



**UNIDAD ACADÉMICA:**

OFICINA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADOS

**TEMA:**

MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO BASADO EN COMPETENCIAS Y  
POLIFUNCIONALIDAD PARA LA LÍNEA DE NEGOCIO INDUSTRIAS DIVERSAS –  
PLASTICAUCHO

**Proyecto de Investigación para la obtención del título de:**  
**Magister en Administración de Empresas mención Planeación**

**Línea de Investigación, Innovación y Desarrollo principal:**

Talento Humano y/o Riesgo Laboral

**Caracterización técnica del trabajo:**

Desarrollo

**Autor:**

Danny Rolando Corella Gaibor

**Director:**

Mg. Julio César Zurita Altamirano

Ambato – Ecuador

Noviembre 2017

# **Modelo de Gestión de Talento Humano basado en Competencias y Polifuncionalidad para la línea de negocio Industrias Diversas - Plasticaucho**

Informe de Trabajo de Titulación  
presentado ante la  
Pontificia Universidad Católica del Ecuador  
Sede Ambato

por

Danny Rolando Corella Gaibor

En cumplimiento parcial de los requisitos para el Grado de Magister  
en Administración de Empresas mención Planeación



**Oficina de Investigación y Posgrados**  
Noviembre 2017

# Modelo de Gestión de Talento Humano basado en Competencias y Polifuncionalidad para la línea de negocio Industrias Diversas - Plasticaucho

Aprobado por:

Diego Armando Jiménez Bosquez, Prof.  
Presidente del Comité Calificador  
Coordinador de la oficina de  
Investigación y Postgrados

Eleonor Virginia Pardo Paredes, Mg  
Miembro Calificador

Julio César Zurita Altamirano, Mg  
Miembro Calificador  
Director de Proyecto

Hugo Rogelio Altamirano Villarroel, Dr.  
Secretario General



Pontificia Universidad  
Católica del Ecuador

SECRETARÍA GENERAL  
PROCURADURÍA

Betty Viviana Avellán Herrera, MBA  
Miembro Calificador

Fecha de aprobación:  
Noviembre 2017



Pontificia Universidad  
Católica del Ecuador

BIBLIOTECA

## Ficha Técnica

**Programa:** Maestría en Administración de Empresas mención Planeación

**Tema:** Modelo de Gestión de Talento Humano basado en Competencias y Polifuncionalidad para la línea de negocio Industrias Diversas - Plasticaucho.

**Tipo de trabajo:** Proyecto de Investigación

**Clasificación técnica del trabajo:** Desarrollo

**Autor:** Danny Rolando Corella Gaibor

**Director:** Julio César Zurita Altamirano, Mg

### Líneas de Investigación, Innovación y Desarrollo

**Principal:** Talento Humano y/o Riesgo Laboral

**Secundaria:** Gerencia, Planificación, Organización, Dirección y/o Control de Empresas

### Resumen Ejecutivo

El presente proyecto de desarrollo de posgrado recoge información acerca de la gestión del talento humano y las distintas características que la gestión por competencias debe abarcar. Se propone varias fases para la implementación del sistema de gestión del talento humano el cual inicia con el análisis de los puestos de trabajo actuales en la línea de negocio Industrias Diversas. Mediante el levantamiento de un inventario de competencias requeridas en mercados internacionales se obtiene el diccionario de competencias con el que se trabaja para la elaboración de perfiles profesionales, punto de partida para los subsistemas del Modelo de Gestión del Talento Humano. Se levanta procedimientos para los subsistemas de captación (reclutamiento, selección e inducción), habilitación (capacitación, movilización), calificación (evaluación) y potenciación (desarrollo). Además durante el desarrollo del proyecto de desarrollo de posgrado se lleva a cabo el análisis para desarrollar personal polifuncionalidad y se obtiene un plan de entrenamiento basado en las habilidades que el personal ha adquirido a lo largo de su experiencia profesional. La evaluación preliminar de la propuesta se realiza con el método Delphi en dos rondas consecutivas, se aplica el modelo matemático de Torgerson para la explotación de resultados del cual se obtiene los límites de validación de la variable Modelo de Gestión y su dimensión los subsistemas en la que se concluye como muy adecuado el impacto que la propuesta tiene al respecto de dicha dimensión.

## Declaración de Originalidad y Responsabilidad

Yo, DANNY ROLANDO CORELLA GAIBOR, portador de la cédula de ciudadanía y/o pasaporte No. 171684903-7, declaro que los resultados obtenidos en el proyecto de titulación y presentados en el informe final, previo a la obtención del título de Magister en ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN PLANEACIÓN, son absolutamente originales y personales. En tal virtud, declaro que el contenido, las conclusiones y los efectos legales y académicos que se desprenden del trabajo propuesto, y luego de la redacción de este documento, son y serán de mi sola y exclusiva responsabilidad legal y académica.



DANNY ROLANDO CORELLA GAIBOR

1716849037

## **Dedicatoria y agradecimiento**

*Esta tesis se la dedico a Dios quien supo guiarme por buen camino dándome fuerzas para seguir adelante y no desmayar en los problemas que se presentaron, enseñándome a encarar las adversidades sin perder nunca la dignidad ni desfallecer en el intento.*

*A mis padres Piedad y Méntor, mis hermanos Paúl y Andrés por su apoyo, consejos, comprensión, ayuda en los momentos difíciles, y por ayudarme con los recursos necesarios para estudiar. Me han dado todo lo que soy como persona, mis valores, mis principios, mi carácter, mi empeño, mi perseverancia, mi coraje para conseguir mis objetivos.*

*A mis amadas hijas Hannah y Ma. Sol por ser mi fuente de motivación e inspiración para poder superarme cada día más y así poder luchar para que la vida nos depare un futuro mejor.*

*A mis compañeros de Plasticaucho Industrial S.A., Mayra, Kevin, Myriam por su apoyo incondicional y el aporte desinteresado de sus conocimientos.*

## **Reconocimientos**

A mi Director de Tesis Mg. Julio César Zurita Altamirano, quien me brindó su valiosa y desinteresada orientación y guía en la elaboración de la tesis.

A Plasticaucho Industrial S.A. por brindarme todas las facilidades para la elaboración de la tesis especialmente al Ing. Iván Álvarez – Gerente de Operaciones y Ing. Andrés Calderón – Gerente de Gestión Humana.

A la Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato por brindarme todos los conocimientos a través de sus docentes quienes han impartido las bases para replicar en esta Tesis.

## Resumen

El proyecto de desarrollo de posgrado se centra en elaborar un Modelo de Gestión del Talento Humano basado en Competencias y Polifuncionalidad ya que en la línea de Negocio de Industrias Diversas cuando se realiza movilizaciones internas no existe un proceso definido mediante el cual se pueda reconocer las principales habilidades del personal que se moviliza. Se identifica los puestos de trabajo actuales y las competencias demandadas en mercados internacionales, con la conformación de un panel de expertos se analizan las competencias requeridas por puesto de trabajo y se obtiene un total de 12. Se elabora el diccionario de competencias con su definición y cuatro niveles de desarrollo, desde el nivel A de mayor desarrollo hasta el nivel D de menor desarrollo. Se propone los perfiles profesionales por puesto de trabajo que abarcan tres aspectos clave: formación requerida, actividades y competencias. Para el desarrollo de los subsistemas del modelo de gestión se elaboran procedimientos a través de diagramas de flujo que mencionan las principales actividades a llevar a cabo para la captación (reclutamiento, selección e inducción), habilitación (capacitación y movilización), calificación (evaluación) y potenciación (desarrollo). En el aspecto de polifuncionalidad se desarrolla una matriz que contiene al personal y las habilidades con las que cuenta cada uno y se identifica el personal apto para llevar a cabo el plan de entrenamiento que luego se evalúa obteniendo muy buenos resultados teórico prácticos logrando elevar el porcentaje de personal polifuncional.

Palabras clave: competencias, polifuncionalidad, talento humano

## **Abstract**

This Master's development project focuses on developing a Human Talent management model base on skills and polyfunctionality since the business line called "different industries", processes are not defined regarding to internal mobilizations. Therefore, the company is unable to identify the main skills of the staff. Current job positions and the skills required by international markets are pinpointed, along with an expert panel in which competencies required for a specific job were analyzed and a total of 12 was necessary for the development. A competency framework was developed, which includes definitions and four levels of development, starting with level A (high development) to level D (low development) Professional profiles are proposed for each job position, that cover three key aspects: required training, tasks and skills. For the development of the subsystems of the management model, processes are formulated through flowcharts that include main activities for the recruitment process (recruitment, selection and orientation), empowerment (training and mobilization), qualification (evaluation) and promotion (development). Regarding to polyfunctionality, a framework was established including the staff and their skills. To this end, suitable staff is identified to carry out a training plan to then, assess and obtain practical and theoretical outcomes and finally achieve an increase of polifuntional staff percentage.

Keywords: skills, polyfunctionality, human talent

## TABLA DE CONTENIDOS

<b>Ficha Técnica</b> .....	<b>iii</b>
<b>Declaración de Originalidad y Responsabilidad</b> .....	<b>iv</b>
<b>Dedicatoria y agradecimiento</b> .....	<b>v</b>
<b>Reconocimientos</b> .....	<b>vi</b>
<b>Resumen</b> .....	<b>vii</b>
<b>Abstract</b> .....	<b>viii</b>
<b>TABLA DE CONTENIDOS</b> .....	<b>ix</b>
<b>Lista de Tablas</b> .....	<b>xii</b>
<b>CAPÍTULOS</b>	
<b>1. Introducción</b> .....	<b>1</b>
1.1. Presentación del trabajo.....	1
1.2. Descripción del documento .....	2
<b>2. Planteamiento de la Propuesta de Trabajo</b> .....	<b>3</b>
2.1. Información técnica básica.....	3
2.2. Descripción del problema .....	3
2.3. Preguntas básicas .....	4
2.4. Formulación de meta .....	4
2.5. Objetivos .....	4
2.6. Delimitación funcional .....	5
<b>3. Marco Teórico</b> .....	<b>6</b>
3.1. Conceptualización.....	6
3.1.1. Administración de Talento Humano.....	6
3.1.2. Modelos actuales de gestión en las organizaciones .....	7
3.1.3. Gestión por competencias .....	8
3.1.4. Polivalencia.....	21
3.2. Estado del Arte .....	23
<b>4. Metodología</b> .....	<b>25</b>
4.1. Diagnóstico .....	25

4.2. Resultados.....	28
4.3. Método (s) Aplicado (s) .....	39
4.4. Materiales y herramientas.....	41
<b>5. Resultados .....</b>	<b>42</b>
5.1. Producto final del proyecto de titulación.....	42
5.1.1. Plasticaucho Industrial – Industrias Diversas .....	42
5.1.2. Modelo de Gestión del Talento Humano basado en Competencias y Polifuncionalidad en Plasticaucho Industrial – Industrias Diversas .....	43
5.2. Evaluación preliminar .....	96
5.2.1. Validación con el Método Delphi .....	96
5.2.2. Validación de la Implementación del Plan de Capacitación para personal Polifuncional.....	104
5.2.3. Validación de la dimensión 3: Ocupación del Personal .....	108
5.3. Análisis de resultados.....	109
<b>6. Conclusiones y Recomendaciones .....</b>	<b>112</b>
6.1. Conclusiones .....	112
6.2. Recomendaciones.....	114
<b>APÉNDICES</b>	
<b>Encuesta para el personal operativo de Industrias Diversas – Plasticaucho Industrial .....</b>	<b>115</b>
<b>Descripción Categorías .....</b>	<b>117</b>
<b>Hoja de Verificación de Competencias por Puesto de Trabajo .....</b>	<b>119</b>
<b>Perfil Profesional Puestos de Trabajo en Industrias Diversas .....</b>	<b>120</b>
<b>Formato para Requerimiento de Personal .....</b>	<b>133</b>
<b>Diseño Instruccional para Capacitación .....</b>	<b>134</b>
<b>Movilización de Personal.....</b>	<b>135</b>
<b>Autoevaluación de Desempeño .....</b>	<b>137</b>
<b>Evaluación por Jefe Inmediato .....</b>	<b>139</b>
<b>Evaluación 360 .....</b>	<b>141</b>
<b>Encuesta para determinar el coeficiente K de los expertos .....</b>	<b>144</b>
<b>Encuesta para validación por criterio de expertos .....</b>	<b>146</b>

<b>Tabla de Distribución Estándar .....</b>	<b>148</b>
<b>Referencias.....</b>	<b>151</b>

## Lista de Tablas

1: Definiciones de competencias .....	10
2: Competencias requeridas.....	15
3: Definiciones de competencias .....	19
4: Operacionalización del modelo de gestión .....	27
5: Grado de Entendimiento de la Encuesta .....	28
6: Respuestas según escala.....	29
7: Resultados del diagnóstico del modelo de gestión del talento humano .....	31
8: Factor de Ocupación de Mano de Obra en el 2016 .....	32
9: Resultados estadísticos porcentuales pregunta 1. ....	33
10: Resultados estadísticos porcentuales pregunta 2.....	34
11: Resultados estadísticos porcentuales pregunta 3.....	34
12: Resultados estadísticos porcentuales pregunta 4.....	35
13: Resultados estadísticos porcentuales pregunta 5.....	36
14: Resultados estadísticos porcentuales pregunta 6.....	37
15: Resultados estadísticos porcentuales pregunta 7.....	37
16: Resultados estadísticos porcentuales pregunta 7.1.....	38
17: Resultados estadísticos porcentuales pregunta 7.2.....	39
18: Resultados estadísticos porcentuales pregunta 7.3.....	39
19: Teórico de Personal Industrias Diversas.....	45
20: Puestos de Trabajo para la MOD.....	46
21: Inventario de Competencias.....	48
22: Competencias requeridas.....	49
23: Perfil Profesional Supervisor de Producción.....	68
24: Perfil Profesional Obrero Pesador.....	69
25: Registro actual movilizaciones internas.....	75
26: Tiempo de Capacitación.....	90
27: Plan de Entrenamiento.....	96
28: Coeficiente de Competencia de los expertos (K).....	99
29: Resultados en la primera ronda de identificación del impacto de la propuesta en cada indicador.....	101
30: Determinación del grado de pertinencia dimensión 1 en ronda 1.....	102

31: Determinación del grado de pertinencia dimensión 2 en ronda 1. ....	103
32: Nivel de consenso en dimensión 1 de ronda 1. ....	104
33: Nivel de consenso en dimensión 2 de ronda 1. ....	104
34: Resultados en la segunda ronda de identificación del impacto de la propuesta en cada indicador.....	104
35: Determinación del grado de pertinencia dimensión 1.....	105
36: Determinación del grado de pertinencia dimensión 2.....	105
37: Nivel de consenso en dimensión 1 de ronda 2. ....	106
38: Nivel de consenso en dimensión 2 de ronda 2. ....	106
39: Resultados estadísticos porcentuales pregunta 1.....	107
40: Resultados estadísticos porcentuales pregunta 2.....	108
41: Resultados estadísticos porcentuales pregunta 3.....	109
42: Resultados estadísticos porcentuales pregunta 4.....	109

## Lista de Figuras

1: Funciones del Área de Talento Humano .....	7
2: Interpretación del concepto de competencia. ....	9
3: Aspectos que incluyen las competencias. ....	9
4: Modelo de competencias. ....	12
5: Sistema integrado de gestión por competencias. ....	13
6: Resumen de las fases de gestión por competencias propuesto por diferentes autores. ....	15
7: Resultados porcentuales pregunta 1. ....	33
8: Resultados porcentuales pregunta 2. ....	34
9: Resultados porcentuales pregunta 3. ....	35
10: Resultados porcentuales pregunta 4. ....	35
11: Resultados porcentuales pregunta 5. ....	36
12: Resultados porcentuales pregunta 6. ....	37
13: Resultados porcentuales pregunta 7. ....	37
14: Resultados porcentuales pregunta 7.1. ....	38
15: Resultados porcentuales pregunta 7.2. ....	39
16: Resultados porcentuales pregunta 7.3. ....	40
17: Proceso de Implementación del Modelo de Gestión en Plasticaucho Industrial – Industrias Diversas. ....	44
18: Rutas de Carrera – Obreros de Plantas Productivas. ....	47
19: Estructura del Diccionario de Competencias. ....	50
20: Gestión de Talento Humano basada en Competencias. ....	70
21: Proceso de Reclutamiento, Selección y Contratación propuesto Industrias Diversas. ....	71
22: Proceso de Inducción. ....	72
23: Proceso de Capacitación. ....	74
24: Proceso para Movilizaciones Internas. ....	76
25: Proceso para Evaluaciones de Desempeño. ....	78
26: Proceso para Planes de Sucesión. ....	82
27: Efectos negativos en la Polifuncionalidad. ....	83
28: Producción por Mes – Año 2015. ....	85
29: Producción de Pesaje por Mes – Año 2015. ....	85

30: Producción de Mezclado por Mes – Año 2015.....	86
31: Producción de Prensado por Mes – Año 2015.....	86
32: Producción de Acabados por Mes – Año 2015.....	87
33: Índice de Ausentismo.....	88
34: Índice de Ausentismo por Área.....	89
35: Matriz de Polifuncionalidad.....	91
36: Resultados porcentuales pregunta 1.....	108
37: Resultados porcentuales pregunta 2.....	108
38: Resultados porcentuales pregunta 3.....	109
39: Resultados porcentuales pregunta 4.....	110
40: Factor de ocupación de mano de obra de mezclado 2017.....	110
41: Factor de ocupación de mano de obra de prensado 2017.....	111
42: Factor de ocupación de mano de obra de prensado 2017.....	112

## Capítulo 1

# Introducción

### 1.1. Presentación del trabajo

La línea de negocio de Industrias Diversas – Plasticaucho Industrial tiene como actividad principal la producción de caucho y eva con productos como moquetas, guardabarros, neolites y eva foamy.

En la investigación preliminar se identifica que dentro de la empresa los cambios o movilizaciones internas se realizan con un análisis somero de las habilidades del personal lo que ocasiona un ambiente de trabajo inadecuado y los subsistemas de gestión del talento humano son aplicados de manera general para todo el personal MOD (mano de obra directa) sin diferenciación de puesto de trabajo o cargo requerido. El rendimiento del personal se ve afectado por los aspectos mencionados lo que ocasiona incluso altos índices de ausentismo en la planta y se tiene que cubrir puestos clave con personal que no está lo suficientemente calificado.

Se usa la investigación bibliográfica para recoger información relevante de autores reconocidos en el campo de la gestión del talento humano, y se identifica las fases para la implementación de un Modelo de Gestión del Talento Humano basado en Competencias.

Se elabora una encuesta al personal operativo de la planta de Industrias Diversas en el que se evidencia el problema mencionado y se identifica otras oportunidades de mejora para la propuesta del presente trabajo de desarrollo de posgrado.

Al revisar trabajos que plantean aspectos relacionados con modelos de gestión del talento humano se identifica que el cambio de enfoque hacia las competencias permite mejorar el rendimiento y satisfacción de los empleados por lo que la temática del presente trabajo de desarrollo de posgrado es importante en relación con los trabajos revisados ya que aporta en el desarrollo de personal polifuncionalidad a través del análisis de sus habilidades y el levantamiento de perfiles profesionales por puesto de trabajo con la descripción las actividades que cada uno realiza.

El Modelo de Gestión propuesto sigue varias fases desde el análisis de puestos de trabajo hasta el desarrollo de los subsistemas propuestos que son: captación, habilitación, calificación y potenciación.

Se refuerza el modelo con los aspectos relacionados a la polifuncionalidad con lo que se obtiene un modelo robusto y de importante aplicación en la empresa objeto de estudio.

## **1.2. Descripción del documento**

El contenido del presente trabajo de desarrollo de posgrado se define a continuación:

En el Capítulo 1 se describe el problema, la metodología utilizada y la importancia del trabajo.

En el Capítulo 2 se detalla el planteamiento del problema y las deficiencias durante el proceso de movilizaciones internas a partir del cual se tiene la necesidad de investigación, se describe la información técnica, se formula la meta y se muestra los objetivos a cumplir.

En el Capítulo 3 se recopila información y se identifica bibliografía existente para el desarrollo del marco teórico sustento de la investigación. Se divide en dos secciones la primera para definiciones y conceptos y la segunda para el estado del arte en el que se recopila investigaciones relacionadas.

En el Capítulo 4 se encuentra la metodología que se utiliza para la recolección de información necesaria para la investigación.

En el Capítulo 5 se lleva a cabo el desarrollo de la propuesta en donde se analiza los puestos de trabajo, competencias a nivel internacional y se implementa el diccionario de competencias, se elabora los procedimientos para los subsistemas del Modelo de Gestión del Talento Humano basado en Competencias y Polifuncionalidad. Se realiza la evaluación preliminar de la propuesta en la cual se valida la implementación del Modelo.

En el Capítulo 6 se muestra las conclusiones y recomendaciones resultado de la investigación.

El trabajo contempla 13 apéndices. El Apéndice A contiene la encuesta para evaluar las falencias en el modelo de gestión actual. El Apéndice B está reservado para descripción de categorías. El apéndice C muestra la hoja de verificación para los talleres de reflexión en la empresa. El Apéndice D presenta la descripción de perfiles profesionales. El Apéndice E para requerimientos de personal. El Apéndice F con la elaboración del diseño instruccional para capacitaciones. El Apéndice G con el registro para movilizaciones internas. El Apéndice H presenta la autoevaluación que el colaborador debe realizar. El Apéndice I contiene la evaluación por parte del jefe inmediato. En el Apéndice J se presenta el formato para la evaluación 360 grados. El apéndice K contiene la encuesta para determinar a los expertos. El apéndice L muestra la encuesta para validación por criterio de expertos. Finalmente, el apéndice M presenta la tabla de distribución estándar.

## Capítulo 2

# Planteamiento de la Propuesta de Trabajo

### 2.1. Información técnica básica

**Tema:** Modelo de Gestión de Talento Humano basado en Competencias y Polifuncionalidad para la línea de negocio Industrias Diversas - Plasticaucho.

**Tipo de trabajo:** Proyecto de Desarrollo de Grado

**Clasificación técnica del trabajo:** Desarrollo

**Líneas de Investigación, Innovación y Desarrollo**

**Principal: Talento Humano y/o Riesgo Laboral**

**Secundaria:** Gerencia, Planificación, Organización, Dirección y/o Control de Empresas

### 2.2. Descripción del problema

Dentro de la empresa Plasticaucho uno de los problemas es que cuando se realiza los cambios o movilizaciones internas sea dentro o entre las líneas de negocio no existe o archiva un historial donde se visualice los puestos de trabajo que cada persona realizó durante su permanencia en la empresa, se pierde así información valiosa para la toma de decisiones sobre todo cuando se requiere urgente cubrir vacantes internas y así poder cumplir con la demanda generada por Planificación y disminuir riesgos laborales o accidentes de trabajo que puedan ocurrir al incorporar a una persona sin mayor conocimiento que solo haya recibido la charla de seguridad o inducción general.

Los subsistemas dentro de la empresa son aplicados de manera general para todo el personal MOD sin diferenciación de puesto de trabajo o cargo requerido.

No se tiene identificado las competencias de cada trabajador o qué tipo de competencias se requiere para ocupar un determinado cargo dentro de la empresa, existe una selección interna de acuerdo al desempeño, análisis y comentario realizado por el jefe inmediato o superior. Existe medianamente la polifuncionalidad en determinadas áreas sin ser una estructura formada ni

continua, identificando en varias circunstancias este problema (vacaciones, enfermedades, ausentismos, permisos, etc.).

El factor de ocupación en el área de Industrias Diversas tiene un promedio del 65%, se tiene personal en todos los puestos de trabajo sin generar horas de notificación. En el período de septiembre del 2015 a mayo del 2016 el índice de ausentismo en promedio es del 2,95% de las horas trabajadas. Se observa que en los meses enero – mayo del 2016 el índice se ha incrementado y en promedio es del 3,15%.

La creación de un modelo dentro de la empresa Plasticaucho es fundamental para la organización, estructuración e identificación del personal para garantizar la efectividad del proceso y bienestar del personal.

### **2.3. Preguntas básicas**

**¿Por qué se origina?** Por la falta de información sobre las actividades y labores que debe cumplir cada empleado.

**¿Qué lo origina?** Las movilizaciones informales entre puestos de trabajo.

**¿Dónde se origina?** En la creación de nuevas líneas de negocio de Plasticaucho Industrial S.A.

**¿Dónde se detecta?** En las movilizaciones internas entre procesos que se realiza al personal de Plasticaucho Industrial S.A.

### **2.4. Formulación de meta**

Contar con un Modelo de Gestión del Talento Humano basado en Competencias y Polifuncionalidad para la línea de negocio Industrias Diversas – Plasticaucho.

### **2.5. Objetivos**

#### **Objetivo general.-**

Desarrollar un Modelo de Gestión del Talento Humano basado en Competencias y Polifuncionalidad en la línea de negocio Industrias Diversas – Plasticaucho para el mejoramiento de los procesos relacionados con el manejo de personal.

### **Objetivos específicos.-**

1. Fundamentar las competencias y modelos de polifuncionalidad para un mayor entendimiento de los conceptos clave relacionados al tema.
2. Analizar el proceso actual de los subsistemas del Modelo de Gestión del Talento Humano de la línea de negocio Industrias Diversas – Plasticaucho.
3. Definir las competencias organizacionales requeridas para cada puesto de trabajo en la línea de negocio Industrias Diversas - Plasticaucho.
4. Diseñar el Modelo de Gestión del Talento Humano basado en Competencias y Polifuncionalidad en la línea de negocio de Industrias Diversas - Plasticaucho.
5. Aplicar el Modelo de Gestión del Talento Humano basado en Competencias y Polifuncionalidad en la línea de negocio de Industrias Diversas – Plasticaucho.

### **2.6. Delimitación funcional**

**Pregunta 1.** ¿Qué será capaz de hacer el producto final del trabajo de titulación?

- Levantar una data o archivo personalizado por cada trabajador en los puestos que haya ocupado
- Formalizar los subsistemas de gestión aplicada por puesto de trabajo.
- Identificar las competencias que requiere el puesto de trabajo
- Crear un plan de Polifuncionalidad para puestos críticos
- Mejorar la efectividad en el proceso y bienestar personal

## Capítulo 3

# Marco Teórico

### 3.1. Conceptualización

#### 3.1.1. Administración de Talento Humano

Para Alles (2208) la “administración de talento humano hace al manejo integral del capital humano, a su gobierno. Implica diferentes funciones, desde el inicio hasta el fin de una relación laboral” (p. 19):

- Reclutar y seleccionar empleados.
- Mantener la relación legal: llevar los contratos, pagar los salarios, etc.
- Capacitar, entrenar y desarrollar competencias o capacidades.
- Desarrollar sus carreras / evaluar su desempeño.
- Vigilar que las compensaciones sean correctas.
- Despedir empleados.

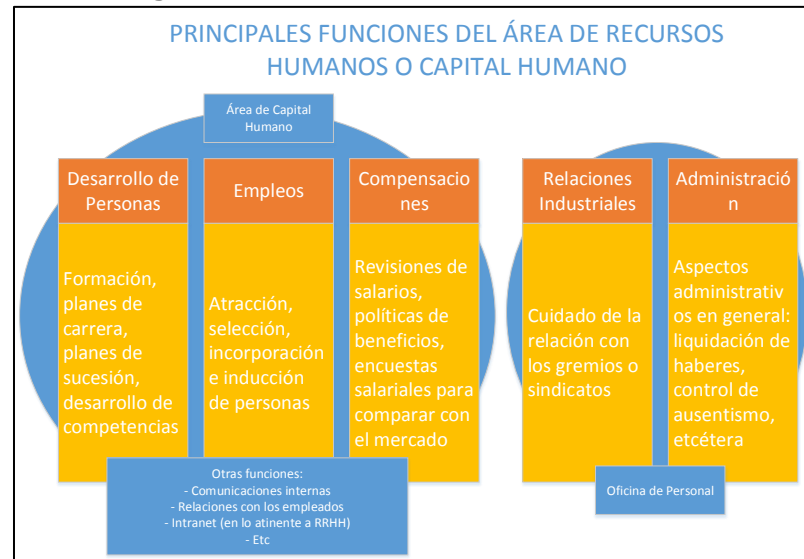
La Administración del talento humano es la utilización de las personas como recursos para lograr objetivos organizacionales. Con la administración del capital humano, se intenta determinar la relación que existe entre ciertas acciones de talento humano y el resultado final del análisis financiero. En vez de asumir que todos los empleados reaccionan de la misma manera, se desarrolla un perfil de cada empleado y se analizan la causa y el efecto (Wayne & Noe, 2005, pp. 3-4).

#### 3.1.1.1. Funciones del área de Talento Humano

Las funciones están agrupadas en dos grandes temas: las que se han denominado “Oficina de Personal” se relacionan con todo aquellos que una organización debe realizar para cumplir adecuadamente con las leyes vigentes en el país donde están radicadas sus operaciones. Son de vital importancia y representan los aspectos que deben tratarse en una primera instancia.

El segundo grupo de temas que se ha denominado “Área de Capital Humano” lo integran aquellas funciones que no devienen de una ley sino de las buenas prácticas o el sentido común (Alles, 2008, pp. 22-23).

**Figura 1:** Funciones del Área de Talento Humano.



Fuente: Alles (2008, p. 23)

### 3.1.2. Modelos actuales de gestión en las organizaciones

Los modelos más representativos en la actualidad son la gestión por procesos, la gestión del talento humano, la gestión del conocimiento y la gestión por competencias, estos modelos se han convertido en la fuente importante de desarrollo dentro de las organizaciones. La alternativa operativa más importante y objeto de estudio es la gestión por competencias por lo que se hará una revisión breve de los otros modelos y se hará un análisis más exhaustivo en el modelo de gestión por competencias.

#### 3.1.2.1. Gestión por procesos

En las normas ISO 9000 se presentan ocho principios fundamentales, uno de ellos se refiere al Enfoque por Procesos, el cual plantea que un "resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso".

El modelo de Gestión basado en los Procesos, se orienta a desarrollar la misión de la organización, mediante la satisfacción de las expectativas de sus *stakeholders*—clientes, proveedores, accionistas, empleados, sociedad, y a qué hace la empresa para satisfacerlos, en lugar de centrarse en aspectos estructurales como cuál es su cadena de mandos y la función de cada

departamento. Un proceso comprende obviamente, una serie de actividades realizadas en diferentes áreas de la organización, que deberán agregar valor, proporcionando así un servicio a su cliente. Este cliente podrá ser un cliente interno o un cliente externo. Así la gestión por procesos es una forma de organización, en la cual debe prevalecer la visión del cliente por sobre las actividades de la organización (Mallar, 2010).

### **3.1.2.2. Gestión del talento humano**

Desde la perspectiva organizacional, la gestión del talento se basa en la legitimización de que la potencialidad humana se puede relacionar con los procesos productivos eficientes, eficaces y efectivos. De esta manera, el papel que se le pide a la gerencia, además de desempeñar lo que clásicamente ha realizado (lo cual se asocia a la dirección, la toma de decisiones, la gestión, etc.), es que adquiera también conocimientos que le permitan detectar, apoyar, impulsar, poner a prueba e incentivar el talento de sus colaboradores y el suyo propio; todo esto como una nueva alternativa de cambio organizacional.

### **3.1.2.3. Gestión del conocimiento**

Es un instrumento básico para la gestión empresarial. Es el proceso constante de identificar, encontrar, clasificar, proyectar, presentar y usar de un modo más eficiente el conocimiento y la experiencia del negocio, acumulada en la organización, de forma que mejore el alcance del empleado para conseguir ventajas competitivas. La gestión del conocimiento convoca a determinar los conocimientos, incrementarlos y explotarlos para ganar magnitud competitiva; impulsa a comprender que compartir el conocimiento en la empresa aumenta los niveles de rentabilidad y crea un nuevo valor para el negocio. Mientras más inteligente es una empresa y mientras más conocimiento acumula, mayor es la posibilidad de lograr ventaja frente a los competidores del mercado.

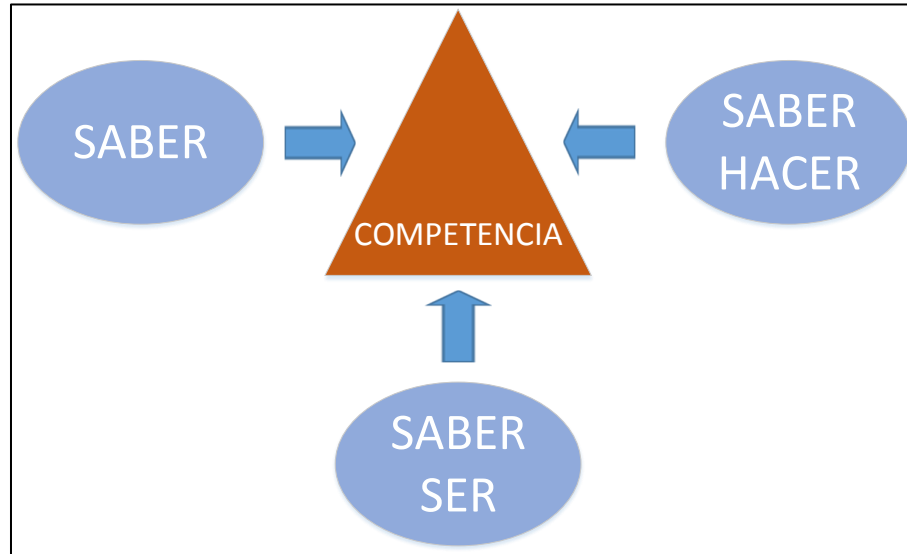
### **3.1.3. Gestión por competencias**

#### **3.1.3.1. Competencias**

Las Competencias son un conjunto de conocimientos (Saber); de habilidades, aptitudes o destrezas (Saber hacer) y unos rasgos de carácter: Actitudes, valores, motivaciones, relaciones interpersonales (Ser), identificables y medibles, que al estar presentes en una persona le permiten un desempeño exitoso.

La definición de competencia puede ser representada con la Figura 2.

**Figura 2:** Interpretación del concepto de competencia.



Fuente: Quesada (como se citó en Mejía, 2006)

En definitiva las competencias incluyen la autoimagen, valores, motivos, rasgos personales, actitudes, cualidades, experiencias y conocimientos que ponen en marcha comportamientos que se ejecutan de forma habitual en una posición profesional, dando lugar a unos determinados resultados (Figura 3).

**Figura 3:** Aspectos que incluyen las competencias.



Fuente: Rábago (2010, p. 25)

Además existen varias definiciones de competencias que se presentan a continuación:

**Tabla 1:** Definiciones de competencias

Autor	Definición de Competencia
Spencer y Spencer	Competencia es una característica subyacente en un individuo que está casualmente relacionada a un estándar de efectividad y/o una performance superior en un trabajo o situación.
OIT, 2001	Idoneidad para realizar una tarea o desempeñar un puesto de trabajo eficazmente por poseer las calificaciones requeridas para ello
Mc Clelland, 1973	La capacidad que se refiere a lo que la persona es capaz de hacer, no a lo que hace siempre en cualquier situación.
Levoyer, 2000	El concepto de competencias comprende tres aspectos. En primer lugar el grado de cualificación de una persona, es decir, su pericia y conocimiento experto en asuntos culturales, científicos y tecnológicos, en pocas palabras lo que sabe. En segundo lugar aflora su talento para el que hacer; es decir sus habilidades, destrezas, capacidades de índole genérica o específica. En tercer lugar aflora su talante ante sí mismo, ante los demás, ante las exigencias y retos laborales. Es decir su voluntad, sus motivos, sus deseos, sus valores, sus gustos.
Quezada, 2003	Capacidad de desarrollar eficazmente un trabajo utilizando los conocimientos, habilidades, destrezas y comprensión necesarios, así como los atributos que faciliten solucionar situaciones contingentes y problemas.

Elaborado por: Corella, Danny (2016)

### 3.1.3.2. Clasificación de Competencias

Para Spencer y Spencer (como se citó en Alles, 2008) son cinco los principales tipos de competencias:

1. Motivación. Los intereses que una persona considera o desea consistentemente. Las motivaciones “dirigen, conllevan y seleccionan” el comportamiento hacia ciertas acciones u objetivos y lo alejan de otros. Ejemplo: las personas motivadas que desean éxito se establecen constantemente objetivos, toman responsabilidad propia para alcanzarlos y utilizan la retroalimentación para desempeñarse mejor.
2. Características. Características físicas y respuestas consistentes a situaciones o información. Ejemplo: El autocontrol y la iniciativa son respuestas consistentes a situaciones más complejas.
3. Concepto propio o concepto de uno mismo. Las actitudes, valores o imagen propia de una persona. Ejemplo: la confianza en sí mismo, la seguridad de poder desempeñarse bien en cualquier situación, son parte del concepto de sí mismo.
4. Conocimiento. La información que una persona posee sobre áreas específicas. Ejemplo: conocimiento de la anatomía de los nervios y músculos en el cuerpo humano.
5. Habilidad. La capacidad de realizar cierta tarea física o mental. Ejemplo: la capacidad de un programador para organizar 50.000 líneas de código en un orden lógico secuencial.

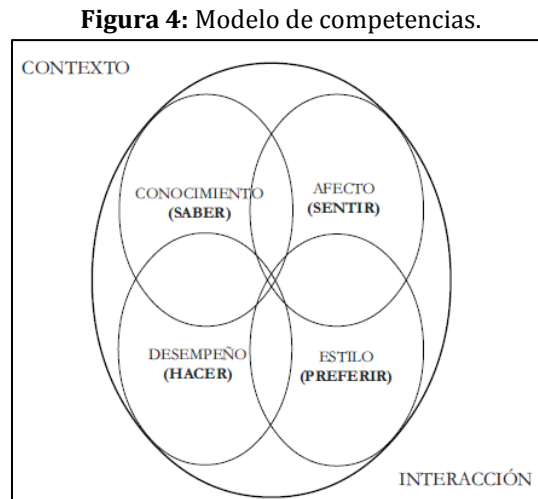
Dirube (2004), tiene publicado un interesante estudio sobre las competencias de la gestión del talento humano basado en competencias, en la cual pudo identificar las siguientes:

**Competencias relacionadas con las metas y la acción:** Orientación a la eficiencia, Proactividad, Diagnóstico y uso de conceptos, Preocupación por el impacto. **Competencias relacionadas con el conocimiento especializado:** Atención a la función, producto o tecnología, Reconocimiento de utilidad, Memoria. **Competencias relacionadas con el liderazgo:** Autoconfianza, Presentaciones orales, Pensamiento lógico, Conceptualización. **Competencias relacionadas con el talento humano:** Uso del poder socializado, Relacionarse positivamente, Gestión de grupos, Correcta autoevaluación. **Competencias relacionadas con la dirección de subordinados:** Desarrollo de personas, Uso de poder unilateral, Espontaneidad, **Competencias de logro y acción:** Orientación al logro, Preocupación por el orden y la calidad, Iniciativa, Búsqueda de información. **Competencias gerenciales:** Desarrollo de otros, Dirección, asertividad y uso posicional del poder, Trabajo en equipo y cooperación, Liderazgo de equipos. **Competencias de efectividad personal:** Autocontrol, Autoconfianza, Flexibilidad.

**Competencia personal:** Conciencia emocional, Valoración adecuada de uno mismo, Confianza en uno mismo, Autocontrol, Confiabilidad, Adaptabilidad, Integridad, Motivación, Compromiso, Optimismo. **Competencia social:** Empatía, Comprensión de los demás, Influencia, Comunicación, Resolución de conflictos, Colaboración, Habilidades de equipo.

### 3.1.3.3. Modelo de Competencias

El modelo que se observa en la figura 4 intenta representar esquemáticamente las dimensiones que constituyen las competencias.



Fuente: Tejada (2003, pp. 121, 122)

Los círculos internos superpuestos tratan de representar la totalidad o integralidad del comportamiento. Se establece que como mínimo existen cuatro dimensiones que interactúan entre sí: la primera hace referencia al conocimiento adquirido; es decir, el saber que se construye y que puede relacionarse con el pensamiento. La segunda especifica los afectos, es decir, el sentir como dimensión sustancial en las emociones y sentimientos. La tercera dimensión se refiere al desempeño o acción; objetiva nuestro quehacer y representa lo que tradicionalmente se conoce como hacer. Finalmente están las preferencias, caracterizadas por los estilos que se construyen a través de la vida y que identifican o caracterizan. En esta dimensión la identidad e individualidad pueden quedar bien representadas a partir de lo que se llama el estilo, y de alguna manera, al relacionarse con las preferencias para actuar, pensar, aprender, relacionarse, etc., implican las motivaciones, expectativas, impulsos para la acción, etc.

Se supone, entonces, que la congruencia y la actividad integrada de estas dimensiones constituyen y construyen las competencias; pero no se pueden dejar por fuera de estos procesos dos variables

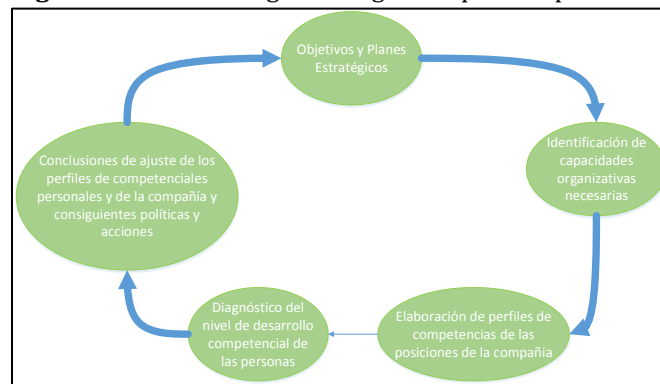
centrales: el contexto y la interacción. La primera es el espacio donde se desarrolla, adquiere, fortalece, mantiene o disminuye o extingue la competencia; la interacción le da forma a la competencia, en el sentido de que una persona aprende, cambia o se transforma gracias a las interacciones que establece, ya sea con condiciones del medio explícito o con otros individuos, lo que constituye el desarrollo individual y social.

### Sistema Integrado de Gestión

El sistema de gestión por competencias indefectiblemente ha de estar bien conectado con las estrategias y los objetivos últimos de la organización, A partir de unos planes y objetivos bien definidos, y no antes, es posible abordar el siguiente paso de una gestión por competencias, que es el establecimiento de las capacidades organizativas o funcionalidades humanas requeridas para los logros deseados. Tales capacidades son, por tanto, los aspectos que una organización debe saber hacer colectivamente para que la estrategia sea una realidad; y de acuerdo a Rábago (2010) se descomponen en los siguientes elementos:

- Forma de organizarse (estructura).
- Realización del trabajo (procesos).
- Recursos necesarios (activos).
- Hábitos de conducta requeridos (competencias).

**Figura 5:** Sistema integrado de gestión por competencias.



Fuente: Rábago (2010, p. 36)

#### 3.1.3.4. Objetivos de un Modelo por Competencias

De acuerdo a un informe de Ersnt & Young Consultores (1998), el objetivo general de la gestión por competencias es implantar un nuevo estilo de dirección basado en el talento humano, concebido integralmente, de manera que se puedan obtener mejores resultados en la organización. Dentro de ese objetivo general, por medio de la gestión por competencias se intentan alcanzar varios objetivos específicos:

- Mejorar y simplificar la gestión integrada del talento humano.
- Generar un proceso de mejora continua en la calidad y asignación del talento humano.
- Diseñar e implantar programas de actuación que permitan mejorar el rendimiento, la seguridad y la satisfacción de las personas.
- Coordinar la gestión de los talento humano con las líneas estratégicas de la organización.
- Vincular a los puestos directivos en la gestión del talento humano.
- Contribuir al desarrollo profesional de las personas y de la organización en un entorno en constante cambio.
- Fomentar la transparencia de todos los programas, procedimientos e instrumentos.
- Impulsar una toma de decisiones objetiva y con criterios homogéneos.

Si se define y aplica correctamente, a través de la gestión de competencias se plantean y se obtienen resultados a corto, medio y largo plazo:

- Corto plazo. Considera las características de las personas para tomar decisiones organizativas: qué necesidades se tienen y con qué equipo se cuenta.
- Medio plazo. Analiza el grado de adecuación de las personas a los requerimientos de los puestos y plantea un sistema de reasignación efectivo. Asimismo, identifica candidatos a cada puesto, detectando necesidades de formación y desarrollo.
- Largo plazo. Identifica el proceso de evolución de la organización, planteando un plan para adecuar el personal actual a las características y necesidades futuras de cada puesto de trabajo y, por consiguiente, de la organización.

#### **3.1.3.5. Implantación de un Modelo por Competencias**

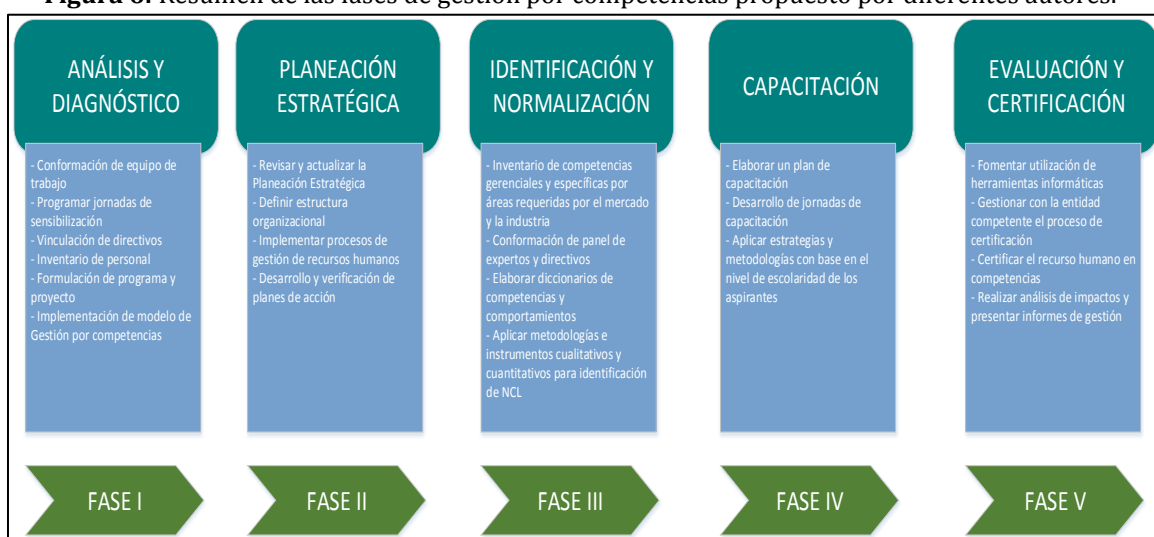
Para Alles (2010) la implantación de un modelo por competencias empieza por:

Definir la visión de la empresa, los objetivos y la misión; y a partir de la máxima conducción de la empresa, con su participación e involucramiento, decidir cómo se hará:

- Definir misión y visión.
- Definición de competencias por la máxima dirección de la compañía.
- Prueba de las competencias en un grupo de ejecutivos de la organización.
- Validación de las competencias.
- Diseño de los procesos de talento humano por competencias. (p. 33)

De manera adicional se presenta las fases para la implementación recopilado por Medina, 2014 y que cita a varios autores.

**Figura 6:** Resumen de las fases de gestión por competencias propuesto por diferentes autores.



Fuente: Medina (2014, p. 164)

### 3.1.3.6. Competencias requeridas por el mercado y la industria

#### 3.1.3.6.1. Investigación de la Asociación Española de Directores de Talento Humano

La Asociación Española de Directores de Talento Humano y la EAE *Bussiness School* en una investigación realizada que se documenta en un Informe titulado “POSICIONES Y COMPETENCIAS MÁS DEMANDADAS EN LA EMPRESA EN 2014” muestra las competencias más requeridas.

**Tabla 2:** Competencias requeridas.

Descripción	Porcentaje
Compromiso	9,86
Idiomas / Habilidades lingüísticas	7,93
Liderazgo	7,35
Flexibilidad	7,16
Iniciativa/Proactividad	6,77
Orientación a resultados	6,38
Gestión del cambio / Adaptabilidad al cambio	6
Habilidades comerciales	5,61

Orientación al cliente (Atención al cliente)	5,61
Conocimiento técnico – Competencias técnicas	5,03
Trabajo en Equipo	4,45
Gestión de equipos	4,06
Gestión de proyectos / Gerenciamiento ( <i>management</i> ) de proyectos	4,06
Comunicación	3,87
Resiliencia (Inteligencia Emocional)	3,87
Visión estratégica / Orientación estratégica	3,29
Gestión de conflictos	2,51
Innovación	2,13
Negociación	2,13
Pensamiento analítico	1,93
Total general	100

Fuente: AEDRH - EAE (2014).

### 3.1.3.6.2. Investigación de Hays

HAYS es empresa multinacional de selección de personal cualificado y en un estudio realizado identifica las 10 cualidades más valoradas por las empresas a la hora de contratar un nuevo empleado.

El estudio muestra un mercado cada día más exigente que lleva a las empresas a demandar nuevas habilidades en sus empleados que les ayuden a obtener mejores resultados de forma más eficiente, aumentando la productividad y la competitividad de sus negocios.

Las 10 cualidades más buscadas de acuerdo al estudio de Hays (2012):

- 1. Idiomas:** Las empresas coinciden. En un mundo globalizado, con empresas multinacionales, acuerdos entre empresas de diferentes países y un flujo de importaciones y exportaciones constante, el conocimiento de idiomas se convierte en la llave que abre la puerta a puestos en las empresas que más crecen.
- 2. Capacidad de adaptación:** Una cualidad imprescindible en los ejecutivos, ya que permite una mejor integración y relación de los equipos de trabajo, clientes y proveedores. La alta tolerancia a los cambios y pronta adaptación a ellos es una virtud muy deseada por los empresarios.
- 3. Lealtad:** Las empresas buscan candidatos familiarizados con los códigos de conducta dentro de la organización, y las personas con experiencia dentro de la empresa son la rentabilización de una inversión que ya se ha realizado. Promocionar a trabajadores internos para los puestos que se liberan en estratos más altos resulta menos oneroso que acudir al mercado.
- 4. Polivalencia:** Un empleado con habilidades en diferentes campos y que pueda desempeñar trabajos en diversos puestos y abarcar más fases dentro del proceso de producción.

**5. Habilidad Financiera y Presupuestaria:** Una tendencia cada vez más extendida es la búsqueda de candidatos con una capacitación financiera y aptitudes administrativas, con independencia del área de formación o especialización.

**6. Pro actividad:** Valioso es el trabajador, según HAYS, que toma la iniciativa en el desarrollo de proyectos creativos y asumir las responsabilidades que esos proyectos implican, siempre rodeándose de un halo de positividad y optimismo.

**7. Capacidad de trabajo:** una condición más escasa de lo que parece, el empleado capaz de concentrar sus energías en su tarea y llevarla a cabo aunque ello implique más esfuerzo de lo normal.

**8. Capacidad de Negociación:** Con independencia de la formación académica y profesional, las compañías seleccionan candidatos con capacidades para alcanzar negociaciones y mejorar las condiciones costo – beneficio.

**9. Capacidad de Innovación.** Los perfiles orientados a la Investigación y el Desarrollo están muy demandados en el sector industrial y farmacéutico en donde la innovación es determinante para el crecimiento.

**10. Habilidades interpersonales:** Muy necesarias para mantener un clima positivo de organización, una comunicación fluida y un alto nivel de trabajo en equipo. Las relaciones con clientes y proveedores también se ven beneficiadas con un trabajador con buenas aptitudes para las relaciones sociales.

### **3.1.3.7. Definición de Competencias**

Hay diferentes métodos para identificar las competencias clave para el desarrollo adecuado de actividades dentro de la empresa. La información es conocida por las personas que desempeñan el puesto de trabajo, las que lo supervisan y alguien más de dentro y probablemente de fuera de la empresa. Para ello es necesario realizar el inventario de competencias que exija el desarrollo de cada actividad.

El mejor procedimiento para obtener la información sobre cada puesto sería realizar unas entrevistas en cascada: desde el máximo responsable del área hasta el ocupante del puesto en cuestión. Pero este sistema puede resultar menos eficaz por limitaciones de tiempo y en función del tamaño y la complejidad de la empresa. Por ello, y sin renunciar a obtener información de primera calidad, existen otros métodos como el panel de expertos, el conocimiento de los superiores, el assesment center y las pruebas de compatibilidad profesional, entre otros, que minimizan la variable tiempo y sirven para recabar información de mucha calidad.

De entre todos éstos, destacan dos métodos para definir los conocimientos y cualidades que conforman las competencias de una empresa:

**a. Reuniones con directivos y personal clave**

Este método permite conocer la información respecto a las actividades que cada puesto realiza y las competencias que debe tener.

Es conveniente considerar los siguientes puntos para llevar a cabo las reuniones con directivos y personal clave:

- Los técnicos de talento humano de la empresa definen un primer borrador de competencias. En caso de que la empresa no cuente con técnicos de talento humano, el borrador puede redactarlo un asesor externo.

Esta propuesta debe incluir:

1. Una formulación de competencias de forma genérica, de manera que puedan ser aplicadas a todos los integrantes de un grupo.

2. La definición de las competencias seleccionadas, en términos de comportamientos explícitos contrastables en el desarrollo de la actividad, para reducir la ambigüedad sobre conceptos empleados.

3. Las definiciones deben reflejar aquellas cualidades e ideas que la empresa desee transmitir como cultura corporativa.

- Entrevista con cada director funcional, con técnicos y con mandos de amplia experiencia en la empresa a efectos de completar y validar la información. La entrevista debe tener un formato definido con el que se obtenga el inventario de competencias del área.
- Una vez que se tiene la información, es necesario analizarla y darle el formato adecuado. Este análisis puede proporcionar datos importantes acerca del estado actual de situaciones específicas dentro de la empresa. Seguramente habrá diferencias entre la empresa que se quiere llegar a ser y la que realmente se es, por lo que resulta un buen momento para identificar esa diferencia y plantear una posible solución y evolución.

- Una vez analizada la información, se debe realizar un inventario global del estado actual de los talento humano dentro de la empresa.

**b. Selección a través de un inventario de competencias estándar**

Este método permite recoger la información referente a cada puesto de trabajo según un inventario de competencias estándar para la empresa. El equipo directivo desarrolla, junto con los responsables del proyecto, una lista de atributos sobre los que se desarrollará el enfoque por competencias, y por tanto, la operación y filosofía de negocio de la empresa.

**3.1.3.8. Procesos de Gestión Humana**

Los procesos de gestión humana de acuerdo a Perea (2006), están clasificados de acuerdo a la Tabla 3.

**Tabla 3:** Definiciones de competencias

<b>Procesos</b>	<b>Programas</b>
Captación	Reclutamiento. Selección. Inducción.
Habilitación	Formación y Capacitación.
Calificación	Evaluación del personal.
Potenciación	Desarrollo del personal.

Fuente: Perea, 2006, p. 112.

**3.1.3.8.1. Reclutamiento y selección de personas**

El proceso de atracción de candidatos calificados para un cargo. Los tipos de reclutamiento para buscar los candidatos pueden ser internos o externos o ambos.

Las Técnicas de Reclutamiento externo de personas son:

- Avisos en periódicos y revistas especializadas.
- Agencias de reclutamiento.
- Contactos con escuelas, universidades y asociaciones gremiales.
- Carteles en sitios visibles.
- Presentación de candidatos por recomendación de empleados, bajo costo, altos rendimientos, efectos relativamente rápidos.

- f. Consulta en archivos de candidatos: el archivo de base de datos, que puede catalogar los candidatos que se presentan espontáneamente o que no fueron teniéndose en cuenta en reclutamientos anteriores.
- g. Base de datos de candidatos, candidatos sobrantes en reclutamientos, son introducidos en la base de datos de la empresa para utilizarlos en nuevos reclutamientos.

Las Técnicas de Selección internas más utilizadas de acuerdo son (Jaramillo, 2005):

- Entrevista de selección: Es un proceso de comunicación entre dos o más personas que interactúan, y una de las partes está interesada en conocer mejor a las otras.
- Pruebas de conocimiento y capacidades: Instrumentos para evaluar el nivel de conocimiento general y específico de los candidatos.
- Pruebas sicométricas: Constituyen una medida objetiva y estandarizada de una muestra del comportamiento referente a aptitudes de la persona.
- Pruebas de personalidad: Estas características se identifican en rasgos de personalidad y distinguen a una persona de otra.
- Técnicas de simulación: Su punto de partida es el drama, que significa reconstruir un escenario, se pretende estudiar y analizar de qué modo reacciona el aspirante al cargo ante la situación.

#### **3.1.3.8.2. Descripción y análisis de cargos**

##### *Descripción de cargos*

Para Jaramillo (2005) “describir un cargo significa relacionar qué hace el ocupante, cómo lo hace, en qué condiciones lo hace y por qué lo hace. La descripción del cargo relaciona de manera breve las tareas, deberes y responsabilidades del cargo, destacando su contenido”. (p. 109)

##### *Análisis de cargos*

Para Jaramillo (2005) el análisis de cargos “busca determinar cuáles requisitos físicos e intelectuales debe cumplir el ocupante, las responsabilidades que el cargo impone y las condiciones en que debe realizar el trabajo”. (p. 109)

#### **3.1.3.8.3. Inducción y entrenamiento de personal**

La finalidad de este programa es inducción – orientación al nuevo personal, entendiéndose como inducción al inicio de la socialización organizacional con el propósito de dar una visión global de la organización, sus proyectos, dar calidez a su ingreso, brindar una atmósfera laboral saludable, incluyendo los valores.

#### **3.1.3.8.4. Formación y capacitación de personal**

Mediante las jornadas de capacitación se pueden actualizar conocimientos y perfeccionar las habilidades adquiridas. El desarrollo de habilidades para ejecutar las tareas debe complementarse con los conocimientos, actitudes y comportamientos que sirvan tanto al empleado como a la empresa para enfrentar las futuras demandas, propósitos de la capacitación.

Las fases de capacitación incluyen la detección de necesidades, identificación de los recursos adecuados para desempeñar el cargo, el diseño del plan de trabajo, ejecución del programa de entrenamiento requerido para ocupar el cargo, su evaluación, control y el seguimiento al desempeño del cargo.

#### **3.1.3.8.5. Evaluación del desempeño**

El proceso de evaluación de desempeño permite dar solución a problemas de supervisión del talento humano, de integración del trabajador a la empresa o al cargo que ocupa actualmente, de la falta de aprovechamiento de potenciales mayores que los exigidos para el cargo, de motivación, etc.; también tomar medidas con el fin de mejorar el comportamiento de las personas, lograr una mejor comunicación, planificar y organizar el trabajo basado en las fortalezas y debilidades detectadas.

#### **3.1.3.8.6. Desarrollo del personal**

El proceso de potenciación o desarrollo del personal se orienta a descubrir, estimular y poner en práctica las cualidades y potencialidades del personal que tiene la responsabilidad de conducir grupos humanos debidamente organizados. En esta perspectiva los programas de desarrollo deben brindar nuevas técnicas, enfoques, herramientas e instrumentos que faciliten la obtención de logros exitosos en la gestión.

### **3.1.4. Polivalencia**

En los últimos años de acuerdo a Delfini (2010):

Se produjo un cambio en cuanto al contenido del trabajo de los operarios, en tanto que, elementos como la calidad pasaron a ser parte integrante del proceso de trabajo y se incorporaron a las

actividades de los operarios lo cual incrementa las tareas de los trabajadores, esta ampliación de tareas supuso la polivalencia de los trabajadores como requerimiento productivo. De esta forma, se destaca en el marco de la filosofía de trabajo de las empresas, la polivalencia y la posibilidad de que los trabajadores puedan ocupar diferentes posiciones, de acuerdo con los requerimientos de la producción y con la organización del trabajo determinada por la firma:

Polivalencia funcional, por medio de la cual se podrá asignar al trabajador o a la célula a otras funciones y tareas, que permitirán el logro de una mejor y mayor productividad. El operario polifuncional es aquel con desempeño y asistencia integral y eficiente en cualquiera de las diversas tareas.

De esta forma, se pone en evidencia el carácter polivalente que deben adoptar los trabajadores en pos de poder adaptarse a los distintos requerimientos de las firmas y dentro de ellas, a los de la producción (p. 9)

#### **3.1.4.1. Tipos de polivalencia**

La difusión de la polivalencia contribuyó decisivamente a tornar más flexible el conjunto de la fuerza de trabajo industrial. Existen dos tipos de polivalencia la multifuncional y multicalificante. La polivalencia multifuncional o cuantitativa es el resultado de la ampliación de funciones, sean éstas directamente productivas (integración horizontal de actividades), sean indirectas, tales como la mantenimiento, el control de calidad, la gestión de la producción, etc. (integración vertical de actividades). La polivalencia multicalificante implica la superación del concepto taylorista de tarea por una nueva lógica organizacional, lo que no necesariamente ocurre en el caso anterior. Ya no se trata de una suma de tareas, sino de una síntesis de actividades directas e indirectas. Por ello, sus impactos sobre las exigencias de calificación son mucho más significativos.

Se identifican cuatro variedades de trabajo polivalente, ellas van desde las formas más elementales de multifuncionalidad hasta formas desarrolladas de multicalificación. Son las siguientes:

- Integración vertical de actividades. A las actividades de producción son agregadas funciones indirectas. Lo más frecuente es la realización de actividades de control de calidad, particularmente el CEP (Control Estadístico de Proceso), con una difusión muy significativa en todos los sectores estudiados. Este tipo de polivalencia extiende las actividades de los trabajadores desde la producción hacia nuevas áreas que tradicionalmente les eran vedadas, incluyen, por lo tanto, conocimientos y habilidades de naturaleza distinta.

- Rotación entre actividades productivas poco diferenciadas. Los trabajadores circulan por diferentes puestos de trabajo. Lo más común es que la rotación sea realizada dentro de un determinado sector de la producción con actividades y/o manejo de máquinas e instrumentos poco diferenciados.
- Integración horizontal y vertical de actividades. En la integración horizontal de funciones se reúne una secuencia de actividades productivas antes distribuidas entre varios trabajadores. Esto se traduce en una participación más amplia del obrero en la fabricación del producto.
- Síntesis compleja de actividades. Esta es la forma de polivalencia característica de los procesos productivos continuos altamente automatizados y complejos. Supone conocimientos sobre fases significativas de esos procesos, manejo de diferentes equipamientos e instrumentos y requiere de los trabajadores una alta capacidad de abstracción.

#### **3.1.4.2. Beneficios de la polivalencia**

Park (como se citó en Rodríguez, 2016) expone que las organizaciones con personal polivalente, pueden resolver los cambios rápidos que se dan de la demanda de productos en forma eficaz, esto regido por el principio de que el personal presente unos mayores niveles de polivalencia, y que el conocimiento del proceso vaya en aumento, hace que pueda reaccionar, de manera efectiva, a cambios extraordinarios.

### **3.2. Estado del Arte**

El modelo integrado de gestión de talento humano que se maneja actualmente se basa en el análisis de conductas observables y evaluables; las competencias. En este contexto se han realizado varias investigaciones que se relacionan con la propuesta de este informe de proyecto de titulación:

Pereda, Berrocal y López (2002), analizan cómo el cambio de enfoque del Rasgo al de Competencias permite mejorar el rendimiento, la seguridad y la satisfacción de los empleados, y, como consecuencia, la eficacia, eficiencia y competitividad de la empresa. Identifican que la gestión humana pasa de una situación en la que las evaluaciones basadas en los Rasgos facilitaban conocer las características básicas y potenciales de las personas, pero no saber qué es lo que realmente sabían hacer o podían llegar a hacer, a otra situación, en la que las evaluaciones y decisiones basadas en las

Competencias, permiten adoptar un enfoque integrado dentro de la Gestión de Talento Humano y trabajar dentro del marco de la polivalencia que las empresas necesitan de sus empleados.

Patiño (2006), en su tesis de Maestría titulada Gestión por Competencias compara los modelos de gestión por competencias implementados en otras organizaciones y deduce que los elementos necesarios para dicho modelo son: selección del personal, evaluación de desempeño, formación y desarrollo, planes de carrera y remuneración; dichos elementos tienen relación con el modelo propuesto.

Medina (2014), hace una revisión de conceptos de la gestión por competencias la cual es una base importante para el desarrollo del marco teórico del presente informe de trabajo de titulación. Además uno de los resultados de la investigación que se realiza es la definición de fases para el desarrollo de un modelo de talento humano por competencias.

Cabrera (2016), presenta en su fundamento teórico varios modelos de gestión por competencias que se revisan para definir las cualidades representativas del modelo propuesto en este informe de trabajo de titulación.

Veintimilla y Vinueza (2007), exponen un manual de procesos de gestión del talento humano con tres macro procesos: captación, gestión del talento humano y desarrollo humano, se documenta mediante diagramas de flujo las actividades que se debe realizar y se concluye que un modelo de gestión del talento humano por competencias es una herramienta básica para mejorar la administración de los colaboradores.

Rodríguez (2006), en su tesis doctoral propone un modelo para la asignación multicriterio de tareas a trabajadores polivalentes constituyendo una herramienta que favorece el uso de la flexibilidad laboral, ya que contribuye que las organizaciones consigan distribuir al personal del que se dispone, sobre todo en entornos tan cambiantes en donde la ventaja competitiva radica en adaptarse de manera eficaz a las necesidades del mercado.

Álvarez (2012), analiza el sistema de producción Toyota como un sistema de flexibilización de la fuerza de trabajo que opera sobre dos aspectos complementarios por un lado se encuentran las

bases objetivas de la productividad del sujeto, en donde el cuerpo y el tiempo de trabajo son sometidos mediante dispositivos de control. Por el otro se incentiva a la productividad mediante dispositivos tendientes al involucramiento de los sujetos en los objetivos de productividad y calidad de la empresa.

## Capítulo 4

# Metodología

La investigación presenta un enfoque mixto: cualitativo y cuantitativo ya que se podrá analizar y conocer factores relacionados con la gestión del talento humano en la empresa objeto de estudio.

El estudio cualitativo toma como referencia las opiniones de todos los componentes humanos con los que se lleva a cabo la parte administrativa y operativa de Plasticaucho Industrial sección Industrias Diversas. El trabajo de desarrollo tiene el enfoque cualitativo ya que para encontrar indicios previos del problema planteado se busca características que puedan abarcar una parte de la realidad al indagar a pequeña escala opiniones de los trabajadores de la empresa.

El estudio cuantitativo permite la recolección de la información que se analiza mediante herramientas estadísticas que permite cuantificar datos en tablas y gráficos para su análisis e interpretación de resultados. El trabajo de desarrollo tiene el enfoque cuantitativo ya que se recolecta datos para probar las falencias en las movilizaciones del personal entre líneas de negocio de la empresa Plasticaucho con base en la medición numérica para establecer patrones de comportamiento y probar el problema encontrado; en este caso la objetividad es la única forma de alcanzar el conocimiento.

### 4.1. Diagnóstico

A continuación se detallan los pasos tomados en la recolección de información para caracterizar el problema de estudio:

1. Análisis documental.- El propósito del análisis documental es identificar el proceso de movilización de personal entre plantas productivas, el modelo de gestión actual y los planes de polifuncionalidad en caso de existir en la línea de negocio Industrias Diversas – Plasticaucho.
2. Descripción de las variables demográficas del personal de la línea de negocio Industrias Diversas – Plasticaucho.- Se usa como referencia el teórico de personal el cual indica la descripción del cargo y la cantidad de personas en el área.

3. Determinación de las dimensiones e indicadores para el modelo de gestión de competencias y polifuncionalidad.- En la tabla 4 se describe la operacionalización de las variables la cual se establece a partir del análisis de las dos variables (independiente y dependiente).

**Tabla 4:** Operacionalización del modelo de gestión

VARIABLE	DEFINICION CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES
Modelo de Gestión del Talento Humano	Modelo de gestión del talento humano por competencias es una herramienta básica para mejorar la administración de los colaboradores; humano con tres macro procesos: captación, gestión del talento humano y desarrollo humano, se documenta mediante diagramas de flujo las actividades que se debe realizar; (Veintimilla & Vinuesa 2007).	Subsistemas del modelo de gestión	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Percepción proceso de reclutamiento</li> <li>- Difusión del descriptivo de funciones</li> <li>- Conocimiento competencias del cargo</li> <li>- Oportunidades de desarrollo</li> <li>- Remuneración</li> </ul>
	El modelo de gestión del talento humano basado en competencias y polifuncionalidad permite a la empresa generar mayor efectividad a la hora de realizar sus procesos conduciendo al personal a la mejora continua y además a la participación en programas de capacitación que propenderán a mejorar las actividades que cada puesto de trabajo ejecuta. (Elaboración propia)	Movilizaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Criterios movilizaciones de personal</li> <li>- Difusión movilizaciones</li> <li>- Riesgos del trabajo</li> <li>- Entrenamiento</li> </ul>
Factor de Ocupación	Factor de Ocupación de Capacidad: Es la proporción entre lo programado y lo disponible. (Elaboración propia)	Ocupación del personal	- Factor de ocupación de mano de obra

Elaborado por: Corella, Danny (2016)

4. Diseño de instrumentos para la recolección de información.- La información que se obtiene es de carácter primaria por lo que se usa una encuesta con el propósito de conocer la opinión del personal acerca de la gestión del talento humano y las movilizaciones internas entre puestos de trabajo; esta técnica permite determinar las posibles falencias dentro del modelo actual. La encuesta se aplicó al personal operativo o mano de obra directa integrada por 74 personas. El proceso de validación del cuestionario de encuesta se lo realiza con un ensayo previo a una muestra del personal operativo conformado por 10 personas tomadas aleatoriamente. La validación consiste en una valoración de cada pregunta de acuerdo al grado de entendimiento, se entrega una primera hoja con las preguntas y se solicita que la califiquen según su criterio desde 1 pregunta confusa hasta 5 pregunta totalmente comprendida. De acuerdo a los resultados obtenidos se concluye que la pregunta 3 causa confusión por lo cual se ve la necesidad de explicar el concepto de competencia previo a la aplicación de la encuesta en Industrias Diversas.

**Tabla 5:** Grado de Entendimiento de la Encuesta

#	Pregunta	Grado de Entendimiento	Frecuencia
1	¿Durante el proceso de selección de personal, considera Ud. que se usó un método donde se observaron rasgos de su personalidad, comportamientos o actitudes, previo a su ingreso al trabajo?	4	8
		5	2
2	¿Para la realización de sus tareas diarias se le han informado sus funciones por escrito?	5	10
3	¿Conoce Ud. las competencias que requiere su puesto de trabajo?	2	6
		3	3
		4	1
4	¿Ha participado en planes de capacitación y entrenamiento con el objetivo de mejorar su desempeño laboral?	4	2
		5	8
5	¿Considera Ud. que los criterios para movilizaciones entre puestos de trabajo son los correctos?	4	2
		5	8
6	¿Conoce la categoría de su puesto de trabajo y los niveles salariales que le corresponden?	4	2
		5	8
7	¿Ha sido movilizado a otro puesto de trabajo?	5	10
7.1	¿Fue informado con anterioridad de la movilización?	5	10
7.2	¿Se le informó de los riesgos del puesto de trabajo al que fue movilizado?	4	3
		5	7
7.3	¿Recibió entrenamiento previo en las actividades del puesto de trabajo?	4	1
		5	9

Elaborado por: Corella, Danny (2016)

La siguiente etapa en el proceso de validación es determinar el tipo de escala a usar, respuestas cerradas o escala de Likert para lo cual se entrega una segunda hoja con las preguntas 2 y 4 y se analiza el tipo de respuesta obtenida en cada pregunta. Se observa en la Tabla 6 que usar la escala de Likert presenta mayor dificultad a la hora de analizar los datos ya que existen personas que escogen la opción “Ni de acuerdo ni en desacuerdo” lo cual dispersa los datos, por el contrario al tener respuestas cerradas de “si” o “no” el análisis es más directo. Por ejemplo en la pregunta 2 sobre sus

tareas diarias se tiene una persona que responde “ni de acuerdo ni en desacuerdo” se podría concluir que probablemente si recibió sus funciones por escrito pero también que no las recibió.

**Tabla 6:** Respuestas según escala

		<b>RESPUESTAS CERRADAS</b>		
		ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
2	¿Para la realización de sus tareas diarias se le han informado sus funciones por escrito?	SI	8	80%
		NO	2	20%
		<b>ESCALA DE LIKERT</b>		
2	¿Para la realización de sus tareas diarias se le han informado sus funciones por escrito?	MUY DE ACUERDO	3	30%
		ALGO DE ACUERDO	4	40%
		NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	1	10%
		ALGO EN DESACUERDO	2	20%
		MUY EN DESACUERDO	0	0%

		<b>RESPUESTAS CERRADAS</b>		
		ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
4	¿Ha participado en planes de capacitación y entrenamiento con el objetivo de mejorar su desempeño laboral?	SI	6	60%
		NO	4	40%
		<b>ESCALA DE LIKERT</b>		
4	¿Ha participado en planes de capacitación y entrenamiento con el objetivo de mejorar su desempeño laboral?	MUY DE ACUERDO	2	20%
		ALGO DE ACUERDO	4	40%
		NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	2	20%
		ALGO EN DESACUERDO	0	0%
		MUY EN DESACUERDO	2	20%

Elaborado por: Corella, Danny (2016)

## 4.2. Resultados

A continuación, se resumen los resultados de la investigación en cada una de las etapas del diagnóstico:

### 1. Análisis documental:

- a. Proceso de movilización de personal: En la línea de negocio Industrias Diversas – Plasticaucho se cuenta con un formato simple para indicar cuando un obrero ha sido movilizado a otro proceso; sin embargo el formato no muestra la información necesaria del proceso de origen y proceso destino, así como el período de tiempo que duró la movilización. Además no se cuenta con

una base de datos de las movilizaciones que ha tenido un obrero e incluso en repetidas ocasiones los cambios entre procesos llegan hacer informales.

- b. Modelo de gestión: Con el enfoque centrado en la línea de negocio Industrias Diversas se tiene ciertas debilidades en el modelo de gestión del talento humano en aspectos como movilización de personal, procesos de polifuncionalidad, entrenamiento en otros puestos de trabajo y la identificación de competencias que cada proceso requiere.
  - c. Planes de polifuncionalidad: No se tiene registro de un previo análisis de los beneficios de la polifuncionalidad en la línea de negocio y no se cuenta con una matriz o base de datos que indique los procesos que un obrero conoce o a tenido experiencia.
2. Descripción de las variables demográficas del personal de la línea de negocio Industrias Diversas – Plasticaucho: Del análisis de cargos del personal en la empresa se identifica tres categorías: mano de obra directa, mano de obra indirecta y personal administrativo.
- a. Características del personal MOD: Mano de obra directa es el personal que interviene directamente en el proceso de transformación del producto.
  - b. Características del personal MOI: Mano de obra indirecta es el personal que realiza actividades de calidad y mantenimiento. En esta categoría se distinguen además los obreros MOI que brindan soporte en actividades administrativas como notificaciones en el sistema de producción.
  - c. Características del personal administrativo: Es el personal encargado de los procesos administrativos de la empresa.
3. Análisis del modelo de gestión y el factor de ocupación de mano de obra:
- a. Modelo de gestión del talento humano
- En la tabla 7 se muestra el resultado que se obtiene con la realización de la encuesta al personal operativo o mano de obra directa de la línea de negocio Industrias Diversas – Plasticaucho. Se concluye que los subsistemas del modelo de gestión actual tienen ciertas falencias en cuanto a la difusión de las funciones y competencias que se requieren en cada puesto de trabajo, existe un 38% de personas que afirman no conocer dicha información. Respecto de las movilizaciones que se ejecutan entre puestos de trabajo se concluye que el personal ve de forma negativa los criterios que se

usan y consideran que no se comunica con anterioridad de los cambios, el 62% del personal no está de acuerdo con el proceso para las movilizaciones de personal.

**Tabla 7:** Resultados del diagnóstico del modelo de gestión del talento humano

Modelo de gestión del talento humano	Nivel de Percepción		
Dimensiones	Indicadores	Resultados	
		SI	NO
Subsistemas del modelo	Percepción proceso de reclutamiento	El 80% considera haber tenido una evaluación de su personalidad y comportamientos	El 20% considera no haber sido evaluado de acuerdo a la personalidad
	Difusión del descriptivo de funciones	El 62% conoce las funciones de su puesto de trabajo	El 38% afirma no haber sido informado de sus funciones
	Conocimiento competencias del cargo	El 62% si conoce las competencias requeridas para su cargo dentro de la empresa	El 38% indica que no conoce las competencias requeridas
	Oportunidades de desarrollo	El 70% ha participado en capacitaciones	El 30% considera no haber tenido oportunidades de desarrollo
	Remuneración	El 73% conoce la remuneración que le corresponde en su puesto de trabajo	El 27% no tiene claro cuál es el nivel salarial que le corresponde cuando es movilizado
Movilizaciones	Criterios movilizaciones de personal	El 38% considera que si se han usado los criterios correctos para movilizarlos a otro puesto de trabajo	El 62% no está conforme con los criterios usados para la movilización de personal
	Difusión movilizaciones	El 37% del personal fue informado con anterioridad del cambio	El 63% no fue informado con anticipación
	Riesgos del trabajo	El 53% si fue capacitado en los riesgos del trabajo del nuevo puesto de trabajo	El 47% no fue capacitado en los riesgos del puesto de trabajo
	Entrenamiento	El 53% si recibió entrenamiento previo en las nuevas actividades	El 47% no ha recibido entrenamiento para desempeñar sus funciones

Fuente: Encuesta.  
Elaborado por: Corella, Danny (2016)

b. Factor de ocupación de mano de obra

- La línea de negocio Industrias Diversas – Plasticaucho calcula semanalmente el indicador de la Eficiencia Global de la Planta el cual permite realizar el seguimiento del nivel de desempeño alcanzado en los procesos. Dentro de este indicador se calcula el factor de ocupación de mano de obra el cual muestra el porcentaje que la demanda ocupa, del tiempo disponible del operario. En el presente proyecto de desarrollo de posgrado se toma como referencia el mencionado indicador ya que permite ratificar la

necesidad de implementar un modelo de gestión que consolide el proceso de movilización de personal y la importancia de lograr personas que sean polifuncionales; es decir que conozcan de varios procesos, pues como se ve en la tabla 8, existe procesos en los que el factor de ocupación promedia el 93% (porcentaje que se ocupa del tiempo disponible del operario) y otros en lo que alcanza un 65%.

**Tabla 8:** Factor de Ocupación de Mano de Obra en el 2016

<b>PROCESO: MEZCLADO</b>															
<b>Indicador</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>12</b>	<b>13</b>	<b>14</b>	<b>15</b>
FACTOR OCUP RRHH	96	90	100	102	88	98	94	98	100	98	97	99	97	95	99
	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
<b>Indicador</b>	<b>16</b>	<b>17</b>	<b>18</b>	<b>19</b>	<b>20</b>	<b>21</b>	<b>22</b>	<b>23</b>	<b>24</b>	<b>25</b>	<b>26</b>	<b>27</b>	<b>28</b>	<b>29</b>	<b>30</b>
FACTOR OCUP RRHH	97	102	100	91	98	100	100	80	117	98	98	96	93	97	100
	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
<b>Indicador</b>	<b>31</b>	<b>32</b>	<b>33</b>	<b>34</b>	<b>35</b>	<b>36</b>	<b>37</b>	<b>38</b>	<b>39</b>	<b>40</b>	<b>41</b>	<b>42</b>	<b>43</b>	<b>44</b>	<b>45</b>
FACTOR OCUP RRHH	16	76	100	100	77	86	94	94	99	84	100	62	96	92	95
	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
<b>Indicador</b>	<b>46</b>	<b>47</b>	<b>48</b>	<b>49</b>	<b>50</b>	<b>51</b>	<b>52</b>	<b>PROMEDIO</b>							
FACTOR OCUP RRHH	104	69	100	88	99	97	75	<b>93%</b>							
	%	%	%	%	%	%	%								
<b>PROCESO: PRENSADO</b>															
<b>Indicador</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>12</b>	<b>13</b>	<b>14</b>	<b>15</b>
FACTOR OCUP RRHH	42	41	99	99	74	85	69	62	65	67	61	76	48	77	54
	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
<b>Indicador</b>	<b>16</b>	<b>17</b>	<b>18</b>	<b>19</b>	<b>20</b>	<b>21</b>	<b>22</b>	<b>23</b>	<b>24</b>	<b>25</b>	<b>26</b>	<b>27</b>	<b>28</b>	<b>29</b>	<b>30</b>
FACTOR OCUP RRHH	80	81	60	47	46	47	46	32	71	73	83	78	71	64	65
	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
<b>Indicador</b>	<b>31</b>	<b>32</b>	<b>33</b>	<b>34</b>	<b>35</b>	<b>36</b>	<b>37</b>	<b>38</b>	<b>39</b>	<b>40</b>	<b>41</b>	<b>42</b>	<b>43</b>	<b>44</b>	<b>45</b>
FACTOR OCUP RRHH	38	100	67	59	58	69	69	76	88	65	75	66	81	79	58
	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
<b>Indicador</b>	<b>46</b>	<b>47</b>	<b>48</b>	<b>49</b>	<b>50</b>	<b>51</b>	<b>52</b>	<b>PROMEDIO</b>							
FACTOR OCUP RRHH	61	31	50	40	78	64	63	<b>65%</b>							
	%	%	%	%	%	%	%								

Fuente: Histórico de Indicadores de Industrias Diversas.

Elaborado por: Corella, Danny (2016)

4. Encuesta: Se elabora una encuesta con el propósito de conocer la opinión del personal acerca de la gestión del talento humano y las movilizaciones internas entre puestos de trabajo; esta técnica permite determinar las posibles falencias dentro del modelo actual. Se tiene una población total de 74 personas como mano de obra directa en la línea de negocio Industrias Diversas – Plasticaucho por lo que se realiza la encuesta a todo el personal.

A continuación se muestra los resultados de la encuesta.

- Encuesta para el personal de Plasticaucho Industrial – Industrias Diversas

La encuesta del Apéndice A es de carácter anónimo, consta de siete preguntas y está estructurada para verificar la existencia del problema descrito. Se estructura la pregunta 1 hasta la 4 para identificar aspectos del modelo de gestión del talento humano, mientras que las preguntas 5, 6 y 7 evalúan aspectos relacionados a la polifuncionalidad. La pregunta 7 la responden solamente los operarios que hayan sido movilizados de puesto de trabajo. Se usa respuestas cerradas de SI y NO para facilitar la tabulación e identificar de forma breve el nivel de satisfacción del personal respecto a los procesos del modelo de gestión del talento humano actual. Para la encuesta se excluye la escala de Likert ya que es difícil tratar las respuestas neutras, del tipo “ni de acuerdo ni en desacuerdo” y la variedad de opciones causa confusión al personal en un ensayo previo realizado.

- Análisis e Interpretación de Resultados de la Encuesta para el personal de Plasticaucho Industrial – Industrias Diversas

La realización de la encuesta permite confirmar el problema de estudio y se obtiene los siguientes resultados.

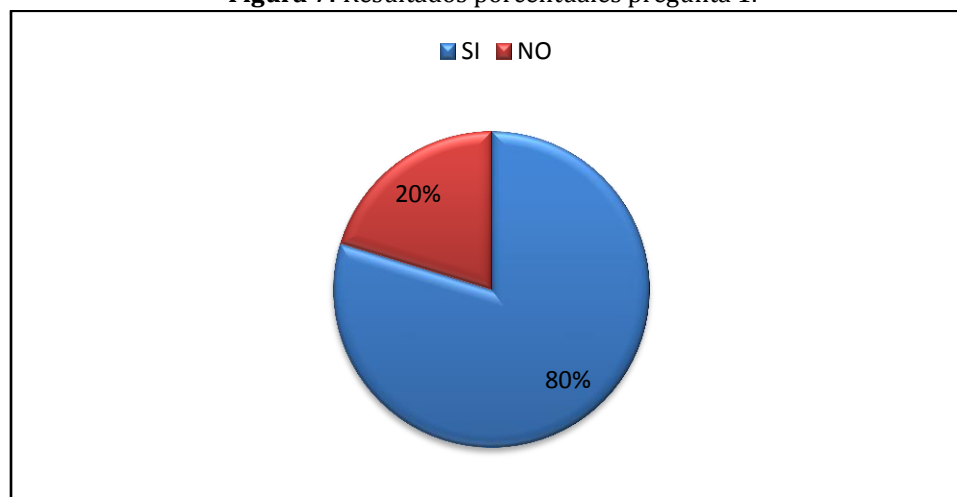
**Pregunta 1:** ¿Durante el proceso de selección de personal, considera Ud. que se usó un método donde se observaron rasgos de su personalidad, comportamientos o actitudes, previo a su ingreso al trabajo?

**Tabla 9:** Resultados estadísticos porcentuales pregunta 1.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
SI	59	80%
NO	15	20%
<b>TOTAL</b>	<b>74</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Corella, Danny (2016)

**Figura 7:** Resultados porcentuales pregunta 1.



Fuente: Encuesta

*Interpretación:* Se identifica que el modelo de gestión de talento humano en el proceso de reclutamiento de personal evalúa aspectos en el postulante como personalidad, comportamientos o actitudes ya que el 80% de los encuestados considera haber identificado dicha evaluación.

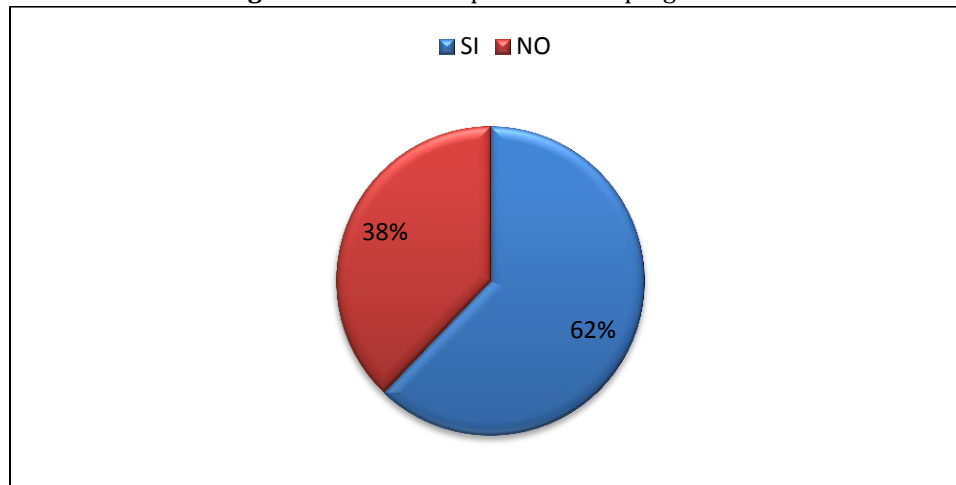
**Pregunta 2:** ¿Para la realización de sus tareas diarias se le han informado sus funciones por escrito?

**Tabla 10:** Resultados estadísticos porcentuales pregunta 2.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
SI	46	62%
NO	28	38%
<b>TOTAL</b>	<b>74</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Corella, Danny (2016)

**Figura 8:** Resultados porcentuales pregunta 2.



Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Corella, Danny (2016)

*Interpretación:* El 62% del personal considera menciona que si se le ha informado de sus funciones y se le ha hecho conocer su descriptivo de funciones, sin embargo existe un porcentaje de los operarios 38% que no ha recibido la difusión de sus funciones lo cual puede afectar considerablemente en su rendimiento al no tener claro el objetivo de su puesto de trabajo y las actividades que debe llevar a cabo.

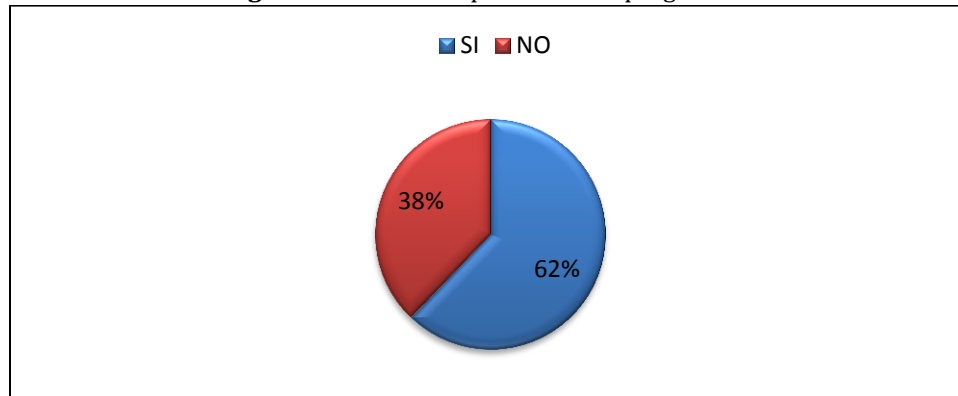
**Pregunta 3:** ¿Conoce Ud. las competencias que requiere su puesto de trabajo?

**Tabla 11:** Resultados estadísticos porcentuales pregunta 3.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
SI	46	62%
NO	28	38%
<b>TOTAL</b>	<b>74</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Corella, Danny (2016)

**Figura 9:** Resultados porcentuales pregunta 3.



Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Corella, Danny (2016)

*Interpretación:* En la pregunta 3 se nota una gran debilidad en cuanto al concepto de competencia ya que una vez que se finaliza la encuesta se identifica que el personal contesta la pregunta asumiendo que las competencias son las funciones que requiere el puesto de trabajo, de ahí que los resultados de la pregunta 3 son similares a la pregunta 2 que evalúa el conocimiento del descriptivo de funciones, para validar lo mencionado se realiza al personal un sondeo rápido del concepto de competencia donde se encuentra que el concepto es totalmente desconocido.

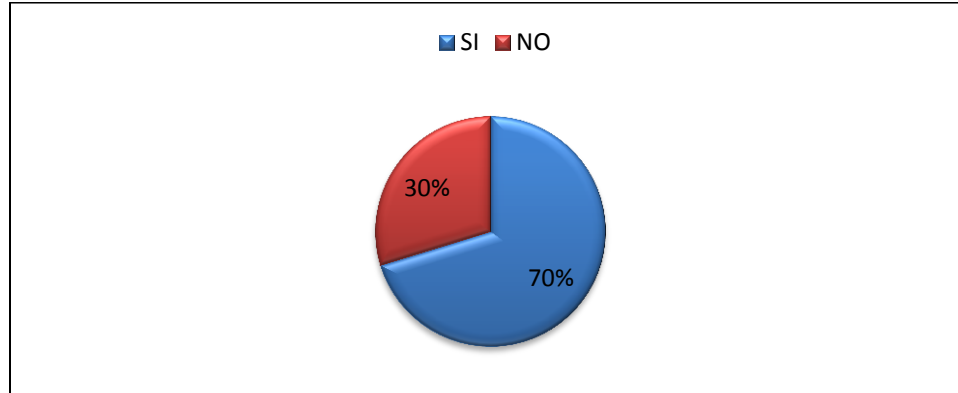
**Pregunta 4:** ¿Ha participado en planes de capacitación y entrenamiento con el objetivo de mejorar su desempeño laboral?

**Tabla 12:** Resultados estadísticos porcentuales pregunta 4.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
SI	52	70%
NO	22	30%
<b>TOTAL</b>	<b>74</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Corella, Danny (2016)

**Figura 10:** Resultados porcentuales pregunta 4.



Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Corella, Danny (2016)

*Interpretación:* El 70% del personal considera que Plasticaucho Industrial es una empresa que capacita a su gente y brinda las herramientas para mejorar el conocimiento del puesto de trabajo en que se desempeña, existe un 30% que no ha participado en planes de capacitación.

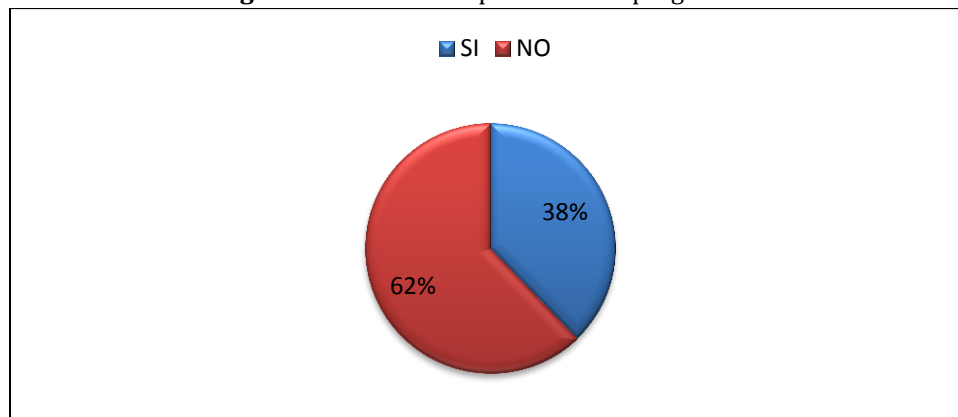
**Pregunta 5:** ¿Considera Ud. que los criterios para movilizaciones entre puestos de trabajo son los correctos?

**Tabla 13:** Resultados estadísticos porcentuales pregunta 5.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
SI	28	38%
NO	46	62%
<b>TOTAL</b>	<b>74</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Corella, Danny (2016)

**Figura 11:** Resultados porcentuales pregunta 5.



Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Corella, Danny (2016)

*Interpretación:* Para el 62% de los encuestados los criterios que se usa para movilizaciones de personal no son los correctos ya que se sienten afectados cuando se realiza el cambio de puesto de

trabajo, se identifica en esta pregunta una debilidad en las movilizaciones internas ya que genera disgusto en el personal. Se debe analizar las causas a fondo que permitan mejorar los criterios de evaluación para movilizaciones.

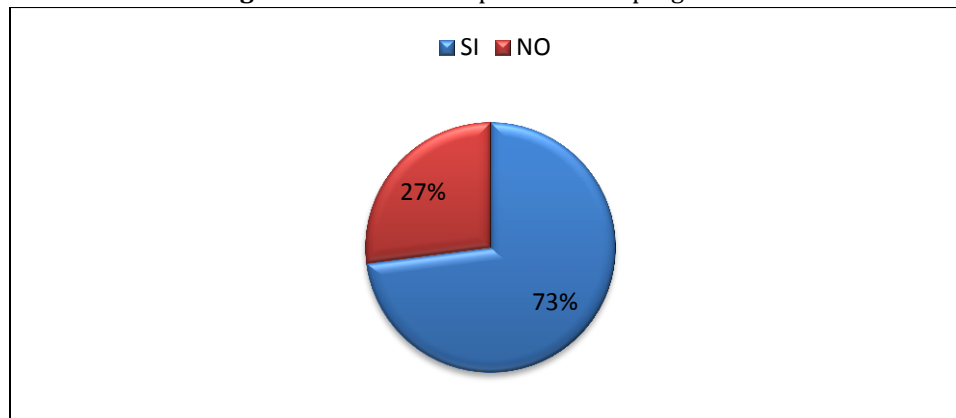
**Pregunta 6:** ¿Conoce la categoría de su puesto de trabajo y los niveles salariales que le corresponden?

**Tabla 14:** Resultados estadísticos porcentuales pregunta 6.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
SI	54	73%
NO	20	27%
<b>TOTAL</b>	<b>74</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Corella, Danny (2016)

**Figura 12:** Resultados porcentuales pregunta 6.



Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Corella, Danny (2016)

*Interpretación:* Plasticaucho Industrial cuenta con categorías en las que agrupa al personal dependiendo de los conocimientos y habilidades que requiera cada puesto de trabajo, en este contexto el 73% del personal conoce su categoría y nivel salarial; sin embargo, existe un 20% que no tiene conocimiento de su nivel salarial que puede estar afectando su desempeño laboral.

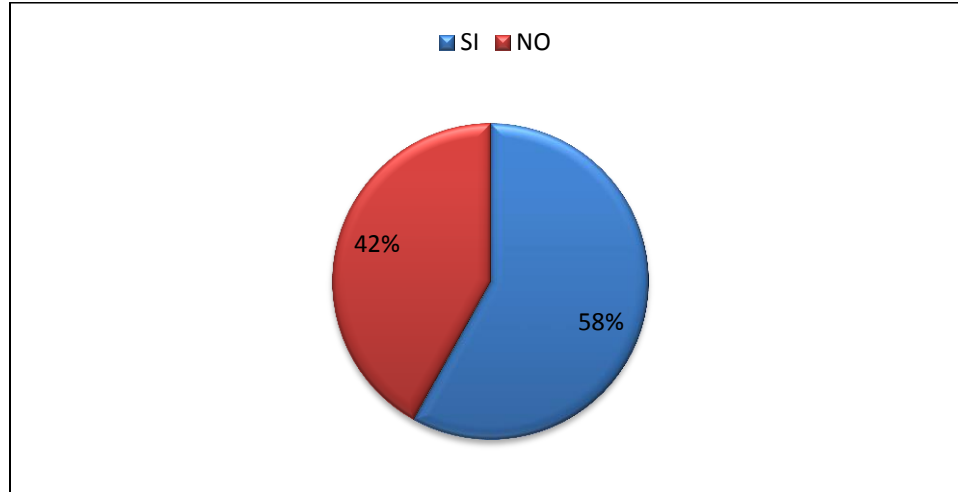
**Pregunta 7:** ¿Ha sido movilizado a otro puesto de trabajo?

**Tabla 15:** Resultados estadísticos porcentuales pregunta 7.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
SI	43	58%
NO	31	42%
<b>TOTAL</b>	<b>74</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Corella, Danny (2016)

**Figura 13:** Resultados porcentuales pregunta 7.



Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Corella, Danny (2016)

*Interpretación:* En esta pregunta se identifica el personal que ha sido movilizado a otro puesto de trabajo y se encuentra que el 58% alguna vez ha sido partícipe de este proceso a los cuales se realiza las preguntas 7.1, 7.2 y 7.3.

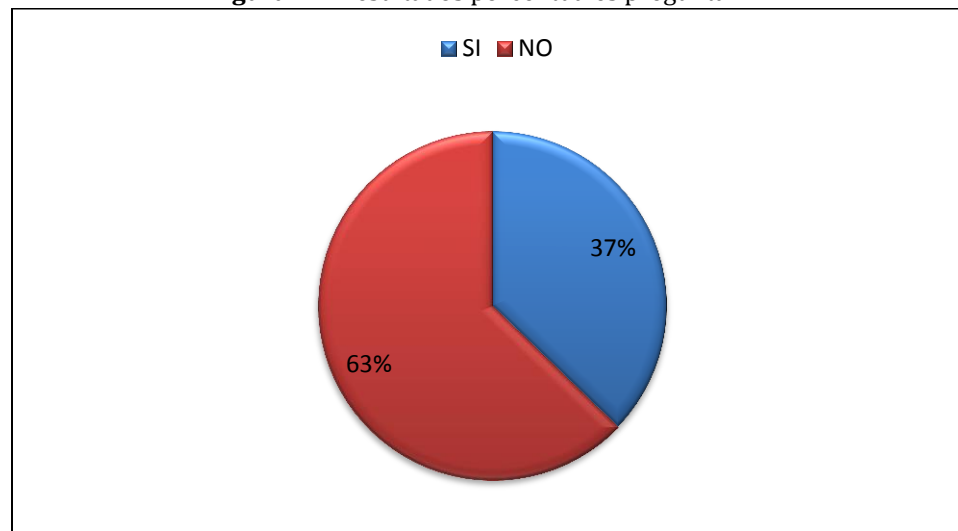
**Pregunta 7.1:** ¿Fue informado con anterioridad de la movilización?

**Tabla 16:** Resultados estadísticos porcentuales pregunta 7.1.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
SI	16	37%
NO	27	63%
<b>TOTAL</b>	<b>43</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Corella, Danny (2016)

**Figura 14:** Resultados porcentuales pregunta 7.1.



Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Corella, Danny (2016)

*Interpretación:* Se identifica una debilidad en la difusión de las movilizaciones internas ya que el 63% menciona no haber sido informado lo cual puede ocasionar que su rendimiento sea bajo al no estar de acuerdo con la decisión y desconocer el puesto de trabajo al que tiene que apoyar.

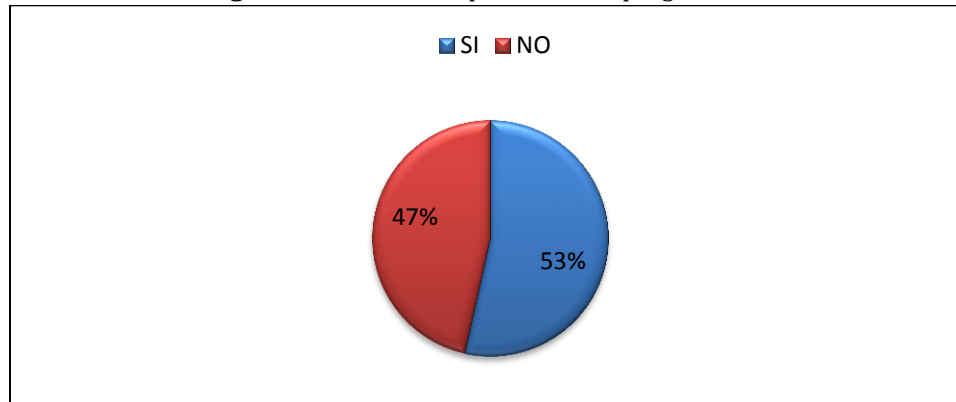
**Pregunta 7.2:** ¿Se le informó de los riesgos del puesto de trabajo al que fue movilizado?

**Tabla 17:** Resultados estadísticos porcentuales pregunta 7.2.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
SI	23	53%
NO	20	47%
<b>TOTAL</b>	<b>43</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Corella, Danny (2016)

**Figura 15:** Resultados porcentuales pregunta 7.2.



Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Corella, Danny (2016)

*Interpretación:* Los aspectos de seguridad del personal son de gran importancia para el desarrollo de actividades; sin embargo, el 47% del personal considera que al ser movilizados internamente no conocen los riesgos del nuevo puesto de trabajo lo que puede ocasionar posibles accidentes laborales con gran repercusión para la salud del operario y aspectos legales para la empresa. Se identifica que los procesos de movilización interna tienen varias debilidades.

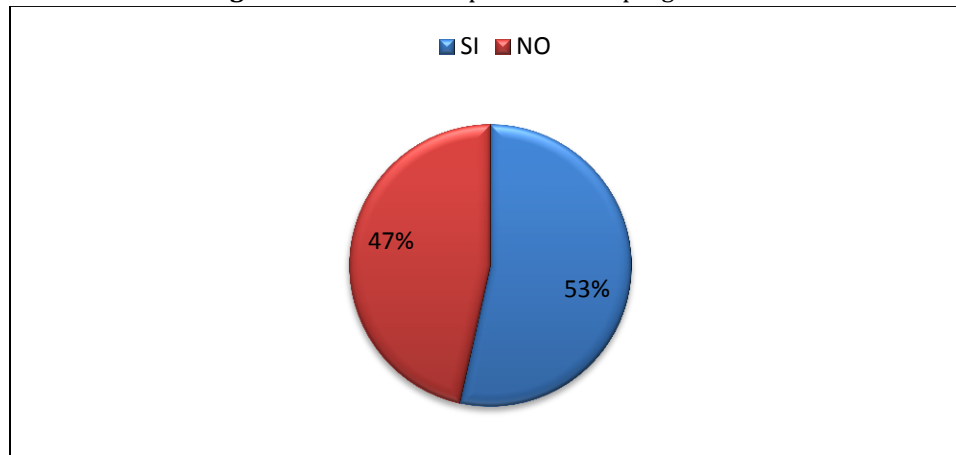
**Pregunta 7.3:** ¿Recibió entrenamiento previo en las actividades del puesto de trabajo?

**Tabla 18:** Resultados estadísticos porcentuales pregunta 7.3.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
SI	23	53%
NO	20	47%
<b>TOTAL</b>	<b>43</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Corella, Danny (2016)

**Figura 16:** Resultados porcentuales pregunta 7.3.



Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Corella, Danny (2016)

*Interpretación:* Tener un conocimiento previo del puesto de trabajo está relacionado directamente con el rendimiento durante el desarrollo de sus actividades, el no contar con entrenamiento implica que el proceso en el que se desenvuelva el personal movilizado tendrá baja eficiencia e incluso se puede llegar a tener producto no conforme, desperdicios de material o accidentes de trabajo, en este aspecto el 47% menciona no haber recibido ningún entrenamiento lo que demuestra deficiencias al momento de contar con personal polifuncional.

Una vez realizada la encuesta se puede identificar oportunidades de mejora que el presente proyecto desarrolla con objeto de establecer procedimientos para un mejor desarrollo de las movilizaciones internas.

#### **4.3. Método (s) Aplicado (s)**

La investigación es descriptiva, ya que busca caracterizar las propiedades importantes de las personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. En el proyecto de titulación se analizan los puestos de trabajo actuales con el fin de conocer las labores que se realizan para identificar las principales competencias que cada uno requiere, a través de un panel de expertos.

La investigación tiene un enfoque mixto (cualitativo y cuantitativo), el enfoque cuantitativo a través del uso de la estadística permite conocer el criterio del personal de Plasticaucho acerca del modelo de gestión del talento humano y analizar con datos históricos el factor de ocupación de mano de obra. Se utiliza el enfoque cualitativo a través de la interacción con los trabajadores de

Industrias Diversas para examinar información subjetiva proveniente de su perspectiva respecto de la gestión del talento humano como vivencia de los aspectos abordados en la investigación cualitativa. Se pretende conocer los hechos, procesos, estructuras y personas relacionado al talento humano.

El tipo de estudio es no experimental transversal-descriptivo ya que se observa las variables tal y como se dan en su contexto natural, se realiza la medición en un solo momento en el tiempo. El estudio de descriptivo ya que el objetivo es describir el número de personas que sienten inconvenientes en la metodología para movilizaciones entre puestos de trabajo. Es decir, se centra en la descripción de las molestias del personal.

Para el levantamiento de información primaria, se utilizan métodos empíricos de investigación, como: análisis documental y cuestionario de encuesta.

Para la construcción del Modelo de Gestión del Talento Humano basado en Competencias y Polifuncionalidad se realizan los siguientes pasos:

- Análisis del estado del arte concerniente a la gestión del talento humano, competencias y polifuncionalidad.
- Análisis comparativo de los estudios referentes al diseño de modelos de gestión del talento humano desarrollador en el entorno nacional e internacional.
- Elaboración y validación de instrumentos para el diagnóstico de falencias en el modelo de gestión del talento humano y oportunidades de mejora en la polifuncionalidad del personal.
- Diagnóstico del modelo de gestión del talento humano y factor de ocupación de mano de obra:
  - Procesamiento estadístico de resultados.
  - Análisis de los indicadores para el modelo de gestión del talento humano y factor de ocupación de mano de obra.
- Elaboración del Modelo de Gestión del Talento Humano basado en Competencias y Polifuncionalidad para la línea de negocio Industrias Diversas – Plasticaucho.
  - Análisis del personal y puestos de trabajo actuales.
  - Descripción de las categorías de trabajo de Industrias Diversas - Plasticaucho Industrial.
  - Investigación de las competencias más demandas en el mercado.
  - Definición de competencias para la empresa.

- Levantamiento del diccionario de competencias.
- Elaboración de perfiles por puesto de trabajo.
  - Análisis de funciones
  - Identificación de responsabilidades
  - Identificación de competencias
- Análisis de las movilizaciones internas (cambios entre puestos de trabajo) en Industrias Diversas - Plasticaucho Industrial
- Desarrollo de los procesos de gestión humana por competencias
  - Captación (Selección, Inducción)
  - Habilitación (Capacitación)
  - Calificación (Evaluación)
  - Potenciación (Desarrollo)
- Análisis de la polifuncionalidad en Industrias Diversas - Plasticaucho Industrial
  - Análisis de efectos negativos para el establecimiento de polifuncionalidad
  - Análisis de la carga de trabajo por proceso
  - Levantamiento de la matriz de polifuncionalidad
  - Establecimiento del plan de capacitación para personal polifuncional
- Evaluación preliminar del Modelo de Gestión del Talento Humano basado en Competencias y Polifuncionalidad propuesto para la línea de negocio Industrias Diversas – Plasticaucho.

#### **4.4. Materiales y herramientas**

Se usa diagramas de flujo para la descripción de los procedimientos en los subsistemas de talento humano.

Para elaborar los perfiles de competencias se utilizó el diccionario de competencias que propone Alles, 2015 en su libro “Diccionario de Competencias: las 60 competencias más utilizadas en gestión por competencias”.

## Capítulo 5

# Resultados

### 5.1. Producto final del proyecto de titulación

#### 5.1.1. Plasticaucho Industrial – Industrias Diversas

Plasticaucho Industrial S.A. es una empresa ambateña formada en 1930 por Filomentor Cuesta Tapia quien determina la orientación de la compañía y comienza la fabricación de calzado de caucho. Bajo la marca Venus la empresa ha sabido sobresalir en el mercado nacional y actualmente cuenta con extensiones en Colombia y Perú.

En Plasticaucho Industrial S.A. se cuenta con varias líneas de negocio tales como: línea lona, línea escolar, línea relax, línea plástico e Industrias Diversas las cuales han tenido un crecimiento y la demanda de sus productos de ha incrementado.

El presente proyecto de desarrollo de posgrado se lleva a cabo en la planta de Industrias Diversas actualmente ubicada en el sector de Catiglata, cantón Ambato, Provincia de Tungurahua; esta línea de negocio se dedica a la producción de artículos de caucho y eva.

Entre los productos ofertados se encuentra accesorios para autos como moquetas, guardabarros; insumos de calzado como eva plantilla, eva plg, neolites, caucho flexible, suelas; material para manualidades como eva foamy en varios formatos, eva empaque.

La planta de Industrias Diversas cuenta con maquinaria especializada para la producción de caucho y eva en los que el proceso productivo inicia con el pesaje de materias primas, se mezcla las paradas, se realiza el prensado en donde se obtiene planchas de eva o caucho de acuerdo al tipo de producto. Para los siguientes procesos se identifica que en eva se realiza el refilado de planchas, dividido, guillotinado y sellado, por el contrario en caucho los productos una vez prensados se empaquetan o se dividen, lijan y empaquetan dependiendo el tipo de material.

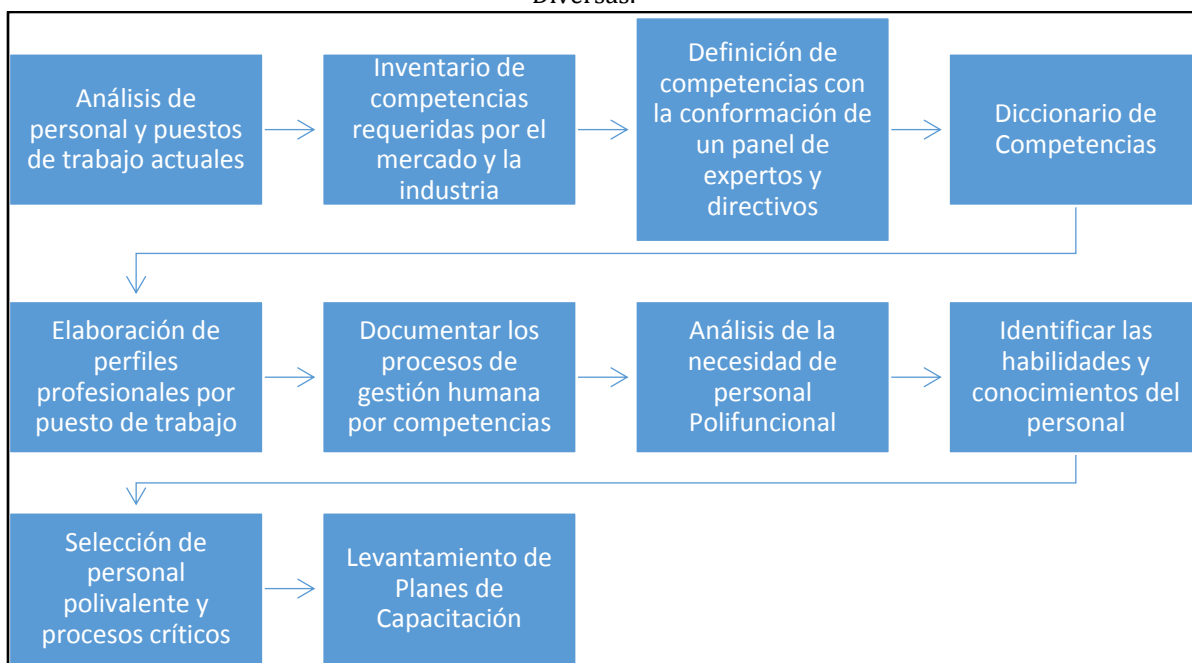
Es importante comentar que la producción se encuentra planificada por un programador de la línea quien distribuye los esfuerzos de la planta y los materiales guiados por una planificación y en base a ellas plantea un modelo de producción acorde a las necesidades del cliente.

### 5.1.2. Modelo de Gestión del Talento Humano basado en Competencias y Polifuncionalidad en Plástica Industrial – Industrias Diversas

Para la implementación del modelo de gestión se plantea las fases que muestra la Figura 17, el proceso planteado es el resultado de la investigación previa de modelos planteados por varios autores. Medina, 2014 elabora un resumen de las fases de gestión por competencias propuesto por diferentes autores el cual se muestra en la Figura 6.

El proceso de implementación propuesto parte desde el análisis del personal y los puestos de trabajo actuales hasta la definición o diseño de los procesos de talento humano por competencias. En el aspecto de polifuncionalidad se identifica además varias etapas relacionadas que permiten elaborar metodologías que elevan la eficiencia en los procesos productivos de Plástica Industrial – Industrias Diversas.

**Figura 17:** Proceso de Implementación del Modelo de Gestión en Plástica Industrial – Industrias Diversas.



Fuente: Medina (2014, p. 164)  
Elaborado por: Corella, Danny (2016)

#### 5.1.2.1. Teórico de personal y puestos de trabajo actuales

Se inicia con el levantamiento del personal con el que cuenta la planta de Industrias Diversas el cual se agrupa de acuerdo a los procesos que se llevan a cabo. Actualmente en la planta laboran 104 personas entre mano de obra directa, indirecta y administrativos. La tabla 19 muestra los procesos y el personal que lo integra.

**Tabla 19:** Teórico de Personal Industrias Diversas.

#	Proceso	REAL PRESUPUESTO	CLASIFICACION
<b>Pesaje Industrias Diversas</b>			
A	Pesaje	4	MOD
<b>Subtotal</b>		<b>4</b>	
<b>Mezclado Industrias Diversas</b>			
B	Mezclado Eva	12	MOD
C	Mezclado Caucho	6	MOD
D	Extruido - Suelas caucho	2	MOD
	LIDER DE TURNO - Planta pesada	2	MOI
<b>Subtotal</b>		<b>22</b>	
<b>Recuperados Industrias Diversas</b>			
E	Recuperados	4	MOD
<b>Subtotal</b>		<b>4</b>	
<b>Prensado Industrias Diversas</b>			
F	Prensado Eva	4	MOD
G	Prensado Caucho	6	MOD
H	Dividido FE01 - Lijado	2	MOD
I	Empaque Caucho	2	MOD
	MONTACARGUISTA	2	MOI
<b>Subtotal</b>		<b>16</b>	
<b>Dividido Acabados Industrias Diversas</b>			
J	Refilado	2	MOD
K	Dividido	14	MOD
L	Corte	2	MOD
M	Revisión-Empaque-Sellado	8	MOD
N	Laminador	2	MOD
	ABASTECEDOR	2	MOI
	LIDER DE TURNO	2	MOI
<b>Subtotal</b>		<b>32</b>	
<b>Prefabricados Industrias Diversas</b>			
O	Troquelado CT	4	MOD
<b>Subtotal</b>		<b>4</b>	
<b>Administración Fabrica Industrias Diversas</b>			
	ASISTENTE ADMINISTRATIVA	1	Empleado
	ASISTENTE BODEGA	1	Empleado
	ASISTENTES MEJORAMIENTO CONTINUO	1	Empleado
	JEFE PLANTA INDUSTRIAS DIVERSAS	1	Empleado
	SUPERVISOR INDUSTRIAS DIVERSAS	2	Empleado
<b>Subtotal</b>		<b>6</b>	
<b>Mantenimiento Industrias Diversas</b>			
	SUPERVISORES MANTENIMIENTO ID	1	Empleado
	TECNICOS MANTENIMIENTO ID	7	MOI
<b>Subtotal</b>		<b>8</b>	
<b>Aseguramiento de Calidad Industrias Diversas</b>			
	SUPERVISOR PRODUCTIVIDAD Y CALIDAD	1	Empleado
	ASISTENTE ASEG. CALIDAD ID	1	Empleado
	VERIFICADOR DE CALIDAD	6	MOI
<b>Subtotal</b>		<b>8</b>	
<b>TOTAL</b>		<b>104</b>	

Elaborado por: Corella, Danny (2016)

En los puestos de trabajo de la mano de obra directa se tiene una nomenclatura de acuerdo a las actividades que se realiza por lo que se hace el levantamiento en la Tabla 20. Los puestos de trabajo

se agrupan por centros de costo en los que se carga los salarios del personal y todos los gastos que conlleva las actividades que se ejecuta.

**Tabla 20:** Puestos de Trabajo para la MOD.

Centro de Costo	Categoría	Descripción	Puesto de Trabajo
PPA_Dividido Industrias Diversas	OE1	Obrero Pisa Especializado 1	CORTADOR
			DIVIDIDOR ROLLOS
	OP3	Obrero Pisa 3	ABASTECEDOR DIVIDIDO
			DIVIDIDOR EVA
			PEGADOR EVA
			REFILADOR EVA
			REVISION/EMPAQUE ACABADOS
SELLADOR EVA			
PPR_Troquelado ID	OP3	Obrero Pisa 3	TROQUELADOR
PPR_Mezclado Industrias Diversas	OE1	Obrero Pisa Especializado 1	CALANDRADOR - MOLINERO CAU
			CALANDRADOR - MOLINERO EVA
	OE2	Obrero Pisa Especializado 2	MEZCLADOR EVA
			MEZCLADOR CAU
PPR_Pesaje Industrias Diversas	OE1	Obrero Pisa Especializado 1	PESADOR
PPR_Prensado Industrias Diversas	OE1	Obrero Pisa Especializado 1	DIVIDIDOR CAUCHO
			MONTACARGISTA
			PRENSADOR CAU
			PRENSADOR EVA
	OP3	Obrero Pisa 3	EMPACADOR CAU
PPR_Recuperados Industrias Diversas	OE1	Obrero Pisa Especializado 1	RECUPERADO DE EVA
<b>Total</b>			<i>20 puestos de trabajo</i>

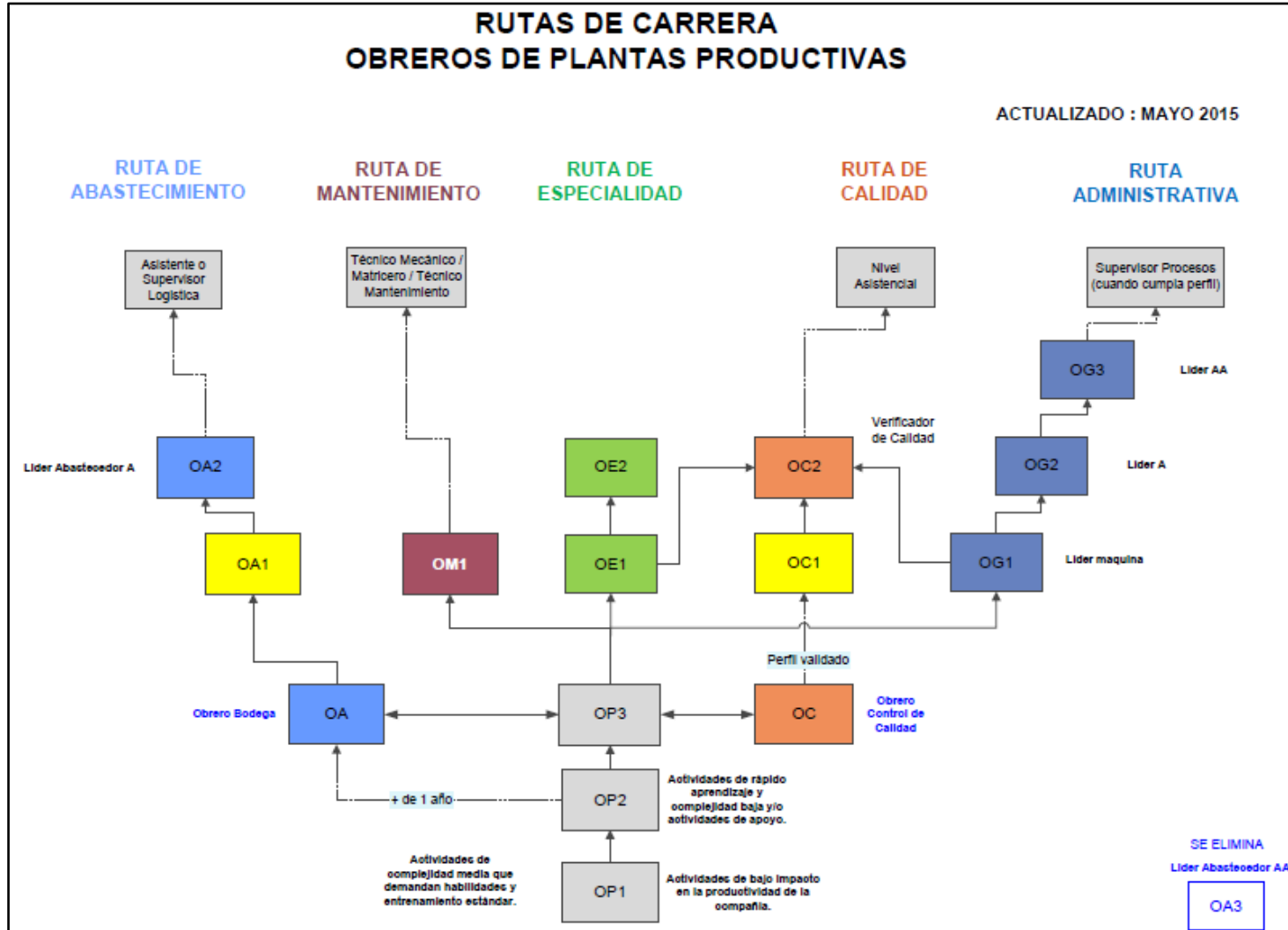
Elaborado por: Corella, Danny (2016)

En Industrias Diversas – Plasticaucho Industrial los puestos de trabajo cuentan con una categoría que agrupa posiciones con el mismo nivel de complejidad, responsabilidad, entrenamiento o experiencia. En el apéndice B se encuentra la descripción de las categorías.

#### 5.1.2.2. Inventario de competencias requeridas por el mercado y la industria

Con objeto de obtener aprendizaje de las mejores prácticas a nivel mundial se realiza un análisis de las competencias más demandadas. Dicha información es relevante para el proyecto ya que se opta por realizar Benchmarking antes de seleccionar y definir las competencias para la propuesta que el proyecto de desarrollo de posgrado entrega a Industrias Diversas – Plasticaucho Industrial. Las competencias recogidas se presentan en la tabla 21.

Figura 18: Rutas de Carrera – Obreros de Plantas Productivas.



Fuente: Documento Controlado SGI, PI-ARH-AE-DOG07

**Tabla 21:** Inventario de Competencias.

COMPROMISO	INICIATIVA/ PROACTIVIDAD
BUSQUEDA DE INFORMACION	RESILIENCIA
INNOVACIÓN	LEALTAD
ORIENTACIÓN A RESULTADOS/LOGRO	IDENTIFICACIÓN CON LA ORGANIZACIÓN
IDIOMAS	PENSAMIENTO CONCEPTUAL
CONTROL DEL ORDEN Y CLARIDAD	FLEXIBILIDAD
ORIENTACIÓN DE SERVICIO AL CLIENTE	DIRECCIÓN DE PERSONAS
IMPACTO E INFLUENCIA	PENSAMIENTO ESTRATEGICO
DESARROLLO DE PERSONAS	PENSAMIENTO ANALITICO
TRABAJO EN EQUIPO	POLIFUNCIONALIDAD
LIDERAZGO	CONOCIMIENTO TÉCNICO
ADAPTABILIDAD AL CAMBIO	

Fuente: Corella, Danny (2016)

### 5.1.2.3. Definición de Competencias para la planta de Industrias Diversas

Se realiza talleres de reflexión en donde los más altos directivos de la empresa expresan sus ideas para poder identificar las competencias. En el apéndice C se encuentra la hoja de verificación que se entrega a cada directivo en la cual seleccionan la competencia que consideran debe tener determinado puesto de trabajo.

A través del inventario de competencias más demandadas que se investiga se realiza un primer borrador y en los talleres se obtiene un análisis definitivo que se muestra a continuación:

Puesto de Trabajo: Jefe de Planta

- Orientación a Resultados.
- Orientación de Servicio al Cliente.
- Identificación con la organización.
- Pensamiento analítico.
- Desarrollo de personas.
- Liderazgo.
- Iniciativa / Pro actividad.

Puesto de Trabajo: Asistente Administrativa

- Orientación a Resultados.
- Orientación de Servicio al Cliente.

- Identificación con la organización.
- Pensamiento analítico.
- Iniciativa / Pro actividad.
- Búsqueda de Información.

Puesto de Trabajo: Supervisor de Producción

- Dirección de personas.
- Orientación de servicio al cliente.
- Orientación a resultados.
- Identificación con la organización.
- Liderazgo.
- Desarrollo de personas.

Puesto de Trabajo: Supervisor de Mantenimiento

- Dirección de personas.
- Orientación de servicio al cliente.
- Orientación a resultados.
- Identificación con la organización.
- Liderazgo.
- Desarrollo de personas.
- Trabajo en equipo.

Para los puestos de trabajo operativos se identifica seis competencias primordiales en la Tabla 22.

**Tabla 22:** Competencias requeridas.

<b>Centro de Costo</b>	<b>Puesto de Trabajo</b>	<b>Competencias Requeridas</b>
PPR_Pesaje Industrias Diversas	PESADOR	1. IDENTIFICACION CON LA ORGANIZACIÓN 2. ORIENTACION A RESULTADOS / LOGRO 3. ORIENTACION DE SERVICIO AL CLIENTE 4. TRABAJO EN EQUIPO 5. POLIFUNCIONALIDAD 6. ADAPTABILIDAD AL CAMBIO
PPR_Mezclado Industrias Diversas	CALANDRADOR - MOLINERO CAU	
	CALANDRADOR - MOLINERO EVA	
	MEZCLADOR EVA	
PPR_Prensado Industrias Diversas	MEZCLADOR CAU	
	DIVIDIDOR CAUCHO	
	MONTACARGISTA	
	PRENSADOR CAU	
	PRENSADOR EVA	
PPA_Dividido Industrias Diversas	EMPACADOR CAU	
	CORTADOR	

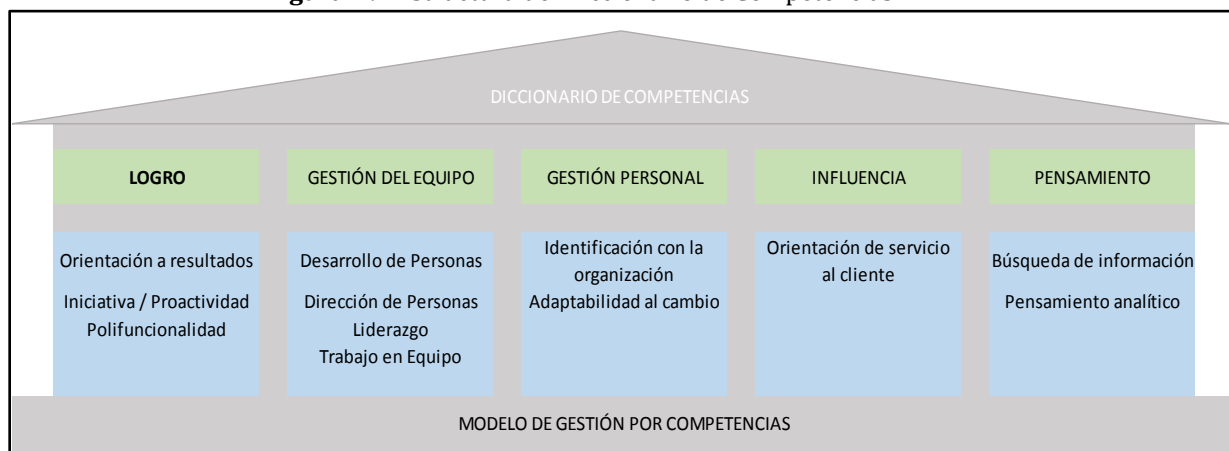
	DIVIDIDOR ROLLOS
	ABASTECEDOR DIVIDIDO
	DIVIDIDOR EVA
	PEGADOR EVA
	REFILADOR EVA
	REVISION/EMPAQUE ACABADOS
	SELLADOR EVA
PPR_Recuperados Industrias Diversas	RECUPERADO DE EVA
PPR_Troquelado ID	TROQUELADOR

Elaborado por: Corella, Danny (2016)

#### 5.1.2.4. Diccionario de Competencias

Este diccionario de competencias como parte de la propuesta del trabajo de desarrollo de posgrado se desarrolla en base a las necesidades de la planta de Industrias Diversas de Plasticaucho Industrial. El diccionario presenta las competencias organizadas por categorías, describe el significado de cada uno y el desglose en 4 niveles de desarrollo.

**Figura 19:** Estructura del Diccionario de Competencias.



Elaborado por: Corella, Danny (2016)

### LOGRO

#### 1. Orientación a Resultados

**Definición:**

Orientación al logro es la preocupación por realizar bien el trabajo o sobrepasar un estándar. Los estándares pueden ser el propio rendimiento en el pasado (esforzarse para superarlo), una medida objetiva (orientación a resultados), superar los demás (competitividad), metas personales que uno mismo se ha marcado o cosas que nadie ha realizado antes (innovación).

**Niveles:**

- A
- Busca el máximo "beneficio" a largo plazo.
- ✓ Realiza análisis coste-beneficio. Toma decisiones y establece prioridades y objetivos sopesando "recursos utilizados y resultados obtenidos".
  - ✓ Hace continuas referencias al beneficio potencial, a la rentabilidad o al análisis coste-beneficio.
  - ✓ Analiza los resultados empresariales.
  - ✓ Asume riesgos empresariales calculados.

- B
- Mejora el rendimiento (se fija objetivos ambiciosos). Ambiciosos significa que hay un 50% de posibilidades de conseguir el objetivo, lo que resulta difícil pero no imposible.
- ✓ Realiza cambios específicos en el sistema o en sus propios métodos de trabajo para conseguir mejoras en el rendimiento sin establecer ninguna meta específica (por ejemplo: encuentra mejores formas, más rápidas, menos caras o más eficientes de realizar las cosas, mejora la calidad, la satisfacción del cliente, el clima laboral, los ingresos obtenidos, etc.).
  - ✓ Se esfuerza por lograr los objetivos, superando lo que se espera de ella.
  - ✓ Busca la excelencia y la mejora continua en la gestión.
  - ✓ Realiza comparaciones de su rendimiento actual con otros anteriores.

- C
- Crea sus propios estándares en el trabajo.
- ✓ Utiliza sus propios sistemas para medir y realizar el seguimiento de sus resultados con sus propios estándares (no impuestos por la empresa).
  - ✓ Puede utilizar nuevos métodos o formas de conseguir los objetivos impuestos por la empresa.
  - ✓ Es perseverante para conseguir los objetivos, a pesar de los obstáculos.
  - ✓ Es eficiente, optimiza los recursos y el tiempo en la realización de sus tareas.

Quiere hacer bien el trabajo.

- ✓ Intenta realizar el trabajo bien o correctamente.
- ✓ Expresa frustración ante la ineficacia o la pérdida de tiempo (por ejemplo: lamenta haber perdido el tiempo y quiere hacerlo mejor) aunque no realiza mejoras concretas.
- ✓ No pierde de vista los objetivos a lograr en su ámbito de responsabilidad.
- ✓ Expresa el deseo de hacer mejor las cosas.

D

## 2. Iniciativa / Pro actividad

### **Definición:**

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

### **Niveles:**

Se anticipa a las situaciones con una visión a largo plazo.

- ✓ Actúa para crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás.
- ✓ Elabora planes de contingencia.
- ✓ Es promotor de ideas innovadoras.
- ✓ Genera nuevas ideas y nuevos proyectos para anticiparse a las tendencias del entorno.

A

Se adelanta y prepara para los acontecimientos que puedan ocurrir en el corto plazo.

- ✓ Crea oportunidades o minimiza los problemas potenciales.
- ✓ Es capaz de evaluar las principales consecuencias de una decisión a largo plazo.
- ✓ Es ágil en la respuesta a los cambios.
- ✓ Aplica distintas formas de trabajo con una visión de mediano plazo.

B

Toma decisiones en momentos de crisis, tratando de anticiparse a las situaciones que puedan surgir.

- ✓ Tiene distintos enfoques para enfrentar un problema.
- ✓ Actúa rápidamente y decididamente en una crisis (cuando la norma sería esperar, "estudiar la situación" o ver si se resuelve por sí sola).
- ✓ Aporta ideas y realiza propuestas que puedan tener un impacto positivo en los resultados.
- ✓ Toma decisiones ágil y rápidamente ante situaciones de urgencia (sin esperar que nadie le diga lo que debe hacer).

C

Aborda oportunidades o problemas del momento.

- ✓ Reconoce las oportunidades que se presentan, y o bien actúa para materializarlas.
- ✓ Muestra predisposición a participar y aportar ideas.
- ✓ No traspasa el problema, lo asume y propone soluciones.
- ✓ Se involucra activamente en las tareas que realiza.

D

### 3. Polifuncionalidad

#### **Definición:**

Polivalencia o polifuncionalidad es la amplia gama de capacidades que tiene la persona y que le permite trabajar en diferentes procesos de trabajo.

**Niveles:**

- A
- Polivalencia de grupo.  
✓ Esta permite el desarrollo colectivo de las funciones de un grupo de actividades.
- B
- Polivalencia por enriquecimiento de tareas.  
✓ Se caracteriza por la necesidad de cambiar cualitativamente los conocimientos y las competencias del trabajador para alcanzar dominios de nuevas capacidades.
- C
- Polivalencia por ampliación de tareas.  
✓ Requiere de la puesta en práctica de técnicas de trabajo diferente, o de las mismas técnicas básicas pero bajo condiciones diferentes, y que aúna tareas encomendadas anteriormente a diferentes oficios.
- D
- Polivalencia elemental.  
✓ Rotación en la cadena de producción, donde las tareas se fragmentan de tal manera que el operador no logra dominar el proceso de producción completo.

**GESTIÓN DEL EQUIPO**

**4. Desarrollo de Personas**

**Definición:**

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

Incluye la capacidad de generar adhesión, compromiso y fidelidad.

**Niveles:**

A	<p>Desarrolla su equipo, los talento humano de la organización, convencido del valor estratégico que estos aportan a la gestión general y al área en particular.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Comprende cabalmente el alcance de sus acciones en relación con su equipo para una gestión exitosa de todos y cada uno de los involucrados.</li><li>✓ Actúa bajo el concepto de que las personas quieren y pueden aprender para mejorar su rendimiento.</li><li>✓ Se refieren positivamente acerca del desarrollo de las habilidades actuales y futuras o al potencial para aprender.</li></ul>
B	<p>Da explicaciones / ofrece ayuda para el aprendizaje.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Da instrucciones o demostraciones.</li><li>✓ Brinda las razones de fondo para proveer de aprendizaje sólido.</li><li>✓ Se asegura por varios medios de que los demás han comprendido e interiorizado sus explicaciones.</li></ul>
C	<p>Da retroalimentación para el desarrollo integral.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Da retroalimentación positiva o mixta como estrategia de desarrollo global de la empresa.</li><li>✓ La retroalimentación negativa lo da basándose en comportamientos concretos y sin desacreditar personalmente.</li></ul>
D	<p>Fomenta el desarrollo a largo plazo.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Desarrolla planes de formación guiada a largo plazo junto con experiencias en el trabajo que sirven para adquirir nuevas capacidades o habilidades que serán requeridas para responsabilidades futuras.</li></ul>

## 5. Dirección de Personas

### Definición:

Dirección de personas implica la intención de hacer que los demás actúen según nuestros objetivos, utilizando adecuadamente y correctamente el poder personal o la autoridad que la posición nos confiere. Incluye el "decir lo que los demás deben hacer". El estilo varía según lo requieren las circunstancias o las personas, desde firme y directivo hasta exigente o incluso amenazador. El hecho de intentar razonar, persuadir y convencer a los demás para que hagan algo es Impacto e influencia, no Dirección de personas.

### Niveles:

Da órdenes e instrucciones.

- ✓ Da a las personas las instrucciones adecuadas, dejando razonablemente claro las necesidades y exigencias.
- ✓ Delega explícitamente tareas rutinarias para poder dedicar tiempo a asuntos de mayor consideración.
- ✓ Asigna tareas y responsabilidades a su equipo.
- ✓ Organiza el trabajo y planifica las tareas del equipo.

A

Establece límites.

- ✓ Rechaza con firmeza peticiones no razonables de los demás o establece límites a su comportamiento.
- ✓ Puede manipular situaciones para limitar las opciones de los demás o forzarlas para que proporcionen los recursos deseados.
- ✓ Realiza seguimientos, reconduciendo rendimientos inadecuados.
- ✓ Pone límites a la conducta de los demás.

B

C

Exige alto rendimiento.

- ✓ Establece unilateralmente estándares y exige un elevado nivel de rendimiento, calidad o recursos.
- ✓ Insiste en que se cumplan, sin cuestionar, sus órdenes o demandas.
- ✓ Deja claras las consecuencias de la falta de rendimiento.
- ✓ Realiza un seguimiento estricto y cuidadoso del rendimiento.

D

Publicita los niveles de rendimiento alcanzados.

- ✓ Compara públicamente los objetivos individuales alcanzados con los establecidos (por ejemplo: resultados de ventas frente a objetivos individuales, señalando en rojo las discrepancias).
- ✓ Compara sistemáticamente el rendimiento con los estándares.
- ✓ Trata abierta y directamente los problemas de rendimiento que los demás plantean.
- ✓ Utiliza estrategias para promover la productividad, y es capaz de llegar a medidas extremas y necesarias con las personas afectadas (por ejemplo: traslado de un miembro del equipo a otra área, despido).

## 6. Liderazgo

### **Definición:**

Es la capacidad del trabajador para ejercer influencia sobre su equipo, promoviendo en ellos una alta motivación por conseguir cada objetivo en su trabajo, lo cual conllevará a alcanzar la meta final de la organización. Implica la habilidad para comunicar una visión de la estrategia organizacional, haciendo que esta visión parezca no sólo posible sino también deseable por los receptores o interesados, creando en ellos un compromiso genuino.

**Niveles:**

- A
- Ejerce una fuerte influencia en todos los miembros de la empresa.
- ✓ Tiene la habilidad de persuadirlos y promover en ellos una fuerte motivación para que se comprometan con la empresa en todos los sentidos y se esfuercen por brindar un servicio de gran calidad.
  - ✓ Se comunica de forma eficaz, eficiente y consistente con los trabajadores en los distintos niveles funcionales.
  - ✓ Lidera bien las reuniones (establece el orden del día y los objetivos de las reuniones, controla el tiempo, asigna turnos de palabra, etc.).
  - ✓ Se asegura de que el grupo disponga de toda la información necesaria.

- B
- Promueve la eficacia y motivación del equipo.
- ✓ Utiliza estrategias complejas para mantener la motivación del grupo elevada y para alcanzar buenos niveles de productividad.
  - ✓ Escucha y promueve la participación y la aportación de ideas.
  - ✓ Se preocupa para la motivación y buen clima de trabajo protegiendo al grupo y defendiendo su reputación.
  - ✓ Se asegura de que las necesidades del grupo estén cubiertas.
  - ✓ Da instrucciones o demostraciones, junto con las razones subyacentes, como estrategia de aprendizaje.

- C
- Puede fijar objetivos que el grupo acepta realizando un adecuado seguimiento de lo encomendado.
- ✓ Delega responsabilidades transmitiendo confianza, formando y realizando un seguimiento efectivo.
  - ✓ Da *feedback* positivo de mejora a todos los miembros del equipo para su desarrollo y motivación.
  - ✓ Desarrolla los miembros del equipo según sus necesidades e intereses.
  - ✓ Establece planes de acción y ofrece sugerencias específicas de mejora.

D

- El trabajador en escasas ocasiones logra influir sobre el resto de sus compañeros.
- ✓ Posee escasas habilidades para fomentar en ellos una mayor motivación por su trabajo.
  - ✓ Tiene dificultad para comunicarse con personal de un nivel funcional distinto al suyo.

## 7. Trabajo en Equipo

### **Definición:**

Implica la capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos en pro de un objetivo común.

### **Niveles:**

A

- Fortalece el espíritu de equipo en toda la institución.
- ✓ Expresa satisfacción personal con los éxitos de sus pares.
  - ✓ Se preocupa por apoyar el desempeño de otras áreas.
  - ✓ En beneficio de objetivos organizacionales de largo plazo, es capaz de sacrificar intereses personales o de su grupo cuando es necesario.
  - ✓ Se considera que es un referente en el manejo de equipos de trabajo.

B

- Anima y motiva a los demás.
- ✓ Desarrolla el espíritu de equipo.
  - ✓ Actúa para desarrollar un ambiente de trabajo amistoso, buen clima y espíritu de cooperación.
  - ✓ Resuelve los conflictos que se puedan producir dentro del equipo.

C

Solicita la opinión al resto del grupo.

- ✓ Valora sinceramente las ideas y experiencia de los demás.
- ✓ Mantiene una actitud abierta para aprender de los otros, incluso sus pares y subordinados.
- ✓ Promueve la colaboración de los distintos equipos, dentro de ellos y entre ellos.
- ✓ Valora las contribuciones de los demás aunque tengan diferentes puntos de vista.

D

Coopera.

- ✓ Participa de buen grado en el grupo, apoya sus decisiones.
- ✓ Realiza la parte de trabajo que le corresponde.
- ✓ Como miembro de un equipo, mantiene informados a los demás y los tiene al corriente de los temas que lo afectan.
- ✓ Comparte información.

## GESTIÓN PERSONAL

### 8. Identificación con la Organización

#### Definición:

Se refiere a la identificación de cada trabajador con la organización. Implica conocer los valores y elementos culturales de la empresa, asumirlos, defenderlos y promulgarlos como si fueran propios. Se refiere a la disposición que tenga el trabajador para defender los intereses de la empresa en ocasiones en que éstos se vean amenazados. Implica también el dar prioridad a los intereses organizacionales y comprometerse a la consecución de los mismos.

#### Niveles:

A

Respetar las normas y prácticas de la Organización.

- ✓ Se esfuerza para adaptarse y encajar bien en la Organización.
- ✓ Respetar la forma en la que se llevan a cabo las cosas en la Organización.
- ✓ Comprende y trabaja por los resultados que se esperan de su función.

- B
- Demuestra identificación con el proyecto de su Organización, su credibilidad y prioridad.
- ✓ Muestra disponibilidad para ayudar a sus compañeros/as, dentro y fuera de su área o departamento.
  - ✓ Respeta y acepta lo que sus superiores consideran importante.
  - ✓ Expresa lazos afectivos con la Organización.
  - ✓ Manifiesta orgullo de pertenencia.

- C
- Apoya y promueve las prioridades de su Organización en cualquier circunstancia.
- ✓ Se preocupa por transmitir una imagen positiva de su Organización.
  - ✓ Actúa en favor de la misión y objetivos de la Organización.
  - ✓ Toma decisiones y ajusta sus prioridades en función de las necesidades de la Organización.
  - ✓ Cooperar con otras personas en el logro de los objetivos organizativos.

- D
- Antepone las prioridades de su Organización y afronta sus consecuencias.
- ✓ Pone las necesidades de la empresa por delante de las suyas (identidad profesional, preferencias, prioridades, etc.).
  - ✓ Apoya las decisiones que benefician a toda la Organización aunque puedan resultar impopulares a corto plazo.
  - ✓ Promueve la filosofía y valores de su Organización entre sus colaboradores.
  - ✓ Apoya las decisiones que benefician a toda la Organización aunque vayan en contra de su área o departamento a corto plazo.

## 9. Adaptabilidad al Cambio

### **Definición:**

Es la capacidad para enfrentarse con flexibilidad y versatilidad a situaciones nuevas y para aceptar los cambios de forma positiva y constructiva. Se identificó esta competencia porque los trabajadores del estudio de arquitectos deben aceptar y adaptarse a los cambios, teniendo en cuenta que la empresa se encuentra en una etapa de crecimiento.

**Niveles:**

- A
- Se posee una alta capacidad para enfrentar situaciones cambiantes e innovadoras, conjugando con un gran dominio la estabilidad y la versatilidad.
- ✓ Realiza adaptaciones organizacionales y estratégicas a corto, mediano y largo plazo en respuesta a los cambios del entorno o las necesidades de la situación.
  - ✓ Evalúa sistemáticamente su entorno atento a cambios que pudieran producirse.
  - ✓ Muestra una buena predisposición para trabajar con diferentes áreas e interlocutores.
  - ✓ Está dispuesto a cambiar las propias ideas ante nueva información o evidencia contraria.

- B
- Se muestra abierto a enfrentar situaciones distintas o las que no está acostumbrado dentro de su rutina de trabajo.
- ✓ Adapta tácticas y objetivos para afrontar una situación o solucionar problemas.
  - ✓ Sistemáticamente revisa y evalúa las consecuencias positivas y/o negativas de las acciones pasadas para agregar valor.
  - ✓ Reacciona con flexibilidad y se adapta a los "imprevistos" y obstáculos que pueden llegar a cambiar significativamente su trabajo.
  - ✓ Adapta su comportamiento a las distintas situaciones o circunstancias de su trabajo.

- C
- Evalúa y observa la situación objetivamente y puede reconocer la validez del punto de vista de otros, utilizando dicha información de manera selectiva para modificar su accionar.
- ✓ Revisa situaciones pasadas para modificar su accionar ante situaciones nuevas.
  - ✓ Adecua los objetivos o proyectos a la situación del mercado y al entorno en la cual se enfrenta.
  - ✓ Define áreas de cambio y propone nuevas formas de actuar.
  - ✓ Define una visión explícita de los cambios, detallando la información.

D

- Tiene cierta dificultad para enfrentar situaciones que les son desconocidas.
- ✓ Logra adaptarse de manera lenta a los cambios que se pudiesen suscitar.
  - ✓ Sigue siempre los procedimientos.
  - ✓ En ocasiones puede reconocer la validez de otros puntos de vista y modificar su accionar.

## INFLUENCIA

### 10. Orientación de Servicio al Cliente

#### **Definición:**

Es la disposición para realizar el trabajo con base en el conocimiento de las necesidades y expectativas de los clientes. Implica preocuparse por entender las necesidades de los clientes y dar solución a sus problemas; así como realizar esfuerzos adicionales con el fin de exceder sus expectativas y mejorar su calidad de vida.

#### **Niveles:**

A

- Sus acciones están dirigidas a comprender y satisfacer a los clientes.
- ✓ Busca explorar las necesidades e inquietudes de cada cliente, brindando un trato personalizado que demuestra interés en cada uno de los mismos.
  - ✓ Considera la plena satisfacción del cliente como un criterio esencial para la planificación de futuras actividades.
  - ✓ Es capaz de realizar esfuerzos con el fin de lograr mejorar la calidad de vida de sus clientes y lograr obtener su aprobación y/o admiración por el trabajo realizado.

B

- Busca explorar las necesidades e inquietudes de cada cliente al máximo en la medida que ello resulte esencial para la elaboración de una tarea.
- ✓ Trata de establecer criterios que le permitan evaluar las necesidades y niveles de satisfacción de los clientes de forma general.
  - ✓ Se responsabiliza personalmente de corregir los problemas del cliente/a.
  - ✓ Resuelve los problemas con rapidez y sin presentar excusas.

C

Se preocupa por el cliente.

- ✓ Se responsabiliza personalmente de corregir los problemas del cliente/a.
- ✓ Resuelve los problemas con rapidez y sin presentar excusas.
- ✓ Mantiene una actitud de total disponibilidad con el cliente/a, especialmente cuando este atraviesa periodos difíciles (por ejemplo: ofrece su teléfono particular al cliente, le indica como localizarlo o le dedica tiempo extra).
- ✓ Hace más de lo que normalmente el cliente/a espera.

D

Mantiene una comunicación fluida y realiza un seguimiento del cliente/a.

- ✓ Responde a las preguntas, quejas o problemas que el cliente/a le plantea y le mantiene informado sobre el avance de sus proyectos (pero no investiga sobre los problemas subyacentes del cliente/a).
- ✓ Mantiene una comunicación permanente con el cliente/a para conocer sus necesidades y su nivel de satisfacción.
- ✓ Ofrece al cliente/a información útil.
- ✓ Da servicio al cliente/a de forma cordial.

## PENSAMIENTO

### 11. Búsqueda de Información

#### **Definición:**

Es la inquietud y la curiosidad constante por saber más sobre las cosas, los hechos o las personas. Implica buscar información más allá de las preguntas rutinarias o de lo requerido en el puesto. Puede implicar el análisis profundo o el pedido de una información concreta, la resolución de discrepancias haciendo una serie de preguntas o la búsqueda de información variada sin un objetivo concreto, una información que quizás sea útil en el futuro.

**Niveles:**

A

Pone en marcha personalmente sistemas o prácticas que permiten recoger información de manera habitual.

- ✓ Hace que otras personas recojan información de forma habitual y se la proporcionen.
- ✓ Extrae conocimientos tanto de dentro como de fuera de la Organización para tener una amplia visión de futuro y sus subsiguientes implicaciones en el negocio.

B

Realiza un trabajo sistemático en un determinado lapso para obtener la máxima y mejor información posible de todas las fuentes disponibles.

- ✓ Emprende acciones para difundir nuevas tecnologías/metodologías en la Organización.
- ✓ Indaga en todas las fuentes para obtener la información clave que le permitirá tener una idea clara de las tendencias y novedades que afectan a su negocio y/o mercado.
- ✓ Recurre a personas que no están personalmente implicadas en la situación para conocer su perspectiva, experiencia, opinión.

C

Aborda personalmente el esclarecimiento de una situación o problema cuando lo normal es no hacerlo.

- ✓ Se encuentra con las personas más cercanas al problema y les hace preguntas.
- ✓ Recurre a personas que no están personalmente involucradas en la situación o problema.
- ✓ Divulga y pone en práctica los conocimientos que va adquiriendo en su puesto de trabajo.

Hace preguntas directas tanto a las personas que están presentes o que se supone conocen la situación como a las directamente implicadas aunque no estén presentes.

- ✓ Utiliza la información disponible o consulta las fuentes de información adicionales.
- ✓ Utiliza sus conocimientos técnicos para resolver las dudas y responder a las preguntas de otros.
- ✓ Tiene inquietud para conocer lo que tiene a su entorno inmediato.

D

## 12. Pensamiento Analítico

### **Definición:**

Es la capacidad para entender una situación, desagregándola en pequeñas partes o identificando sus implicaciones paso a paso. Incluye la capacidad para organizar sistemáticamente las partes de un problema o situación, realizar comparaciones entre diferentes elementos o aspectos y establecer prioridades racionales. También incluye el entendimiento de las secuencias temporales y las relaciones causa-efecto de las acciones.

### **Niveles:**

Realiza planes o análisis complejos.

- ✓ Aplica métodos o conceptos aprendidos con el fin de analizar situaciones y facilitar la toma de decisiones.
- ✓ Realiza análisis complejos teniendo en cuenta múltiples variables con una relación poco evidente entre ellas.
- ✓ Utiliza distintas técnicas de análisis para identificar varias soluciones y sopesa el valor de cada una de ellas.
- ✓ Descompone un problema en múltiples partes, desglosando al detalle cada una de ellas y estableciendo las relaciones causales de éstas.

A

Identifica relaciones múltiples.> Desglosa un problema complejo en distintas partes.

- ✓ Es capaz de establecer vínculos causales complejos entre circunstancias diferentes.
- ✓ Reconoce varias causas posibles de un hecho o varias consecuencias de una acción o una cadena de sucesos (A causa B causa C causa D).
- ✓ Analiza las relaciones entre las diferentes partes de un problema o situación para anticipar los obstáculos y planifica los siguientes pasos.

B

Identifica relaciones básicas.

- ✓ Descompone los problemas en partes y establece relaciones causales sencillas (A causa B).
- ✓ Identifica los pros y contras de las decisiones.
- ✓ Marca prioridades en las tareas, según su orden de importancia.
- ✓ Busca y obtiene información de distintas fuentes para obtener una visión más amplia de los problemas y situaciones.

C

Desglosa los problemas.

- ✓ Desglosa los problemas o situaciones sin atribuirles ninguna valoración concreta.
- ✓ Realiza una lista de asuntos a tratar sin asignarles ningún orden o prioridad concretos.
- ✓ Dedicar el tiempo suficiente para analizar básicamente los problemas antes de tomar una línea de actuación.
- ✓ Preguntar a sus compañeros/as o superiores para obtener información relevante.

D

#### 5.1.2.5. Diseño de perfiles profesionales por puesto de trabajo

En esta sección se define y delimita las tareas y responsabilidades que se demandan en cada puesto de trabajo. Un perfil profesional contiene el conjunto de conocimientos, habilidades y competencias para el desarrollo con eficacia de un trabajo.

Se divide el perfil profesional en tres campos: formación requerida, actividades principales y competencias.

En la formación requerida se distingue la formación básica, específica y experiencia.

En las actividades principales se detalla el conjunto de tareas que el puesto de trabajo requiere.

En las competencias se toma de la definición hecha en el apartado “definición de competencias” en el que se analiza por puesto de trabajo aquellas que se requieren.

Toda la información se consolida en el formato que se muestra como ejemplo del perfil que se levanta para el Supervisor de Producción.

**Tabla 23:** Perfil Profesional Supervisor de Producción.

<b>DESCRIPCIÓN DE PERFIL</b>	
<b>PLANTA: INDUSTRIAS DIVERSAS</b>	
<b>PUESTO: SUPERVISOR DE PRODUCCIÓN</b>	
<b>OBJETIVO:</b> Gestionar las operaciones de producción del turno asignado, mediante un manejo eficiente y efectivo de recursos, así como la adecuada gestión de los indicadores.	
<b>PERFIL</b>	
<b>Formación Académica</b>	Título de tercer nivel en Ingeniería Industrial o Mecánica
<b>Experiencia</b>	mínimo de 3 años
<b>ACTIVIDADES PRINCIPALES</b>	
Asegura el cumplimiento de la programación de producción con el mejor aprovechamiento posible de todos los recursos disponibles	
Organiza las actividades del turno de trabajo	
Controla la producción de los diferentes equipos de la sección	
Administra el personal a su cargo	
Elabora ordenes de trabajo, requisiciones y verifica los despachos de materiales con la correcta administración	
Coordina con mantenimiento la solución de problemas presentados en máquinas y prioriza la ejecución de trabajo	
Controla y toma acciones preventivas o correctivas sobre procesos, calidad, materiales, MOD, seguridad y salud, orden y limpieza	
<b>COMPETENCIAS</b>	
Dirección de Personas	
Orientación de Servicio al Cliente	
Orientación a Resultados	
Identificación con la Organización	
Liderazgo	
Desarrollo de Personas	

Elaborado por: Corella, Danny (2016)

Para un puesto de trabajo operativo se muestra el ejemplo del Obrero Pesador.

**Tabla 24:** Perfil Profesional Obrero Pesador.

DESCRIPCIÓN DE PERFIL	
<b>PLANTA: INDUSTRIAS DIVERSAS</b>	
<b>PUESTO: PESADOR</b>	
<b>OBJETIVO:</b> Cumplir con la programación para el área de pesaje con las formulaciones definidas, dando cumplimiento a las especificaciones, estándares de producción y normas de calidad establecidas.	
PERFIL	
<b>Formación Académica</b>	Bachillerato
<b>Experiencia</b>	mínimo de 2 años
ACTIVIDADES PRINCIPALES	
Realiza el Check List de inicio de turno (todas a excepción del lavado de jvas)	
Revisa que las balanzas estén correctamente calibradas, verificadas con su respectivo patrón	
Recibe la orden de trabajo y verifica el stock de materia prima	
Verifica si cuenta con el material necesario para la jornada de trabajo	
Solicita al Supervisor la reserva de materia prima	
Verifica que las fórmulas estén actualizadas para comenzar el proceso de pesaje	
Realiza el proceso de pesaje en función a la orden de trabajo	
Verifica que las paradas pesadas se encuentre completas para el despacho	
Verifica que las paradas pesadas se encuentre completas para el despacho	
Elabora e imprime las etiquetas que van a ser colocadas en las paradas	
Coloca la etiqueta en las jvas de las paradas pesadas	
Ubican las paradas en los pallets destinados para el despacho	
Reporta la producción en el registro correspondiente	
COMPETENCIAS	
Identificación con la Organización	
Orientación a Resultados	
Orientación de Servicio al Cliente	
Trabajo en Equipo	
Polifuncionalidad	
Adaptabilidad al cambio	

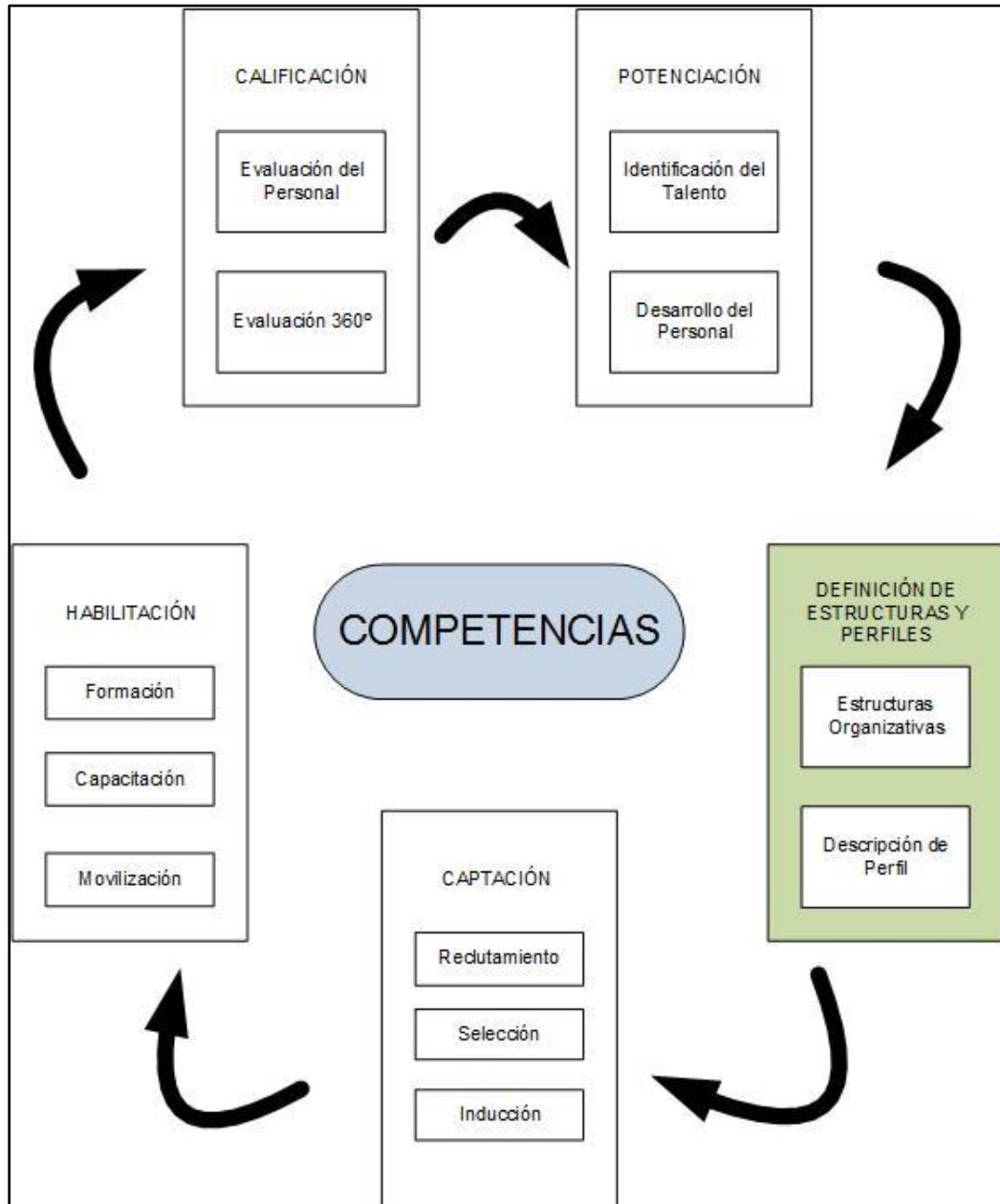
Elaborado por: Corella, Danny (2016)

En el apéndice D se coloca todos los perfiles profesionales que corresponden a los puestos de trabajo para la planta de Industrias Diversas.

### 5.1.2.6. Procesos de Gestión Humana basado en Competencias en Industrias Diversas – Plasticaucho Industrial

El objetivo de implementar el sistema de gestión por competencias es dirigir de manera integral el talento humano de la empresa por lo cual se desarrolla los subprocesos en base al modelo de gestión de la Figura 07 adaptado de Perea, 2016. En la Figura se muestra el modelo de competencias como base o centro de un sistema que integra todos los aspectos de la gestión de talento humano.

**Figura 20:** Gestión de Talento Humano basada en Competencias.



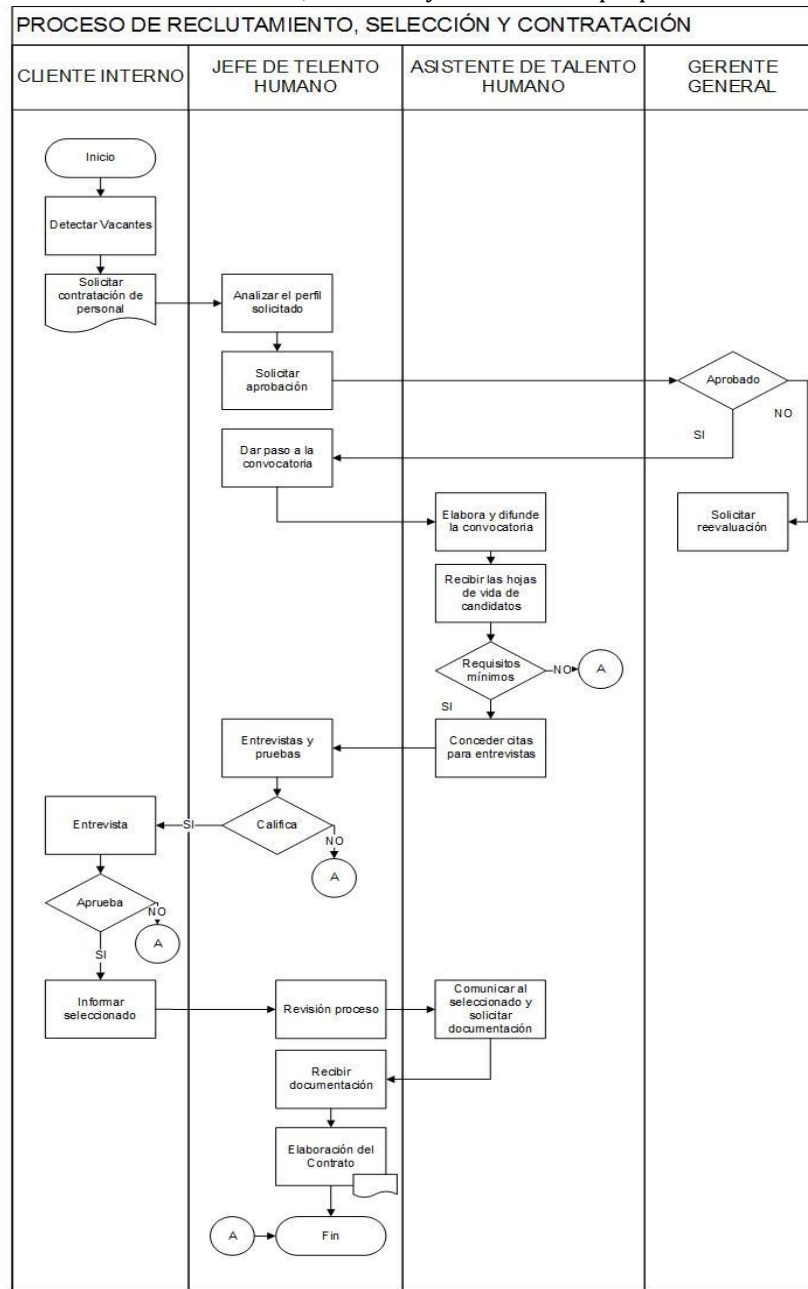
Fuente: Elaboración propia a partir de Perea (2016)  
Elaborado por: Corella, Danny (2016)

### 5.1.2.6.1. Captación

#### 5.1.2.6.1.1. Reclutamiento, Selección e Inducción

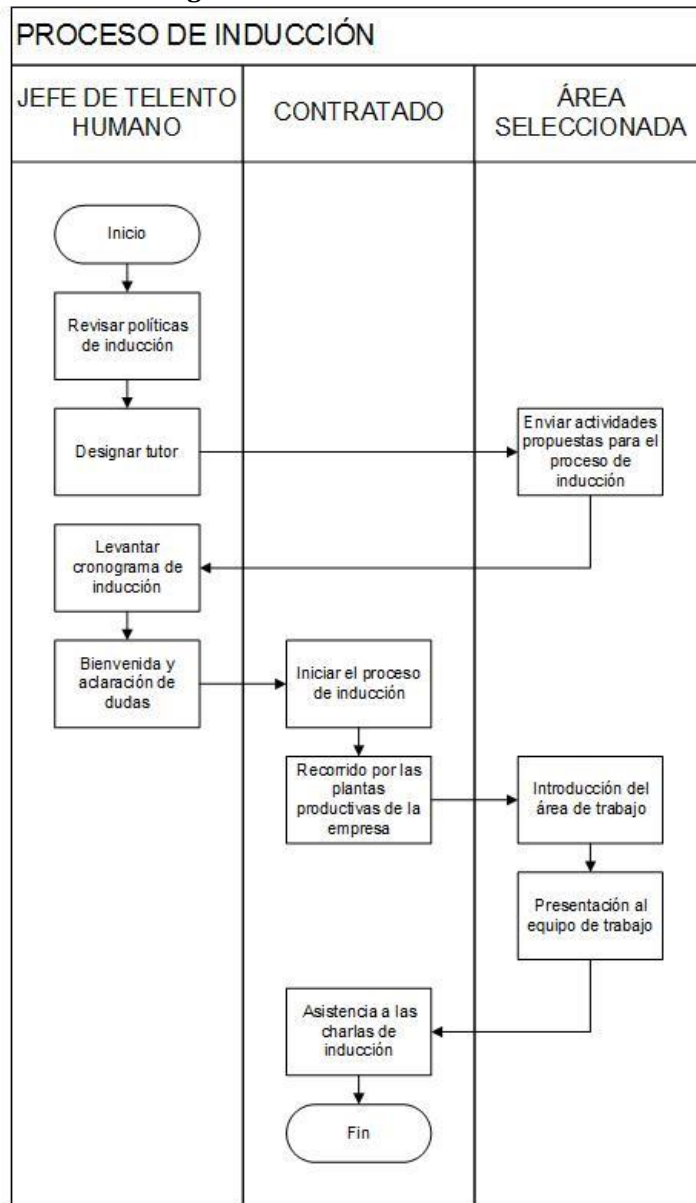
Se propone establecer un proceso de reclutamiento, selección e inducción a fin de que todas las áreas de la empresa tengan actividades estandarizadas cuando se presenta la necesidad de personal. La empresa cuenta con el proceso de reclutamiento e inducción y la propuesta está siendo implementada.

**Figura 21:** Proceso de Reclutamiento, Selección y Contratación propuesto Industrias Diversas.



Elaborado por: Corella, Danny (2016)

**Figura 22: Proceso de Inducción.**



Elaborado por: Corella, Danny (2016)

Se establece políticas para el desarrollo de los procesos de captación:

- Cuando en un área exista la petición de salida o renuncia de algún empleado, el Jefe de Área notificará a Talento Humano para que se realice el trámite correspondiente. Solo la Gerencia General y/o el Jefe de Talento Humano podrá notificar la terminación de contrato a los empleados, cualquiera sea el motivo.
- El gerente o jefe del Área en donde se presente la vacante, debe hacer llegar la petición de requerimiento de personal por escrito a la oficina de Talento Humano, quienes

harán conocer a la Gerencia sobre tal petición. Si se encuentra dentro del Presupuesto se iniciará el Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal. El requerimiento de personal se hará a través de un formato el cual se detalla en el Apéndice E.

- Talento Humano liderará todo el proceso de selección y contratación; el plazo para cubrir las vacantes será máximo de 15 días, según sea el perfil, existirá una base de datos de candidatos para fines emergentes.
- Talento humano proveerá de una terna al área donde haya el requerimiento.
- Todo empleado nuevo entregará toda la documentación requerida para la contratación en Talento Humano antes de empezar sus labores, luego pasará por un proceso de entrenamiento, comenzando por políticas, reglamento interno, y perfil de competencias del cargo, el Jefe de área asignará un tutor el mismo que ayudará con todas las dudas del nuevo empleado.

#### **5.1.2.6.2. Habilitación**

##### **5.1.2.6.2.1. Formación y Capacitación**

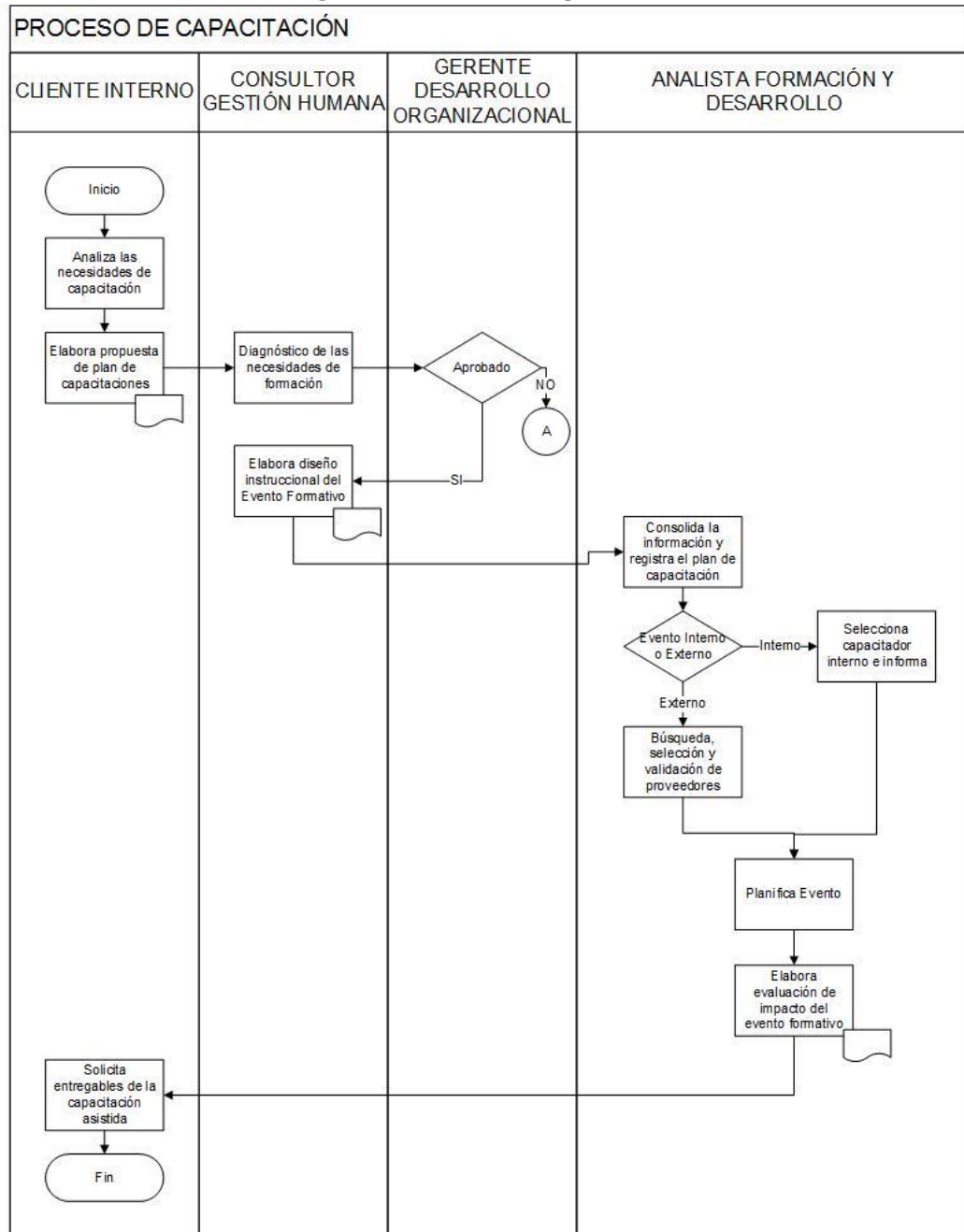
Se propone establecer un proceso de capacitación para el desarrollo del personal. La formación técnica busca elevar el nivel de competencia (conocimientos y habilidades) del colaborador, mediante la planificación y ejecución de eventos formativos que contribuyan al buen desempeño de los procesos y la consecución de objetivos organizacionales.

Las políticas para el desarrollo de la formación técnica son:

- La elaboración del Plan y Presupuesto de Formación es realizada anualmente en todas las áreas de la compañía.
- El Consultor de Gestión Humana conjuntamente con las Gerencias de cada área, revisan que las Necesidades de Formación se ajusten a los requisitos de la función, y estén orientadas al cumplimiento de los objetivos estratégicos o específicos de la organización.
- El Plan Anual de Formación es actualizado de forma trimestral, con la re planificación de eventos formativos, y la inclusión de eventos no planificados que cuenten con la aprobación de la Gerencia de Desarrollo Organizacional y la Gerencia de cada área.
- La planificación técnica de todos los eventos de formación, debe contar con su Diseño Instruccional (Apéndice F), el cual es levantado obligatoriamente por el Consultor de Gestión Humana del área solicitante conjuntamente con la línea de supervisión.

- La línea de supervisión y el Consultor de Gestión Humana definen en cada caso el número de personas que participan en eventos.
- Todo evento formativo es evaluado y posteriormente tabulado por muestreo a los participantes (instructor, contenidos, logística).
- La logística y la convocatoria de los eventos formativos Planificados debe ser organizada y comunicada a los participantes al menos con 8 días de anticipación.

**Figura 23:** Proceso de Capacitación.



Elaborado por: Corella, Danny (2016)

#### 5.1.2.6.2.2. Movilización del Personal

El proceso actual carece de una matriz de polifuncionalidad en donde se identifique los conocimientos y las movilizaciones internas previas que el trabajador ha tenido, las decisiones se dan de acuerdo al análisis de la línea de supervisión y se llenan en la tabla que se muestra a continuación. La tabla 25 se toma de los documentos controlados pertenecientes al Sistema de Gestión Integrado de la empresa, los cuales cuentan con un código estandarizado que indica el área, tipo y número de documento.

**Tabla 25:** Registro actual movilizaciones internas.

FECHA DE SOLICITUD	CONSULTOR	MOTIVO	APELLIDOS Y NOMBRES	FECHA DE CAMBIO	CECO SALIENTE	COD. CECO SALIENTE	CECO DE DESTINO	COD. CECO DESTINO

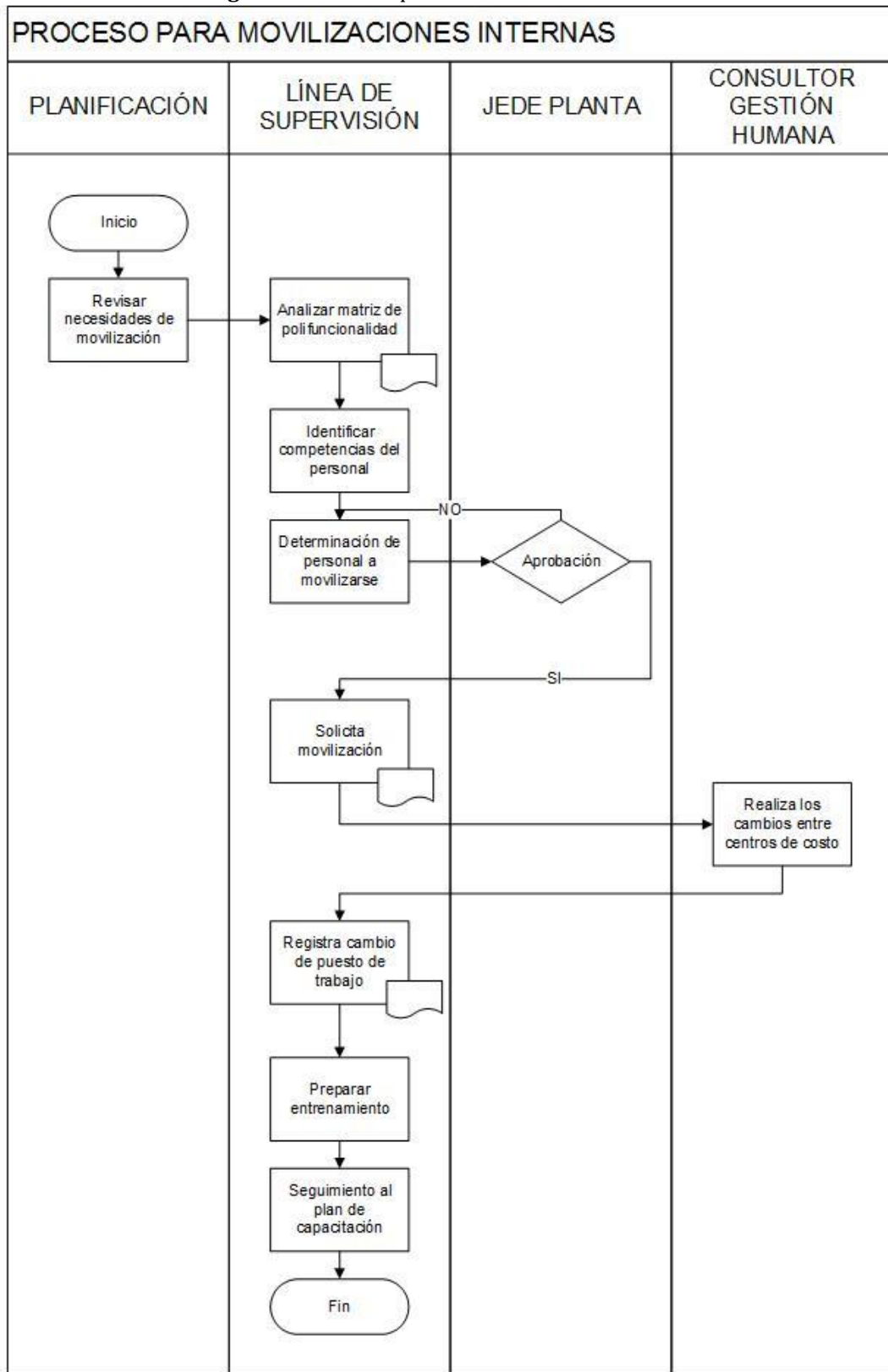
Fuente: Documento Controlado SGI, PI-ARH-AE-DOG07.

El proceso que se plantea asegura que las movilizaciones internas se den de manera oportuna, documentando los cambios y verificando los conocimientos y habilidades del personal. Además el proceso se complementa con el desarrollo del plan de capacitación de polifuncionalidad.

Se desarrolla políticas para el proceso de movilización interna:

- Las necesidades de movilizaciones entre áreas de personal de MOD son planificadas por el Programador, aprobadas por el Jefe de Planta o Gerente de Operaciones y solicitadas al Consultor de Gestión Humana para la Gestión respectiva, con un mínimo de 3 días previo al inicio de la jornada de trabajo de la persona movilizada.
- En todo caso de movilización la persona a movilizarse debe recibir la Charla de Seguridad y Salud Ocupacional y se debe evidenciar con el registro respectivo.
- En las movilizaciones internas del personal, la coordinación y entrenamiento es responsabilidad del Supervisor de Planta-Producción-Proceso o Líder de Turno respectivo, sobre el proceso y las medidas de seguridad.
- La decisión del número de personas que se movilizan y la línea de producción de origen es responsabilidad de la línea de supervisión y se debe hacer en base a la matriz de polifuncionalidad del trabajador.
- Se debe registrar la movilización realizada en el formato del Apéndice G.

Figura 24: Proceso para Movilizaciones Internas.



Elaborado por: Corella, Danny (2016)

### 5.1.2.6.3. Calificación

#### 5.1.2.6.3.1. Evaluación del Personal

Se propone un proceso de evaluación del desempeño que esté acorde a los perfiles de competencias de cada cargo. La evaluación debe abarcar dos partes: una que permita realizar la evaluación del desempeño (pasado) y otra que permita determinar el potencial de las personas dentro de la organización (futuro). Se toma como base el modelo actual que aplica Plasticaucho Industrial el cual consiste en una autoevaluación por el colaborador y seguido de la evaluación por el jefe inmediato. Además se complementa con un modelo de gestión de talento humano propuesto por Corella, 2014 el cual es aplicado para puestos administrativos evaluados en base a una escala de ocurrencia.

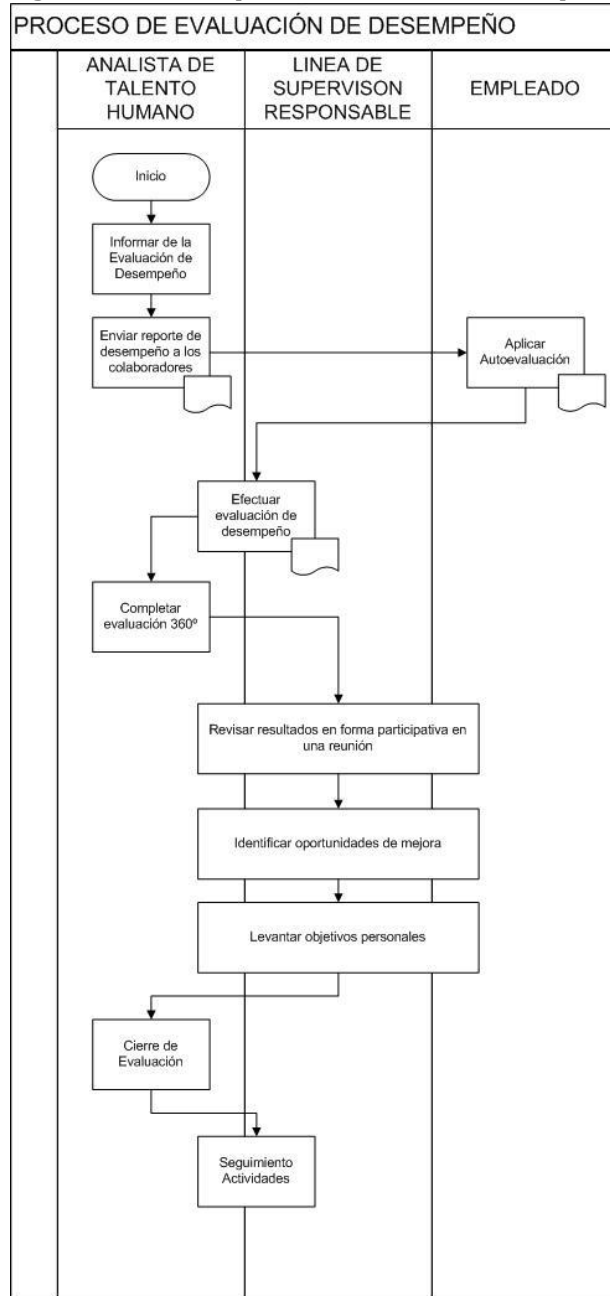
Una evaluación del desempeño efectiva se basará en el análisis de actuación de las personas en los puestos y en su evaluación, según unos parámetros predeterminados y objetivos para que proporcionen información medible y cuantificable.

Las políticas para la evaluación de desempeño son:

- Se debe evaluar a todos los empleados de Industrias Diversas y este proceso está a cargo del departamento de Talento Humano como responsable y la persona evaluadora es el jefe inmediato.
- El evaluado debe llenar la autoevaluación (Apéndice H) con 5 días de anticipación a la reunión de evaluación de desempeño.
- Se debe usar el formato de evaluación del desempeño del Apéndice I de acuerdo a las competencias establecidas en el Diccionario de Competencias de Industrias Diversas.
- La evaluación será calificada por el jefe inmediato en un rango de: 1 a 5:
  - 1 = NUNCA
  - 2 = RARA VEZ
  - 3 = ALGUNA VEZ
  - 4 = FRECUENTEMENTE
  - 5 = SIEMPRE
- Posteriormente se realiza un promedio de calificaciones para determinar el tipo de desempeño que ha tenido el trabajador dentro del período establecido. Los rangos para la obtención de resultados estarán dados de la siguiente manera:
  - 1 – 1,99 = INSUFICIENTE
  - 2 – 2,99 = REGULAR

- 3 - 3,99 = BUENO
  - 4 - 4,99 = MUY BUENO
  - 5 = SOBRESALIENTE
- Se debe completar la evaluación del colaborador con las oportunidades de mejora identificadas durante la reunión de evaluación de desempeño (Apéndice I).

**Figura 25:** Proceso para Evaluaciones de Desempeño.



Elaborado por: Corella, Danny (2016)

#### **5.1.2.6.3.2. Evaluación 360°**

El 360° es un sistema de evaluación de desempeño integral donde la persona es evaluada por todo su entorno: jefes, pares, subordinados, proveedores y clientes. Cuanto mayor sea el número de evaluadores, mayor será el grado de fiabilidad del sistema.

Una vez hecha la evaluación, se realiza la retroalimentación de la misma al evaluado y, lo novedoso, es que también se realiza retroalimentación a los evaluadores intervinientes. Este hecho se basa en la importancia de que todas las personas involucradas en el proceso se sientan protagonistas, no sólo en la etapa de evaluación, sino en la etapa de conocer de qué manera fueron procesados los datos que aportaron. Por otra parte, alienta a los evaluadores a colaborar en otras oportunidades, ya que conoce que su labor fue tomada en cuenta, se la procesó y se le dio un seguimiento.

Este tipo de evaluación es la forma más novedosa de desarrollar la valoración del desempeño, ya que procura la satisfacción de las necesidades y expectativas de las personas, no sólo del jefe sino de todos aquellos que reciben los servicios de la persona, tanto internos como externos.

Para el desarrollo de la Evaluación 360° en Industrias Diversas - Plasticaucho Industrial se propone el método descrito por HumanSmat:

##### **1.- Preparación**

En esta etapa se deberá definir cada paso a seguir y dar tiempos a todo el proceso de ejecución de la evaluación de 360 grados. Se deberán analizar las Competencias Laborales clave por rol o por tipo de puesto, así como las conductas observables que evaluarán las competencias. En esta etapa hay que definir formatos de evaluación, evaluadores, evaluados, calendario, líder de proceso, entre otros aspectos más.

##### **2.- Sensibilización**

El objetivo del proceso de sensibilización es que los evaluados como los evaluadores comprendan los beneficios de la evaluación 360 así como el impacto organizacional. Reducir la tensión emocional del evaluado ocasionada por ser observado y evidenciado es muy importante para el éxito del proyecto.

##### **3.- Proceso de evaluación**

Esta es la parte del proceso en que se envían a los evaluadores el formato de evaluación del Apéndice J, para que de acuerdo al rol que juegan en relación al evaluado, puedan dar una retroalimentación objetiva.

#### **4.- Recolección de datos**

Una vez que los evaluadores han hecho sus evaluaciones, es necesario recolectar todas las evaluaciones hechas para posteriormente procesarlas. Es necesario hacer monitoreo constante del avance que tiene cada evaluador y avisar si tiene algún atraso o revisar si presenta alguna anomalía.

#### **5.- Reporteo**

El reporte es la parte del proceso donde se recolecta toda la información, se sintetiza y se acomoda de tal manera que nos pueda dar información estadística de tendencias y resultados de cada evaluado. Es importante comprender que en un proceso de evaluación de 360 grados, una persona es evaluada por 9 o más evaluadores (podrían ser menos), comúnmente 3 pares, 3 colaboradores, 3 clientes internos, un jefe y una autoevaluación. Se debe sintetizar la información de tal manera que se presente de manera lógica y estructurada el resultado para que tenga el impacto esperado a la hora de la retroalimentación.

#### **6.- Retroalimentación**

Todo el proceso de evaluación de 360 grados, puede ser echado a la basura si no se retroalimenta de manera correcta y con un enfoque positivo al evaluado. La retroalimentación de una evaluación de 360 grados debe verse como un regalo, ya que ayuda a crecer profesional y personalmente al evaluado, el proceso de obtención de datos es muy laborioso, la manera como se presente influye mucho en la reacción y aceptación del evaluado.

#### **7.- Planes de desarrollo**

Una vez hecho el proceso de evaluación de 360 grados se debe desarrollar planes de crecimiento para los evaluados, procesos de mejora que les permitan desarrollar aquellas oportunidades detectadas. Las deficiencias pueden estar en 4 elementos: Conocimientos, actitudes, habilidades y valores. Cualquiera puede ser modificado, siempre y cuando exista actitud. Si una persona no sabe: la enseñamos, si no puede: la entrenamos, pero si no quiere es difícil hacer algo ya que es una decisión interna.

#### **5.1.2.6.4. Potenciación**

##### **5.1.2.6.4.1. Identificación del Talento y Desarrollo del Personal**

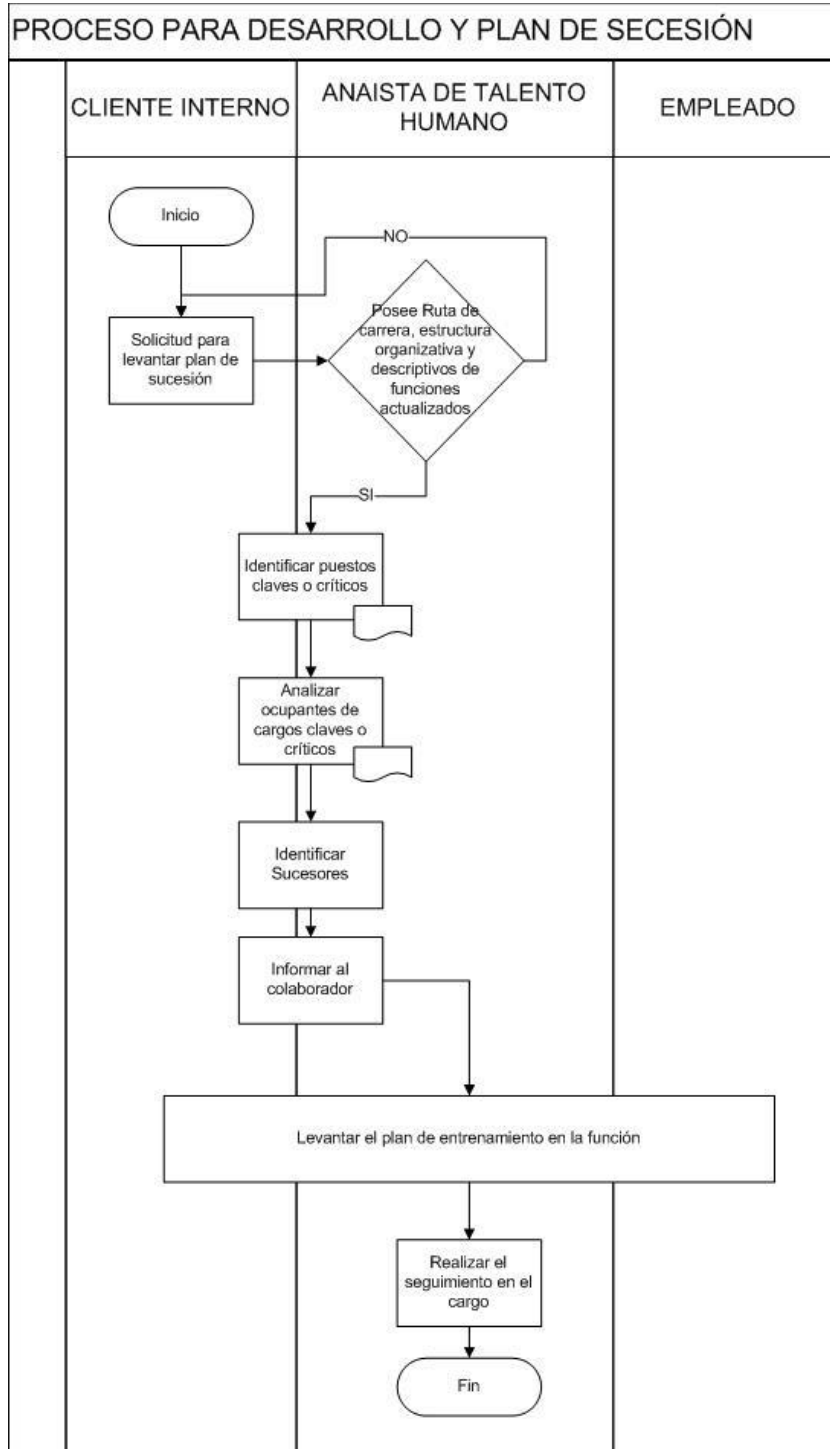
Un plan de sucesión es un programa organizacional por el cual se identifican puestos clave y los posibles participantes del programa, a los cuales se les evalúa para designar posibles sucesores de otras personas que ocupan los mencionados puestos clave, sin una fecha cierta de asunción de las

nuevas funciones. (Alles, 2009). En base a esta necesidad se levantan las siguientes políticas y el procedimiento:

- El plan de sucesión debe ser tratado exclusivamente y de manera confidencial por el Consultor Gestión Humana y Gerente del Área a aplicar.
- El alcance del proceso aplica a todas las áreas de la compañía donde se manejen tanto información como procesos complejos o únicos y que sean tratados exclusivamente por algunos cargos.
- La metodología para confirmar si las posibles posiciones son claves o críticas, entra en una evaluación en la cual se indaga o analiza mediante cinco cuestionamientos cada uno con sus respectivas escalas del 1 al 5, siendo este último el más alto:
  - ¿Con qué frecuencia el cargo maneja información compleja?
  - Frecuencia con la que el cargo maneja procesos que ningún otro cargo lo maneja.
  - Frecuencia en que los conocimientos que se adquieren en el cargo son únicos para la organización.
  - Nivel de impacto en los resultados en caso de no tener una persona ocupando el cargo.
  - Nivel de complejidad para encontrar un reemplazo en caso que la posición esté vacante.
- Del puntaje total sobre 25 y podremos determinar si la posición es “clave”, “crítica” o “no aplica” mediante la siguiente escala: 25 a 21 Clave, 20 a 16 Crítica, 15 a 0 No aplica.
- La metodología para analizar ocupantes de cargos será mediante entrevista con el Gerente de Área en la cual se tratarán los siguientes puntos:
  - Fecha de ingreso a la empresa
  - Fecha de ingreso a la posición actual (clave o crítica)
  - Ranking de desempeño del último período
  - Nivel de riesgo de estabilidad laboral del ocupante
  - Razones o motivos para evaluar el nivel de riesgo del ocupante
  - Fortalezas y debilidades del ocupante actual que esté relacionados a aspectos críticos de la posición

- El Consultor de Gestión Humana conjuntamente con la Gerencia de Área y el ocupante del cargo clave o crítico se encargan de levantar y validar los contenidos del Programa de entrenamiento.

**Figura 26:** Proceso para Planes de Sucesión.



#### **5.1.2.7. Polifuncionalidad**

Flexibilizar la organización implica contar con recursos adaptables a diferentes situaciones y con el sistema de competencias se logra un conocimiento superior del equipo humano de la empresa con lo que se puede llevar a cabo el desarrollo de personal polivalente de manera estructurada y ordenada.

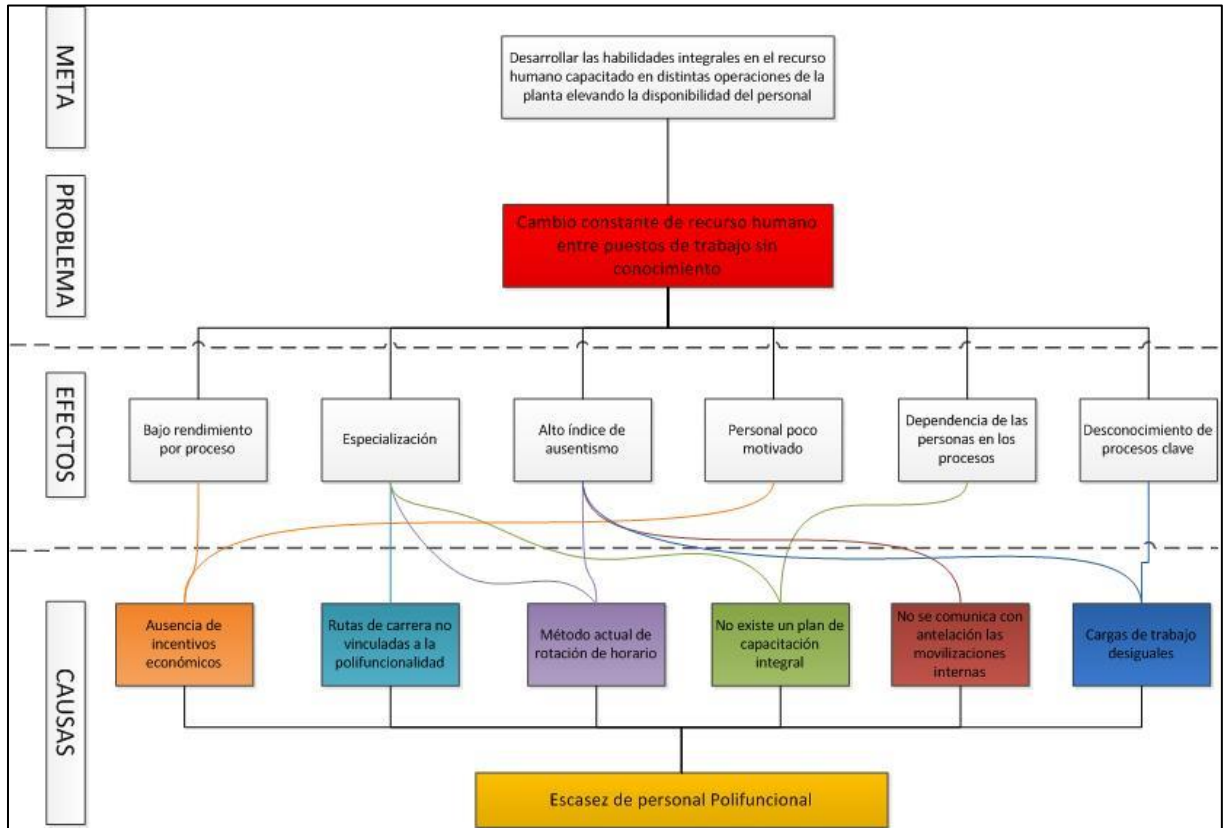
En el presente trabajo se toma en cuenta las siguientes características del término “Polifuncional”:

- Persona que puede desempeñar varias actividades.
- Persona que adquiera o tiene varias destrezas.
- Persona que está apta para realizar cualquier trabajo capacitado previamente.

##### **5.1.2.7.1. Análisis de efectos negativos que afectan la Polifuncionalidad**

Actualmente en la planta de Industrias Diversas se tiene varias causas que ocasionan la falta de personal polifuncional que se analizan mediante un árbol de problema.

**Figura 27:** Efectos negativos en la Polifuncionalidad.



Elaborado por: Corella, Danny (2016)

En base al análisis de los efectos negativos se identifica que es necesario llevar a cabo planes de capacitación que permitan brindar al personal el conocimiento técnico en otros procesos ya que se puede alcanzar varios beneficios significativos:

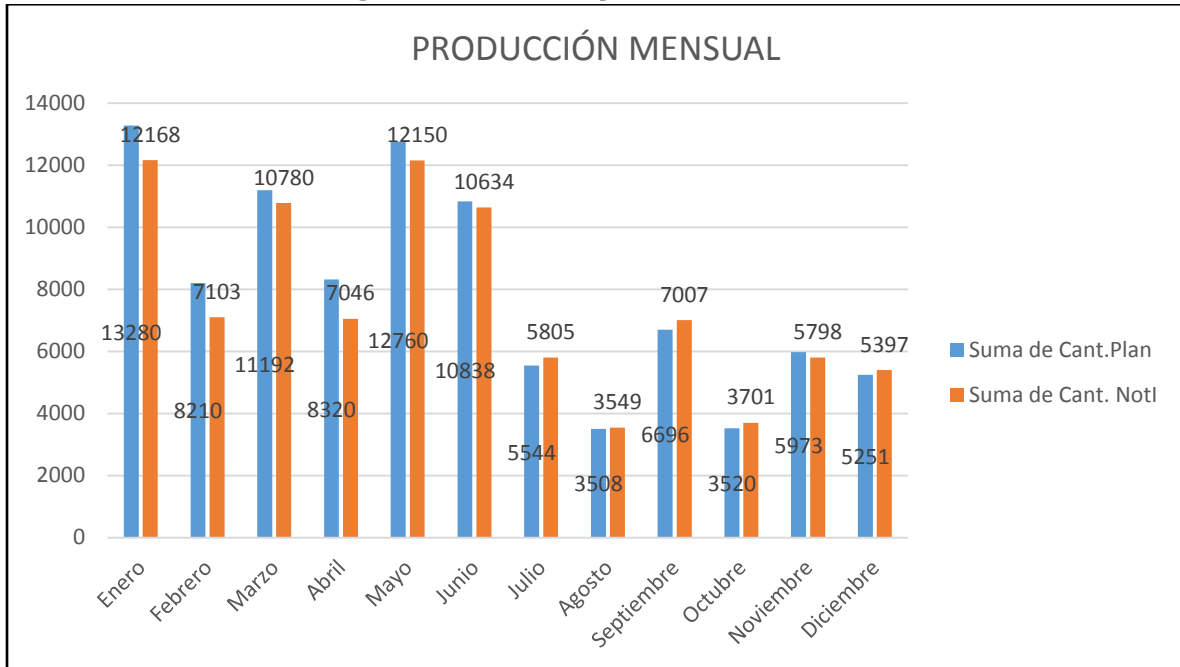
- Mejor rendimiento en los procesos.
- Operarios especializados en varios puestos de trabajo.
- Decremento del índice de ausentismo.
- Línea de producción eficiente.
- Mejor porcentaje de personal polifuncional.

#### 5.1.2.7.2. Análisis de la carga de trabajo por proceso

Cada día los mercados son más dinámicos por lo que las organizaciones deben ser capaces de afrontar la variabilidad de la demanda de ahí que la flexibilidad laboral es un aspecto de vital importancia a la hora de reducir costos de operación, conservando niveles de calidad. En la planta de Industrias Diversas la demanda no sigue una tendencia definida por lo que se analiza la producción por mes en base a los datos históricos del año 2015 tomados del sistema SAP, se observa que existen

meses en los que la demanda se incrementa y a la vez meses en los que la demanda disminuye drásticamente.

**Figura 28:** Producción por Mes – Año 2015.

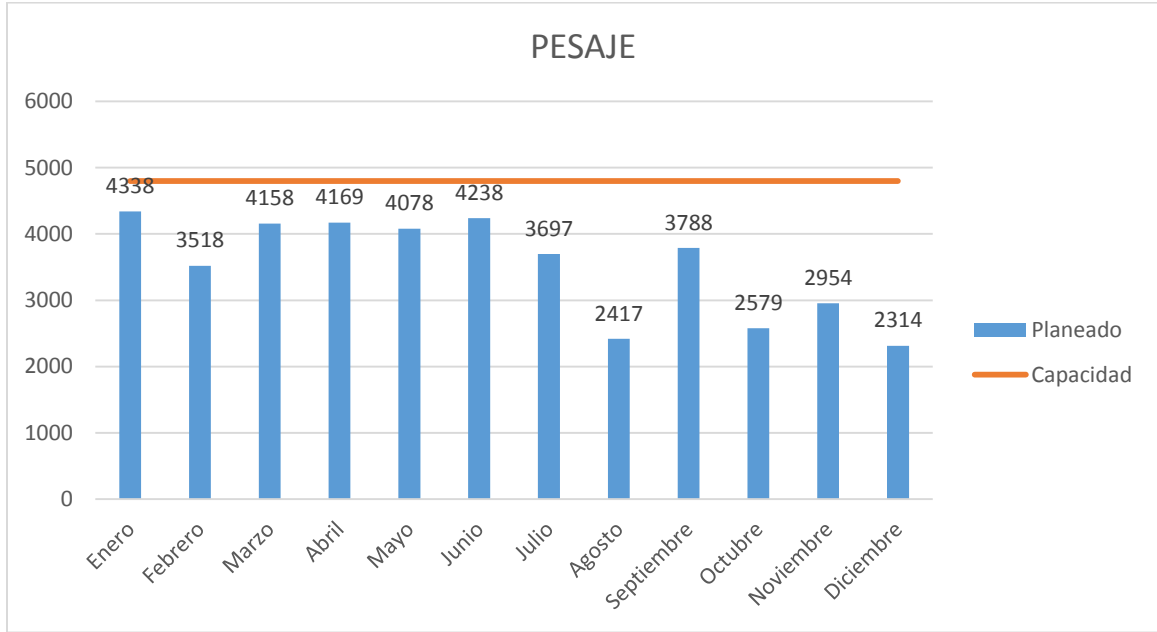


Elaborado por: Corella, Danny (2016)

Para el análisis de la carga de trabajo se compara la demanda con la capacidad por proceso con el objetivo de identificar el porcentaje de ocupación de la mano de obra.

En el proceso de pesaje la demanda ha alcanzado el 90% de la capacidad en su valor pico.

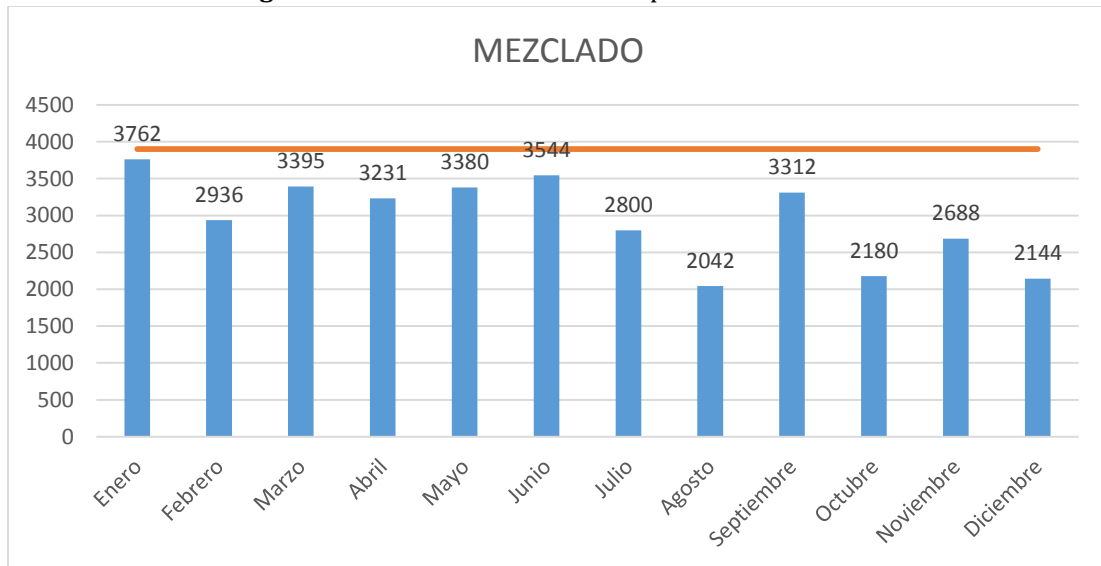
**Figura 29:** Producción de Pesaje por Mes – Año 2015.



Elaborado por: Corella, Danny (2016)

En el proceso de mezclado la demanda ha alcanzado el 96% de la capacidad en su valor pico.

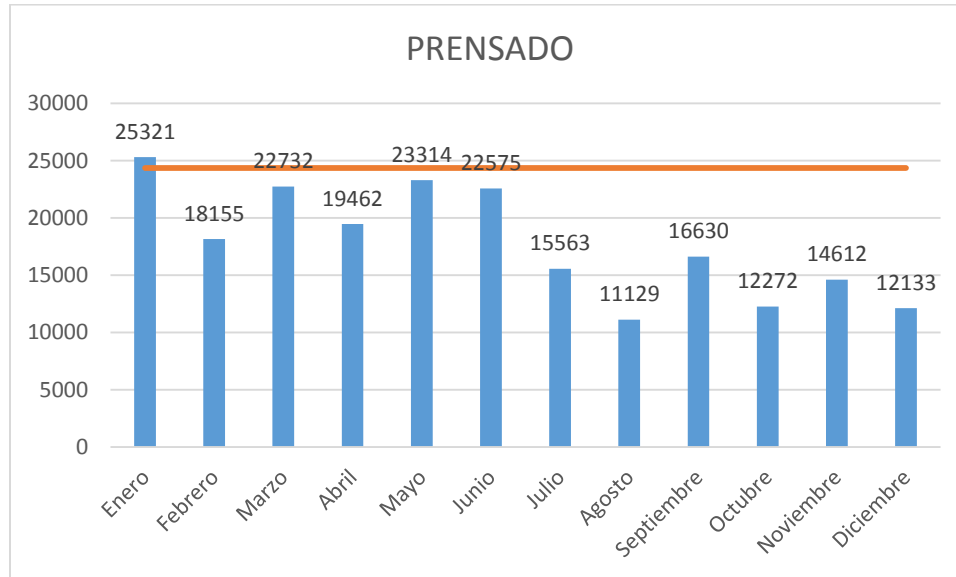
**Figura 30:** Producción de Mezclado por Mes – Año 2015.



Elaborado por: Corella, Danny (2016)

En el proceso de prensado la demanda ha alcanzado el 104% de la capacidad en su valor pico.

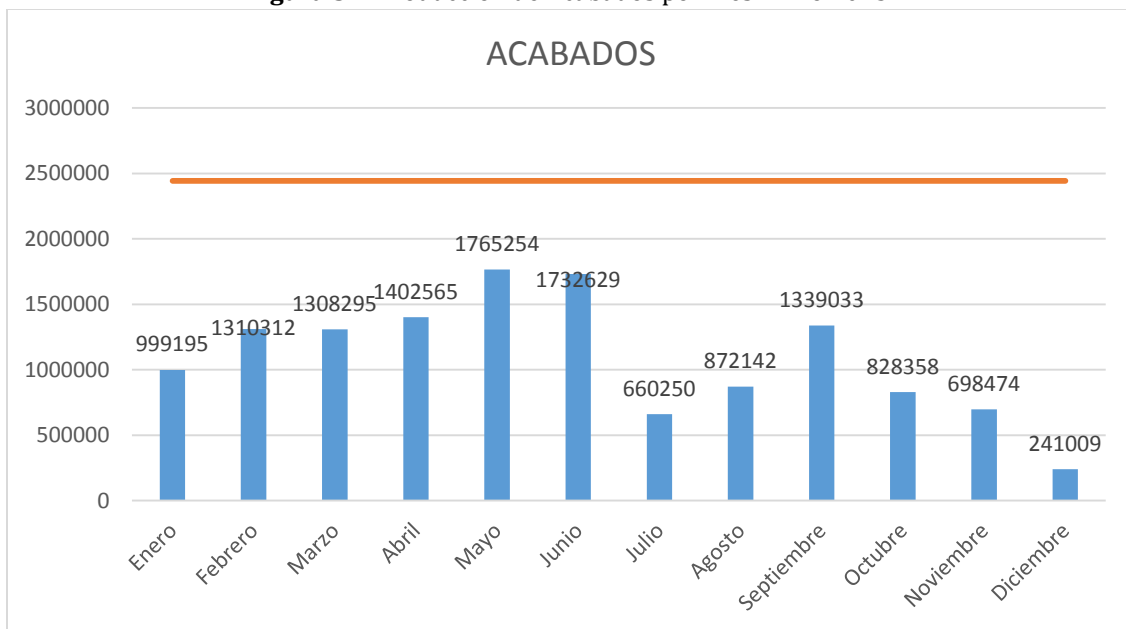
**Figura 31:** Producción de Prensado por Mes – Año 2015.



Elaborado por: Corella, Danny (2016)

En el proceso de acabados la demanda ha alcanzado el 72% de la capacidad en su valor pico.

**Figura 32:** Producción de Acabados por Mes – Año 2015.



Elaborado por: Corella, Danny (2016)

De acuerdo al análisis de la carga de trabajo se identifica que la planta de Industrias Diversas debe ser lo suficientemente flexible para irse ajustando a la variación en la demanda, esto permite identificar los procesos críticos para llevar a cabo la polifuncionalidad del personal.

### 5.1.2.7.3. Índice de Ausentismo

La frecuencia con la que el empleado se ausenta de su trabajo se relaciona de manera directa con la planeación de talento humano y el reclutamiento.

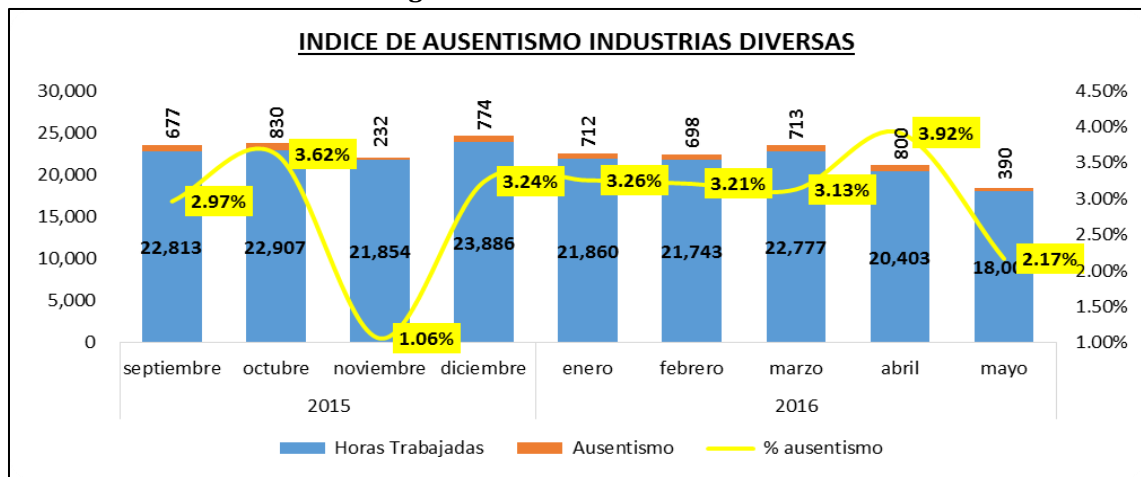
Una cierta cantidad de ausentismo es inevitable y no es raro que las organizaciones contraten más trabajadores para compensar la cantidad de ausencias de todos los empleados; sin embargo el ausentismo crónico puede ser señal de problemas más profundos en el ambiente de trabajo.

El ausentismo se puede generar por faltas, incapacidades, vacaciones, descansos, asistencia a cursos, permisos, etc. (Grados, 2013)

La falta de motivación o ineficiencia del personal por la desigualdad en la distribución de cargas de trabajo o la constante movilización entre procesos sin conocimiento previo es uno de los factores que se identifica como causante del índice de ausentismo que se calcula al comparar las horas no asistidas y las horas trabajadas.

En el período de Septiembre del 2015 a mayo del 2016 el índice de ausentismo en promedio es del 2,95% de las horas trabajadas. Se observa que en los meses enero – mayo del 2016 el índice se ha incrementado y en promedio es del 3,15%.

**Figura 33: Índice de Ausentismo.**



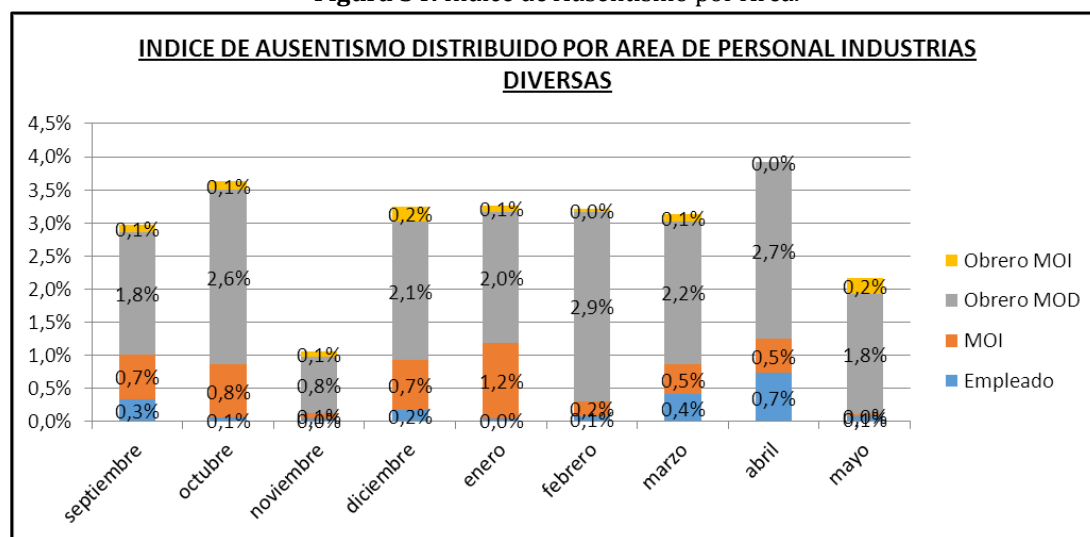
Elaborado por: Corella, Danny (2016)

Se desagrega el índice de ausentismo por área de personal y se obtiene que el porcentaje se concentra en las horas no asistidas de la Mano de Obra Directa.

- Empleado: Personal encargado de la parte administrativa de la empresa.

- MOD: Mano de obra directa, intervienen directamente en la transformación de las materias primas en producto final.
- MOI: Mano de obra indirecta, personal encargado de actividades de apoyo a los procesos productivos como mantenimiento y calidad.
- Obrero MOI: Personal encargado de brindar apoyo a los procesos administrativos de la planta, realizan actividades como notificación de producto, reservas de material, etc.

**Figura 34: Índice de Ausentismo por Área.**



Elaborado por: Corella, Danny (2016)

#### 5.1.2.7.4. Matriz de Polifuncionalidad

El desarrollo de polifuncionalidad inicia con el análisis de los puestos de trabajo actuales, se identifica el personal que conoce otros procesos y mediante una reunión con los involucrados en producción se clasifica al personal que debe tener conocimiento en otros procesos para afrontar las ausencias, variabilidad en la demanda, etc.

Se levanta una matriz de polifuncionalidad con todos los procesos, puesto de trabajo y colaborador; mediante la siguiente nomenclatura se realiza el análisis:

- A: Indica el puesto de trabajo actual.
- X: Indica el puesto en el que la persona tiene conocimiento pero no se ha hecho una inducción previa con plan de capacitación.
- Xx: Indica el puesto de trabajo en el que va hacer polifuncional y requiere de plan de capacitación.

En la siguiente actividad se obtiene el tiempo que requiere cada puesto de trabajo para un buen entrenamiento y que permita conocer todos los aspectos clave del proceso para polifuncionalidad. Se obtiene los tiempos tanto para el personal que labora en la empresa como para el personal nuevo, y es una gran herramienta para los procesos de inducción del personal.

**Tabla 26:** Tiempo de Capacitación.

Puestos a entrenarse	Tiempo de capacitación en semanas	
	Personal Actual	Personal Nuevo
Refiladora	1	4
Cortado	1	4
Sellado	1	1
Divididora	2	4
Pegado	1	3
Empaque eva	1	2
Abastecedor	2	4
Mezclado Caucho	2	8
Calandrado Molinero Caucho	2	4
Calandrado Molinero Eva	2	4
Mezclado eva	2	8
Prensa Eva	2	4
Dividido Caucho y Eva/ Lijado Caucho	1	3
Empaque caucho	1	2
Prensa caucho	2	4
Pesaje	2	6
Operador extrusor	2	4
Inyección	2	4
Molino recuperado	2	4

Elaborado por: Corella, Danny (2016)

Para el personal que actualmente labora en la planta el tiempo de capacitación es menor ya que la diaria ejecución de sus tareas no solo implica los puestos de trabajo en lo que son especializados sino el compartir con sus compañeros de trabajo y las experiencias que cada uno tiene. La observación es el método de aprendizaje más común y el diariamente observar los procesos de trabajo implica que el personal vaya adquiriendo conocimientos que les ayudan a la hora de convertirse en personal polifuncional. Por el contrario el personal nuevo debe conocer aspectos desde la señalética de la planta y el diario desarrollo de actividades hasta el funcionamiento de las máquinas de la planta de Industrias Diversas.

Figura 35: Matriz de Polifuncionalidad.

Area	Pesaje ID	Mezclado ID							Prensado ID							Acabado y Dividido ID							Prea brica 4.0 ID	Recupe rado ID					
		Pesaje	Mezclado Caucho	Mezclado Eva	Moliner Caucho	Calandr Caucho	Moliner Eva	Operador Extrusor	Lider Turno A	Verificador Calidad	Prensa Caucho	Prensa Eva	Inyección	Ayudante Prensa Caucho	Dividido Caucho y Eva/ Llido Caucho	Empaque Caucho	Montacargas	Empaque Eva	Cortado	Sellado	Pegado	Divididora			Apoyo Divididora	Refriadora	Abastecedor	Lider Turno A	Laminado
ACOSTA PEÑA JOSELITO GEOVANNY								A																					
ACOSTA SOLIS CESAR EULALIO		X	A			X																							
ADAME MAISANCHE EDGAR VLADIMIR																	X				A		Xx						
ALVARADO AGUILAR JAVIER RAMIRO																	X		X		A	Xx							
ALVAREZ HERRERA ANDRES ALBERTO		Xx	X	A		X																							
ANALUISA LAGUA FLAVIO RODRIGO																	X				A								
ANDRANGO CHICAIZA JORGE ERNESTO									A																				
ASHQUI CUJI SEGUNDO ELIAS									A	Xx																			
AYUQUINA LUCIO LUIS MARCO						X			X	A				Xx															
BARRERA ORELLANA MONICA MARITZA																													
BEJARANO EUGENIO CHRISTIAN HUMBERTO		X	Xx	Xx	A				X		Xx	X		X															
BUESTAN VASQUEZ LUIS ARIOLFO						X			A	X		X		X															
CABRERA VEGA JUAN PABLO																	X					X		A					
CACUANGO DIAZ LUIS ROBERTO																	X	Xx	A			X							
CAISA YUCAILLA JOSE DARIO	A													X								X							
CAIZA DIAZ FAVIO PAUL																	X	A	Xx			X							
CALUÑA CANDO WASHINGTON DANIEL														A	X							Xx		X					
CAÑAR YUGCHA ALEX MAURICIO						X			A	X					X														
CASTILLO GUEVARA FAUSTO ANIBAL		A	X	Xx	X																								
CASTRO PEREZ BYRON LEONEL																	X		X		A								
CAZA CAGUARCUNDO JUAN CARLOS																	X		X	Xx	A		X						

Elaborado por: Corella, Danny (2016)

Figura 35 (Continuación 1)

Area	Pesaje ID	Mezclado ID							Prensado ID							Acabado y Dividido ID							Prea brica do ID	Recupe rado ID				
		Pesaje	Mezclado Caucho	Mezclado Eva	Calandrado Moliner	Calandrado Moliner Eva	Operador Extrusor	Lider Turno A	Verificador Calidad	Prensa Caucho	Prensa Eva	Inyección	Ayudante Prensa Caucho	Puñero Caucho y Eva/ Llido Caucho	Empaque Caucho	Montacargas	Empaque Eva	Cortado	Sellado	Pegado	Divididora	Apoyo Divididora			Refiladora	Abastecedor	Lider Turno A	Laminado
CHAGLLA CRIOLLO JUAN JOSE															X		A				X							
CHANGO ORTEGA FERNANDO GIOVANNY															A		X				X							
CHANGO TISALEMA MARCO ANTONIO											X				Xx													
CHICAIZA CHICAIZA KLEVER FABIAN	X	A	X	X	X																							
CHILQUINGA BARRERA JOHN CARLOS										Xx					X	A				Xx		Xx						Xx
CHIMBORAZO CHIMBORAZO SEGUNDO LORENZO	Xx																				X							
CORDOVILLA NUÑEZ OSCAR RAMIRO																								A		X		
CORNELIO QUISHPE MARLO GENARO															X	Xx	A				X							
CULQUI COCHA FABIAN ESTALINO				X	X	Xx			X		Xx	X		X						A								
CUNALATA CASTILLO OSCAR ALFREDO	A																				X							
ESPARZA ALVAREZ HOMERO EFRAIN				X	X								Xx		A						X							
GAMBOA RAMOS JOSE ELICIO															X		X			X	X							
GANCINO YUGSI JOSE LUIS				A	X									X														
GUEVARA MARIÑO HECTOR PAUL								A																				
HIDALGO ORTIZ WASHINGTON DAVID								A																				
HIDALGO SAILEMA EDWIN JAVIER				X	X								X								X							
HILANIO TOAPAXI DANIEL IVAN															X		X			A								
HUARACA MARCATOMA JUAN FRANKLIN					X	Xx			X		Xx	X		X									A					
JARRIN MAYORGA SERGIO DARIO									Xx	A		X																
JARRIN SANCHEZ JOSE GUILLERMO															X		Xx	Xx			X	X			A			
JIMENEZ FERNANDEZ MARCO FABIAN	A																											

Elaborado por: Corella, Danny (2016)

Figura 35 (Continuación 2)

Area	Pesaje ID	Mezclado ID							Prensado ID							Acabado y Dividido ID							Prea brica A. ID	Recupe rado ID				
		Pesaje	Mezclado Caucho	Mezclado Eva	Calandrado Caucho	Calandrado Molineru Eva	Operador Extrusor	Lider Turno A	Verificador Calidad	Prensa Caucho	Prensa Eva	Inyección	Ayudame Prensa Caucho	Dividido Caucho y Eva/ Llido Caucho	Empaque Caucho	Montacargas	Empaque Eva	Cortado	Sellado	Pegado	Divididora	Apoyo Divididora			Refiladora	Abastecedor	Lider Turno A	Laminado
LANDA LANDA FERNANDO FABIAN															X		X	X	A		X							
LARA YANEZ BYRON EDUARDO			X		A							X		X							X							
LEICA MOPOSITA MIGUEL ANGEL												X		Xx	A													
LEIVA SANCHEZ MARCO ANTONIO									A			X		X														
LLAGLA TIBAN NELSON GIOVANNI																										A		
LLUGSA JAQUE FRANKLIN ARTURO													Xx		X		X		A		X							
LOPEZ ANDALUZ JORGE FABRICIO															X		X		A		X							
LOPEZ TORRES ROMULO ENRIQUE															X		X				X				Xx			
MANOBANDA GUZNIAY EDWIN FABIAN					X					Xx		X			A													
MANTILLA LOPEZ LUIS MIGUEL	Xx				X	X						X		A														
MARAÑON TOAPANTA GERARDO ESTEBAN														A										A				
MARTINEZ SOLIS OSCAR PATRICIO															Xx													
MONTESDEOCA MARTINEZ IVAN OMAR															X		X									A		
MONTESDEOCA TIRADO JUAN CARLOS																					X						X	
MORA NAULA GALO ERNESTO																				X								
MORALES CARRANZA MARLO KLEVER																												
MORETA HUALPA DARWIN HERMEL		X	A	X	X																							
NATA TENISACA DARWIN LIZARDO					X					A		X		X							X							
NUÑEZ ALDAZ JIMENA DEL ROCIO																												
NUÑEZ LOPEZ WILMER ALEXANDER																												
OJEDA ROSERO NELSON BLADIMIR															X		X		A									

Elaborado por: Corella, Danny (2016)

Figura 35 (Continuación 3)

Area	Pesaje ID	Mezclado ID							Prensado ID							Acabado y Dividido ID							Frenado ID	Recuperado ID			
		Mezclado Caucho	Mezclado Eva	Calandrado Caucho	Calandrado Molinero Eva	Operador Extrusor	Lider Turno A	Verificador Calidad	Prensa Caucho	Prensa Eva	Inyección	Ayudante Prensa Caucho	Divisorio Caucho y Eva/ Líado Caucho	Empaque Caucho	Montacargas	Empaque Eva	Cortado	Sellado	Pegado	Divididora	Apoyo Divididora	Refiladora			Abastecedor	Lider Turno A	Laminado
OLARTE REYNA JANIN SAMUEL									Xx										A							X	
ORTIZ ROBLES VINICIO ANDRES	X														X	A	X		A	Xx							
PADILLA LOPEZ GABRIEL FRANCISCO																						Xx					
PEREZ GUTIERREZ ANGEL SAUL								A																			
PILCO CUYANGUILLO CESAR GUSTAVO												A	X						X		X						
PILCO QUISPE EDGAR GERMAN															X		X			X	A						
PINTA ESPIN MARCELO FARITH								A																			
PUMA CALUÑA RIGO LEONEL															X	X	X			X						X	
PUNINA LUCINTUÑA LUIS EDUARDO															X		X			X	A						
PUSAY CARRASCO LENIN ROLANDO									X						X		X			X						X	
QUINAPANTA MOPOSITA NESTOR GUSTAVO								X	A		X		X								X						
REA GAVILAN ANGEL WILFRIDO	A																										
REYES VACA DIEGO VINICIO						X			A		X		X							X							
RODRIGUEZ LOPEZ JOSE LUIS		X	X	A	X								X														
ROJANO VIÑAN CESAR ALVARO							A						X										X				
ROMERO LITUMA RAMIRO ISRAEL															X	A	X			X							
RUIZ MASABANDA FAUSTO ENRIQUE															X		A	X		X							
SAILEMA CURAY DARIO JAVIER																							X				
SAILEMA MUYOLEMA FRANKLIN GEOVANY		Xx	X	X	Xx								X														
SAILEMA SISALEMA DARWIN FABRICIO			X	X	A							X															
SANCHEZ DE LA CRUZ FREDY DANILO															X		X		A	A							

Elaborado por: Corella, Danny (2016)

Figura 35 (Continuación 4)

Area	Pesaje ID	Mezclado ID							Prensado ID					Acabado y Dividido ID								Prea brica da ID	Recupe rado ID					
	Colaborador	Pesaje	Mezclado Caucho	Mezclado Eva	Calandrado Molinero	Calandrado Molinero Eva	Operador Extrusor	Lider Turno A	Verificador Calidad	Prensa Caucho	Prensa Eva	Inyección	Ayudante Prensa Caucho	Dividido Caucho y Eva/ Liado Caucho	Empaque Caucho	Montacargas	Empaque Eva	Cortado	Sellado	Pegado	Divididora	Apoyo Divididora	Refiladora	Abastecedor	Lider Turno A	Laminado	Troquelado	Molino Recuperado
SANCHEZ LLAMUCA EDISSON RAMIRO							X								Xx									X				
SANCHEZ SOLIS SANTIAGO PAUL												X				X		X		Xx		X						A
SANTAMARIA LOPEZ DENNIS PATRICIO																										A		
SUPE TOMARIMA GILVER VLADIMIR		X		A	X									X														
TACOAMAN PINTO JOSE RUVANI															A													
TOALOMBO SALAZAR JONATHAN JAVIER																X	X	X			X						X	
TOAPANTA TACURI SEGUNDO JUAN																X		X								A		
TOAPANTA TOAPANTA ALEX RICARDO																X	X	X			X					X	A	
TOBAR BONILLA NOLBERTO GABRIEL							X																	A				
TORRES SANCHEZ SEBASTIAN SANTIAGO								A																				
TROYA YANEZ EDGAR EFRAIN								A																X				
VELASTEGUI CORONADO JUAN CRISTOBAL														A		X		X										
VILLACIS DE LA CRUZ LUIS GIOVANNI		X	Xx	X	A									X														
VILLAVICENCIO BECERRA HECTOR VINICIO																								A				
YANZAPANTA CAIZA GABRIELA DEL PILAR																												
YANZAPANTA TOCALEMA JOSE LORENZO																X		X	A		X	X						
ZAMORA LOPEZ DARWIN RAMIRO				X	Xx					X		X		X											A			
ZOQUE CONGACHA CHRISTIAN MIGUEL					X	Xx			A		Xx	X		X											A			

Elaborado por: Corella, Danny (2016)


#### 5.1.2.7.5. Plan de Capacitación

Se considera que el plan de capacitación debe contener actividades comunes por lo que se genera un formato de registro de elaboración propia que se entrega al personal elegido en la matriz de polifuncionalidad. La realización del proceso de inducción se realiza bajo las siguientes consideraciones:

- El personal elegido debe llevar el formato a todas las charlas que reciba.
- Es obligación del operario polifuncional como del instructor llenar el check list y firmar para la validación.
- Se debe seguir la carga horaria establecida en cada una de las actividades propuestas.
- Cada uno de los temas cuenta con su desglose que se revisa durante su desarrollo.
- Para las charlas de seguridad, mantenimiento, inducción general, aseguramiento de calidad (criterios de calidad) se agrupa al personal por procesos comunes y se ejecuta las charlas en un día determinado a todo el grupo.
- Las charlas del conocimiento del desarrollo del proceso y aseguramiento de calidad (parámetros de aceptación) se ejecutan individualmente ya que se instruye en actividades propias del puesto de trabajo en el que será polifuncional.
- La evaluación final se realiza a todo el personal polifuncional por parte de gestión humana.

En la Tabla 27 se muestra el formato de plan de capacitación que está siendo implementado en la empresa a modo de piloto.

**Tabla 27:** Plan de Entrenamiento.

		<b>PROYECTO DE POLIFUNCIONALIDAD EN LA PLANTA DE INDUSTRIAS DIVERSAS</b>	
<b>Fecha Inicio:</b>		<b>Tutor designado:</b>	LÍNEA DE SUPERVISIÓN
<b>Nombre Colaborador:</b>	AYUQUINA LUCIO LUIS MARCO	<b>Puesto en entrenamiento:</b>	DIVIDIDO CAUCHO Y EVA/LIJADO CAUCHO
<b>Nombre Línea de Supervisión:</b>	DANNY CORELLA	<b>Tiempo de entrenamiento:</b>	<b>8 días</b>
<b>Área Actual:</b>	PRENSADO ID	<b>Fecha Fin:</b>	
<b>Puesto actual:</b>	PRENSA JD03		
<b>Declaro he recibido el entrenamiento de Puesto de Trabajo y/o Área, y asumo la responsabilidad del cumplimiento de las nuevas actividades cuando aplique.</b>			<b>Firma Colaborador</b>

**Tabla 27 (Continuación 1)**

#	TEMA	DESGLOSE DE ACTIVIDADES	CHECK	RESPONSABLE	CARGA HORARIA	NOMBRE INSTRUCTOR	FIRMA INSTRUCTOR
1	Charla de Seguridad	Riesgos del puesto de trabajo. Acción inmediata en caso de emergencia		Coordinador SGI	4 horas	Freddy Salazar	
		Matriz de EPP		Coordinador SGI		Freddy Salazar	
		Buenas prácticas de SSO		Coordinador SGI		Freddy Salazar	
2	Charla de mantenimiento	Consideraciones generales para el mantenimiento rutinario de las máquinas		Supervisor de MTTO	2 horas	Oscar Altamirano	
3	Inducción general al área de trabajo	Reconocimiento del área y puesto de trabajo.		Supervisor	6 horas	LS asignado	
		Difusión de las funciones y responsabilidades del puesto. (entregar una copia del descriptivo de funciones)		Supervisor		LS asignado	
		Explicación de instructivos de trabajo y registros, Funciones y/o Manuales.		Supervisor		LS asignado	
4	Conocimiento del desarrollo del proceso	Encendido y calibración de la máquina		Obrero MOD	5 días	Obrero PISA	
		Explicación de operación y funcionamiento de equipos, maquinaria, herramientas, y dispositivos de paros de emergencia. Acción inmediata en caso de emergencia.		Obrero MOD		Obrero PISA	
		Actividades propias del proceso (ejecución del instructivo y plan de control)		Obrero MOD		Obrero PISA	
5	Aseguramiento de calidad	Criterios de calidad del proceso		Supervisor de calidad	4 horas	Leonardo Barona	
		Aseguramiento, parámetros de aceptación		Verificador de calidad		Verificador de calidad asignado	
6	Evaluación final	Evaluación del proceso aprendido		GGHH	1 día	Gestión Humana	
						Firma Líneas de Supervisión (Sup - Jefatura)	
Firma Colaborador		Firma de Gestión Humana					

Elaborado por: Corella, Danny (2016)

## 5.2. Evaluación preliminar

Se realiza la presentación de la propuesta al personal de gestión humana de Industrias Diversas – Plasticaucho Industrial en el cual se manifiesta la importancia de este tipo de desarrollos para mejorar la eficacia de los subsistemas de gestión humana. Se tiene gran acogida de los diagramas de flujo propuestos para cada subsistema y en lo que se refiere a los procesos de movilizaciones internas es considerado la matriz de polifuncionalidad una gran herramienta a la hora de escoger al personal que debe participar de los planes de capacitación.

Además el personal de gestión humana considera que es importante la implementación de la evaluación 360 grados ya que permite una visión holística del colaborador con lo que se pretende alcanzar mayores niveles de productividad.

### 5.2.1. Validación con el Método Delphi

El mecanismo de validación que se usa es el Método Delphi con cuatro fases: definición de objetivos, selección de expertos, elaboración y lanzamiento de los cuestionarios, y explotación de resultados.

#### 1. Definición de Objetivos:

- Validar la aplicación y aceptación de la propuesta de Modelo de Gestión de Talento Humano baso en competencias y polifuncionalidad para Industrias Diversas.

#### 2. Selección de Expertos:

Las características esenciales de los expertos que se seleccionan están dadas por su:

- Experiencia
- Conocimiento
- Acceso a la información
- Disponibilidad
- Formación Académica
- Autocrítico

En esta fase se usa un procedimiento como indica Campistrous & Rizo (1998) del tipo autovaloración de los expertos que consiste en la determinación del coeficiente (K). En este procedimiento se toma en cuenta la autovaloración del experto acerca de su competencia y conocimiento y de las fuentes que permiten argumentar su criterio. El coeficiente de competencia (K) del experto se calcula con:

$$K = \frac{Kc+Ka}{2} \quad (5.1)$$

Dónde:

- Kc: es el coeficiente de competencia del experto sobre el problema que se analiza, se determina a partir de su propia valoración en la pregunta 1 del apéndice K.
- Ka: es el coeficiente de argumentación que trata de estimar, a partir del análisis del propio experto, el grado de fundamentación de sus criterios en la pregunta 2 del apéndice K. Para determinar este coeficiente se le pide al experto que indique el grado de influencia (alto, medio, bajo) que tiene en sus criterios cada una de las fuentes: Análisis teóricos realizados por él mismo, su experiencia, los trabajos de autores nacionales, los trabajos de autores extranjeros, su conocimiento del estado del problema en el extranjero, su intuición. Las respuestas dadas por el experto se valoran de acuerdo a la tabla 1 del apéndice K.

Teniendo como datos los coeficientes de conocimientos Kc y de argumentación Ka, se calcula el coeficiente de competencia de cada experto (K). El código para la interpretación del coeficiente de competencia (K) es el siguiente:

Si  $0,8 < K < 1,0$  entonces el coeficiente de competencia es alto.

Si  $0,5 < K < 0,8$  entonces el coeficiente de competencia es medio.

Si  $K < 0,5$  entonces el coeficiente de competencia es bajo.

Se establece que cuando K se encuentra entre los valores de 0.8 y 1 ( $0.8 < K < 1$ ) es confiable la selección realizada.

De un total inicial de 26 posibles expertos, después de ejecutar los análisis matemáticos pertinentes la cifra se reduce a 15 con un coeficiente promedio de 0,857.

**Tabla 28:** Coeficiente de Competencia de los expertos (K).

Experto	Ka	Kc	K	Código
1	0,8	0,8	0,800	Alto
2	1	0,9	0,950	Alto
3	0,9	0,9	0,900	Alto
4	0,9	0,9	0,900	Alto
5	0,7	0,8	0,750	Medio
6	0,7	0,8	0,750	Medio
7	0,8	0,8	0,800	Alto
8	0,7	0,8	0,750	Medio
9	0,7	0,8	0,750	Medio
10	0,7	0,8	0,750	Medio
11	0,8	0,9	0,850	Alto
12	0,8	0,8	0,800	Alto
13	0,8	0,8	0,800	Alto
14	0,9	0,9	0,900	Alto
15	0,8	0,8	0,800	Alto
16	0,9	0,9	0,900	Alto

17	0,7	0,8	0,750	Medio
18	0,8	0,9	0,850	Alto
19	0,9	0,9	0,900	Alto
20	0,8	0,8	0,800	Alto
21	0,9	0,9	0,900	Alto
22	0,7	0,8	0,750	Medio
23	0,7	0,8	0,750	Medio
24	0,7	0,8	0,750	Medio
25	0,7	0,8	0,750	Medio
26	0,7	0,8	0,750	Medio

Elaborado por: Corella, Danny (2016)

### 3. Elaboración y lanzamiento de los cuestionarios:

Dentro de los aspectos fundamentales objeto de valoración por los expertos para validar el modelo de gestión del talento humano basado en competencias y polifuncionalidad para la línea de negocio Industrias Diversas que se propone se destacan los siguientes:

- Subsistemas del modelo de gestión.
- Movilizaciones del personal entre puestos de trabajo.
- Ocupación del personal con la implementación de polifuncionalidad.

Durante el proceso de validación se trabaja de forma que los expertos hacen su valoración de forma individual, se evita que tengan conocimiento sobre las opiniones emitidas por otros colegas, para que estas no influyan en sus puntos de vista.

Para el procesamiento y análisis de información se tienen en cuenta las valoraciones emitidas por los expertos, así como la coincidencia o no de las mismas, se resalta aquellos criterios que puedan enriquecer o mejorar la propuesta.

Se elabora la encuesta del apéndice L que se propone a los expertos, se explica la importancia del tema, por qué fue seleccionado como experto y si está de acuerdo en participar. Se realiza el planteamiento del problema. Se receptan las respuestas emitidas por los expertos y se procede al análisis de los criterios. Contaron en todos los casos con suficiente tiempo para realizar el trabajo solicitado.

### 4. Explotación de resultados:

El objetivo en esta fase es la elaboración de cuestionarios sucesivos para disminuir la dispersión y precisar la opinión media consensuada de los expertos. En el segundo envío del cuestionario, se informa a los expertos de los resultados de la primera consulta, debiendo dar una nueva respuesta. Se extraen las razones de las diferencias y se realiza una evaluación de ellas.

#### RONDA # 1

Los resultados en la primera ronda de la encuesta son los siguientes:

**Tabla 29:** Resultados en la primera ronda de identificación del impacto de la propuesta en cada indicador.

Dimensiones	Indicadores	Categorías				
		MA	BA	A	PA	I
Subsistemas del modelo de gestión	Proceso de Reclutamiento	9	6	-	-	-
	Difusión del descriptivo de funciones	7	5	3	-	-
	Conocimiento competencias del cargo	10	5	-	-	-
	Oportunidades de desarrollo	9	5	1	-	-
	Remuneración	7	7	1	-	-
Movilizaciones	Criterios movilizaciones de personal	12	3	-	-	-
	Difusión movilizaciones	7	5	3	-	-
	Riesgos del trabajo	5	4	6	-	-
	Entrenamiento	13	2	-	-	-
Ocupación del Personal	Factor de ocupación de mano de obra	12	3	-	-	-

Elaborado por: Corella, Danny (2016)

Para el análisis de resultados en la ronda #1 se opta por emplear el Modelo Matemático Torgerson, que permite, no sólo asignar un valor de escala a cada indicador, sino determinar límites entre cada categoría y, de esta forma, se pueden conocer con precisión hasta qué valores reales se puede considerar que la variable es muy adecuada, bastante adecuada, adecuada, poco adecuada e inadecuada. Con el modelo Torgerson se trata de dar objetividad a los criterios de los expertos u otro personal encuestado, al convertir la escala ordinal en escala de intervalo (de cualitativo a cuantitativo).

Una vez plasmados los criterios de los expertos en cada rango de valoración para los diferentes aspectos en la Tabla 29, se siguen los siguientes pasos hasta llegar a concluir que valoración tiene cada uno de los aspectos en la Tabla 30 y 31.

Los pasos son:

- Obtención de la tabla de frecuencia observada.
- Obtención de la tabla de frecuencia acumulativa.
- Obtención de la tabla de frecuencia acumulativa relativa.
- Asignación a partir de la tabla de Z de la distribución normal del apéndice M, del valor de la imagen que corresponde a cada frecuencia acumulativa relativa obtenida.
- Obtención de los puntos de corte:

$$Puntos\ de\ corte = \frac{Sumatoria\ de\ rangos\ de\ valoración}{No.\ aspectos\ a\ evaluar} \quad (5.2)$$

Ejemplo:

$$Puntos\ de\ corte = \frac{0.25 + (-0.08) + 0.43 + 0.25 + (-0.08)}{5} = 0.15$$

- Obtención del promedio por aspecto a evaluar:

Ejemplo:

$$\text{Promedio} = \frac{0.25 + 3.50 + 3.50 + 3.50}{4} = 2.69$$

- Obtención del valor "N" llamado promedio de promedio:

$$N = \text{Promedio de los puntos de corte}$$

ó

$$N = \text{Promedio del promedio por aspecto a evaluar}$$

Ejemplo:

$$N = \frac{0.15 + 2.17 + 3.50 + 3.50}{4} = 2.33$$

ó

$$N = \frac{2.69 + 1.94 + 2.73 + 2.19 + 2.11}{5} = 2.33$$

- Obtención de los puntos a través del cálculo de N-Promedio.
- Análisis de la información obtenida (determinación de rangos de valoración de cada aspecto).

**Tabla 30:** Determinación del grado de pertinencia dimensión 1 en ronda 1.

**(Primera vuelta). Dimensión: Subsistemas del modelo de gestión**

<b>TABLA I (FRECUENCIA)</b>						
<b>INDICADORES</b>	<b>MA</b>	<b>BA</b>	<b>A</b>	<b>PA</b>	<b>I</b>	<b>TOTAL</b>
Proceso de Reclutamiento	9	6	0	0	0	15
Difusión del descriptivo de funciones	7	5	3	0	0	15
Conocimiento competencias del cargo	10	5	0	0	0	15
Oportunidades de desarrollo	9	5	1	0	0	15
Remuneración	7	7	1	0	0	15

<b>TABLA II (FRECUENCIA ACUMULADA)</b>					
<b>INDICADORES</b>	<b>MA</b>	<b>BA</b>	<b>A</b>	<b>PA</b>	<b>I</b>
Proceso de Reclutamiento	9	15	15	15	15
Difusión del descriptivo de funciones	7	12	15	15	15
Conocimiento competencias del cargo	10	15	15	15	15
Oportunidades de desarrollo	9	14	15	15	15
Remuneración	7	14	15	15	15

<b>TABLA III (FRECUENCIA RELATIVA, PROBABILIDAD ACUMULADA)</b>				
<b>INDICADORES</b>	<b>MA</b>	<b>BA</b>	<b>A</b>	<b>PA</b>
Proceso de Reclutamiento	0,6000	1,0000	1,0000	1,0000
Difusión del descriptivo de funciones	0,4667	0,8000	1,0000	1,0000
Conocimiento competencias del cargo	0,6667	1,0000	1,0000	1,0000
Oportunidades de desarrollo	0,6000	0,9333	1,0000	1,0000

Remuneración	0,4667	0,9333	1,0000	1,0000			
<b>TABLA IV (CÁLCULO DE PUNTOS DE CORTES Y ESCALA DE LOS INDICADORES)</b>							
<b>INDICADORES</b>	<b>MA</b>	<b>BA</b>	<b>A</b>	<b>PA</b>	<b>Promedio</b>	<b>N - Prom.</b>	
Proceso de Reclutamiento	0,25	3,50	3,50	3,50	2,69	-0,36	MA
Difusión del descriptivo de funciones	-0,08	0,84	3,50	3,50	1,94	0,39	BA
Conocimiento competencias del cargo	0,43	3,50	3,50	3,50	2,73	-0,40	MA
Oportunidades de desarrollo	0,25	1,50	3,50	3,50	2,19	0,14	MA
Remuneración	-0,08	1,50	3,50	3,50	2,11	0,22	BA
<b>Puntos de corte</b>	<b>0,15</b>	<b>2,17</b>	<b>3,50</b>	<b>3,50</b>	<b>2,33 = N</b>		

Elaborado por: Corella, Danny (2016)

**Tabla 31:** Determinación del grado de pertinencia dimensión 2 en ronda 1.

**(Primera vuelta). Dimensión: Movilizaciones**

<b>TABLA I (FRECUENCIA)</b>							
<b>INDICADORES</b>	<b>MA</b>	<b>BA</b>	<b>A</b>	<b>PA</b>	<b>I</b>	<b>TOTAL</b>	
Criterios movilizaciones de personal	12	3	0	0	0	15	
Difusión movilizaciones	7	5	3	0	0	15	
Riesgos del trabajo	5	4	6	0	0	15	
Entrenamiento	13	2	0	0	0	15	
<b>TABLA II (FRECUENCIA ACUMULADA)</b>							
<b>INDICADORES</b>	<b>MA</b>	<b>BA</b>	<b>A</b>	<b>PA</b>	<b>I</b>		
Criterios movilizaciones de personal	12	15	15	15	15		
Difusión movilizaciones	7	12	15	15	15		
Riesgos del trabajo	5	9	15	15	15		
Entrenamiento	13	15	15	15	15		
<b>TABLA III (FRECUENCIA RELATIVA, PROBABILIDAD ACUMULADA)</b>							
<b>INDICADORES</b>	<b>MA</b>	<b>BA</b>	<b>A</b>	<b>PA</b>			
Criterios movilizaciones de personal	0,8000	1,0000	1,0000	1,0000			
Difusión movilizaciones	0,4667	0,8000	1,0000	1,0000			
Riesgos del trabajo	0,3333	0,6000	1,0000	1,0000			
Entrenamiento	0,8667	1,0000	1,0000	1,0000			
<b>TABLA IV (CÁLCULO DE PUNTOS DE CORTES Y ESCALA DE LOS INDICADORES)</b>							
<b>INDICADORES</b>	<b>MA</b>	<b>BA</b>	<b>A</b>	<b>PA</b>	<b>Promedio</b>	<b>N - Prom.</b>	
Criterios movilizaciones de personal	0,84	3,50	3,50	3,50	2,84	-0,49	MA
Difusión movilizaciones	-0,08	0,84	3,50	3,50	1,94	0,41	BA
Riesgos del trabajo	-0,43	0,25	3,50	3,50	1,71	0,64	BA
Entrenamiento	1,11	3,50	3,50	3,50	2,90	-0,55	MA
<b>Puntos de corte</b>	<b>0,36</b>	<b>2,02</b>	<b>3,50</b>	<b>3,50</b>	<b>2,35 = N</b>		

Elaborado por: Corella, Danny (2016)

- Determinación del nivel de consenso de los expertos en la ronda 1, si  $C > 75\%$  se considera que hay consenso:

$$C = \left[ 1 - \left( \frac{\text{Votos negativos}}{\text{Votos totales}} \right) \right] * 100 \quad (5.3)$$

**Tabla 32:** Nivel de consenso en dimensión 1 de ronda 1.

INDICADORES	Nivel de Consenso	Conclusión
Proceso de Reclutamiento	100%	Si existe consenso
Difusión del descriptivo de funciones	47%	No existe consenso
Conocimiento competencias del cargo	100%	Si existe consenso
Oportunidades de desarrollo	100%	Si existe consenso
Remuneración	47%	No existe consenso

Elaborado por: Corella, Danny (2016)

**Tabla 33:** Nivel de consenso en dimensión 2 de ronda 1.

INDICADORES	Nivel de Consenso	Conclusión
Criterios movilizaciones de personal	100%	Si existe consenso
Difusión movilizaciones	47%	No existe consenso
Riesgos del trabajo	33%	No existe consenso
Entrenamiento	100%	Si existe consenso

Elaborado por: Corella, Danny (2016)

Como se observa en las Tablas 32 y 33 en dos indicadores de ambas dimensiones que se evalúan no existe consenso entre los expertos por lo que se decide hacer otra vuelta de consulta, realizando las modificaciones y aclaraciones necesarias que permitan obtener consenso a las nuevas modificaciones y adecuaciones de la nueva propuesta. Los valores tipificados del análisis con el Modelo Torgerson se envían a los expertos junto con la tabla inicial donde se encuentran los criterios emitidos y se les solicita su opinión.

#### RONDA # 2

Se observa en la tabulación de resultados de la ronda #2 en la Tabla 29 que existe variación respecto a lo que plantearon inicialmente los expertos por lo que se vuelven a procesar los nuevos rangos de valoración con el mismo procedimiento de la ronda #1:

**Tabla 34:** Resultados en la segunda ronda de identificación del impacto de la propuesta en cada indicador.

Dimensiones	Indicadores	Categorías				
		MA	BA	A	PA	I
Subsistemas del modelo de gestión	Proceso de Reclutamiento	9	6	-	-	-
	Difusión del descriptivo de funciones	8	7	-	-	-
	Conocimiento competencias del cargo	10	5	-	-	-
	Oportunidades de desarrollo	9	6	-	-	-
	Remuneración	7	8	-	-	-
Movilizaciones	Criterios movilizaciones de personal	12	3	-	-	-
	Difusión movilizaciones	10	5	-	-	-
	Riesgos del trabajo	11	4	-	-	-
	Entrenamiento	13	2	-	-	-
Ocupación del Personal	Factor de ocupación de mano de obra	12	3	-	-	-

Elaborado por: Corella, Danny (2016)

**Tabla 35:** Determinación del grado de pertinencia dimensión 1.  
(Segunda vuelta). **Dimensión: Subsistemas del modelo de gestión**

<b>TABLA I (FRECUENCIA)</b>							
<b>INDICADORES</b>	<b>MA</b>	<b>BA</b>	<b>A</b>	<b>PA</b>	<b>I</b>	<b>TOTAL</b>	
Proceso de Reclutamiento	9	6	0	0	0	15	
Difusión del descriptivo de funciones	8	7	0	0	0	15	
Conocimiento competencias del cargo	10	5	0	0	0	15	
Oportunidades de desarrollo	9	6	0	0	0	15	
Remuneración	7	8	0	0	0	15	
<b>TABLA II (FRECUENCIA ACUMULADA)</b>							
<b>INDICADORES</b>	<b>MA</b>	<b>BA</b>	<b>A</b>	<b>PA</b>	<b>I</b>		
Proceso de Reclutamiento	9	15	15	15	15		
Difusión del descriptivo de funciones	8	15	15	15	15		
Conocimiento competencias del cargo	10	15	15	15	15		
Oportunidades de desarrollo	9	15	15	15	15		
Remuneración	7	15	15	15	15		
<b>TABLA III (FRECUENCIA RELATIVA, PROBABILIDAD ACUMULADA)</b>							
<b>INDICADORES</b>	<b>MA</b>	<b>BA</b>	<b>A</b>	<b>PA</b>			
Proceso de Reclutamiento	0.6000	1.0000	1.0000	1.0000			
Difusión del descriptivo de funciones	0.5333	1.0000	1.0000	1.0000			
Conocimiento competencias del cargo	0.6667	1.0000	1.0000	1.0000			
Oportunidades de desarrollo	0.6000	1.0000	1.0000	1.0000			
Remuneración	0.4667	1.0000	1.0000	1.0000			
<b>TABLA IV (CÁLCULO DE PUNTOS DE CORTES Y ESCALA DE LOS INDICADORES)</b>							
<b>INDICADORES</b>	<b>MA</b>	<b>BA</b>	<b>A</b>	<b>PA</b>	<b>Promedio</b>	<b>N - Prom.</b>	
Proceso de Reclutamiento	0.25	3.50	3.50	3.50	2.69	-0.02	MA
Difusión del descriptivo de funciones	0.08	3.50	3.50	3.50	2.65	0.02	MA
Conocimiento competencias del cargo	0.43	3.50	3.50	3.50	2.73	-0.06	MA
Oportunidades de desarrollo	0.25	3.50	3.50	3.50	2.69	-0.02	MA
Remuneración	-0.08	3.50	3.50	3.50	2.61	0.06	MA
<b>Puntos de corte</b>	<b>0.19</b>	<b>3.50</b>	<b>3.50</b>	<b>3.50</b>	<b>2.67 = N</b>		

Elaborado por: Corella, Danny (2016)

**Tabla 36:** Determinación del grado de pertinencia dimensión 2.  
(Segunda vuelta). **Dimensión: Movilizaciones**

<b>TABLA I (FRECUENCIA)</b>						
<b>INDICADORES</b>	<b>MA</b>	<b>BA</b>	<b>A</b>	<b>PA</b>	<b>I</b>	<b>TOTAL</b>
Criterios movilizaciones de personal	12	3	0	0	0	15
Difusión movilizaciones	10	5	0	0	0	15
Riesgos del trabajo	11	4	0	0	0	15
Entrenamiento	13	2	0	0	0	15
<b>TABLA II (FRECUENCIA ACUMULADA)</b>						
<b>INDICADORES</b>	<b>MA</b>	<b>BA</b>	<b>A</b>	<b>PA</b>	<b>I</b>	
Criterios movilizaciones de personal	12	15	15	15	15	
Difusión movilizaciones	10	15	15	15	15	
Riesgos del trabajo	11	15	15	15	15	
Entrenamiento	13	15	15	15	15	

TABLA III (FRECUENCIA RELATIVA, PROBABILIDAD ACUMULADA)							
INDICADORES	MA	BA	A	PA			
Criterios movilizaciones de personal	0.8000	1.0000	1.0000	1.0000			
Difusión movilizaciones	0.6667	1.0000	1.0000	1.0000			
Riesgos del trabajo	0.7333	1.0000	1.0000	1.0000			
Entrenamiento	0.8667	1.0000	1.0000	1.0000			
TABLA IV (CÁLCULO DE PUNTOS DE CORTES Y ESCALA DE LOS INDICADORES)							
INDICADORES	MA	BA	A	PA	Promedio	N - Prom.	
Criterios movilizaciones de personal	0.84	3.50	3.50	3.50	2.84	-0.03	MA
Difusión movilizaciones	0.43	3.50	3.50	3.50	2.73	0.08	MA
Riesgos del trabajo	0.62	3.50	3.50	3.50	2.78	0.03	MA
Entrenamiento	1.11	3.50	3.50	3.50	2.90	-0.09	MA
<b>Puntos de corte</b>	<b>0.75</b>	<b>3.50</b>	<b>3.50</b>	<b>3.50</b>	<b>2.81 = N</b>		

Elaborado por: Corella, Danny (2016)

**Tabla 37:** Nivel de consenso en dimensión 1 de ronda 2.

INDICADORES	Nivel de Consenso	Conclusión
Proceso de Reclutamiento	100%	Si existe consenso
Difusión del descriptivo de funciones	100%	Si existe consenso
Conocimiento competencias del cargo	100%	Si existe consenso
Oportunidades de desarrollo	100%	Si existe consenso
Remuneración	100%	Si existe consenso

Elaborado por: Corella, Danny (2016)

**Tabla 38:** Nivel de consenso en dimensión 2 de ronda 2.

INDICADORES	Nivel de Consenso	Conclusión
Criterios movilizaciones de personal	100%	Si existe consenso
Difusión movilizaciones	100%	Si existe consenso
Riesgos del trabajo	100%	Si existe consenso
Entrenamiento	100%	Si existe consenso

Elaborado por: Corella, Danny (2016)

Como se observa en el análisis de la ronda #2 los expertos consideran “muy adecuado” el impacto de la propuesta del Modelo de Gestión del Talento Humano basado en Competencias y Polifuncionalidad para la línea de negocio de Industrias Diversas – Plasticaucho Industrial. Se determina que el modelo aporta significativamente en los indicadores que se evalúan.

### 5.2.2. Validación de la Implementación del Plan de Capacitación para personal Polifuncional

En el contexto del plan de capacitación para personal polifuncional se aplica la siguiente encuesta a las 33 personas que conforman dichos planes:

Encuesta para el personal operativo de INDUSTRIAS DIVERSAS – PLASTICAUCHO INDUSTRIAL

**VALORES DE LA ENCUESTA:**

- Anonimato y Confidencialidad. Sinceridad y Objetividad. Utilidad y Mejora Continua.

**INDICACIONES:**

- Elija la opción que mejor refleje su punto de vista y marque con una “X”

1. ¿Considera que las movilizaciones a otros puestos de trabajo cuentan con un proceso estructurado en el que se abarca desde aspectos de seguridad hasta conocimientos específicos del puesto de trabajo?

SI	
NO	

2. ¿Recibió la charla de seguridad antes del desarrollo de sus actividades?

SI	
NO	

3. ¿Durante el plan de capacitación, considera Ud. Que adquirió los conocimiento necesario en el puesto de trabajo?

SI	
NO	

4. ¿Se le informó acerca del nivel salarial del nuevo puesto de trabajo?

SI	
NO	

En la encuesta se obtiene los siguientes resultados:

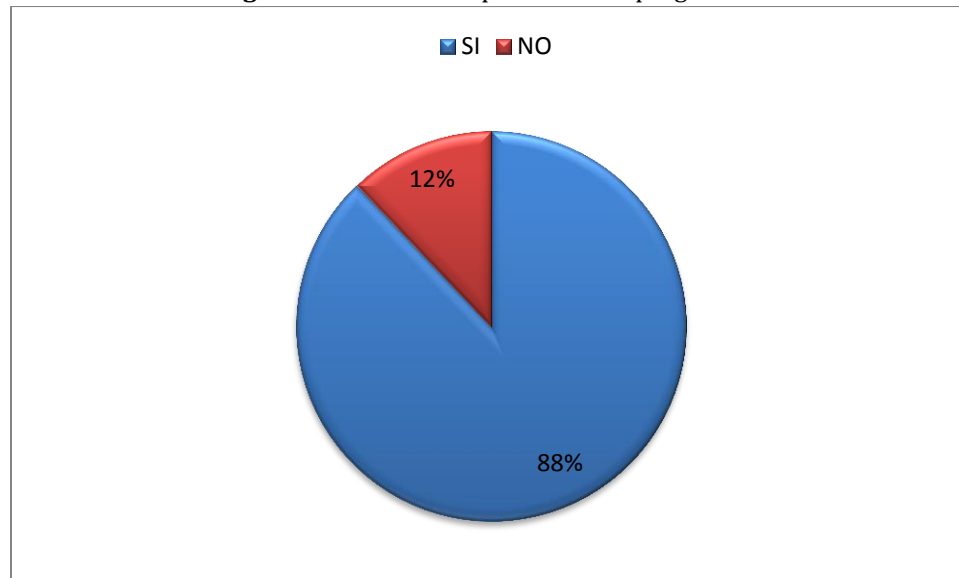
**Pregunta 1:**

**Tabla 39:** Resultados estadísticos porcentuales pregunta 1.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
SI	29	88%
NO	4	12%
<b>TOTAL</b>	<b>33</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Corella, Danny (2016)

**Figura 36:** Resultados porcentuales pregunta 1.



Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Corella, Danny (2016)

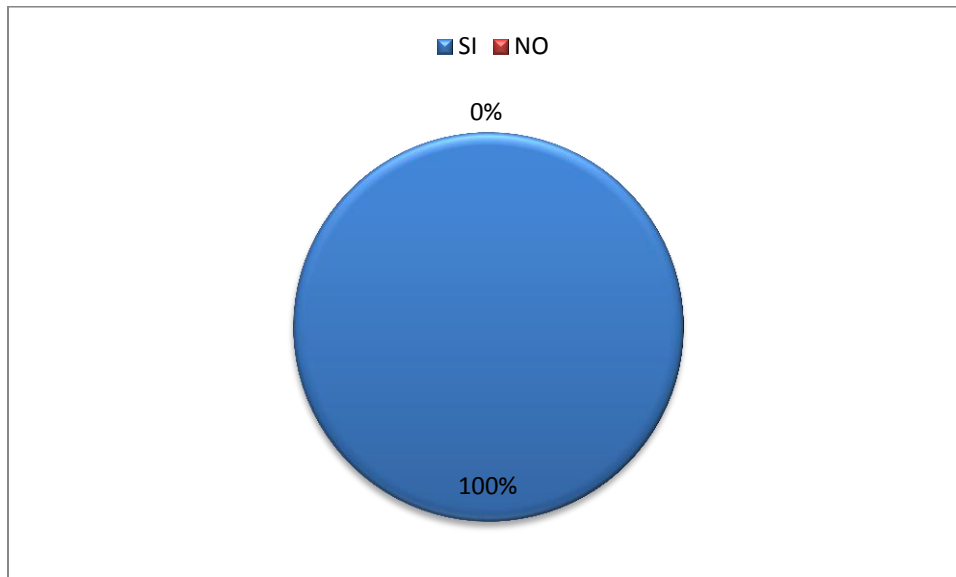
**Pregunta 2:**

**Tabla 40:** Resultados estadísticos porcentuales pregunta 2.

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE (%)</b>
SI	33	100%
NO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>33</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Corella, Danny (2016)

**Figura 37:** Resultados porcentuales pregunta 2.



Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Corella, Danny (2016)

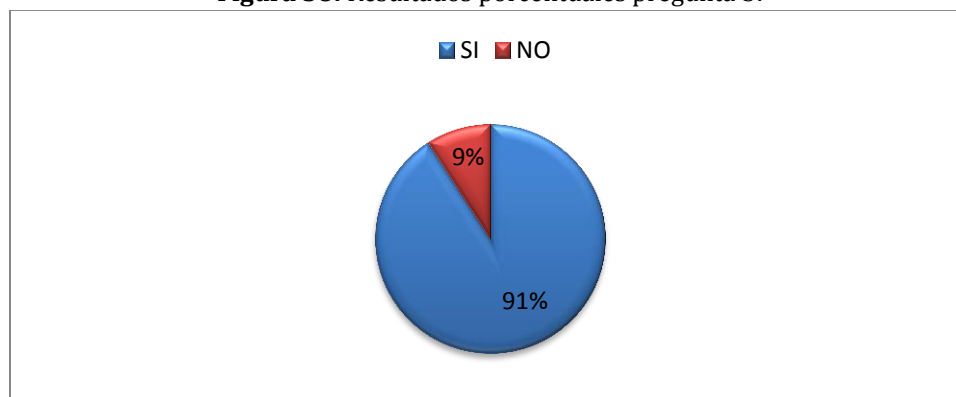
**Pregunta 3:**

**Tabla 41:** Resultados estadísticos porcentuales pregunta 3.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
SI	30	91%
NO	3	9%
<b>TOTAL</b>	<b>33</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Corella, Danny (2016)

**Figura 38:** Resultados porcentuales pregunta 3.



Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Corella, Danny (2016)

**Pregunta 4:**

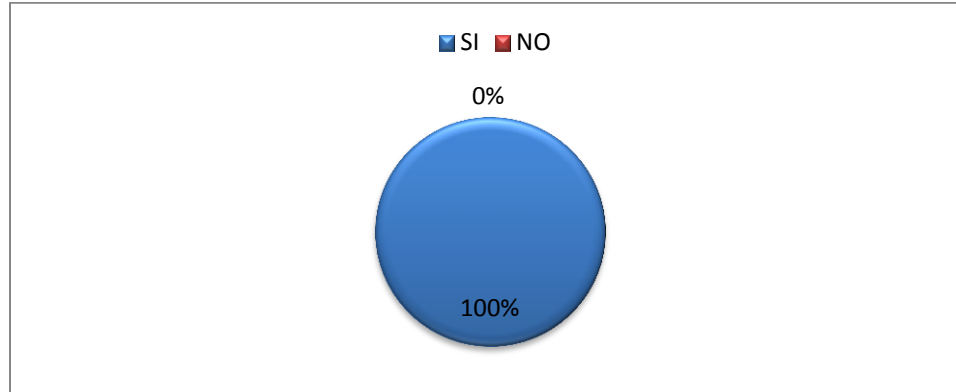
**Tabla 42:** Resultados estadísticos porcentuales pregunta 4.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
SI	33	100%

NO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>33</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Corella, Danny (2016)

**Figura 39:** Resultados porcentuales pregunta 4.



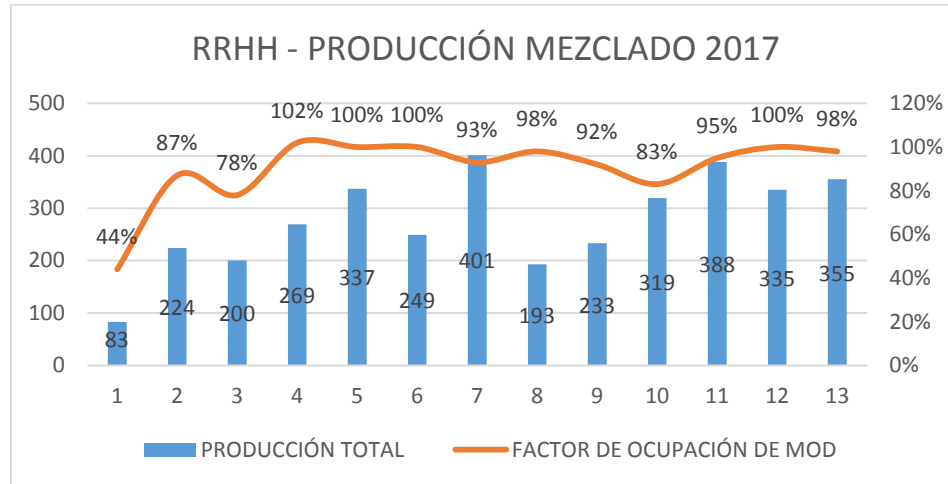
Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Corella, Danny (2016)

Como se observa en los resultados de la encuesta el criterio general del personal que forma parte de los planes de capacitación es bastante bueno, identificando la eficacia de contar con procesos estructurados para realizar las actividades de gestión humana.

### 5.2.3. Validación de la dimensión 3: Ocupación del Personal

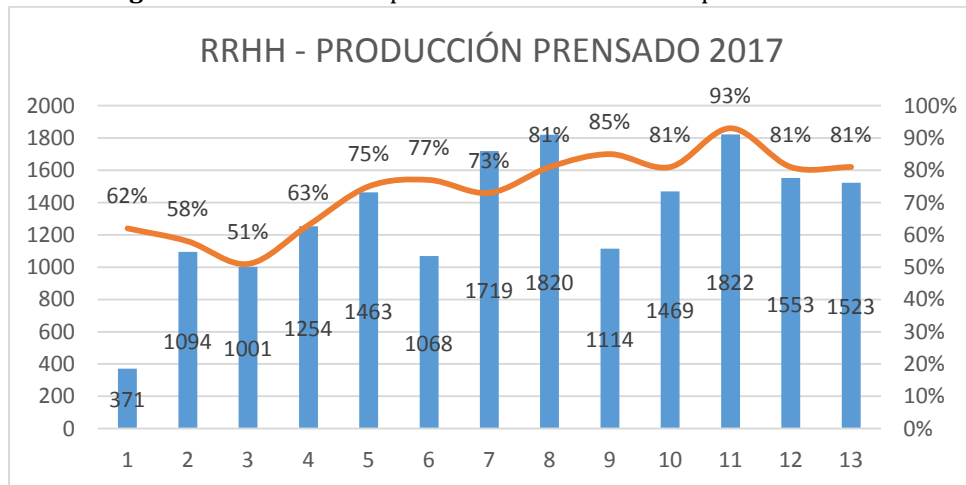
Con la implementación progresiva del modelo propuesto en la empresa, se genera importantes mejoras en el factor de ocupación de la mano de obra. Al contar con más personas polifuncionales los supervisores de producción pueden distribuir a su personal de acuerdo a sus habilidades y el tiempo de utilización incrementa como muestran las figuras 40 y 41 de los procesos de mezclado y prensado respectivamente.

**Figura 40:** Factor de ocupación de mano de obra de mezclado 2017.



Elaborado por: Corella, Danny (2017)

**Figura 41:** Factor de ocupación de mano de obra de prensado 2017.



Elaborado por: Corella, Danny (2017)

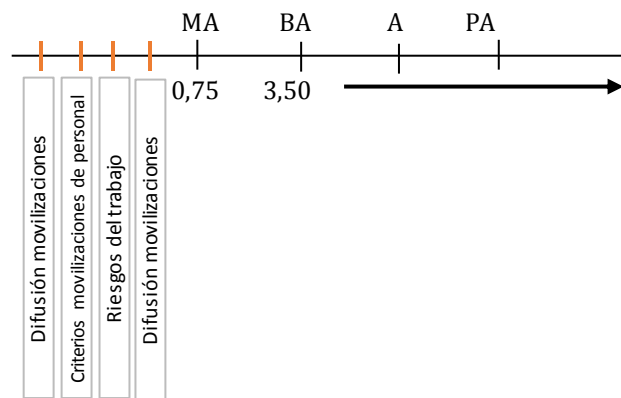
### 5.3. Análisis de resultados

En el presente trabajo de desarrollo de posgrado se elabora un Modelo de Gestión del Talento Humano basado en Competencias y Polifuncionalidad, a través de la información recolectada en el análisis previo del problema y los desarrollos que se han dado en el campo de la gestión del talento humano lo que permite cumplir el objetivo “fundamentar las competencias y modelos de polifuncionalidad para un mayor entendimiento de los conceptos clave relacionados al tema”.

En el diagnóstico de la información para caracterizar el problema de estudio en la fase de análisis documental se detecta que el proceso de movilización de personal en la línea de negocio Industrias Diversas tiene serias falencias en cuanto a los criterios que se utilizan para los cambios entre puestos de trabajo, en muchos casos las movilizaciones internas llegan a ser informales lo que causa el

descontento del personal que se refleja en un 62% que no está de acuerdo. En este contexto el modelo plantea seguir un proceso estructurado y propone políticas para la ejecución de las movilizaciones internas, con la propuesta además se documenta cada movilización con lo que se puede contar con una base de datos del personal y los cambios a los que fue sujeto con datos como el origen del puesto de trabajo, su destino y el tiempo de permanencia. En la encuesta que se aplica en la evaluación preliminar pregunta 1 se observa como el 88% del personal considera que la propuesta plantea un proceso estructurado para las movilizaciones internas. Mediante el criterio de expertos se obtiene como muy adecuado en la figura 42 la propuesta que se plantea en cuanto a la dimensión de movilizaciones y sus 4 indicadores en la variable Modelo de Gestión del Talento Humano de la tabla 4.

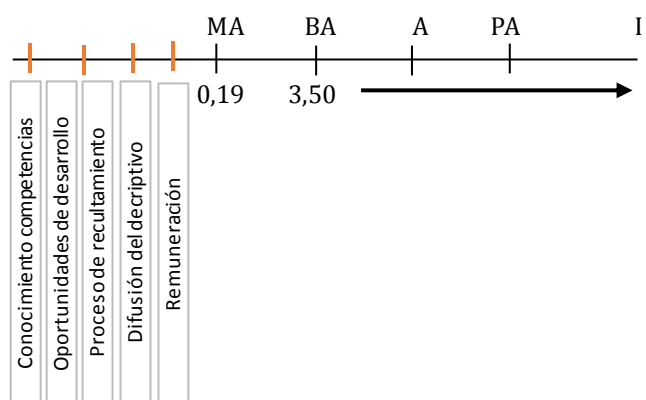
**Figura 42:** Factor de ocupación de mano de obra de prensado 2017.



Elaborado por: Corella, Danny (2017)

En el análisis documental se identifica que el modelo de gestión actual tiene ciertas debilidades en los subprocesos de gestión y la identificación de competencias del puesto de trabajo con un 38% de personas que afirman no conocer dicha información. Una vez que se presenta el modelo de gestión a la gerencia de Plástica Industrial y se aplica el modelo propuesto en la línea de negocio Industrias Diversas dando cumplimiento al objetivo “aplicar el modelo de gestión del talento humano basado en competencias y polifuncionalidad” se ejecuta la validación con el uso de la operacionalización de variables de la tabla 4 que indica como variable el Modelo de Gestión del Talento Humano con su dimensión los subsistemas del modelo de gestión y 5 indicadores a validar en la evaluación preliminar. Con el uso del método Delphi a través de la selección de expertos y la aplicación del modelo Torgerson para la obtención de límites entre cada categoría a validar, resulta en que el impacto del modelo propuesto sobre los subprocesos de gestión del talento humano es muy adecuado como se indica en la figura 43.

**Figura 43:** Factor de ocupación de mano de obra de prensado 2017.



Elaborado por: Corella, Danny (2017)

El modelo que se elige plantea subprocesos alrededor de una base principal; es decir, las competencias. Se inicia con la definición de estructuras y perfiles en el que se obtiene las descripciones de perfiles por puesto de trabajo lo cual genera un resultado sustancial para la empresa que puede contar con las actividades y las competencias que requiere cada puesto de trabajo durante el desarrollo de sus actividades dando cumplimiento a uno de los objetivos que se plantea “definir las competencias organizacionales requeridas para cada puesto de trabajo”.

Se plantea además cuatro subprocesos adicionales que abarcan desde el ingreso del personal hasta su desarrollo lo que permite cumplir el objetivo “diseñar el modelo de gestión del talento humano basado en competencias y polifuncionalidad”, el primero es la captación en el cual se indica la metodología para realizar el reclutamiento, selección e inducción, el segundo es la habilitación necesaria para realizar actividades de formación técnica o capacitación cabe recalcar en este subproceso que se analiza las movilizaciones internas que permite cumplir el objetivo “documentar el proceso actual de los subsistemas de cambios y movilización del personal en gestión humana”.

El tercer subproceso planteado es la calificación el cual permite a la empresa, además de contar con un formato para la autoevaluación del colaborador, implantar un nuevo tipo de evaluación denominado evaluación 360 grados en el que personal relacionado al puesto de trabajo en evaluación realizar el análisis de las competencias del colaborador y obtener un resultado más representativo y en el cual se puede obtener las oportunidades de mejora para el evaluado.

El cuarto subproceso es la potenciación necesaria para llevar a cabo el desarrollo del personal y obtener planes de sucesión que le permiten a la empresa cubrir puestos críticos con colaboradores que hayan demostrado su talento.

El trabajo de desarrollo de posgrado además entrega a la empresa un importante análisis de polifuncionalidad del personal en el que se obtiene una matriz que identifica los conocimientos y habilidades que cada colaborador tiene, mejora la rotación de los puestos de trabajo sobre todo cuando se origine ausentismos.

El Modelo de Gestión del Talento Humano basado en Competencias y Polifuncionalidad permite a la empresa generar mayor efectividad a la hora de realizar sus procesos y conduce al personal a la mejora continua y además a la participación en programas de capacitación que propenderán a mejorar las actividades que cada puesto de trabajo ejecuta.

## Capítulo 6

# Conclusiones y Recomendaciones

### 6.1. Conclusiones

- Uno de los modelos actuales más importantes de gestión en las organizaciones es la gestión por competencias con su meta principal de mejorar y simplificar la gestión integrada del talento humano. Existen varios autores en la bibliografía que brindan sus definiciones sobre las competencias de una persona y la mayoría concuerda en que en resumen una competencia es el conjunto de tres características el saber, el saber hacer y el saber ser. Además estudios al respecto de las competencias mayormente demandadas en el mercado ubican al compromiso e idiomas como las número 1. En cuanto a la polifuncionalidad la bibliografía muestra como el contenido del trabajo de los operarios ha tenido un cambio en el que las empresas buscan la posibilidad de que los trabajadores puedan ocupar diferentes posiciones, de acuerdo con los requerimientos de la producción. Se identifican dos tipos de polivalencia la multifuncional y multicalificante. La primera es el resultado de la ampliación de funciones y en la segunda ya no se trata de una suma de tareas, sino de una síntesis de actividades directas e indirectas.
- En la línea de negocio Industrias Diversas – Plasticaucho se detecta como debilidades de los subsistemas del Modelo de Gestión del Talento Humano las movilizaciones de personal, procesos de polifuncionalidad, entrenamiento y la identificación de competencias. El proceso actual para movilizaciones cuenta con un formato simple el cual no contiene información de origen y destino del puesto de trabajo. No se encuentra registro de estudios previos en cuanto a la polifuncionalidad y entrenamientos al personal operativo. Respecto de las competencias, existe un 38% de personas que afirman no conocer dicha información y se identifica que los descriptivos de funciones no presentan de forma clara las competencias requeridas en cada puesto de trabajo.
- La descripción de perfiles por puesto de trabajo es un punto de vital importancia para Industrias Diversas ya que se identifica las competencias requeridas en su personal. A través de un inventario de competencias y talleres de reflexión con los más altos

directivos de la empresa se obtiene la definición de competencias organizacionales con un total de 12 para Industrias Diversas. Se elabora el diccionario de competencias organizado por categorías y 4 niveles de desarrollo, la clasificación de competencias permite agrupar las mismas de acuerdo al objetivo que impactan, así: logro, gestión del equipo, gestión de personal, influencia y pensamiento. En cuanto al personal operativo o mano de obra directa se ha establecido que las competencias requeridas son: identificación con la organización, orientación a resultados, orientación de servicio al cliente, trabajo en equipo, polifuncionalidad y adaptabilidad al cambio.

- El Modelo de Gestión del Talento Humano basado en Competencias y Polifuncionalidad para Industrias Diversas implica una nueva concepción de las personas basado en sus habilidades y competencias durante la ejecución de una actividad, el modelo abarca cinco subsistemas: descripción de estructuras y perfiles, captación (reclutamiento, selección e inducción), habilitación (formación, capacitación y movilización), calificación (evaluación de desempeño, evaluación 360) y potenciación (desarrollo de personal) y se convierte en una importante herramienta que garantiza la efectividad de los procesos y el bienestar del personal.
- La propuesta del Modelo de Gestión del Talento Humano para Industrias Diversas se aplica con el proceso de implementación planteado que permite de forma estructurada definir las competencias, elaborar los perfiles profesionales por puesto de trabajo, documentar los subsistemas de gestión humana e implementar planes de polifuncionalidad. La aplicación de cada subsistema se realiza a través de diagramas de flujo que indican las actividades a ejecutar y los responsables en cada caso. Adicional la propuesta se presenta al personal de gestión humana de Plasticaucho Industrial y se valida mediante el método Delphi, con un total de 15 expertos se parte desde la operacionalización de variables en la que se tiene al modelo de gestión con dos dimensiones de 5 y 4 indicadores respectivamente y al factor de ocupación de mano de obra con una dimensión y 1 indicador. Se lleva a cabo dos rondas sucesivas y la explotación de resultados se realiza con el modelo matemático de Torgerson en el que se identifica como “muy adecuado” el impacto que la propuesta de Modelo de Gestión del Talento Humano tiene sobre los subsistemas de gestión en la línea de Industrias Diversas.

## **6.2. Recomendaciones**

- Evaluar periódicamente la eficiencia en los procesos en donde labore un personal polifuncional y registrar los resultados obtenidos. Siempre que se realice una movilización se recomienda registrarlo haciendo uso del formato indicado en el apéndice G.
- Publicar semanalmente o mensualmente de acuerdo a como lo considere la empresa el diccionario de competencias a fin de que el personal conozca sus definiciones y los niveles de desarrollo que pueden alcanzar.
- Se recomienda generar una cultura de participación del personal en planes de capacitación que les permitan adquirir habilidades en los distintos procesos de la empresa.
- Implementar la evaluación 360 grados mediante un plan piloto con la participación del personal administrativo de Industrias Diversas.

## Apéndice A

# Encuesta para el personal operativo de Industrias Diversas – Plasticaucho Industrial

### VALORES DE LA ENCUESTA:

- Anonimato y Confidencialidad. Sinceridad y Objetividad. Utilidad y Mejora Continua.

### INDICACIONES:

- Elija la opción que mejor refleje su punto de vista y marque con una "X"

1. ¿Durante el proceso de selección de personal, considera Ud. Que se usó un método donde se observaron rasgos de su personalidad, comportamientos o actitudes, previo a su ingreso al trabajo?

SI	
NO	

2. ¿Para la realización de sus tareas diarias se le han informado de sus funciones por escrito?

SI	
NO	

3. ¿Conoce Ud. Las competencias que requiere su puesto de trabajo?

SI	
NO	

4. ¿Ha participado en planes de capacitación y entrenamiento con el objetivo de mejorar su desempeño laboral?

SI	
NO	

5. ¿Considera Ud. Que los criterios para movilizaciones entre puestos de trabajo son los correctos?

SI	
NO	

6. ¿Conoce la categoría de su puesto de trabajo y los niveles salariales que le corresponden?

SI	
NO	

7. ¿Ha sido movilizado a otro puesto de trabajo?

SI	
NO	

En caso afirmativo:

7.1 ¿Fue informado con anterioridad de la movilización?

SI	
NO	

7.2 ¿Se le informó de los riesgos del puesto de trabajo al que fue movilizado?

SI	
NO	

7.3 ¿Recibió entrenamiento previo en las actividades del puesto de trabajo?

SI	
NO	

## Apéndice B

### Descripción Categorías

La descripción detallada se obtiene de un documento controlado por el Sistema de Gestión Integrado de Plasticaucho Industrial. El código del documento es PI-ARH-AE-DOG09 "Políticas de Administración Categorías Obreros y Ayudantes Logística".

<b>CAT.</b>	<b>DESCRIPCION</b>
OP1	Personas que realizan actividades de bajo impacto en la productividad de la compañía que requieren entrenamiento de menos de una semana. Cumple los procesos asignados según los instructivos y normas del sistema integrado de gestión de la compañía. Aplica para todo trabajador nuevo hasta los 3 meses de prueba. Casos exclusivos de alta especialidad pueden ingresar a una categoría mayor.
OP2	Personas que realizan actividades de complejidad baja y/o actividades de apoyo, que requieren entrenamiento entre una semana y un mes. Cumple los procesos asignados según los instructivos y normas del sistema integrado de gestión de la compañía.
OP3	Personas que realizan actividades de complejidad media que demandan habilidades y entrenamiento de uno a tres meses. Cumple los procesos asignados según los instructivos y normas del sistema integrado de gestión de la compañía.
OC	Personas que realizan actividades de Control de Calidad en procesos, materia prima, subensambles y producto terminado que requiere entrenamiento de tres a seis meses. Cumple los procesos asignados según los instructivos y normas del sistema integrado de gestión de la compañía.
OC1	Personas que realizan actividades de Control de Calidad en procesos, materia prima y subensambles Críticos en la calidad final del producto, que requiere entrenamiento de seis meses a un año. Cumple los procesos asignados según los instructivos y normas del sistema integrado de gestión de la compañía.
OC2	Verificador de Calidad: coordina a los Obreros Control de Calidad y valida la calidad del producto de acuerdo a parámetros establecidos en producto terminado, producto en proceso y materias primas, tabula y procesa información además de elaboración de informes estadísticos. Requiere un tiempo mínimo de un año de experiencia como obrero de control de calidad y mínimo de dos años si no ha desempeñado estas funciones.
OE1	Personas que realizan actividades de complejidad alta que demandan habilidades especializadas y entrenamiento de tres a seis meses, que generan alto impacto en la productividad. Cumple los procesos asignados según los instructivos y normas del sistema integrado de gestión de la compañía.
OE2	Personas que realizan actividades de complejidad muy alta que demandan habilidades especializadas y entrenamiento de más de seis meses, que generan alto impacto en la productividad. Deben tener al menos dos años de permanencia en la compañía. Cumple los procesos asignados según los instructivos y normas del sistema integrado de gestión de la compañía.
OM1	Personas que realizan actividades de mantenimiento correctivo de máquinas, moldes y equipos y/o cambio de moldes, de complejidad media que requiere entrenamiento de tres a seis meses. Deben tener al menos un año de permanencia en la compañía. Cumple los procesos asignados según los instructivos y normas del sistema integrado de gestión de la compañía.

OG1	Personas que realizan actividades de complejidad media de producción, lideran un grupo pequeño de trabajadores y controlan el flujo del proceso productivo y realizan actividades de gestión administrativa de complejidad baja en un grupo pequeño de trabajadores. Deben tener al menos un año de permanencia en la compañía. Cumple los procesos asignados según los instructivos y normas del sistema integrado de gestión de la compañía.
OG2	Personas que realizan actividades de gestión administrativa de complejidad media de grupos pequeños o medianos de trabajadores. Deben tener al menos dos años de permanencia en la compañía. Cumple los procesos asignados según los instructivos y normas del sistema integrado de gestión de la compañía.
OG3	Personas que realizan actividades de gestión administrativa de complejidad alta de grupos medianos a grandes de trabajadores. Deben tener al menos dos años de permanencia en la compañía. Cumple los procesos asignados según los instructivos y normas del sistema integrado de gestión de la compañía.
OA	Personas que transportan materiales, solicita materiales bajo reposición hacia las máquinas y gestiona transferencias en SAP, demandan entrenamiento de uno a tres meses. Cumple los procesos asignados según los instructivos y normas del sistema integrado de gestión de la compañía.
OA1	Persona que realiza actividades de gestión logística de complejidad baja a cargo de una bodega en su turno, preparan materiales para la programación diaria, asegurando la continuidad del proceso, realizan reposiciones y transferencias en SAP. Puede liderar grupos pequeños. Deben tener al menos dos años de permanencia en la compañía. Cumple los procesos asignados según los instructivos y normas del sistema integrado de gestión de la compañía.
OA2	Persona que realiza actividades de gestión logística de complejidad media a cargo de una bodega crítica en su turno. Deben tener al menos dos años de permanencia en la compañía. Cumple los procesos asignados según los instructivos y normas del sistema integrado de gestión de la compañía.

## Apéndice C

# Hoja de Verificación de Competencias por Puesto de Trabajo

**INDICACIONES:**

- En la siguiente matriz de doble entrada elija la opción que mejor refleje su punto de vista y marque con una “X”

Inventario de Competencias / Cargo	<i>Jefe de Planta</i>	<i>Asistente Administrativa</i>	<i>Supervisor de Producción</i>	<i>Supervisor de Mantenimiento</i>	<i>Personal MOD</i>	<i>Personal MOI</i>
COMPROMISO						
BUSQUEDA DE INFORMACION						
INNOVACIÓN						
ORIENTACIÓN A RESULTADOS/LOGRO						
IDIOMAS						
CONTROL DEL ORDEN Y CLARIDAD						
ORIENTACIÓN DE SERVICIO AL CLIENTE						
IMPACTO E INFLUENCIA						
DESARROLLO DE PERSONAS						
TRABAJO EN EQUIPO						
LIDERAZGO						
ADAPTABILIDAD AL CAMBIO						
INICIATIVA/ PROACTIVIDAD						
RESILIENCIA						
LEALTAD						
IDENTIFICACIÓN CON LA ORGANIZACIÓN						
PENSAMIENTO CONCEPTUAL						
FLEXIBILIDAD						
DIRECCIÓN DE PERSONAS						
PENSAMIENTO ESTRATEGICO						
PENSAMIENTO ANALITICO						
POLIFUNCIONALIDAD						
CONOCIMIENTO TÉCNICO						

## Apéndice D

# Perfil Profesional Puestos de Trabajo en Industrias Diversas

### PUESTO DE TRABAJO: JEFE DE PLANTA

DESCRIPCIÓN DE PERFIL	
<b>PLANTA: INDUSTRIAS DIVERSAS</b>	
<b>PUESTO: JEFE DE PLANTA</b>	
<b>OBJETIVO:</b> Asegurar el cumplimiento de la programación planificada con la gestión eficiente de los recursos disponibles de la sección a su cargo.	
PERFIL	
<b>Formación Académica</b>	Título de tercer nivel en Ingeniería Industrial o Mecánica
<b>Experiencia</b>	mayor a 4 años
ACTIVIDADES PRINCIPALES	
Controlar el avance de la producción diaria y el cumplimiento de los objetivos establecidos por la compañía	
Gestiona y asegura la estabilidad de procesos y la calidad de productos	
Responsable de la optimización de estándares y costos de todos sus productos	
Lidera, administra y desarrolla el personal a su cargo	
Responsable de la gestión de los indicadores de su sección tanto en su eficiencia como eficacia	
Gestión de la reducción, reutilización y el reproceso de materiales asignados	
Responsable de la solución de problemas presentados en los equipos de su área	
Responsable de la generación y gestión de acciones preventivas y correctivas sobre procesos, calidad, materiales, orden y limpieza	
COMPETENCIAS	
Orientación a Resultados	
Orientación de Servicio al Cliente	
Identificación con la Organización	
Pensamiento Analítico	
Desarrollo de Personas	
Liderazgo	
Iniciativa / Proactividad	

### PUESTO DE TRABAJO: ASISTENTE ADMINISTRATIVA

DESCRIPCIÓN DE PERFIL	
<b>PLANTA: INDUSTRIAS DIVERSAS</b>	
<b>PUESTO: ASISTENTE ADMINISTRATIVA</b>	
<b>OBJETIVO:</b> Brindar soporte administrativo en la gestión operativa de proyectos, y procesos del área.	
PERFIL	

<b>Formación Académica</b>	Título de tercer nivel en Ingeniería Industrial o Administración de Empresas
<b>Experiencia</b>	mínimo de 1 año
<b>ACTIVIDADES PRINCIPALES</b>	
Actualiza la información técnica y administrativa de los proyectos del área	
Apoya en la gestión de compras en SAP	
Administra el sistema Squarenet para manejo de personal	
Gestiona las reservas de equipos de protección personal	
Elabora las cuadraturas de personal junto con el área de Gestión Humana	
Responsable de gestionar el transporte y alimentación del personal en el caso de extender la jornada de trabajo	
Elaboración de informes de seguimiento de indicadores	
Buscar, proponer e implementar iniciativas de mejora continua que eleven los resultados globales de su gestión	
<b>COMPETENCIAS</b>	
Orientación a Resultados	
Orientación de Servicio al Cliente	
Identificación con la Organización	
Pensamiento Analítico	
Iniciativa / Proactividad	
Búsqueda de Información	

**PUESTO DE TRABAJO: SUPERVISOR DE MANTENIMIENTO**

<b>DESCRIPCIÓN DE PERFIL</b>	
<b>PLANTA: INDUSTRIAS DIVERSAS</b>	
<b>PUESTO: SUPERVISOR DE MANTENIMIENTO</b>	
<b>OBJETIVO:</b> Gestionar las operaciones de producción del turno asignado, mediante un manejo eficiente y efectivo de recursos, así como la adecuada gestión de los indicadores.	
<b>PERFIL</b>	
<b>Formación Académica</b>	Título de tercer nivel en Ingeniería Mecánica o Electrónica
<b>Experiencia</b>	mínimo de 3 años
<b>ACTIVIDADES PRINCIPALES</b>	
Garantizar la operatividad y productividad de equipos, procesos, herramientas e infraestructura, optimizando los recursos asignados	
Planifica el mantenimiento preventivo de equipos e infraestructura	
Supervisa el mantenimiento de equipos e infraestructura	
Genera órdenes de mantenimiento, reservas de materiales y repuestos	
Colabora en el levantamiento de instructivos de trabajo	
Es responsable del mantenimiento planificado y no planificado de los equipos	
<b>COMPETENCIAS</b>	
Dirección de Personas	
Orientación de Servicio al Cliente	
Orientación a Resultados	
Identificación con la Organización	
Liderazgo	
Desarrollo de Personas	
Trabajo en Equipo	

**PUESTO DE TRABAJO: OBRERO PISA MEZCLADOR**

DESCRIPCIÓN DE PERFIL	
<b>PLANTA: INDUSTRIAS DIVERSAS</b>	
<b>PUESTO: MEZCLADOR</b>	
<b>OBJETIVO:</b> Garantizar el Mezclado de los productos según la formulación solicitada, dando cumplimiento a los estándares de producción y calidad establecidos.	
PERFIL	
<b>Formación Académica</b>	Bachillerato
<b>Experiencia</b>	mínimo de 2 años
ACTIVIDADES PRINCIPALES	
Realiza el Check List de inicio de turno (todas a excepción del lavado de jvas)	
Toma datos de paradas pesadas y reporta al Supervisor de Producción de turno	
Recepta las ordenes de producción del turno	
Encargado de comparar los pesos del producto a mezclarse según la formulación	
Reporta y gestiona cualquier anomalía en la formulación	
Ordena por paradas los productos pesados	
Calibra la maquinaria en función del producto a mezclarse	
Verifica los parámetros de la maquinaria	
Selecciona el producto para mezclarse en función al instructivo de trabajo	
Realiza el mezclado en función de los instructivos de trabajo	
Verifica que se cumplan los pasos del mezclado	
Descarga la parada mezclada a la temperatura adecuada según instructivos de trabajo	
Reprocesa el producto que contiene tarjetas celestes	
Realiza la limpieza, para el cambio de colores del producto	
Lidera la producción de la sección de mezclado	
Reporta la producción en el registro correspondiente	
COMPETENCIAS	
Identificación con la Organización	
Orientación a Resultados	
Orientación de Servicio al Cliente	
Trabajo en Equipo	
Polifuncionalidad	
Adaptabilidad al cambio	

**PUESTO DE TRABAJO: OBRERO PISA CALANDRADOR – MOLINERO**

DESCRIPCIÓN DE PERFIL	
<b>PLANTA: INDUSTRIAS DIVERSAS</b>	
<b>PUESTO: CALANDRADOR – MOLINERO</b>	
<b>OBJETIVO:</b> Garantizar el correcto Homogenizado del material proveniente del mezclado, dando cumplimiento a los estándares de producción y calidad establecidos.	

<b>PERFIL</b>	
<b>Formación Académica</b>	Bachillerato
<b>Experiencia</b>	mínimo de 2 años
<b>ACTIVIDADES PRINCIPALES</b>	
Realiza el Check List de inicio de turno (todas a excepción del lavado de javas)	
Calibra los molinos de acuerdo a los instructivos	
Revisa la máquina y paros de emergencia	
Acciona el transportador para colocar el material en el molino	
Enfría el material por medio del dispositivo de rodillos para enfriamiento (Blender)	
Homogeniza el material dentro del ciclo establecido	
Abastece de material a la calandra	
Reporta la producción en el registro correspondiente	
Toma el material y lo coloca en la calandra	
Coloca las preformas en la paleta	
Verifica que las preformas tengan el calibre adecuado e informa en caso de reproceso	
<b>COMPETENCIAS</b>	
Identificación con la Organización	
Orientación a Resultados	
Orientación de Servicio al Cliente	
Trabajo en Equipo	
Polifuncionalidad	
Adaptabilidad al cambio	

**PUESTO DE TRABAJO: OBRERO PISA DIVIDIDOR CAUCHO**

<b>DESCRIPCIÓN DE PERFIL</b>	
<b>PLANTA: INDUSTRIAS DIVERSAS</b>	
<b>PUESTO: DIVIDIDOR CAUCHO</b>	
<b>OBJETIVO:</b> Dividir los productos dentro de las especificaciones de producción y calidad para el cumplimiento de la programación establecida.	
<b>PERFIL</b>	
<b>Formación Académica</b>	Bachillerato
<b>Experiencia</b>	mínimo de 2 años
<b>ACTIVIDADES PRINCIPALES</b>	
Realiza el Check List de inicio de turno	
Revisa la máquina y los paros de emergencia	
Calibra la máquina y afila cuchilla	
Recibe el material y programación para el turno de trabajo	
Divide los sub-ensambles de acuerdo al calibre solicitado	
Identifica el material dividido y lo entrega para su revisión a empaque	
Reporta la producción en el registro correspondiente	
<b>COMPETENCIAS</b>	

Identificación con la Organización
Orientación a Resultados
Orientación de Servicio al Cliente
Trabajo en Equipo
Polifuncionalidad
Adaptabilidad al cambio

**PUESTO DE TRABAJO: OBRERO PISA MONTACARGUISTA**

DESCRIPCIÓN DE PERFIL	
<b>PLANTA: INDUSTRIAS DIVERSAS</b>	
<b>PUESTO: MONTACARGUISTA</b>	
<b>OBJETIVO:</b> Apoyar en la continuidad del proceso productivo al dotar y ubicar el material y los moldes en los diferentes puestos de trabajo.	
PERFIL	
<b>Formación Académica</b>	Bachillerato – Licencia de Manejo de Montacargas
<b>Experiencia</b>	mínimo de 2 años
ACTIVIDADES PRINCIPALES	
Realiza el Check List de inicio de turno	
Recibe y almacena el material, del área de pesaje	
Abastece de material pesado a las líneas mezclado Caucho y Eva	
Abastece de pallets y jvas vacías al área de pesaje	
Ubica materias primas en el área de pesaje	
Verifica y registra los materiales pesados que fueron transportados	
Realiza la transferencia en el sistema SAP del material mezclado	
Registra movimiento de materiales en el documento asignado	
Transporta materiales a las diferentes áreas de la Planta, dentro de la línea de Caucho y Eva	
Evacua producto de segunda a la bodega respectiva	
Ubica las rebabas y materiales de desperdicio en el patio de maniobras	
Transporta moldes para cambios en máquinas y colabora en el abastecimiento de los mismos para la limpieza y/o mantenimiento	
Colabora en el desembarque y/o movimiento de maquinaria cuando es solicitado	
Responsable del almacenamiento e inventarios de preformas de Caucho	
Reporta la producción en el registro correspondiente	
COMPETENCIAS	
Identificación con la Organización	
Orientación a Resultados	
Orientación de Servicio al Cliente	
Trabajo en Equipo	
Polifuncionalidad	
Adaptabilidad al cambio	

**PUESTO DE TRABAJO: OBRERO PISA PRENSADOR CAUCHO**

DESCRIPCIÓN DE PERFIL	
<b>PLANTA: INDUSTRIAS DIVERSAS</b>	
<b>PUESTO: PRENSADOR CAUCHO</b>	
<b>OBJETIVO:</b> Prensar materiales dando cumplimiento a los estándares de estándares de producción y calidad establecidos.	
PERFIL	
<b>Formación Académica</b>	Bachillerato
<b>Experiencia</b>	mínimo de 2 años
ACTIVIDADES PRINCIPALES	
Realiza el Check List de inicio de turno	
Verifica que la máquina y los pares de emergencia funcionen	
Verifica que exista el material suficiente para prensar	
Pesa los materiales que van a ser cargados a la prensa	
Carga y descarga el producto en la prensa	
Coloca planchas de CAUCHO en los coches de enfriamiento	
Refila las rebabas del material	
Verifica que la producción cumpla con los parámetros de calidad establecidos	
Registra la producción para su descargo	
Traslada las planchas de CAUCHO del coche de enfriamiento al coche de refilado	
Reporta la producción en el registro correspondiente	
COMPETENCIAS	
Identificación con la Organización	
Orientación a Resultados	
Orientación de Servicio al Cliente	
Trabajo en Equipo	
Polifuncionalidad	
Adaptabilidad al cambio	

**PUESTO DE TRABAJO: OBRERO PISA PRENSADOR EVA**

DESCRIPCIÓN DE PERFIL	
<b>PLANTA: INDUSTRIAS DIVERSAS</b>	
<b>PUESTO: PRENSADOR EVA</b>	
<b>OBJETIVO:</b> Prensar materiales dando cumplimiento a los estándares de estándares de producción y calidad establecidos.	
PERFIL	
<b>Formación Académica</b>	Bachillerato
<b>Experiencia</b>	mínimo de 2 años
ACTIVIDADES PRINCIPALES	
Realiza el Check List de inicio de turno	
Verifica que la máquina y los pares de emergencia funcionen	
Verifica que exista el material suficiente para prensar	
Pesa los materiales que van a ser cargados a la prensa	
Carga y descarga el producto en la prensa	

Coloca planchas de EVA en los coches de enfriamiento
Marca el material para la trazabilidad del mismo
Verifica que la producción cumpla con los parámetros de calidad establecidos
Registra la producción para su descargo
Traslada las planchas de EVA del coche de enfriamiento al coche de refilado
Reporta la producción en el registro correspondiente
<b>COMPETENCIAS</b>
Identificación con la Organización
Orientación a Resultados
Orientación de Servicio al Cliente
Trabajo en Equipo
Polifuncionalidad
Adaptabilidad al cambio

**PUESTO DE TRABAJO: OBRERO PISA EMPACADOR CAUCHO**

<b>DESCRIPCIÓN DE PERFIL</b>	
<b>PLANTA: INDUSTRIAS DIVERSAS</b>	
<b>PUESTO: EMPACADOR CAUCHO</b>	
<b>OBJETIVO:</b> Empacar el producto terminado dando cumplimiento a la programación y estándares de calidad establecidos.	
<b>PERFIL</b>	
<b>Formación Académica</b>	Bachillerato
<b>Experiencia</b>	mínimo de 1 año
<b>ACTIVIDADES PRINCIPALES</b>	
Recibe el producto prensado por modelo	
Separa el producto defectuoso del producto de primera	
Coloca el producto defectuoso en el sitio asignado y lo registra	
Cuenta las moquetas a ser empacadas según estándares	
Llena el registro de producción	
Solicita al Supervisor la reserva de materia prima	
Verifica la cantidad a ser empacada	
Coloca la ganchera, broches y etiqueta en cada moqueta	
Empaca las moquetas en los cartones por modelo y tipo	
Coloca en los pallets el producto terminado para el despacho	
Colabora en la digitación e impresión de etiquetas	
Coloca las etiquetas en el material	
Reporta la producción en el registro correspondiente	
<b>COMPETENCIAS</b>	
Identificación con la Organización	
Orientación a Resultados	
Orientación de Servicio al Cliente	
Trabajo en Equipo	
Polifuncionalidad	
Adaptabilidad al cambio	

**PUESTO DE TRABAJO: OBRERO PISA GUILLOTINERO**

DESCRIPCIÓN DE PERFIL	
<b>PLANTA: INDUSTRIAS DIVERSAS</b>	
<b>PUESTO: OPERADOR GUILLOTINA</b>	
<b>OBJETIVO:</b> Cortar el producto bajo condiciones controladas dando cumplimiento a las especificaciones.	
PERFIL	
<b>Formación Académica</b>	Bachillerato
<b>Experiencia</b>	mínimo de 2 años
ACTIVIDADES PRINCIPALES	
Realiza el Check List de inicio de turno	
Recibe la orden de trabajo y verifica las especificaciones	
Solicita el material de acuerdo a la orden de producción y especificaciones.	
Revisa que la máquina este correctamente calibrada conforme a la especificación de tamaño	
Alimenta la máquina con el material para su Corte	
Coloca el material ya cortado en pallets para su posterior revisión y empaque.	
Reporta la Producción en los registros correspondientes	
COMPETENCIAS	
Identificación con la Organización	
Orientación a Resultados	
Orientación de Servicio al Cliente	
Trabajo en Equipo	
Polifuncionalidad	
Adaptabilidad al cambio	

**PUESTO DE TRABAJO: OBRERO PISA DIVIDIDOR ROLLOS**

DESCRIPCIÓN DE PERFIL	
<b>PLANTA: INDUSTRIAS DIVERSAS</b>	
<b>PUESTO: DIVIDIDOR ROLLOS</b>	
<b>OBJETIVO:</b> Dividir rollos de Eva dentro de las especificaciones de producción y calidad para el cumplimiento de la programación establecida.	
PERFIL	
<b>Formación Académica</b>	Bachillerato
<b>Experiencia</b>	mínimo de 2 años
ACTIVIDADES PRINCIPALES	
Realiza el Check List de inicio de turno	
Revisa la máquina y los paros de emergencia	
Calibra la máquina y afila cuchilla	
Recibe el material y programación para el turno de trabajo	
Arma la banda con los subensambles	
Divide los subensambles de acuerdo al calibre solicitado	
Envuelve los rollos obtenidos en la máquina	
Reporta la producción en el registro correspondiente	

<b>COMPETENCIAS</b>
Identificación con la Organización
Orientación a Resultados
Orientación de Servicio al Cliente
Trabajo en Equipo
Polifuncionalidad
Adaptabilidad al cambio

**PUESTO DE TRABAJO: OBRERO PISA ABASTECEDOR**

<b>DESCRIPCIÓN DE PERFIL</b>	
<b>PLANTA: INDUSTRIAS DIVERSAS</b>	
<b>PUESTO: ABASTECEDOR</b>	
<b>OBJETIVO:</b> Asegurar el abastecimiento oportuno y certero hacia los procesos internos de acuerdo a la planificación.	
<b>PERFIL</b>	
<b>Formación Académica</b>	Bachillerato
<b>Experiencia</b>	mínimo de 1 año
<b>ACTIVIDADES PRINCIPALES</b>	
Recibir y revisar la orden de trabajo (orden de consumo)	
Efectuar el proceso de abastecimiento en función de los consumos declarados en las listas de materiales	
Entregar en cada puesto de trabajo el material a ser procesado debidamente identificado.	
Mantener el orden y la limpieza en el Almacén de Subensambles.	
Tomar inventario semanal de los Subensambles	
Responsable del Almacén de Segundas y de la toma de inventarios.	
Recepta los subproductos y material de segunda	
<b>COMPETENCIAS</b>	
Identificación con la Organización	
Orientación a Resultados	
Orientación de Servicio al Cliente	
Trabajo en Equipo	
Polifuncionalidad	
Adaptabilidad al cambio	

**PUESTO DE TRABAJO: OBRERO PISA DIVIDIDOR EVA**

<b>DESCRIPCIÓN DE PERFIL</b>	
<b>PLANTA: INDUSTRIAS DIVERSAS</b>	
<b>PUESTO: DIVIDIDOR EVA</b>	
<b>OBJETIVO:</b> Dividir los productos dentro de las especificaciones de producción y calidad para el cumplimiento de la programación establecida.	
<b>PERFIL</b>	
<b>Formación Académica</b>	Bachillerato
<b>Experiencia</b>	mínimo de 2 años
<b>ACTIVIDADES PRINCIPALES</b>	

Realiza el Check List de inicio de turno
Revisa la máquina y los paros de emergencia
Calibra la máquina y afila cuchilla
Recibe el material y programación para el turno de trabajo
Divide los sub-ensambles de acuerdo al calibre solicitado
Identifica el material dividido y lo entrega para su revisión a empaque
Separa los forros y primeras pasadas, además de los materiales de segunda
Reporta la producción en el registro correspondiente
<b>COMPETENCIAS</b>
Identificación con la Organización
Orientación a Resultados
Orientación de Servicio al Cliente
Trabajo en Equipo
Polifuncionalidad
Adaptabilidad al cambio

**PUESTO DE TRABAJO: OBRERO PISA PEGADOR EVA**

<b>DESCRIPCIÓN DE PERFIL</b>	
<b>PLANTA: INDUSTRIAS DIVERSAS</b>	
<b>PUESTO: PEGADOR EVA</b>	
<b>OBJETIVO:</b> Pegar el producto bajo condiciones controladas y garantizar el cumplimiento de las especificaciones.	
<b>PERFIL</b>	
<b>Formación Académica</b>	Bachillerato
<b>Experiencia</b>	mínimo de 2 años
<b>ACTIVIDADES PRINCIPALES</b>	
Realiza el Check List de inicio de turno	
Prepara el material a ser pegado y/o grabado de acuerdo a la orden de producción	
Verifica que el material a ser pegado o grabado corresponda a la orden de producción	
Calibra la máquina de acuerdo a las especificaciones	
Realiza un proceso de prueba con material de segunda para garantizar la calidad	
Alimenta la banda de pegado con el material correspondiente	
Verifica la calidad del pegado o grabado.	
Envía el PNC del proceso de grabado al subproceso de Molidos y Recuperados	
Ubica el PNC del proceso de pegado en el recipiente correspondiente cortado en formato no reutilizable	
Reporta la producción en el registro correspondiente	
<b>COMPETENCIAS</b>	
Identificación con la Organización	
Orientación a Resultados	
Orientación de Servicio al Cliente	
Trabajo en Equipo	
Polifuncionalidad	
Adaptabilidad al cambio	

**PUESTO DE TRABAJO: OBRERO PISA REFILADOR**

DESCRIPCIÓN DE PERFIL	
<b>PLANTA: INDUSTRIAS DIVERSAS</b>	
<b>PUESTO: REFILADOR EVA</b>	
<b>OBJETIVO:</b> Realizar los cortes en los materiales de acuerdo a la programación, al cumplir con los estándares de producción y calidad establecidos.	
PERFIL	
<b>Formación Académica</b>	Bachillerato
<b>Experiencia</b>	mínimo de 2 años
ACTIVIDADES PRINCIPALES	
Realiza el Check List de inicio de turno	
Recibe del coche de enfriamiento las planchas frías y prensadas	
Revisa que los subensambles estén dentro de los parámetros de dimensiones establecidos	
Refila los subensambles de acuerdo a la orden de producción	
Clasifica y ubica en los pallets las plancha de acuerdo a color y medida	
Recoge las rebabas y clasifica de acuerdo al color, material a reprocesar y material a rechazar	
Traslada los pallets con planchas hacia las máquinas divisoras	
Colabora en la extracción de las planchas de Eva de las prensas	
Reporta la producción en el registro correspondiente	
COMPETENCIAS	
Identificación con la Organización	
Orientación a Resultados	
Orientación de Servicio al Cliente	
Trabajo en Equipo	
Polifuncionalidad	
Adaptabilidad al cambio	

**PUESTO DE TRABAJO: OBRERO PISA REVISOR EMPACADOR**

DESCRIPCIÓN DE PERFIL	
<b>PLANTA: INDUSTRIAS DIVERSAS</b>	
<b>PUESTO: REVISOR EMPACADOR</b>	
<b>OBJETIVO:</b> Revisar, empacar el producto terminado al cumplir la programación y estándares de calidad establecidos.	
PERFIL	
<b>Formación Académica</b>	Bachillerato
<b>Experiencia</b>	mínimo de 2 años
ACTIVIDADES PRINCIPALES	
Realiza el Check List de inicio de turno	
Recibe el producto dividido por cantidad, color y material	
Realiza el muestreo del material producido	
Separa el producto defectuoso del producto de primera	
Coloca el producto defectuoso en el sitio asignado y lo registra	
Cuenta las planchas a ser empacadas según estándares	
Llena el registro de producción	

Revisa las condiciones de la máquina empacadora
Verifica la cantidad a ser empacada
Realiza el sellado de paquetes de acuerdo a los estándares de empaque
Coloca en los pallets el producto terminado para el despacho
Colabora en la digitación e impresión de etiquetas
Coloca las etiquetas en el material
Reporta la producción en el registro correspondiente
<b>COMPETENCIAS</b>
Identificación con la Organización
Orientación a Resultados
Orientación de Servicio al Cliente
Trabajo en Equipo
Polifuncionalidad
Adaptabilidad al cambio

**PUESTO DE TRABAJO: OBRERO PISA MOLINERO RECUPERADOS**

<b>DESCRIPCIÓN DE PERFIL</b>	
<b>PLANTA: INDUSTRIAS DIVERSAS</b>	
<b>PUESTO: MOLINERO RECUPERADO</b>	
<b>OBJETIVO:</b> Moler rebabas y materiales como forros y primeras pasadas, para reutilizar en el proceso productivo al cumplir los procedimientos de producción y calidad establecidos.	
<b>PERFIL</b>	
<b>Formación Académica</b>	Bachillerato
<b>Experiencia</b>	mínimo de 2 años
<b>ACTIVIDADES PRINCIPALES</b>	
Realiza el Check List de inicio de turno (todas a excepción del lavado de jvas)	
Revisa el estado de la maquinaria y equipo	
Ordena y clasifica las rebabas de acuerdo al color y tipo de material	
Alimenta el molino con material, para el proceso de recuperado	
Coloca el material en jaulas , para su almacenamiento	
Reporta la producción en el registro correspondiente	
<b>COMPETENCIAS</b>	
Identificación con la Organización	
Orientación a Resultados	
Orientación de Servicio al Cliente	
Trabajo en Equipo	
Polifuncionalidad	
Adaptabilidad al cambio	

**PUESTO DE TRABAJO: OBRERO PISA TROQUELADOR**

DESCRIPCIÓN DE PERFIL	
<b>PLANTA: INDUSTRIAS DIVERSAS</b>	
<b>PUESTO: TROQUELADOR</b>	
<b>OBJETIVO:</b> Troquelar las piezas de Eva cumpliendo con las disposiciones de calidad para el cumplimiento de la programación establecida	
PERFIL	
<b>Formación Académica</b>	Bachillerato
<b>Experiencia</b>	mínimo de 2 años
ACTIVIDADES PRINCIPALES	
Revisa la limpieza de su puesto de trabajo	
Revisa la recepción de la orden de producción	
Constata el estado de los troqueles e hidrosolidos y realiza la calibración de la maquina según el troquel a utilizar	
Troquela los subensambles de acuerdo al modelo	
Efectúa la revisión visual del material troquelado	
Ubica el Ct en jabas o cartones de acuerdo a los estándares de empaque	
Reporta la producción en el registro correspondiente	
COMPETENCIAS	
Identificación con la Organización	
Orientación a Resultados	
Orientación de Servicio al Cliente	
Trabajo en Equipo	
Polifuncionalidad	
Adaptabilidad al cambio	

## Apéndice E

### Formato para Requerimiento de Personal

INDUSTRIAS DIVERSAS – PLASTICAUCHO INDUSTRIAL					
FORMATO PARA REQUERIMIENTO DE PERSONAL					
<b>Línea de Negocio</b>					
<b>Persona que realiza el requerimiento</b>					
<b>Motivo del requerimiento</b>					
<b>Persona que autoriza el requerimiento</b>					
<b>Fecha</b>					
<b>Cargo</b>	<b># Personas Requeridas</b>	<b>Edad</b>	<b>Sexo</b>	<b>Conocimientos</b>	<b>Competencias</b>
<b>Observaciones</b>					
Firma del Solicitante	Firma de Autorización				

## Apéndice F

### Diseño Instruccional para Capacitación

INDUSTRIAS DIVERSAS – PLASTICAUCHO INDUSTRIAL				
DISEÑO INSTRUCCIONAL				
<b>Nombre de la temática</b>				
<b>Personal al que va dirigido</b>	MOD	MANTENIMIENTO	CALIDAD	ADMINISTRATIVO
<b>Número de participantes</b>				
<b>Fecha de solicitud</b>				
<b>Fecha a realizarse</b>				
<b>Objetivo del Curso</b>				
<b>Forma de Evaluación</b>				
<b>Contenidos del programa</b>			<b>Entidades proveedoras</b>	
Firma del Consultor			Firma de Línea de Supervisión	

## Apéndice G

### Movilización de Personal

El formato que se muestra a continuación se levanta en base a la información del documento controlado por el Sistema de Gestión Integrado de Plasticaucho Industrial con código PI-ARH-AE-DOG09 "Política de administración categorías obreros y ayudantes logística.

<b>REGISTRO DE MOVILIZACIONES INTERNAS</b>			
MOVILIZACIÓN <input type="text"/>	TRASLADO <input type="text"/>	ASCENSO <input type="text"/>	
TEMPORAL <input type="text"/>		DEFINITIVA <input type="text"/>	
<b>MOTIVO:</b> <input style="width: 100%;" type="text"/>			
<b>DATOS PERSONALES:</b>			
Apellidos	<input type="text"/>	Nombres	<input type="text"/>
Fecha de Ingreso	<input type="text"/>		
<b>DATOS GENERALES PARA LA EMPRESA</b>			
<b>ORIGEN</b>			
Posición	<input type="text"/>	Centro de Costo	
Departamento	<input type="text"/>	<input type="text"/>	
Remuneración	<b>Sueldo base</b>	<b>Variable (comisión)</b>	<b>Semestral</b>
	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

DESTINO

Posición  
Departamento


Centro de Costo

--

Remuneración

Sueldo base	Variable (comisión)	Semestral

A PARTIR DE:

--

OBSERVACIONES:

--

Fecha de Realización

--

\_\_\_\_\_  
ES CONFORME  
NOMBRE JEFATURA

\_\_\_\_\_  
COLABORADOR

## Apéndice H

### Autoevaluación de Desempeño

En el siguiente formato el colaborador realiza su autoevaluación para lo cual en el punto 5 debe escoger su nivel de desempeño de acuerdo a la siguiente escala:

- Excelente: superé expectativas, mis contribuciones fueron más allá de las planteadas.
- Alto: mi desempeño destaca frente al resto de colaboradores, mis resultados son de alto impacto para el área.
- Consistente: mi desempeño es sólido, cumpla con los resultados esperados de mi cargo.
- Necesito Mejorar: cumplí parcialmente los resultados o expectativas, falta consistencia en mi trabajo, requiero ser más efectivo y productivo.
- No aceptable: no cumplí resultados, me faltó efectividad, productividad y compromiso.

#### **REPORTE DE DESEMPEÑO ELABORADO POR EL COLABORADOR**

**NOMBRE:**

--

**FECHA:**

--

**1.- LAS CONTRIBUCIONES DESTACADAS, ADICIONALES A MIS FUNCIONES, QUE REALICÉ EN EL PERIODO FUERON:**

CONTRIBUCION (Que)	RESULTADO / IMPACTO

**2.- LAS ACTIVIDADES U OBJETIVOS DEL AÑO EN LOS QUE NO OBTUVE LOS RESULTADOS ESPERADOS FUERON:**

ACTIVIDAD / OBJETIVO	IMPACTO

**3.- COMPORTAMIENTOS, CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES EN LOS QUE TENGO FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES DE MEJORA:**

ESPECIFIQUE CUAL	TIPO	FORTALEZA O DEBILIDAD	ACCION PARA MEJORAR

**4.- ME HE AUTOCAPACITADO EN LOS SIGUIENTES TEMAS:**

TEMA	QUE APORTE TUVO EN MI GESTION

**5.- DE MI GESTION REALIZADA EN EL PERIODO, CONSIDERO QUE EL RESULTADO ALCANZADO FUE:**

Nivel:

¿POR QUÉ?

## Apéndice I

### Evaluación por Jefe Inmediato

INDUSTRIAS DIVERSAS - PLASTICAUCHO INDUSTRIAL			
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO			
<b>NOMBRE</b>			
<b>CARGO</b>		<b>DEPARTAMENTO</b>	
<b>FECHA</b>			
Indicaciones: Escriba el nivel según los estándares de calificación descritos y tomando en cuenta las competencias necesarias según el perfil de competencias del puesto.			
1=NUNCA 2=RARA VEZ 3=ALGUNA VEZ 4=FRECUENTEMENTE 5=SIEMPRE			
Competencias y comportamiento esperado			Nivel
Cambia su enfoque o deja una tarea cuando las circunstancias lo requieran.			
Aborda la persona situaciones arriesgadas o retadoras y se encuentra segura de sí misma.			
Actúa rectamente aún en situaciones adversas			
Actúa de acuerdo con la autoridad, las políticas y procedimientos, las necesidades y los objetivos de la organización.			
Entiende la persona las relaciones causa-efecto. Desglosa los problemas en partes.			
Encuentra la persona pautas, relaciones o modelos. Consigue hacer un todo de las distintas partes.			
Va más allá de lo evidente y busca información activamente			
Se esfuerza por alcanzar o superar los objetivos. Se fija objetivos para obtener un beneficio concreto.			

Se anticipa a las necesidades y oportunidades futuras y actúa en consecuencia.	
Actúa en beneficio del cliente interno o externo.	
Es consciente de que los demás sienten y piensan aunque no lo digan.	
Es sensible a la realidad de las tramas informales y la estructura formal de la organización.	
Utiliza estrategias o tácticas de influencia para convencer a otros	
Se esfuerza por entablar y mantener relaciones personales	
Trabaja para desarrollar las capacidades, destrezas y habilidades de los demás a largo plazo.	
Establece la persona estándares de comportamiento y exige a los demás que los cumplan.	
Dirige a un grupo de gente de forma que trabajen juntos eficientemente.	
Actúa para facilitar el funcionamiento del grupo del cual es parte.	
Presta atención a los pequeños detalles y los organiza. Es cuidadoso en su trabajo.	
Controla sus impulsos.	
<b>TOTAL</b>	

## Apéndice J

### Evaluación 360

#### INDUSTRIAS DIVERSAS - PLASTICAUCHO INDUSTRIAL

#### EVALUACIÓN 360 GRADOS

<b>Nombre del evaluado</b>	<b>Puesto del evaluado</b>
<b>Nombre de quien evalúa</b>	<b>Puesto de quien evalúa</b>
<b>Fecha</b>	Sup. <input type="checkbox"/> Igual <input type="checkbox"/> Inf. <input type="checkbox"/>
	Indicar con una "X" el nivel organizacional

De acuerdo la escala de calificación, por favor asigne en el cuadro a la derecha de cada grupo la calificación que considere más adecuada

COMUNICACIÓN	
5	Su forma de comunicarse es permanente, clara y objetiva, en ambos sentidos con todos.
4	Se comunica permanentemente, de forma clara y objetiva, en ambos sentidos pero NO con todos.
3	Se comunica cuando requiere, de forma clara y objetiva, aunque casi no escucha.
2	Se comunica muy poco, de forma clara y objetiva, además no escucha.
1	Comunicación prácticamente nula y es difícil de entender, además de no escuchar.
LIDERAZGO	
5	Ha logrado GRAN influencia en su equipo, la gente sabe a dónde va, y como hacerlo. Tienen gran seguridad.
4	Ha logrado cierta influencia en su equipo, la gente sabe a dónde va, y como hacerlo. Tiene seguridad.
3	Tiene el respeto de la mayoría, ha sabido dirigirlos sin problemas y sienten confianza, más no plena seguridad.
2	Poca gente le tiene confianza, no ha sabido dirigir a su equipo con seguridad, hay dudas de lo que quiere.
1	Nula confianza y seguridad hacia él por parte de su equipo, graves deficiencias de dirección.
MOTIVACION	
5	Su forma de ser y de comunicarse mantienen permanentemente muy motivado a su todo su equipo de trabajo.
4	Ha sabido mantener elevada y constante la motivación de su equipo, pero en ocasiones no en todos.
3	Hay motivación, aunque no es en todos y no siempre.
2	Poca gente está motivada y de vez en cuando, hay pasividad y actitud negativa en la gente.

1	Su equipo de trabajo se ve sumamente desmotivado hacia su trabajo.
<b>SEGURIDAD, ORDEN Y LIMPIEZA</b>	
5	Sobresaliente apego a normas y procedimientos de SOL. Lleva record sin accidentes.
4	Limpieza y orden en su área de trabajo, sin embargo en seguridad puede mejorar. Buen record sin accidentes.
3	La inconsistencia en SOL ha provocado de vez en cuando problemas y accidentes, aunque muy leves.
2	Hay deficiencias notables en limpieza, orden y seguridad, lo que ha llevado a que se den accidentes serios.
1	La falta de trabajo en SOL da muy mala imagen de su área de trabajo. Ha habido constantes y serios accidentes.
<b>CAPACITACION Y DESARROLLO</b>	
5	Excelente capacitación y adiestramiento en su departamento, anticipándose inclusive a necesidades futuras.
4	Buen nivel de capacitación y adiestramiento, aunque en ocasiones falta hacerlo mejor y más frecuentemente.
3	Hace falta un poco de capacitación y adiestramiento, sobre todo en algunas personas de su equipo.
2	Parece que a muy pocos son a los que se preocupa por capacitar y adiestrar.
1	Hay deficiencias serias en capacitación y adiestramiento en todo su equipo de trabajo.
<b>ACTITUD Y COLABORACION</b>	
5	En él y todo su equipo de trabajo se aprecia una actitud excepcional y permanente de colaboración y de servicio.
4	Su equipo de trabajo y él, se ven con buena actitud y colaboración todos los días.
3	Hay buena colaboración y actitud de servicio en su equipo y en él mismo, aunque no se ve diario así.
2	En ocasiones se aprecia falta de colaboración entre algunos miembros de su equipo y en él mismo.
1	Deficiencias notables y permanentes en cuanto a colaboración y actitud de servicio en su equipo y en él mismo.
<b>SOLUCION DE PROBLEMAS</b>	
5	Encuentra soluciones efectivas y de forma oportuna a todas y diversas situaciones que se le presentan.
4	Da soluciones adecuadas y en tiempo a las situaciones y problemas que se le presentan.
3	Aporta soluciones adecuadas, aunque en ocasiones un poco lento a los problemas que se presentan.
2	Ha tomado algunas decisiones equivocadas y en destiempo a los problemas y situaciones que se presentan.
1	La mayoría de sus decisiones dejan mucho que desear y generalmente cuando ya es tarde.
<b>AMBIENTE DE TRABAJO</b>	
5	En todo su equipo de trabajo se aprecia un ambiente de trabajo extraordinario y esto es así permanentemente.
4	Hay buen ambiente de trabajo y es constante, todo el mundo parece estar contento.
3	La gente trabaja a gusto, dentro de un ambiente de trabajo tranquilo, seguro y confiable.
2	Hay ocasiones y personas que debido a diversas situaciones han provocado mal ambiente de trabajo.
1	El ambiente de trabajo en su equipo de trabajo es deplorable, se nota molestia y conflictos constantes.
<b>CAPACIDAD PERSONAL</b>	
5	Siempre ha demostrado conocimientos, habilidades y experiencia sorprendentes y excepcionales.
4	Su capacidad, experiencia y habilidad personal, nunca han dejado lugar a dudas. Es bueno en general.
3	En alguna ocasión ha demostrado ciertas deficiencias en su capacidad, aunque no es muy notable.
2	Ha habido varias ocasiones en que su falta de conocimientos, habilidad o experiencia le ha provocado problemas.

1	Denota grandes deficiencias personales para llevar a cabo su trabajo.
<b>COSTOS Y PRODUCTIVIDAD</b>	
5	El evaluado y su departamento demuestran actitud y resultados excepcionales en reducción de costos y productividad.
4	Hay buena conciencia del costo y productividad, además de hechos importantes que así lo demuestran.
3	Falta ser más constantes en su esfuerzo por mejorar la productividad y reducir costos.
2	Deficiencias notorias en el aprovechamiento de los recursos de su área, generando costos y baja productividad.
1	Total falta de administración y aprovechamiento de recursos, provocando elevados costos y la más baja productividad.

## Apéndice K

### Encuesta para determinar el coeficiente K de los expertos

Ud. Ha sido seleccionado para participar como posible experto en la presente investigación, atendiendo a su experiencia y conocimientos. Se solicita toda su cooperación para poder valorar el “MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO BASADO EN COMPETENCIAS Y POLIFUNCIONALIDAD PARA LA LÍNEA DE NEGOCIO INDUSTRIAS DIVERSAS – PLASTICAUCHO” que se elabora en el marco del presente trabajo.

Antes de realizar la consulta correspondiente, es necesario determinar su coeficiente de competencia en este tema, a los efectos de reforzar la validez del resultado de la misma. Por esta razón le ruego que responda las siguientes preguntas de la forma más objetiva posible.

1. Marque con una cruz (X), en la tabla siguiente, el valor que se corresponda con el grado de conocimientos que usted posee sobre el tema “Gestión del Talento Humano basado en Competencias y Polifuncionalidad en el trabajo”. Considere que la escala es ascendente, es decir, el conocimiento sobre el tema referido va creciendo desde el 0 hasta el 10.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

2. Realice una autoevaluación del grado de influencia que cada una de las fuentes, que se le presenta a continuación tiene en su conocimiento y criterios sobre la “Gestión del Talento Humano basado en Competencias y Polifuncionalidad en el trabajo”. Para ello marque con una cruz (X), según corresponde, en: A (alto), M (medio) o B (bajo).

Fuentes de argumentación	Grado de influencias de cada una de las fuentes		
	A (alto)	M (medio)	B (bajo)
Análisis teóricos realizadas por usted.			
Su experiencia obtenida.			
Trabajos de autores nacionales.			
Trabajos de autores extranjeros.			
Su propio conocimiento del estado del problema en el extranjero.			
Su intuición			

Tabla 1. Tabla patrón para determinar el coeficiente de argumentación Ka

Fuentes de argumentación	Grado de influencias de cada una de las fuentes		
	A (alto)	M (medio)	B (bajo)
Análisis teóricos realizadas por usted.	(0,4)	(0,3)	(0,2)
Su experiencia obtenida.	(0,5)	(0,4)	(0,2)
Trabajos de autores nacionales.	(0,025)	(0,024)	(0,022)
Trabajos de autores extranjeros.	(0,025)	(0,024)	(0,022)
Su propio conocimiento del estado del problema en el extranjero.	(0,025)	(0,024)	(0,022)
Su intuición	(0,025)	(0,024)	(0,022)

## Apéndice L

### Encuesta para validación por criterio de expertos

Estimado:

Se ha desarrollado una propuesta para el Modelo de Gestión de Talento Humano basado en Competencias y Polifuncionalidad para la línea de negocio Industrias Diversas – Plasticaucho Industrial.

Usted ha sido seleccionado por su experiencia en la empresa y su reconocido nivel de conocimientos. La meta del estudio es someter a su consideración el modelo propuesto, para lo cual se precisa recoger e integrar las consideraciones y sugerencias que usted nos brinde.

A continuación se presenta la relación de la variable a medir, dimensiones e indicadores en una estructura de mapa funcional:

VARIABLE	DEFINICION CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES
Modelo de Gestión del Talento Humano	Modelo de gestión del talento humano por competencias es una herramienta básica para mejorar la administración de los colaboradores; humano con tres macro procesos: captación, gestión del talento humano y desarrollo humano, se documenta mediante diagramas de flujo las actividades que se debe realizar; (Veintimilla & Vinueza 2007).	Subsistemas del modelo de gestión	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proceso de reclutamiento</li> <li>- Difusión del descriptivo de funciones</li> <li>- Conocimiento competencias del cargo</li> <li>- Oportunidades de desarrollo</li> <li>- Remuneración</li> </ul>
	El modelo de gestión del talento humano basado en competencias y polifuncionalidad permite a la empresa generar mayor efectividad a la hora de realizar sus procesos conduciendo al personal a la mejora continua y además a la participación en programas de capacitación que propenderán a mejorar las actividades que cada puesto de trabajo ejecuta. (Elaboración propia)	Movilizaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Criterios movilizaciones de personal</li> <li>- Difusión movilizaciones</li> <li>- Riesgos del trabajo</li> <li>- Entrenamiento</li> </ul>
Factor de Ocupación	Factor de Ocupación de Capacidad: Es la proporción entre lo programado y lo disponible. (Elaboración propia)	Ocupación del personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Factor de ocupación de mano de obra</li> </ul>

El objeto es solicitarle, la valoración del contenido de la propuesta expresando sus criterios con las categorías siguientes: MA – Muy Adecuado, BA – Bastante Adecuado, A – Adecuado, PA – Poco

Adecuado, I – Inadecuado. Se pide evaluar el impacto del modelo propuesto en cada uno de los indicadores que se presentan:

Dimensiones	Indicadores	Categorías				
		MA	BA	A	PA	I
Subsistemas del modelo de gestión	Proceso de Reclutamiento					
	Difusión del descriptivo de funciones					
	Conocimiento competencias del cargo					
	Oportunidades de desarrollo					
	Remuneración					
Movilizaciones	Criterios movilizaciones de personal					
	Difusión movilizaciones					
	Riesgos del trabajo					
	Entrenamiento					
Ocupación del Personal	Factor de ocupación de mano de obra					

## Apéndice M

### Tabla de Distribución Estándar

Dist	Probab	DisEst.Inv	Probab	DisEst.Inv	Probab	DisEst.Inv	Probab	DisEst.Inv	Probab	
Observe que por debajo de valores estandarizados $z = -3.50$ las probabilidades asociadas se hacen sumamente pequeñas (valores infinitesimales), por lo que se puede asumir		-3.22	0.00064	-2.72	0.00326	-2.22	0.01321	-1.72	0.0427	
		-3.21	0.00066	-2.71	0.00336	-2.21	0.01355	-1.71	0.0436	
		-3.20	0.00069	-2.70	0.00347	-2.20	0.01390	-1.70	0.0446	
		-3.19	0.00071	-2.69	0.00357	-2.19	0.01426	-1.69	0.0455	
		-3.18	0.00074	-2.68	0.00368	-2.18	0.01463	-1.68	0.0465	
		-3.17	0.00076	-2.67	0.00379	-2.17	0.01500	-1.67	0.0475	
		-3.16	0.00079	-2.66	0.00391	-2.16	0.01539	-1.66	0.0485	
		-3.15	0.00082	-2.65	0.00402	-2.15	0.01578	-1.65	0.0495	
		-3.14	0.00084	-2.64	0.00415	-2.14	0.01618	-1.64	0.0505	
		-3.13	0.00087	-2.63	0.00427	-2.13	0.01659	-1.63	0.0516	
		-3.12	0.00090	-2.62	0.00440	-2.12	0.01700	-1.62	0.0526	
		-3.11	0.00094	-2.61	0.00453	-2.11	0.01743	-1.61	0.0537	
		-3.10	0.00097	-2.60	0.00466	-2.10	0.01786	-1.60	0.0548	
		-3.09	0.00100	-2.59	0.00480	-2.09	0.01831	-1.59	0.0559	
		-3.08	0.00104	-2.58	0.00494	-2.08	0.01876	-1.58	0.0571	
		-3.07	0.00107	-2.57	0.00508	-2.07	0.01923	-1.57	0.0582	
		-3.06	0.00111	-2.56	0.00523	-2.06	0.01970	-1.56	0.0594	
	-3.05	0.00114	-2.55	0.00539	-2.05	0.02018	-1.55	0.0606		
	-3.04	0.00118	-2.54	0.00554	-2.04	0.02068	-1.54	0.0618		
	-3.03	0.00122	-2.53	0.00570	-2.03	0.02118	-1.53	0.0630		
	-3.53	0.000208	-3.02	0.00126	-2.52	0.00587	-2.02	0.02169	-1.52	0.0643
	-3.52	0.000216	-3.01	0.00131	-2.51	0.00604	-2.01	0.02222	-1.51	0.0655
	-3.51	0.000224	-3.00	0.00135	-2.50	0.00621	-2.00	0.02275	-1.50	0.0668
	<b>-3.50</b>	<b>0.000233</b>	-2.99	0.00139	-2.49	0.00639	-1.99	0.02330	-1.49	0.0681
	-3.49	0.000242	-2.98	0.00144	-2.48	0.00657	-1.98	0.02385	-1.48	0.0694
	-3.48	0.000251	-2.97	0.00149	-2.47	0.00676	-1.97	0.02442	-1.47	0.0708
	-3.47	0.000260	-2.96	0.00154	-2.46	0.00695	-1.96	0.02500	-1.46	0.0721
	-3.46	0.000270	-2.95	0.00159	-2.45	0.00714	-1.95	0.02559	-1.45	0.0735
	-3.45	0.000280	-2.94	0.00164	-2.44	0.00734	-1.94	0.02619	-1.44	0.0749
	-3.44	0.000291	-2.93	0.00169	-2.43	0.00755	-1.93	0.02680	-1.43	0.0764
	-3.43	0.000302	-2.92	0.00175	-2.42	0.00776	-1.92	0.02743	-1.42	0.0778
	-3.42	0.000313	-2.91	0.00181	-2.41	0.00798	-1.91	0.02807	-1.41	0.0793
	-3.41	0.000325	-2.90	0.00187	-2.40	0.00820	-1.90	0.02872	-1.40	0.0808
	-3.40	0.000337	-2.89	0.00193	-2.39	0.00842	-1.89	0.02938	-1.39	0.0823
	-3.39	0.000350	-2.88	0.00199	-2.38	0.00866	-1.88	0.03005	-1.38	0.0838
	-3.38	0.000362	-2.87	0.00205	-2.37	0.00889	-1.87	0.03074	-1.37	0.0853
	-3.37	0.000376	-2.86	0.00212	-2.36	0.00914	-1.86	0.03144	-1.36	0.0869
	-3.36	0.000390	-2.85	0.00219	-2.35	0.00939	-1.85	0.03216	-1.35	0.0885
	-3.35	0.000404	-2.84	0.00226	-2.34	0.00964	-1.84	0.03288	-1.34	0.0901
	-3.34	0.000419	-2.83	0.00233	-2.33	0.00990	-1.83	0.03362	-1.33	0.0918
	-3.33	0.000434	-2.82	0.00240	-2.32	0.01017	-1.82	0.03438	-1.32	0.0934
	-3.32	0.000450	-2.81	0.00248	-2.31	0.01044	-1.81	0.03515	-1.31	0.0951
	-3.31	0.000467	-2.80	0.00256	-2.30	0.01072	-1.80	0.03593	-1.30	0.0968
	-3.30	0.000483	-2.79	0.00264	-2.29	0.01101	-1.79	0.03673	-1.29	0.0985
	-3.29	0.000501	-2.78	0.00272	-2.28	0.01130	-1.78	0.03754	-1.28	0.1003
	-3.28	0.000519	-2.77	0.00280	-2.27	0.01160	-1.77	0.03836	-1.27	0.1020
	-3.27	0.000538	-2.76	0.00289	-2.26	0.01191	-1.76	0.03920	-1.26	0.1038
	-3.26	0.000557	-2.75	0.00298	-2.25	0.01222	-1.75	0.04006	-1.25	0.1056
	-3.25	0.000577	-2.74	0.00307	-2.24	0.01255	-1.74	0.04093	-1.24	0.1075
	-3.24	0.000598	-2.73	0.00317	-2.23	0.01287	-1.73	0.04182	-1.23	0.1093
	-3.23	0.000619								

DisEst.Inv	Probab	DisEst.Inv	Probab	DisEst.Inv	Probab	DisEst.Inv	Probab	DisEst.Inv	Probab
-1.22	0.1112	-0.72	0.2358	-0.22	0.4129	0.28	0.6103	0.78	0.7823
-1.21	0.1131	-0.71	0.2389	-0.21	0.4168	0.29	0.6141	0.79	0.7852
-1.20	0.1151	-0.70	0.2420	-0.20	0.4207	0.30	0.6179	0.80	0.7881
-1.19	0.1170	-0.69	0.2451	-0.19	0.4247	0.31	0.6217	0.81	0.7910
-1.18	0.1190	-0.68	0.2483	-0.18	0.4286	0.32	0.6255	0.82	0.7939
-1.17	0.1210	-0.67	0.2514	-0.17	0.4325	0.33	0.6293	0.83	0.7967
-1.16	0.1230	-0.66	0.2546	-0.16	0.4364	0.34	0.6331	0.84	0.7995
-1.15	0.1251	-0.65	0.2578	-0.15	0.4404	0.35	0.6368	0.85	0.8023
-1.14	0.1271	-0.64	0.2611	-0.14	0.4443	0.36	0.6406	0.86	0.8051
-1.13	0.1292	-0.63	0.2643	-0.13	0.4483	0.37	0.6443	0.87	0.8078
-1.12	0.1314	-0.62	0.2676	-0.12	0.4522	0.38	0.6480	0.88	0.8106
-1.11	0.1335	-0.61	0.2709	-0.11	0.4562	0.39	0.6517	0.89	0.8133
-1.10	0.1357	-0.60	0.2743	-0.10	0.4602	0.40	0.6554	0.90	0.8159
-1.09	0.1379	-0.59	0.2776	-0.09	0.4641	0.41	0.6591	0.91	0.8186
-1.08	0.1401	-0.58	0.2810	-0.08	0.4681	0.42	0.6628	0.92	0.8212
-1.07	0.1423	-0.57	0.2843	-0.07	0.4721	0.43	0.6664	0.93	0.8238
-1.06	0.1446	-0.56	0.2877	-0.06	0.4761	0.44	0.6700	0.94	0.8264
-1.05	0.1469	-0.55	0.2912	-0.05	0.4801	0.45	0.6736	0.95	0.8289
-1.04	0.1492	-0.54	0.2946	-0.04	0.4840	0.46	0.6772	0.96	0.8315
-1.03	0.1515	-0.53	0.2981	-0.03	0.4880	0.47	0.6808	0.97	0.8340
-1.02	0.1539	-0.52	0.3015	-0.02	0.4920	0.48	0.6844	0.98	0.8365
-1.01	0.1562	-0.51	0.3050	-0.01	0.4960	0.49	0.6879	0.99	0.8389
-1.00	0.1587	-0.50	0.3085	0.00	0.5000	0.50	0.6915	1.00	0.8413
-0.99	0.1611	-0.49	0.3121	0.01	0.5040	0.51	0.6950	1.01	0.8438
-0.98	0.1635	-0.48	0.3156	0.02	0.5080	0.52	0.6985	1.02	0.8461
-0.97	0.1660	-0.47	0.3192	0.03	0.5120	0.53	0.7019	1.03	0.8485
-0.96	0.1685	-0.46	0.3228	0.04	0.5160	0.54	0.7054	1.04	0.8508
-0.95	0.1711	-0.45	0.3264	0.05	0.5199	0.55	0.7088	1.05	0.8531
-0.94	0.1736	-0.44	0.3300	0.06	0.5239	0.56	0.7123	1.06	0.8554
-0.93	0.1762	-0.43	0.3336	0.07	0.5279	0.57	0.7157	1.07	0.8577
-0.92	0.1788	-0.42	0.3372	0.08	0.5319	0.58	0.7190	1.08	0.8599
-0.91	0.1814	-0.41	0.3409	0.09	0.5359	0.59	0.7224	1.09	0.8621
-0.90	0.1841	-0.40	0.3446	0.10	0.5398	0.60	0.7257	1.10	0.8643
-0.89	0.1867	-0.39	0.3483	0.11	0.5438	0.61	0.7291	1.11	0.8665
-0.88	0.1894	-0.38	0.3520	0.12	0.5478	0.62	0.7324	1.12	0.8686
-0.87	0.1922	-0.37	0.3557	0.13	0.5517	0.63	0.7357	1.13	0.8708
-0.86	0.1949	-0.36	0.3594	0.14	0.5557	0.64	0.7389	1.14	0.8729
-0.85	0.1977	-0.35	0.3632	0.15	0.5596	0.65	0.7422	1.15	0.8749
-0.84	0.2005	-0.34	0.3669	0.16	0.5636	0.66	0.7454	1.16	0.8770
-0.83	0.2033	-0.33	0.3707	0.17	0.5675	0.67	0.7486	1.17	0.8790
-0.82	0.2061	-0.32	0.3745	0.18	0.5714	0.68	0.7517	1.18	0.8810
-0.81	0.2090	-0.31	0.3783	0.19	0.5753	0.69	0.7549	1.19	0.8830
-0.80	0.2119	-0.30	0.3821	0.20	0.5793	0.70	0.7580	1.20	0.8849
-0.79	0.2148	-0.29	0.3859	0.21	0.5832	0.71	0.7611	1.21	0.8869
-0.78	0.2177	-0.28	0.3897	0.22	0.5871	0.72	0.7642	1.22	0.8888
-0.77	0.2206	-0.27	0.3936	0.23	0.5910	0.73	0.7673	1.23	0.8907
-0.76	0.2236	-0.26	0.3974	0.24	0.5948	0.74	0.7704	1.24	0.8925
-0.75	0.2266	-0.25	0.4013	0.25	0.5987	0.75	0.7734	1.25	0.8944
-0.74	0.2296	-0.24	0.4052	0.26	0.6026	0.76	0.7764	1.26	0.8962
-0.73	0.2327	-0.23	0.4090	0.27	0.6064	0.77	0.7794	1.27	0.8980

DisEst.Inv	Probab	DisEst.Inv	Probab	DisEst.Inv	Probab	DisEst.Inv	Probab	DisEst.Inv	Probab
1.28	0.8997	1.78	0.9625	2.28	0.9887	2.77	0.9972	3.27	0.9995
1.29	0.9015	1.79	0.9633	2.29	0.9890	2.78	0.9973	3.28	0.9995
1.30	0.9032	1.80	0.9641	2.30	0.9893	2.79	0.9974	3.29	0.9995
1.31	0.9049	1.81	0.9649	2.31	0.9896	2.80	0.9975	3.30	0.9995
1.32	0.9066	1.82	0.9656	2.32	0.9898	2.81	0.9975	3.31	0.9995
1.33	0.9082	1.83	0.9664	2.33	0.9901	2.82	0.9976	3.32	0.9996
1.34	0.9099	1.84	0.9671	2.34	0.9904	2.83	0.9977	3.33	0.9996
1.35	0.9115	1.85	0.9678	2.35	0.9906	2.84	0.9978	3.34	0.9996
1.36	0.9131	1.86	0.9686	2.36	0.9909	2.85	0.9978	3.35	0.9996
1.37	0.9147	1.87	0.9693	2.37	0.9911	2.86	0.9979	3.36	0.9996
1.38	0.9162	1.88	0.9699	2.38	0.9913	2.87	0.9980	3.37	0.9996
1.39	0.9177	1.89	0.9706	2.39	0.9916	2.88	0.9980	3.38	0.9996
1.40	0.9192	1.90	0.9713	2.40	0.9918	2.89	0.9981	3.39	0.9997
1.41	0.9207	1.91	0.9719	2.41	0.9920	2.90	0.9981	3.40	0.9997
1.42	0.9222	1.92	0.9726	2.42	0.9922	2.91	0.9982	3.41	0.9997
1.43	0.9236	1.93	0.9732	2.43	0.9925	2.92	0.9983	3.42	0.9997
1.44	0.9251	1.94	0.9738	2.44	0.9927	2.93	0.9983	3.43	0.9997
1.45	0.9265	1.95	0.9744	2.45	0.9929	2.94	0.9984	3.44	0.9997
1.46	0.9279	1.96	0.9750	2.46	0.9931	2.95	0.9984	3.45	0.9997
1.47	0.9292	1.97	0.9756	2.47	0.9932	2.96	0.9985	3.46	0.9997
1.48	0.9306	1.98	0.9761	2.48	0.9934	2.97	0.9985	3.47	0.9997
1.49	0.9319	1.99	0.9767	2.49	0.9936	2.98	0.9986	3.48	0.9998
1.50	0.9332	2.00	0.9772	2.50	0.9938	2.99	0.9986	3.49	0.9998
1.51	0.9345	2.01	0.9778	2.51	0.9940	3.00	0.9987	3.50	0.9998
1.52	0.9357	2.02	0.9783	2.52	0.9941	3.01	0.9987		
1.53	0.9370	2.03	0.9788	2.53	0.9943	3.02	0.9987		
1.54	0.9382	2.04	0.9793	2.54	0.9945	3.03	0.9988		
1.55	0.9394	2.05	0.9798	2.55	0.9946	3.04	0.9988		
1.56	0.9406	2.06	0.9803	2.56	0.9948	3.05	0.9989		
1.57	0.9418	2.07	0.9808	2.57	0.9949	3.06	0.9989		
1.58	0.9429	2.08	0.9812	2.58	0.9951	3.07	0.9989		
1.59	0.9441	2.09	0.9817	2.59	0.9952	3.08	0.9990		
1.60	0.9452	2.10	0.9821	2.60	0.9953	3.09	0.9990		
1.61	0.9463	2.11	0.9826	2.61	0.9955	3.10	0.9990		
1.62	0.9474	2.12	0.9830	2.62	0.9956	3.11	0.9991		
1.63	0.9484	2.13	0.9834	2.63	0.9957	3.12	0.9991		
1.64	0.9495	2.14	0.9838	2.64	0.9959	3.13	0.9991		
1.65	0.9505	2.15	0.9842	2.65	0.9960	3.14	0.9992		
1.66	0.9515	2.16	0.9846	2.66	0.9961	3.15	0.9992		
1.67	0.9525	2.17	0.9850	2.67	0.9962	3.16	0.9992		
1.68	0.9535	2.18	0.9854	2.68	0.9963	3.17	0.9992		
1.69	0.9545	2.19	0.9857	2.69	0.9964	3.18	0.9993		
1.70	0.9554	2.20	0.9861	2.70	0.9965	3.19	0.9993		
1.71	0.9564	2.21	0.9864	2.71	0.9966	3.20	0.9993		
1.72	0.9573	2.22	0.9868	2.72	0.9967	3.21	0.9993		
1.73	0.9582	2.23	0.9871	2.73	0.9968	3.22	0.9994		
1.74	0.9591	2.24	0.9875	2.74	0.9969	3.23	0.9994		
1.75	0.9599	2.25	0.9878	2.75	0.9970	3.24	0.9994		
1.76	0.9608	2.26	0.9881	2.76	0.9971	3.25	0.9994		
1.77	0.9616	2.27	0.9884	2.77	0.9972	3.26	0.9994		

A partir de este valor, no es necesario determinar superiores a él, ya que son aproximacion es infinitesimales no significativas; por tanto se puede asumir que el valor de la probabilidad cuando  $z = 3,5$  sea igual

## Referencias

- Abigail, J. (2013). *Diseño de un plan de sucesión basado en un modelo de competencias para el personal clave de una empresa constructora*. México: Universidad Autónoma de Nuevo León.
- Alles, M. (2005). *Gestión por competencias. El diccionario – 2a ed.* Buenos Aires: Ediciones Granica, S.A.
- Alles, M. (2008). *Dirección estratégica de talento humano: gestión por competencias – 2a ed.* Buenos Aires: Ediciones Granica, S.A.
- Alles, M. (2015). *Diccionario de competencias: Las 60 competencias más utilizadas en gestión por competencias – Vol 1.* Buenos Aires: Ediciones Granica, S.A.
- Álvarez, D. (2012). El toyotismo como sistema de flexibilización de la fuerza de trabajo. Una mirada desde la construcción de productividad en los sujetos trabajadores de la fábrica japonesa. *Revista de Estudios Transfronterizos*.
- Barcelona Treball. (2011). Obtenido de <http://w27.bcn.cat/porta22/es/altres/diccionari.jsp>
- Battistini, O. (2001). Toyotismo y representación sindical. Dos culturas dentro de la misma contradicción. *Revista Venezolana de Gerencia*.
- Cabrera, A. (2016). *Diseño de un modelo de gestión del talento humano basado en competencias para el personal administrativo de una institución de educación superior privada*. Ambato: PUCESA.
- Capuano, A. (2004). Evaluación de desempeño: desempeño por competencias. *Invenio*.
- Delfini, M. (2010). Prácticas y estrategias empresarias para la reproducción de la dominación en los espacios de trabajo. Formas de control obrero en el sector automotriz. *Trabajo y Sociedad*.
- Delgado, D. (2000). *Modelos de gestión por competencias*. Fundación Iberoamericana del Conocimiento.
- Dirube, J. (2004). *Un modelo de gestión por competencias. Lecciones aprendidas*. Barcelona: Gestión 2000-Epise.
- EAE Business School, & Asociación Española de Directores de Talento Human. (2015). *Posiciones y competencias más demandadas en la empresa en 2014*. España.
- Ersnt & Young Consultores. (1998). *Manual de director de talento humano*. España: Cinco Días, D.L.
- Grados, J. (2013). *Reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal – 4a ed.* México: Editorial El Manual Moderno, S.A.
- Hays. (2010). Obtenido de <http://www.hays.es/notas-de-prensa/10-cualidades-importantes-909910>

- HumanSmart*. (2015). Obtenido de [http://humansmart.com.mx/1024367\\_Las-7-etapas-del-proceso-de-evaluacion-de-360-grados--evaluacion-integral-del-desempeno.html](http://humansmart.com.mx/1024367_Las-7-etapas-del-proceso-de-evaluacion-de-360-grados--evaluacion-integral-del-desempeno.html)
- Invernizzi, N. (2002). Trabajo polivalente y conocimientos sobre la producción. Tendencias en la industria brasilera. *Revista Iberoamericana de Ciencia, Tecnología, Sociedad e Innovación*.
- Jaramillo, O. (2005). Gestión del talento humano en la micro, pequeña y mediana empresa vinculada al programa Expopyme de la Universidad del Norte en los sectores de confecciones y alimentos. *Pensamiento y Gestión*.
- Mallar, M. (2010). La gestión por procesos: un enfoque de gestión eficiente. *Visión de Futuro*.
- Medina, N. (2014). Revisión sobre conceptos y aspectos generales de la gestión por competencias aplicables a las organizaciones. *In Vestigium Ire*.
- Mejía, G. (2006). Formación del talento humano: factor estratégico para el desarrollo de la productividad y competitividad sostenibles en las organizaciones. *Revista Científica Guillermo de Ockham*.
- Mondy, W., & M. Noe, R. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson Educación.
- Nieves, Y., & León, M. (2001). La gestión del conocimiento: una nueva perspectiva en la gerencia de las organizaciones. *ACIMED*.
- Patiño, B. (2006). *Gestión por competencias*. Colombia: Universidad Nacional de Colombia.
- Perea, J. (2006). Gestión de talento humano: enfoque sistémico en una perspectiva global. *Revista IIPSI*.
- Pereda, S., Berrocal, F., & López, M. (2002). Gestión de talento humano por competencias y gestión del conocimiento. *Dirección y Organización*.
- Rábago López, E. (2010). Gestión por Competencias: Un enfoque para mejorar el rendimiento personal y empresarial. *Netbiblo*.
- Rodríguez, E. (2006). *Asignación multicriterio de tareas a trabajadores polivalentes*. Cataluña: Universidad Politécnica de Cataluña.
- Tejada, A. (2003). Los modelos actuales de gestión en las organizaciones: gestión del talento, gestión del conocimiento y gestión por competencias. *Psicología desde el Caribe*.
- Veintimilla, E., & Vinuesa, A. (2007). *Diseño del Modelo de Gestión del Talento Humano por Competencias para la Empresa BYCACE S.A. en la ciudad de Latacunga*. Latacunga: Escuela Politécnica del Ejército.
- Zulema, E. (2006). *Asignación multicriterio de tareas a trabajadores polivalentes*. Cataluña: Universidad Politécnica de Cataluña.

### **Resumen Final**

Modelo de Gestión del Talento Humano basado en Competencias y Polifuncionalidad para una fábrica de calzado en el Ecuador

Danny Rolando Corella Gaibor

154 páginas

Proyecto dirigido por: Julio César Zurita Altamirano, Mg

El presente proyecto de desarrollo de posgrado recoge información acerca de la gestión del talento humano y las distintas características que la gestión por competencias debe abarcar. Se propone varias fases para la implementación del sistema de gestión del talento humano el cual inicia con el análisis de los puestos de trabajo actuales en la línea de negocio Industrias Diversas. Mediante el levantamiento de un inventario de competencias requeridas en mercados internacionales se obtiene el diccionario de competencias con el que se trabaja para la elaboración de perfiles profesionales, punto de partida para los subsistemas del Modelo de Gestión del Talento Humano. Se levanta procedimientos para los subsistemas de captación (reclutamiento, selección e inducción), habilitación (capacitación, movilización), calificación (evaluación) y potenciación (desarrollo). Además durante el desarrollo del proyecto de desarrollo de posgrado se lleva a cabo el análisis para desarrollar personal polifuncionalidad y se obtiene un plan de entrenamiento basado en las habilidades que el personal ha adquirido a lo largo de su experiencia profesional. La evaluación preliminar de la propuesta se realiza con el método Delphi en dos rondas consecutivas, se aplica el modelo matemático de Torgerson para la explotación de resultados del cual se obtiene los límites de validación de la variable Modelo de Gestión y su dimensión los subsistemas en la que se concluye como muy adecuado el impacto que la propuesta tiene al respecto de dicha dimensión.