso con calidad 100%
- Menor tiempo de respuesta

COMPETENCIAS LABORALES		
	Requerimiento en selección	Requerimiento en capacitación
Conocimientos		
- Manual técnico de maquinaria y herramientas		X
- Manual de usos y aplicaciones y sustratos		X
- Productos en proceso y producto final		X
- Orden de producción		X
Destrezas		
- Operación, y control		X
- Análisis de operaciones		X
- Inspección de productos		X
- Detección y averías		X
Otras competencias		
- Observación	X	
- Iniciativa	X	
- Motricidad fina y gruesa desarrolladas	X	
- Rapidez de decisión	X	

ACTIVIDADES ESPECÍFICAS DEL TRABAJO
- Lamina, barniza, troquela - Añade monturas, estructuras, perfiles y tubos - Armado de piezas para productos de mediano y gran formato

COMPETENCIAS TÉCNICAS		
Actividades claves	***Indicadores (el colaborador es competente cuando...)***	***Forma de medición de indicadores***
- Lamina, barniza, troquela	- El sustrato impreso que ha pasado por esta fase no tiene burbujas, pliegues, cortes o desplazamientos	- Metros cuadrados de sustratos con errores por laminado, barnizado y troquelado
- Añade monturas, estructuras, perfiles y tubos	- El producto en proceso se encuentra listo para la entrega a instalaciones o al cliente final con calidad 100%	- Número de productos devueltos o sujetos a reajustes por errores en complementos.
- Armado de piezas para productos de mediano y gran formato	- Se entregan sustratos armados sin huella de overlapping	- Número de productos en metros cuadrados desechados por errores en armados.

Responsabilidad

	Peso relativo	
	Secundaria	Primaria
Operación de equipo y/o maquinaria		X
Uso de materiales		X
Protección de equipos o herramientas	X	
Seguridad y aspectos conexos	X	
Mantenimiento		X
Supervisión del trabajo de otras personas	X	
Relación con cliente externo	X	

Métodos de Evaluación	
Forma de medición	**Descripción**
Evaluación directa	La realiza el Jefe de operaciones. La evaluación se adjunta en el formato EVALUACIÓN GENERAL.
Evaluación indirecta	La realiza el Gerente de Operaciones, Investigación y Desarrollo. Sigue el procedimiento definido para evaluación indirecta adjunta al formato EVALUACIÓN INDIRECTA

COMENTARIOS VARIOS:

APROBADO POR:

FECHA DE APROBACIÓN DEL PERFIL:

CARGO: OPERARIO EXPERTO INSTALACIÓN – D.3.

DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
Área:	Operativa
Función:	Operario experto
Nivel de responsabilidad:	Operativo
Supervisa a:	No aplica
Reporta a:	Jefe de operaciones
Educación formal requerida:	Indispensable primaria, deseable secundaria
Tiempo de experiencia requerida:	Seis meses en la compañía en operaciones
Nivel de experiencia requerida:	En actividades similares.
Áreas de experiencia requerida:	Instalaciones, metalurgia, electricidad

FUNCIONES CLAVE

1.- Verifica orden de producción
2.- Da forma a los sustratos según requerimientos del cliente
3.- Controla cumplimiento básico sobre medidas, formato, calidad
4.- Da mantenimiento preventivo de herramientas y maquinaria

OTRAS FUNCIONES

- Realiza actividades de soporte a otras unidades
- Utiliza los suministros y consumibles asignados a la unidad de trabajo.

OBJETIVO DEL CARGO

Generar producto final en lugar destinado por el cliente para su ubicación con calidad 100%.

RESULTADOS ESPERADOS

- Productos instalados con calidad 100%
- Reducción de desperdicios
- Menor tiempo de respuesta

COMPETENCIAS LABORALES

	Requerimiento en selección	Requerimiento en capacitación
Conocimientos		
- Manual técnico de maquinaria y herramientas		X
- Manual de usos y aplicaciones y sustratos		X
- Productos en proceso y producto final		X
- Metalurgia	X	
- Orden de producción		X
Destrezas		
- Operación y control		X
- Comprensión lectora	X	
- Inspección de productos		X
- Detección y averías		X
Otras competencias		
- Observación	X	
- Iniciativa	X	
- Motricidad fina y gruesa desarrolladas	X	
- Rapidez de decisión	X	

ACTIVIDADES ESPECÍFICAS DEL TRABAJO
- Instala productos en lugar definido por el cliente
- Elabora estructuras especiales para instalación de sustratos
- Armado de piezas para productos de mediano y gran formato

COMPETENCIAS TÉCNICAS		
Actividades claves	***Indicadores (el colaborador es competente cuando...)***	***Forma de medición de indicadores***
- Instala productos en lugar definido por el cliente	- El cliente recibe el producto con conformidad de calidad 100%	- Número de productos devueltos o sujetos a reajustes por pedido del cliente
- Elabora estructuras especiales para instalación de sustratos	- El producto final tiene estabilidad para instalación	- Número de productos devueltos o sujetos a reajustes por errores en complementos.
- Armado de piezas para productos de mediano y gran formato	- Se entregan sustratos armados con calidad 100%	- Número de productos en metros cuadrados desechados por errores en armados.

Responsabilidad	
	Peso relativo

	Secundaria	Primaria
Operación de equipo y/o maquinaria		X
Uso de materiales		X
Protección de equipos o herramientas		X
Seguridad y aspectos conexos	X	
Mantenimiento	X	
Supervisión del trabajo de otras personas	X	
Relación con cliente externo		X

Métodos de Evaluación	
Forma de medición	**Descripción**
Evaluación directa	La realiza el Jefe de operaciones. La evaluación se adjunta en el formato EVALUACIÓN GENERAL.
Evaluación indirecta	La realiza el Gerente de Operaciones, Investigación y Desarrollo. Sigue el procedimiento definido para evaluación indirecta adjunta al formato EVALUACIÓN INDIRECTA

COMENTARIOS VARIOS:

APROBADO POR:

FECHA DE APROBACIÓN DEL PERFIL:

CARGO: OPERARIO EXPERTO DE UNIDADES DE SOPORTE – D.4.

DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
Área:	Operativa
Función:	Operario experto
Nivel de responsabilidad:	Operativo
Supervisa a:	No aplica
Reporta a:	Jefe de operaciones
Educación formal requerida:	Indispensable primaria, deseable secundaria
Tiempo de experiencia requerida:	Seis meses en la compañía en operaciones
Nivel de experiencia requerida:	En actividades similares.
Áreas de experiencia requerida:	Instalaciones, metalurgia, electricidad

FUNCIONES CLAVE
1.- Verifica orden de producción
2.- Fabrica molduras o formas metálicas de baja dificultad
3.- Elabora reporte de requerimientos de suministros
4.- Elabora documento de control de producto final

OTRAS FUNCIONES
- Realiza actividades de soporte a otras unidades

OBJETIVO DEL CARGO
Colaborar con las demás unidades operativas para la elaboración, fabricación, instalación y entrega de productos finales.

RESULTADOS ESPERADOS
- Productos instalados con calidad 100%
- Reducción de desperdicios
- Menor tiempo de respuesta

COMPETENCIAS LABORALES		
	Requerimiento en selección	Requerimiento en capacitación
Conocimientos		
- Manual técnico de maquinaria y herramientas		X
- Técnicas de control de inventarios de suministros	X	X
- Productos en proceso y producto final		X
- Metalurgia	X	
- Técnicas de instalación		X
Destrezas		
- Recopilación de información		X
- Comprensión lectora	X	
- Escritura	X	
- Selección de equipo		X
Otras competencias		
- Observación	X	
- Precisión	X	
- Motricidad fina y gruesa desarrolladas	X	
- Rapidez de acción	X	

ACTIVIDADES ESPECÍFICAS DEL TRABAJO
- Gestiona el requerimiento de suministros y materiales de trabajo - Verifica cumplimiento de condiciones de la orden de producción - Elabora reporte para verificación de cumplimiento de proceso

COMPETENCIAS TÉCNICAS		
Actividades claves	***Indicadores (el colaborador es competente cuando...)***	***Forma de medición de indicadores***
- Gestiona el requerimiento de suministros y materiales de trabajo	- No hay tiempos de espera para abastecerse de suministros consumibles	- Tiempo de espera para abastecimientos
- Verifica cumplimiento de condiciones de la orden de producción	- El producto final refleja el requerimiento del cliente constante en la orden de producción	- Número de productos devueltos o sujetos a reajustes por errores en comprensión de orden de producción
- Elabora reporte para verificación de cumplimiento de proceso	- El reporte es coherente con la conformidad de recepción del cliente	- Reporte de cumplimiento de proceso tiene diferencias con el documento de conformidad de recepción del cliente.

Responsabilidad

	Peso relativo	
	Secundaria	Primaria
Operación de equipo y/o maquinaria		X
Uso de materiales		X
Protección de equipos o herramientas		X
Seguridad y aspectos conexos	X	
Mantenimiento	X	
Supervisión del trabajo de otras personas	X	
Relación con cliente externo		X

Métodos de Evaluación	
Forma de medición	**Descripción**
Evaluación directa	La realiza el Jefe de operaciones. La evaluación se adjunta en el formato EVALUACIÓN GENERAL.
Evaluación indirecta	La realiza el Gerente de Operaciones, Investigación y Desarrollo. Sigue el procedimiento definido para evaluación indirecta adjunta al formato EVALUACIÓN INDIRECTA

COMENTARIOS VARIOS:

APROBADO POR:

FECHA DE APROBACIÓN DEL PERFIL:

DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
Área:	Operativa
Función:	Operario aprendiz
Nivel de responsabilidad:	Operativo
Supervisa a:	No aplica
Reporta a:	Jefe de operaciones
Educación formal requerida:	Indispensable primaria, deseable secundaria
Tiempo de experiencia requerida:	No aplica
Nivel de experiencia requerida:	En actividades similares.
Áreas de experiencia requerida:	Electricidad, impresión, deseable

FUNCIONES CLAVE

1.- Cumple las tareas que se le asignan en la unidad de operación en la que se encuentra
2.- Aplica conocimientos sobre la unidad de producción de la que forma parte
3.- Ejecuta actividades de desarrollo de habilidades motrices y de apreciación estética y técnica de los productos
4.- Revisa orden de producción

OTRAS FUNCIONES

No se precisan otras funciones

OBJETIVO DEL CARGO

Aprender el manejo de sustratos, elementos adicionales, materiales, herramientas y equipos para la elaboración de gigantografías y medios publicitarios de mediano y gran formato

RESULTADOS ESPERADOS

- Operario con conocimientos de los sustratos y sus usos
- Buen manejo de herramientas, suministros y materiales
- Mejoramiento de las habilidades motrices del operario

COMPETENCIAS LABORALES

	Requerimiento en selección	Requerimiento en capacitación
Conocimientos		
- Matemática y lectura básica	X	
- Metalurgia básica	X	X
- Productos en proceso y producto final		X

- Orden de producción		X
- Electricidad	X	
Destrezas		
- Aprendizaje activo	X	
- Trabajo en equipo	X	
- Estrategias de aprendizaje	X	
- Comprensión lectora	X	
Otras competencias		
- Motricidad fina y gruesa desarrolladas	X	
- Observación	X	
- Atención	X	
- Seguimiento de instrucciones	X	

ACTIVIDADES ESPECÍFICAS DEL TRABAJO
- Practica en la impresión, fabricación y modificación de sustratos - Tareas básicas de manufactura - Apoyo en instalaciones

COMPETENCIAS TÉCNICAS		
Actividades claves	***Indicadores (el colaborador es competente cuando...)***	***Forma de medición de indicadores***
- Practica en la impresión, fabricación y modificación de sustratos	- Conoce con claridad el uso de los sustratos	- Respuestas incorrectas a preguntas frecuentes sobre entendimiento del manejo de los sustratos
- Tareas básicas de manufactura	- El operario ejecuta actividades simples de fabricación sin fallas o al 90% de calidad	- Productos en proceso incorrectamente elaborados
- Apoyo en instalaciones	- Emprende acciones por iniciativa propia para la ejecución de actividades de grupo	- Evaluación del proceso realizada por el supervisor del equipo de trabajo

Responsabilidad		
	Peso relativo	
	Secundaria	Primaria
Operación de equipo y/o maquinaria		X
Uso de materiales		X
Protección de equipos o herramientas	X	
Seguridad y aspectos conexos	X	
Mantenimiento	X	
Supervisión del trabajo de otras personas	X	

Relación con cliente externo	X	

Métodos de Evaluación	
Forma de medición	**Descripción**
Evaluación directa	La realiza el Jefe de operaciones. La evaluación se adjunta en el formato EVALUACIÓN GENERAL.
Evaluación indirecta	La realiza el Gerente de Operaciones, Investigación y Desarrollo. Sigue el procedimiento definido para evaluación indirecta adjunta al formato EVALUACIÓN INDIRECTA

COMENTARIOS VARIOS:

APROBADO POR:

FECHA DE APROBACIÓN DEL PERFIL:

CARGO: GERENTE DE OPERACIONES, INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO – F.1.

DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
Área:	Operativa
Función:	Gerente
Nivel de responsabilidad:	Dirección
Supervisa a:	Todos los colaboradores del área operativa
Reporta a:	Gerente General
Educación formal requerida:	Universitaria. Especialización en industria o producción deseable
Tiempo de experiencia requerida:	5 años en actividades productivas dentro de la industria
Nivel de experiencia requerida:	En actividades industriales.
Áreas de experiencia requerida:	Instalaciones, metalurgia, electrónica, electricidad e impresión

FUNCIONES CLAVE
1.- Requiere y selecciona al personal del área operativa
2.- Da mantenimiento a la maquinaria que sufre daños
3.- Recibe capacitación sobre uso de la maquinaria
4.- Investiga y desarrolla nuevos productos

OTRAS FUNCIONES
- Controla al personal
- Atiende al cliente
- Dirime sobre prioridad de trabajo
- Revisa funcionamiento del proceso y sugiere mejoras

OBJETIVO DEL CARGO
Dirigir, planificar y ejecutar las estrategias necesarias para optimizar el trabajo del área operativa, con el desarrollo de nuevos proyectos y aplicación de nueva tecnología. Administrar el recurso humano a su cargo y ejercer la facultad de seleccionar, capacitar, ascender y remover al personal.

RESULTADOS ESPERADOS
- Incremento en la productividad del equipo
- Disminución del tiempo de respuesta del área operativa
- Desarrollo de nuevos proyectos y aplicación de nueva tecnología

COMPETENCIAS LABORALES		
	Requerimiento en selección	Requerimiento en capacitación
Conocimientos		
- Técnicas de administración de personal	X	
- Manual técnico de uso y mantenimiento de la maquinaria		X
- Idioma inglés	X	
- Tecnología relacionada con la industria	X	X
Destrezas		
- Aprendizaje activo	X	
- Manejo de recursos humanos	X	
- Análisis y control de operaciones	X	X
- Generación de ideas	X	
- Destrezas de planificación y organización	X	
Otras competencias		
- Iniciativa	X	
- Paciencia	X	
- Liderazgo	X	
- Autoconfianza	X	
- Apreciación técnica y estética	X	

ACTIVIDADES ESPECÍFICAS DEL TRABAJO
- Instruir en habilidades técnicas especializadas a operarios en formación
- Ejecutar nuevos proyectos
- Cumplir con los objetivos trazados por la Gerencia

COMPETENCIAS TÉCNICAS		
Actividades claves	***Indicadores (el colaborador es competente cuando...)***	***Forma de medición de indicadores***
- Instruir en habilidades técnicas especializadas a operarios en formación	- Los colaboradores ejecutan actividades técnicas con solvencia en sus equipos de trabajo	- Productos realizados o bajo supervisión de los colaboradores capacitados
- Ejecutar nuevos proyectos	- Los nuevos proyectos son técnicamente factibles y financieramente rentables	- Productos desarrollados en un período determinado (año)
- Cumplir con objetivos operativos trazados por Gerencia General	- Se han cumplido los objetivos operativos trazados al inicio del período	- Objetivos alcanzados versus objetivos planteados

Responsabilidad		
	Peso relativo	
	Secundaria	Primaria
Operación de equipo y/o maquinaria		X
Uso de materiales	X	
Protección de equipos o herramientas		X
Seguridad y aspectos conexos		X
Mantenimiento	X	
Supervisión del trabajo de otras personas		X
Relación con cliente externo		X

Métodos de Evaluación	
Forma de medición	**Descripción**
Evaluación directa	La realiza el Gerente General. La evaluación se adjunta en el formato EVALUACIÓN GENERAL.

COMENTARIOS VARIOS:

APROBADO POR:

FECHA DE APROBACIÓN DEL PERFIL:

Fuente: W., WERTHER , *Administración de Personal y Recursos Humanos*. México: McGraw Hill. p. 186
Elaborado por: Iveth Vanesa Buitrón Caamaño

4.2 Guía para entrevista previa selección de personal

Como se detalló en la propuesta teórica en el capítulo 3 del presente trabajo de disertación, es necesario que al momento de realizar la entrevista al postulante al cargo, se utilice una guía, con la cual se estandariza la forma de entrevistar a los postulantes y además se reduce la subjetividad del entrevistador al momento de seleccionar a un nuevo colaborador.

Esta guía contiene temas clave a tratar con los postulantes, que deben dar rasgos generales de la personalidad del entrevistado. Por este motivo se ha separado la guía en 6 partes, para abarcar toda la información que pueda complementar a la hoja de vida presentada por el postulante.

Los temas clave que se describen en la guía de la entrevista deben dar luces sobre cualidades como responsabilidad, compromiso, intereses, estabilidad, habilidades para la comunicación, etc. Para esto es necesario que el entrevistador revise la hoja de vida del postulante antes de iniciar el diálogo, de tal manera que se creen canales de comunicación fluidos sobre los temas importantes a considerar.

Durante la entrevista, el entrevistador deberá anotar las observaciones importantes relacionadas con las preguntas, pero deberán ser anotaciones informativas y complementarias, no serán calificaciones. Una vez terminada la entrevista podrá anotar todo tipo de observaciones y la conclusión a la que se ha llegado durante el diálogo con el postulante. A continuación el formato:

GRÁFICO 10
GUÍA PARA ENTREVISTAR A POSTULANTES A UN CARGO
(2006)

GUÍA PARA ENTREVISTAR A POSTULANTE	
PUESTO: **NOMBRE DEL POSTULANTE:** **FECHA:** NOTA: Se recomienda no iniciar la entrevista con el postulante sin antes haber revisado la hoja de vida	
PREÁMBULO	**OBSERVACIONES**
Salude y preséntese con el postulante. Indíquele cuál es su posición en la empresa y el por qué usted le realiza la entrevista	
Recuerde al postulante que no hay respuestas correctas ni incorrectas en la entrevista, sino que únicamente espera profundizar en la información que proporcionó en su hoja de vida	
INFORMACIÓN GENERAL:	
Pregunte nombre con el que desea ser llamado (si tiene dos nombres), anotar en la hoja de vida	
Confirme la edad que tiene el postulante	
Confirme estado civil y cargas familiares, permita que el postulante le comente sobre su situación familiar, edad de los hijos, etc. Anote datos relevantes sobre esta información	
Si el postulante no es quiteño de nacimiento, pregunte el tiempo que vive en la ciudad, motivos por el cual se mudó a Quito y si su familia vive con él.	
FORMACIÓN ACADÉMICA	
Después de verificar la información de la hoja de vida, pregunte al postulante el tiempo de formación que tiene: primaria, secundaria, técnica.	
Pregunte al postulante si en sus experiencias laborales anteriores recibió algún tipo de capacitación ténica o formativa	
Pregunte al postulante si tiene como objetivo capacitarse o incrementar su formación académica posteriormente	
EXPERIENCIA PREVIA	
Pregunte al postulante sobre su experiencia laboral inmediata anterior, las actividades concretas que realizaba, el tiempo que ejerció esa labor y motivos de su salida	
Pregunte al postulante sobre otro tipo de experiencia laboral en el ámbito técnico	
INTERESES Y OBJETIVOS	
Pregunte al postulante sobre sus preferencias laborales (técnicas, manuales, artísticas, operativas, etc)	
Comente al postulante el tipo de trabajo que se realiza en la empresa, bríndele algunos ejemplo de los productos que se elaboran y haga comentarios sobre el puesto que ocuparía y las labores técnicas que realizaría si fuera seleccionado	
Pregunte al postulante si las actividades que le ha descrito están relacionados con su experiencia previa, formación e intereses ysi él considera que puede aportar con algo al trabajo que realizaría si es contratado	
CONCLUSIÓN	
Agradezca al postulante por el diálogo mantenido	
Indique el tiempo que tomará para notificarle si ha sido seleccionado	
Confirme el número de teléfono o la persona de contacto donde se le puede localizar para informar el resultado	
SI EL COLABORADOR HA SIDO SELECCIONADO	
Si le notifica inmediatamente que ha sido seleccionado, indique el día en que deberá incorporarse a sus labores	
Indique al postulante las recomendaciones básicas sobre su incorporación a sus labores, sobre documentos de identidad, referencias, etc	
Comunique al postulante que al iniciar sus labores en la compañía, una persona le guiará y le informará sobre todo lo relativo a la empresa y a sus funciones. Delegue este proceso al jefe de la unidad de destino	
OBSERVACIONES Y CONCLUSIONES: FIRMA DEL ENTREVISTADOR	

Elaborado por: Iveth Vanessa Buitrón Caamaño

4.3 Evaluación directa

La presente propuesta La debe realizar el jefe de la unidad correspondiente al finalizar el año o el período de evaluación. Una vez completa la evaluación se enviará al Gerente de Operaciones para que continúe con el proceso y luego se redireccione a recursos humanos para que archive la evaluación en el expediente del colaborador. A continuación la propuesta:

GRÁFICO 11
PROPUESTA DE EVALUACIÓN DEL COLABORADOR
(2006)

EVALUACIÓN DEL COLABORADOR

COLABORADOR — EVALUADOR
PERÍODO DE EVALUACIÓN — FECHA:

Parámetros de Evaluación: 1 = Nunca, 2 = Rara vez, 3 = Algunas veces, 4 = Frecuentemente, 5 = Siempre

	DESTREZAS	EVALUACIÒN JEFE DE UNIDAD	EVALUACIÒN GERENTE DE OPERACIONES
1	Comprende los requerimientos de la orden de producción		
2	Escucha activamente		
3	Hace preguntas adecuadas sobre el trabajo		
4	Se comunica acertadamente		
5	Tiene buena habilidad motriz		
6	Utiliza correctamente las herramientas y materiales que le son asignados		
7	Respeta el orden jerárquico establecido		
8	Planifica bien su tiempo		
9	Capacita a sus compañeros en nuevas habilidades		
10	Respeta a sus compañeros		
11	Respeta a sus pupilos		
12	Sabe elegir correctamente las herramientas, maquinarias o equipos a utilizar en sus tareas		
13	Sabe trabajar en equipo		
14	Reconoce cuando hay fallas en su trabajo		
15	Acepta positivamente los llamados de atención		
16	Asiste puntualmente a su trabajo		
17	Reconoce fallas técnicas de los productos		
18	Reconoce fallas estéticas de los productos		
19	Sugiere ideas para mejorar la calidad de los productos		
20	Identifica problemas en los procesos		
21	Participa activamente en su equipo de trabajo		
22	Facilita la gestión de su supervisor a través de su trabajo		
23	Contribuye para cumplir con los compromisos establecidos por el equipo de trabajo		
24	Presenta disposición para aceptar tareas adicionales a su puesto en función de los objetivos del equipo		
25	Realiza su trabajo procurando mantener el grado de perfección, exactitud y eficiencia en sus resultados		

OBSERVACIONES DEL JEFE DE UNIDAD

COMPROMISOS DEL EVALUADO (FIRMA)

OBSERVACIONES DEL GERENTE DE OPERACIONES, INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO (FIRMA)

PROMEDIO DE LA EVALUACIÓN (Para uso exclusivo de recursos humanos)

Elaborado por: Iveth Vanessa Buitrón Caamaño

El resultado de la evaluación se medirá en función del mayor número de observaciones hechas. Si la mayor parte de observaciones se calificaron como siempre, la evaluación de desempeño equivale al 100% de cumplimiento, si al contrario se encuentran las observaciones en casi siempre, el desempeño equivale al 80% y así sucesivamente. La evaluación debe ser revisada luego con el colaborador.

4.4 Evaluación indirecta

Una vez realizada la evaluación directa por parte de los jefes de unidad, el Gerente de Operaciones, Investigación y Desarrollo deberá realizar la evaluación indirecta, en la cual se debe llevar una guía similar a la que se lleva en la entrevista de selección. En el capítulo 3 se detallaron las características de la entrevista.

El resultado de la entrevista, serán una serie de observaciones hechas a la evaluación presentada por el jefe de unidad. Estas observaciones se deben añadir en la parte inferior del formato de evaluación directa realizada anteriormente.

Por último, el Gerente de Operaciones, Investigación y Desarrollo, emitirá un informe, el mismo que se adjuntará al expediente del colaborador. Este informe debe contener los siguientes puntos:

GRÁFICO 12
FICHA DE EVALUACIÓN FINAL
(2006)

FICHA DE EVALUACIÓN	
PERÍODO EVALUADO:	
COLABORADOR:	
FECHA DE INGRESO:	
DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
Área:	
Función:	
Nivel de responsabilidad:	
Supervisa a:	
Reporta a:	
EVALUACIONES PERÍODICAS	Una vez al mes se deberá calificar, en porcentaje, el cumplimiento del proceso, incluyendo todas las observaciones de órdenes de producción. Si no registra observaciones, el desempeño es 100% en ese período
EVALUACIÓN DIRECTA	Es una ponderación subjetiva sobre 100 puntos. Corresponde al resultado de la evaluación por el jefe de unidad
ENTREVISTA	Es una ponderación subjetiva sobre 100 puntos. Corresponde al criterio del GOID
EVALUACIÓN FINAL	**Se promedian los porcentajes anteriores y el resultado se registra en esta casilla.**
Se recomienda:	
Mantener en el cargo actual	
Rotar a otro cargo	
Desvincular	
Firma del Gerente de Operaciones, Investigación y Desarrollo	

Elaborado por: Iveth Vanessa Buitrón Caamaño

4.5 Propuesta de "file" o expediente del colaborador.

La propuesta del expediente del colaborador se adjunta al presente trabajo de disertación.

CAPÍTULO 5

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

La compañía Foto Uno Service Bureau S.A. - Foto 1, enfrenta un proceso de cambio constante y crecimiento cada vez mayor de sus operaciones, por lo que necesita planificar su futuro en base a hechos concretos.

Lamentablemente, a pesar de ser una organización con fortalezas internas muy marcadas, carece de un sistema que soporte al proceso de administración de recursos humanos, por lo que es necesario desarrollar las estrategias clave para sustentar este proceso.

Adicionalmente la compañía necesita involucrarse en un proceso de planeación estratégica, el mismo que debe contar con la participación de representantes de cada nivel de colaboradores de la compañía. Una vez realizada la planeación estratégica, la compañía puede arrancar con el mejoramiento integral de todos sus procesos y especialmente con el control de cumplimiento de parámetros de calidad de productos y servicios según estándares internacionales.

Ventajosamente, en la actualidad, las teorías administrativas brindan cada vez mayor variedad de propuestas para apuntar al desarrollo empresarial. En el presente caso, la propuesta idónea es el desarrollo de un sistema que sustente el proceso de recursos humanos en la compañía y que adicionalmente brinde los parámetros iniciales para mejorar los otros procesos administrativos.

Cabe recalcar, que los altos mandos de la compañía deberán asumir como primera tarea, el mejoramiento de los procesos de la organización. Si la Gerencia asume como propio este desafío, la organización tendrá bases sólidas para enfrentar la cada vez más dura competencia de negocios.

Como conclusión, se puede observar que la compañía Foto Uno Service Bureau S.A. – Foto 1, es una organización con productos de primera calidad, con fortalezas internas muy marcadas, cartera de clientes de primer orden y disponibilidad de recursos para investigación y desarrollo. Por lo tanto, se encuentra en condiciones de asumir un nuevo reto administrativo que le permita mejorar los procesos de la organización.

En el presente trabajo de disertación se ofrece una propuesta técnicamente factible, estructurada, confiable, ordenada y que beneficiará tanto a los individuos que forman parte de la compañía, como a los resultados financieros, por cuanto se reducirá el desperdicio, se optimizará los recursos y se mejorará el tiempo de respuesta al cliente, por lo tanto aumentará la productividad de la compañía.

5.2 Recomendaciones

Se recomienda implementar el análisis de puestos según el Modelado de Perfiles por Competencias MPC® para establecer las características básicas del puesto, según las necesidades de la compañía y así identificar al individuo idóneo para ocupar el cargo propuesto. Igualmente se sugiere revisar los perfiles por competencias periódicamente y evaluar la consistencia de los datos.

Contratar un profesional especializado en psicología industrial o administración de empresas, de preferencia que cuente con experiencia en el área industrial, especificando que el cargo es un puesto de staff. El profesional contratado para asumir esta función deberá aplicar pruebas psicológicas y de habilidades y destrezas como actividad de selección.

Utilizar los formatos sugeridos dentro del presente trabajo de disertación para sustentar el sistema de administración de recursos humanos.

Desarrollar un plan de capacitación y de motivación en base a las necesidades identificadas, que aborde varias temáticas y permita a todos los colaboradores acceder al menos en una ocasión a un programa de formación y crecimiento profesional. Esta actividad debe ser delegada al Comité de Planificación que debe convertirse en el canal de comunicación básico de los planes y proyectos de la compañía y establecerlo como el medio habitual para transmitir dudas a los mandos superiores

Organizar actividades de integración de forma periódica para propender al mejoramiento del ambiente laboral.

Elaborar el “file” o expediente del colaborador en el cual se reúna toda la información del mismo.

Iniciar un proceso de planeación estratégica con la finalidad de formalizar y socializar la misión, visión y objetivos de la organización. Este proceso deberá contar con la participación de todos los colaboradores o representantes de las unidades de trabajo, de tal manera que se generen canales de comunicación constante y permanente en los equipos de trabajo.

Ubicar carteleras con información importante con diversos temas de interés, como por ejemplo: seguridad industrial, frases motivadoras, cumpleaños del mes, mejor trabajador del mes calendario de trabajo semanal, etc. Delegar la responsabilidad de estos medios de comunicación a los jefes de unidades.

BIBLIOGRAFIA

1. FRENCH W., BELL C. (1996). ***Desarrollo Organizacional***. México: Prentice Hall.

2. ROBBINS S. (2000). ***Administración***. México: Prentice Hall.

3. STEPHEN R. (2000). ***Administración***. México: Prentice Hall.

4. WERTHER W. (1996). ***Administración de Personal y Recursos Humanos***. México: McGraw Hill.

5. MORENO J. (2002). ***Material de trabajo, Primer Módulo: Modelando Perfiles de Competencias***.

6. DELGADO A.(2000). www.monografias.com/trabajos/competitividad.html. ***Competitividad***.

ANEXOS

ANEXO 1: MATRIZ DE FACTORES INTERNOS (2006)

FACTOR	CLASIF. (A) De 1 a 4	POND. (B) De 0 a 100%	TOTAL A x B
AREA FINANZAS			
FORTALEZAS			
Planificación conservadora de presupuesto.	4	80%	3,2
Alto nivel de credibilidad en instituciones financieras.	3	15%	0,45
Alto nivel de movimientos financieros.	2	5%	0,1
TOTAL			**3,75**
DEBILIDADES			
El tipo de planificación conservadora impide acceder a inversiones consideradas de alto riesgo.	1	30%	0,3
Centralización de la información	1	70%	0,7
TOTAL			**1**
AREA COMERCIAL - MERCADEO			
FORTALEZAS			
Reconocimiento de la competencia	3	10%	0,3
Nichos de mercado definidos	4	35%	1,4
Impulso a la innovación de productos.	4	25%	1
Impulso en relación cliente-empresa	3	15%	0,45
Las pautas comerciales están dadas por Gerencia General.	3	10%	0,3
Alto nivel de ejecutivos	3	5%	0,15
TOTAL			**3,6**
DEBILIDADES			
No conoce las capacidades del área operativa para destinar tiempos al cliente.	1	50%	0,5
Bajo poder de negociación con clientes de primer nivel.	1	30%	0,3
Centralización de decisiones.	1	15%	0,15
Falta personal de apoyo para profundizar en investigación de mercado	2	5%	0,1
TOTAL			**1,05**
AREA ADMINISTRATIVA			
FORTALEZAS			
Alto nivel de comunicación de los objetivos corporativos.	3	10%	0,3
Flexibilidad gerencial para ajustar procesos	4	40%	1,6
Los objetivos corporativos de hacia dónde se quiere llegar están bien definidos.	4	50%	2
TOTAL			**3,9**
DEBILIDADES			
Depende de una sola persona.	1	50%	0,5
Las decisiones son centralizadas	1	40%	0,4
La intervención familiar puede obstruir el trabajo.	2	10%	0,2
TOTAL			**1,1**
AREA OPERATIVA			

FORTALEZAS			
Constante innovación de productos	4	20%	0,8
Permanente investigación de nueva tecnología para producción y de repuestos.	4	25%	1
Apertura a la redefinición de procesos.	3	30%	0,9
Inversión en capacitación en varios segmentos del área.	3	2%	0,06
Procesos semi-automáticos en dpto. de impresión.	3	15%	0,45
En algunas áreas hay un buen equipo de trabajo.	4	8%	0,32
TOTAL			**3,53**
DEBILIDADES			
Todo el conocimiento del área es manejado por pocas personas.	1	8%	0,08
Hay centralización de riesgos.	2	3%	0,06
No existen procesos y procedimientos definidos (solo hay en diseño).	1	7%	0,07
No hay programas establecidos de capacitación e inducción al personal en áreas clave.	1	7%	0,07
El tipo de trabajo es de alta exigencia horaria.	2	1%	0,02
No hay planificación de producción.	1	7%	0,07
No hay retroalimentación de Gerencia de Operaciones con otras áreas.	2	3%	0,06
En ciertas áreas no hay gente preparada o con criterio.	1	7%	0,07
No hay programación de trabajo.	1	7%	0,07
En área de taller hay alto nivel de rotación.	1	7%	0,07
La información para realizar el trabajo final no siempre está completa.	2	3%	0,06
Hay grupos muy delimitados.	2	3%	0,06
Hay conflicto entre grupos cuando se cometen errores.	2	3%	0,06
Los turnos que no tienen supervisión cometen más errores que los que sí la tienen.	1	7%	0,07
No hay programa de mantenimiento preventivo.	2	3%	0,06
Falta comunicación con el cliente de cómo desea su trabajo final y las condiciones que éste también debe cumplir.	1	7%	0,07
Los errores del área son altamente costosos.	1	7%	0,07
El trabajo se puede volver rutinario.	2	3%	0,06
No hay planes de motivación.	1	7%	0,07
TOTAL			**1,22**
RESUMEN			
FORTALEZAS SUMATORIA			14,78
FORTALEZAS PROMEDIO			**3,70**
DEBILIDADES SUMATORIA			4,37
DEBILIDADES PROMEDIO			**1,09**

Fuente: Foto Uno Service Bureau S.A. - Foto 1
Elaborado por: Iveth Vanessa Buitrón Caamaño

ANEXO 2: MATRIZ DE FACTORES EXTERNOS (2006)

FACTOR	CLASIF. (A) De 1 a 4	POND. (B) De 0 a 100%	TOTAL A x B
AREA FINANZAS			
OPORTUNIDADES			
Sistema de dolarización	4	80%	3,2
TOTAL			**3,2**
AMENAZAS			
Inestabilidad país	2	20%	0,4
TOTAL			**0,4**
AREA COMERCIAL - MERCADEO			
OPORTUNIDADES			
El mercado está dispuesto a invertir presupuesto de publicidad en medios alternativos.	4	40%	1,6
Confianza del cliente en la respuesta de la empresa.	3	10%	0,3
La competencia no cuenta con filosofía empresarial que proporcione confianza al cliente.	3	10%	0,3
La demanda se está expandiendo.	4	20%	0,8
TOTAL			**3**
AMENAZAS			
Cliente (actual o potencial) desconoce lo que la empresa hace o puede hacer.	1	50%	0,5
El crecimiento de la competencia y de los ingresantes.	1	50%	0,5
TOTAL			**1**
AREA ADMINISTRATIVA			
OPORTUNIDADES			
TOTAL			**0**
AMENAZAS			
TOTAL			**0**
AREA OPERATIVA			
OPORTUNIDADES			
Nueva tecnología en maquinaria y repuestos disponible en el mercado.	4	100%	4
TOTAL			**4**
AMENAZAS			
Tecnología altamente costosa y de baja disponibilidad de sustitutos, asesoría técnica y de repuestos.	1	80%	0,8
La mano de obra capacitada disponible está bajo riesgo de migrar.	2	20%	0,4
TOTAL			**0,4**
RESUMEN			
OPORTUNIDADES SUMATORIA			10,20
OPORTUNIDADES PROMEDIO			**2,55**
AMENAZAS SUMATORIA			1,80
AMENAZAS PROMEDIO			**0,45**

Fuente: Foto Uno Service Bureau S.A. - Foto 1
Elaborado por: Iveth Vanessa Buitrón Caamaño

ANEXO 3: PRUEBA DE CONOCIMIENTOS

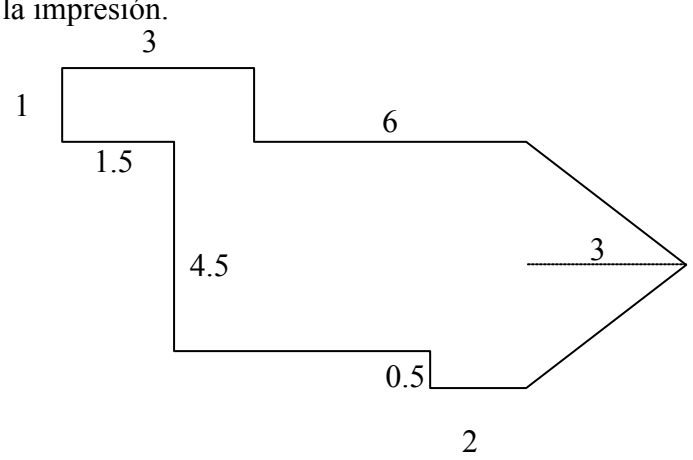
PUESTO: DISEÑADOR GRAFICO
DEPARTAMENTO: DISEÑO
FOTO UNO SERVICE BUREAU S.A. - FOTO 1

NOMBRE :
FECHA DE LA EVALUACIÓN:

- Dentro de la carpeta "prueba general" se encuentra el archivo "artista" el cual está dimensionado en 230x60 cm. Este archivo hay que imprimirlo en tamaño 440x130 cm en 4 pedazos de 110 x 130 cm, los tres primeros pedazos deberán tener un overlaping de 2 cm con respecto al siguiente. Es decir los tres primeros pedazos deberán medir 112x120 cm en donde los dos últimos centímetros son repetición de imagen del siguiente pedazo. El último pedazo deberá medir 110 x 120 cm. Dimensionar los cuatro pedazos en el Quark XPress y dejarlos listos para impresión.
- Dentro de la carpeta "prueba general" se encuentran los archivos necesarios para las elaboración del arte "animado". Diseñar el arte en Adobe Illustrator en base al print proporcionado y dimensionarlo a 114x24 cm.
- Necesitamos imprimir una imagen con un tamaño de 4mx12m a 60 dpi. El Photoshop no permite dimensionar imágenes mayores a 10 m., por tanto hay que trabajarla a escala. Cuántos dpi deberá tener la imagen para no perder resolución ni calidad si se la dimensiona a 0,25m x 0,60m.

Respuesta:_____

- El metro cuadrado de impresión cuesta $20 dólares. Calcular el área de la figura y el costo de la impresión.



Fuente: Foto Uno Service Bureau S.A. - Foto 1
Elaborado por: Iveth Vanessa Buitrón Caamaño