

**Universidad Andina Simón Bolívar**

**Sede Ecuador**

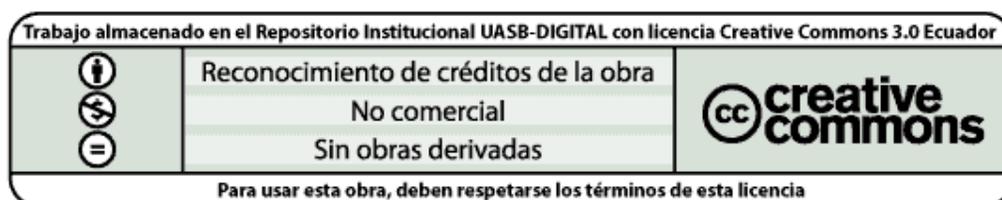
**Área de Gestión**

Programa de Maestría en Dirección de Empresas

**Los procesos de selección, evaluación y capacitación por competencias y su incidencia en los niveles de servicio y operación del área logística de una empresa comercializadora de productos farmacéuticos. Caso: ECUAQUÍMICA**

Germán Stalin Parra Maldonado

**Quito, 2016**



**CLAUSULA DE CESION DE DERECHO DE PUBLICACION DE  
TESIS/MONOGRAFIA**

Yo, GERMAN STALIN PARRA MALDONADO autor de la tesis intitulada **Los procesos de selección, evaluación y capacitación por competencias y su incidencia en los niveles de servicio y operación del área logística de una empresa comercializadora de productos farmacéuticos. Caso: ECUAQUÍMICA**, mediante el presente documento dejo constancia de que la obra es de mi exclusiva autoría y producción, que la he elaborado para cumplir con uno de los requisitos previos para la obtención del título de magister en la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.

1. Cedo a la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, los derechos exclusivos de reproducción, comunicación pública, distribución y divulgación, durante 36 meses a partir de mi graduación, pudiendo por lo tanto la Universidad, utilizar y usar esta obra por cualquier medio conocido o por conocer, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico. Esta autorización incluye la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador Pautas para la elaboración de la tesis de maestría 6 reproducción total o parcial en los formatos virtual, electrónico, digital, óptico, como usos en red local y en internet.
2. Declaro que en caso de presentarse cualquier reclamación de parte de terceros respecto de los derechos de autor/a de la obra antes referida, yo asumiré toda responsabilidad frente a terceros y a la Universidad.
3. En esta fecha entrego a la Secretaría General, el ejemplar respectivo y sus anexos en formato impreso y digital o electrónico.

Fecha. ....

Firma: .....

Universidad Andina Simón Bolívar

Sede Ecuador

Área de Gestión

Maestría en Dirección de Empresas

Los procesos de selección, evaluación y capacitación por competencias y su incidencia en los niveles de servicio y operación del área logística de una empresa comercializadora de productos farmacéuticos. Caso:  
ECUAQUÍMICA

Autor: Germán Stalin Parra Maldonado

Tutor: Enrique Toro Armendariz

QUITO - 2016

## **RESUMEN**

La investigación propuesta pretende determinar cómo la gestión del talento humano por competencias mediante la aplicación de los procesos de selección, evaluación y capacitación inciden en la operación logística de una empresa comercializadora de productos farmacéuticos. En este contexto, se hará una revisión y análisis de conceptos y definiciones de que permitan un entendimiento teórico de la gestión de talento humano por competencias, así como un análisis comparativo de indicadores de niveles de servicio y operación.

Con este propósito, se hace necesario evidenciar que las organizaciones apoyadas por un modelo de gestión por competencias, debe desarrollar de manera eficiente y eficaz los aspectos que se encuentran relacionados o vinculados con la actividad comercial y productiva como son, entre otros: procesos, servicio, calidad, producto, marca; procurando la creación de un factor diferencial que incida en las preferencias del consumidor.

Finalmente, se llega a demostrar que existe un mejoramiento del nivel de servicio: tiempos de entrega y asertividad de entrega; y del nivel de operación: costos de personal operativo y costos de entrega; situación que se encuentra evidenciada al observar un decrecimiento en costos de operación y un incremento de los márgenes de venta.

## **AGRADECIMIENTO**

*Mi sentido agradecimiento  
a mi esposa, mi hija, al director de tesis y a los  
catedráticos de la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador,  
por el apoyo que me brindaron en mi formación  
profesional y en la elaboración de  
esta Tesis*

## INDICE

Introducción .....	9
CAPÍTULO I.....	11
<b>Marco teórico sobre la gestión de talento humano por competencias y la operación logística integral</b> .....	11
<b>1.1 De la administración del recurso humano a la gestión de talento humano</b> .....	15
<b>1.2 La gestión de talento humano por competencias</b> .....	21
<b>1.3 . Conceptos y definiciones de la selección, evaluación y capacitación.</b> 31	
CAPITULO II .....	43
<b>La administración del recurso humano en Ecuauquímica</b> .....	43
<b>2.1 Reseña histórica</b> .....	43
<b>2.2 Análisis y descripción de los subsistemas de selección, evaluación y capacitación en Ecuauquímica, previo a la aplicación de una gestión por competencias</b> .....	45
(Recursos Humanos, EQ 2006) .....	57
CAPITULO III .....	58
<b>La gestión del talento humano por competencias en Ecuauquímica</b> .....	58
<b>3.1 Selección por competencias</b> .....	62
<b>3.2 Evaluación e identificación de competencias</b> .....	67
<b>3.3 Levantamiento de necesidades e implementación de capacitación por competencias</b> .....	73
CAPITULO IV .....	78
<b>Incidencia de la selección, evaluación y capacitación del personal por competencias en los niveles de servicio y operación en Ecuauquímica</b> .....	78
<b>4.1 Nivel de servicio: tiempo de entrega y asertividad en la entrega</b> .....	80
<b>4.2 Nivel de operación: costos de personal operativo y costos de entrega.</b> 83	
Conclusiones:.....	89
Recomendaciones:.....	90
Bibliografía.....	91

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Procedimiento para selección de personal.....	46
Tabla 3 Diagnostico de necesidades de capacitacion.....	54
Tabla 4 Plan de capacitacion .....	55
Tabla 5 Procedimiento para induccion de personal contratado.....	55
Tabla 6 Procedimiento para induccion de personal.....	57
Tabla 7 Procedimiento para selección de personal.....	63
Tabla 8 Competencias específicas y actitudes:.....	64
Tabla 9 Formato de brechas .....	66
Tabla 10 Procedimiento para la evaluacion de desempeño del personal .....	68
Tabla 11 Procedimiento para la evaluacion de desempeño del personal .....	69
Tabla 12 Resultados evaluación de desempeño y competencias .....	71
Tabla 13 Resultados evaluación de desempeño y competencias .....	72
Tabla 14 Procedimiento inducción del personal contratado .....	75
Tabla 15 Programa y procedimiento para la ejecución y control del plan de capacitación, formación y adiestramiento .....	76
Tabla 16 Reporte tiempo de entrega.....	81
Tabla 17 Cuadro resumen de notas de devolucion primer semestre .....	82
Tabla 18 Reporte de sueldos y horas extras pagados al personal.....	84
Tabla 19 Reporte costo transporte de mercaderia (entrega).....	87
Tabla 20 Reporte de variacion costos operativos.....	88

## INDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 .....	59
Ilustración 2 .....	61
Ilustración 3 .....	72
Ilustración 4 .....	79
Ilustración 5 .....	81
Ilustración 6 .....	81
Ilustración 7 .....	83
Ilustración 8 .....	85
Ilustración 9 .....	86
Ilustración 10 .....	86
Ilustración 11 .....	87
Ilustración 12 .....	88

## **Introducción**

Un mundo globalizado, competitivo y tecnificado exige cambios vertiginosos a las organizaciones, cambios tan profundos que incluso repercuten en su estructura organizacional, en sus procesos productivos, en la optimización de sus recursos y en el desempeño de su talento humano.

Para satisfacer las exigencias de la creciente competencia, las nuevas exigencias del consumidor y poder superar o sobrellevar sus debilidades internas y las amenazas del sector, se hace imperante que las organizaciones vinculadas a la industria farmacéutica, adopten modelos, mecanismos o procesos que conduzcan a la contratación de personal competente y la capacitación del personal interno, para la obtención de un alto desempeño que incida en el área logística.

Con el propósito de determinar como la gestión del talento humano por competencias puede crear un valor agregado a los bienes y servicios que comercializa una empresa, incidiendo en el mejoramiento de su nivel de servicio y su costo de operación, en el presente trabajo en su capítulo primero se hace reflexiones sobre la gestión del talento humano por competencias recurriendo a varios autores que han contribuido con sus aportes académicos en varios aspectos de la organización empresarial, particularmente en lo que se refiere a la gestión del talento humano a través de la aplicación de procesos de selección, evaluación y capacitación por competencias.

En un segundo capítulo se hace un análisis y descripción de la aplicación de los subsistemas de selección, evaluación y capacitación en la empresa Ecuaquímica, remitiéndonos para el efecto a una reseña histórica que permite visualizar una evolución organizacional permitiendo diferenciar una realidad previa a la aplicación de una gestión por competencias.

Por otro lado, en el capítulo tercero nos adentramos a conocer la forma como se han ejecutado los procesos de selección, evaluación y capacitación mediante la implementación de procedimientos internos, que han encaminado a la organización en un esquema de gestión de talento humano por competencia.

Finalmente, en el capítulo cuarto a través de cuadros estadísticos que comparan periodos semestrales de diferentes años, se llega a demostrar la incidencia de la gestión del talento humano por competencia en el mejoramiento de su nivel de servicio: tiempos de entrega y asertividad de entrega; y del nivel de operación: costos de personal operativo y costos de entrega.

## **CAPÍTULO I**

### **Marco teórico sobre la gestión de talento humano por competencias y la operación logística integral**

El contexto de las exigencias impuestas por el mercado competitivo hace que las relaciones entre las organizaciones y sus miembros cambien continuamente procurando obtener paralelamente un desarrollo profesional y la potencialización de las competencias de su talento humano en busca del mejoramiento de su desempeño en el cargo a ellos asignado.

Por otro lado, también se observa un reemplazo de la estructura jerárquica vertical por una horizontal, ocasionando que las responsabilidades, decisiones y ejecuciones se encuentren repartidas en un grupo mayoritario de personas, por lo que es necesario orientarse y motivar el desarrollo de destrezas, habilidades y competencias individuales, que permitan el mejoramiento del desempeño organizacional.

De tal manera que el giro actual de la estructura de los programas de manejo de talento humano surge como un modelo de competencias que provoca una nueva modalidad de gestión, donde en esencia el objetivo primordial busca asegurar que las personas que son asignadas a distintas actividades productivas, cumplan con un perfil establecido que apoye la idoneidad de gestión y el éxito en las responsabilidades asignadas.

Este modelo de gestión por competencias, al integrar conceptualmente todos los subsistemas de la gestión del talento humano, permite obtener un sistema de dirección donde prima el factor humano, donde cada persona empezando por los altos directivos, aportan sus mejores cualidades personales y profesionales para la consecución de un objetivo común. La autora Martha Alles en una de sus obras hace la siguiente acotación al respecto:

*“Las competencias difieren según la especialidad y el nivel de los colaboradores dentro de la organización. En ocasiones una misma competencia, por ejemplo Liderazgo, puede ser requerida para jóvenes profesionales y, al mismo tiempo, para los máximos ejecutivos, pero tiene diferente importancia entre ambos niveles. También podría ocurrir que una competencia sea definida como requerida para niveles iniciales y no inclusiva en los niveles de dirección”.<sup>1</sup>*

Específicamente en la actividad de una empresa comercializadora de productos farmacéuticos, sujeta a una creciente competencia nacional, multinacional y global regulada por los “modos de competencia internacional”<sup>2</sup> y por ende sujeta a cumplir con estándares elevados de servicio y calidad, se hace indispensable el poder contar con un modelo de gestión del talento humano que permita identificar las “*competencias técnicas y la competencias conductuales*” (M, Alles, *Diccionario de preguntas. La Trilogía: las preguntas para evaluar competencias más utilizadas*, 19) de sus miembros: accionistas, administrativos u operativos. Las estrategias de gestión del talento se dirigen a señalar con claridad, las destrezas, habilidades y competencias requeridas por la organización. De esta forma, se propende a elevar individualmente el desempeño de sus miembros para reaccionar y amoldarse, de manera adecuada y oportuna, ante las exigencias cambiantes e impuestas por el entorno comercial, social y legal.

La diversificación de competidores, la imposición de condiciones por parte de laboratorios o cadenas farmacéuticas y un marco legal regulatorio rígido, que afecta indirecta y directamente en los costos de producción y en la rentabilidad del negocio, exigen que quienes se encuentran vinculados a esta actividad comercial adquieran factores diferenciales en relación de sus competidores del mismo sector productivo, lo cual permitirá “*posicionar una empresa para*

---

<sup>1</sup> Martha Alles, *Diccionario de Preguntas. La trilogía: Las preguntas para evaluar competencias más utilizadas*, Buenos Aires, Granica, 2013, 20.

<sup>2</sup> Michael Porter, *Estrategia y Ventaja Competitiva*, Barcelona, Deuston, 2006, 37.

*aprovechar al máximo el valor de las capacidades que la distinguen de sus competidores.*"<sup>3</sup> Según el autor Handy Charles B., lo que se ha referido depende de cinco fuerzas:

*"1. Poder de negociación de los compradores o clientes; 2. Poder de negociación de los proveedores o vendedores; 3. Amenaza de nuevas entrantes; 4. Amenaza de productos sustitutivos; y, 5. Rivalidad entre los competidores."*<sup>4</sup>

Podemos entonces mencionar que la creación de una estrategia para hacer frente a la competencia de empresas de un mismo sector, implica necesariamente la identificación de fuerzas y debilidades, así como las oportunidades y amenazas. Las cinco fuerzas competitivas de las que depende la intensidad de una industria son:

*"1. Competidores de la industria; 2. Competidores potenciales; 3. Productos sustitutivos; 4. Proveedores; y, 5. Clientes. (Ch. Handy, *Negocios, Principios, Competencia, Control y Complejidad, Liderazgo, Mercados y el Mundo*, 44).*

Tomando en cuenta la realidad de la industria farmacéutica, el establecimiento de una diferenciación deberá entonces enfocarse en la creación de una estrategia a largo plazo que impacte directamente en el mejoramiento del nivel de servicio (en relación a tiempos de despacho y entrega), así como respecto del mejoramiento de sus costos de operación y de producción (en relación de su almacenamiento y distribución).

Adentrándose en la problemática de la industria farmacéutica, se puede entonces mencionar que la forma de contrarrestar las debilidades y amenazas del sector comercial en el que se encuentra inmerso, será la creación de una estrategia empresarial acompañada de la construcción de una cultura

---

<sup>3</sup> Michael Porter, *Estrategia y Ventaja Competitiva*, Barcelona, Deuston, 2006, 37.

<sup>4</sup> Charles Handy, *Negocios, Principios, Competencia, Control y Complejidad, Liderazgo, Mercados y el Mundo*, Bogotá, Editorial Norma, 2000, 32.

organizacional, que oriente todos los esfuerzos de la organización para el desarrollo de modelos, mecanismos o procesos que conduzcan a la contratación de personal competente y a la capacitación del personal interno, para la obtención de un alto desempeño que incida en el área logística.

Con la intención de alcanzar este mejoramiento logístico, su operación tendrá que sustentarse en dos grandes pilares: a) bajar los costos en todo el proceso de su cadena logística (compras, ingreso, almacenamiento, despacho, distribución) y, b) satisfacción del cliente (tiempo de entrega y cumplimiento de pedidos).

*“La empresa competitiva más reciente y sobretodo la del futuro próximo, se percata de que necesita centrar los objetivos de las nuevas políticas empresariales que buscan la ventaja competitiva en los flujos mencionados, y por tanto, en la red de distribución de materiales y productos con sus <<canales>>, los cuales permiten conectar los tres grandes centros de actividad empresarial: aprovisionamiento, producción y distribución a los clientes”.<sup>5</sup>*

No cabe duda que contemporáneamente las estrategias para el mejoramiento de la competitividad de las organizaciones ya no deben centrar sus esfuerzos únicamente en el despliegue de publicidad, mercadeo y de gestión comercial o actividades de comercialización, sino que se encuentran bajo la imperante necesidad de implementación de estrategias que repercutan directamente en sus costos operativos, pero precautelando el nivel de servicio y la calidad. En esta realidad es precisamente que las empresas comercializadoras sienten la necesidad de enfocarse en el mejoramiento de sus procesos internos y, entre ellos, principalmente en el de su operación logística integral.

---

<sup>5</sup> August Casanovas y Luis. Cuatrecasas, *Logística Empresarial: Gestión integral de la información y material en la empresa*, Barcelona, Gestión 2000 S. A., 2003, 11.

La gestión integral logística es la encargada de planificar, diseñar, coordinar y gestionar estrategias que de manera eficiente y eficaz garanticen la fluidez de los productos o materiales, a través de los canales de suministros y distribución, por lo que se le debe entender como un sistema que integra e involucra toda la actividad logística, como compras (planificación, importación), almacenamiento (recepción, despacho, inventario) y distribución (transporte, entrega).

La gestión integral logística tiene como finalidad principal mejorar la posición competitiva entre las empresas que ejecutan una similar actividad, permitiéndoles reaccionar oportunamente ante las exigencias cambiantes del mercado, de una manera eficiente en sus costos y con efectividad en su servicio. Por lo antes enunciado es precisamente que los autores antes citados sostienen que:

*“En el área de logística figurarían actividades escalonadas como el transporte, el almacenamiento, la gestión de inventarios, la manipulación de mercancías, y el establecimiento del ciclo para el cumplimiento de los pedidos, todas ellas añadiendo valor, tiempo o espacio al producto o servicio.” (A. Casanovas y L. Cuatrecasas, *Logística Empresarial: Gestión integral de la información y material en la empresa*, 30).*

### **1.1 De la administración del recurso humano a la gestión de talento humano**

En la era industrial la gestión del talento humano es concebida como una rama de la administración, a través de la cual se organiza y controla de manera adecuada la utilización de sus recursos y en general de sus medios de producción, con el único objetivo de mejorar sus niveles de producción y la obtención de una mayor ganancia.

*“El siglo XX trajo grandes cambios y transformaciones en*

*la estructura de las organizaciones, así como en su administración y comportamiento. Es un período que puede definirse como el siglo de las burocracias o el siglo de las fábricas, a pesar de que el cambio se aceleró en las últimas décadas. Además, sin duda alguna, los cambios y las transformaciones que registró marcaron la manera de administrar los recursos humanos. En ese sentido, durante el siglo XX podemos encontrar tres eras organizacionales distintas: la era industrial clásica, la era industrial neoclásica y la era del conocimiento. Las características de cada una de ellas permiten comprender las filosofías y prácticas para lidiar con las personas que participan en la organización.”<sup>6</sup>*

En este sentido, podemos señalar que inicialmente la administración empresarial y la administración del recurso humano son similares, en cuanto a su conceptualización como una disciplina que busca la satisfacción de objetivos y necesidades organizacionales, valiéndose de la gestión humana para la aplicación de reglas y procesos ejecutados con eficiencia y eficacia.

En este contexto, años atrás la administración de recursos humanos basada en la planeación y control, se concentraba en la ejecución adecuada de técnicas y mecanismos que permitían a una organización alcanzar niveles de producción óptimos, por lo que las relaciones productivas laborales contaban con un tinte de explotación desmedida, que a lo largo de los años, promovían las luchas de reivindicación social, normativas de regulación laboral y la conformación de sindicatos, como únicos medios viables para conseguir un equilibrio socioeconómico.

Esta lucha de reivindicación social que en su forma inicial buscaba mejorar las condiciones de las relaciones patronos versus obreros, hacia la década de los setenta ambiciosamente pretendía alcanzar la igualdad de condiciones

---

<sup>6</sup> Idalberto Chiavenato, *Gestión del Talento Humano*, México, Mc. Graw Hill, 3ra. ed., 2009, 34.

laborales, provocando que las organizaciones transformaran y evolucionaran su concepción acerca del recurso humano, reconociendo a las personas como seres con características, habilidades y competencias distintas y como tales a ser tratadas de acuerdo a sus individualidades. Al respecto el autor Idalberto Chiavenato hace la siguiente puntualización en cuenta al ámbito de la administración del recurso humano:

*“Administración de recursos humanos significa conquistar y mantener personas en la organización, que trabajen y den el máximo de sí mismas con una actitud positiva y favorable. Representa no solo las cosas grandiosas, que provocan euforia y entusiasmo, sino también las pequeñas, que frustran e impacientan, o que alegran y satisfacen y que, sin embargo, llevan a las personas a querer permanecer en la organización”.*<sup>7</sup>

Nos remitimos al caso de la empresa Ecuaquímica, cuyo origen se remonta al año 1865, en Guayaquil, cuando un empresario suizo Max Muller inicia negocio de importación y venta de productos ferreteros, lubricantes, fármacos y agroquímicos. Debido a la diversificación de productos y la complejidad que involucra su almacenamiento y distribución, en 1970 decide ampliar su visión empresarial y divide la original en varias empresas, cada una de ellas especializada en la comercialización de diferentes productos, bienes y servicios. Era esa una nueva realidad con mayores exigencias de contar con procedimientos eficientes y eficaces para el mejoramiento del servicio, producto, marca, calidad; creando de ese modo un valor agregado a su actividad y por ende un factor diferencial que contribuya a establecer ventajas competitivas en el conjunto de empresas de similar actividad.

Esta descentralización e industrialización de sus procesos productivos paralelamente han conducido a la evolución y mejoramiento de la gestión administrativa: *“planificar, organizar, dirigir y controlar.”*<sup>8</sup> Esto ha significado

---

<sup>7</sup> Idalberto Chiavenato, *Administración de Recursos Humanos*, Colombia, Mc. Graw Hill, 5ta. Ed., 2000, 123.

<sup>8</sup> Stephen Robbins y Decenzo Dvid, *Fundamentos de la Administración*, México, Pearson Educación, 3ra. ed., 2002,48.

concomitantemente la evolución y mejoramiento del talento humano basado en competencias para facilitar el cumplimiento de los objetivos de la organización, considerando a las personas como factor fundamental de su estrategia corporativa, pero reconociéndolos como seres humanos, con características, habilidades y competencias distintas y a ser tratados de acuerdo a sus individualidades.

De esta manera se la puede entender a la gestión del talento humano como conjunto de políticas y prácticas organizacionales necesarias para manejar los aspectos relacionados con las personas, valiéndose de la selección, capacitación, evaluación y remuneración de empleados, como los medios requeridos para la integración del trabajo en un contexto acorde a la estrategia de la organización. En esta nueva concepción de la administración del talento humano el objetivo y preocupación principal será el lograr la eficiencia de los miembros de la organización, por lo que buscará siempre que su actividad y anhelos se encuentren alineados a los objetivos de la organización.

De los conceptos previamente citados y de los criterios enunciados en el presente capítulo se desprende que las organizaciones deben dar una primordial atención a su talento humano ya que ellos son los encargados de planificar, organizar, dirigir y controlar la ejecución de los procesos administrativos, que conducen al cumplimiento de la estrategia corporativa y sus objetivos organizacionales.

En este contexto, dentro de la gestión administrativa toma fuerza en la actualidad el rol que debe cumplir el Departamento de Talento Humano, como el gestor y administrador de comportamientos, conocimientos, habilidades y competencias de las personas que conforman una organización y la forma en que ellas influyen en la ejecución de actividades y funciones encaminadas a un alto rendimiento o mejoramiento de su nivel de desempeño; por lo que su esencia radica en contribuir para que una organización canalice de forma eficiente y efectiva sus recursos, con la finalidad de mejorar sus procedimientos productivos y los resultados de las organizaciones.

El departamento de talento humano, con una claridad en su objetivo primordial, deberá hacer de la gestión del talento humano por competencias una filosofía y una cultura institucional, que garantice que los miembros de la organización, principalmente sus directivos, la apliquen como un método positivo y sólido que contribuirá a la obtención de resultados, pero que debe ser dúctil para poder adaptarse a los cambios y transformaciones. El conseguir que la gestión de talento humano por competencias sea reconocido como una cultura organizacional, será lo que permitirá la viabilidad de su aplicación.

La cultura organizacional, al ser el reflejo del comportamiento y costumbres de una institución, es la que determina las condiciones necesarias para la implementación de una estrategia definida para el desarrollo profesional de las personas, como para generar valor en los procesos internos y externos que hagan viable la consecución de objetivos.

En este sentido, la cultura organizacional deberá ser entendida como el conjunto de normas, principios, valores y hábitos que practican los integrantes de una organización, y que viabilizan o permiten fomentar ciertos comportamientos, convirtiéndose en el método clave para que las organizaciones e instituciones puedan lograr o alcanzar el éxito.

*“Cultura Organizacional es un modelo de actitudes o suposiciones básicas que un determinado grupo ha inventado, descubierto o desarrollado para aprender a cubrir sus problemas de adaptación externa y de integración interna, y que han sido trabajadas lo suficiente como para ser consideradas como válidas, y por ende, para ser enseñadas a nuevos miembros como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a dichos problemas.”<sup>9</sup>*

Es decir, la cultura organizacional es la prioridad que asigna la organización a distintas cosas. Se la puede entender o definir como aquel

---

<sup>9</sup> Edgar Schein, *Sloan Management Review*, Winter, 1984, 3.

conjunto de valores y normas que son compartidos por personas de una organización, que los diferencia del resto y que controlan la manera de interaccionar unos con otros y ellos con su entorno.

Al referirse la cultura organizacional es importante que identificar el entorno construido de la organización; es decir, la parte física, fundamentos constitutivos y sus modelos de comportamiento. Dentro de este análisis de la cultura organizacional y del comportamiento del individuo, es necesario considerar los paradigmas culturales, que son un conjunto de actitudes interrelacionadas que forman un modelo consistente, sin que ello implique, que todas las actitudes sean compatibles o apropiadas. A continuación se cita un ejemplo:

*“Si un grupo supone que todas las buenas ideas y productos finalmente vienen de un esfuerzo individual, no puede fácilmente asumir simultáneamente que el grupo puede ser responsable del resultado logrado, o que un individuo pondrá una alta prioridad a su lealtad al grupo” (E. Schein, Sloan Management Review, 4).*

En el análisis de los paradigmas culturales es necesario utilizar un conjunto de categorías lógicas que permitan entender actitudes y características que diferencian a la cultura occidental de la oriental. La cultural occidental está dominada por una naturaleza de relaciones competitivas e individualistas; en cambio, en la cultura oriental predominan las actitudes de naturaleza armónica basadas en experimentaciones empíricas.

Entrelazando lo mencionado en párrafos anteriores, es importante señalar que las características culturales de un grupo determinado de la sociedad, influyen y definen sus comportamientos organizacionales. Estas situaciones que inciden, de una u otra manera, en el comportamiento del individuo, se transforman en habilidades para la resolución de problemas, y se aprenden a través de vivencias de situaciones positivas y negativas.

Así mismo, se deben enfrentar problemas de comportamiento que permiten o impiden la adaptabilidad para desarrollarse en un entorno de valoración de competencias y como éstas influyen en el desempeño de cada individuo. Por otro lado, se debe considerar que organizaciones al estar compuestas por personas y éstas por vivencias, estarán sujetas a comportamientos y actitudes que guardan relación con su cultura de origen.

Una cultura organizacional, en cuanto a su concepción e institucionalización, debe considerar que no siempre tendrá una aceptación y entendimiento generalizados por parte de los miembros de una organización. Su implementación puede requerir de procesos de articulación y elaboración más bien pausados. En ciertos casos, el cambio de la cultura puede ser un proceso doloroso que genera resistencia, y su implementación puede en ocasiones estar condicionada al reemplazo de las personas que no asimilan el cambio.

## **1.2 La gestión de talento humano por competencias**

Como lo hemos mencionado a lo largo del presente capítulo, las empresas para lograr ser competitivas dentro del actual mundo globalizado, necesitan incluir en sus procesos organizacionales un manejo del talento humano por “*competencias*” (M. Alles, *Diccionario de Preguntas. La Trilogía: las preguntas para evaluar competencias más utilizadas*, 18), donde prima el reconocimiento de las personas como seres humanos que cuentan con cualidades diferentes, por lo que las labores que desempeñan deben estar relacionadas con un perfil de cargo o puesto, permitiendo de cierta manera predecir y garantizar resultados exitosos.

En esta nueva concepción, el objetivo y preocupación principal consisten en procurar la eficiencia de los miembros de la organización, por lo que se pretende alinear los anhelos de las personas con los objetivos de la organización. Para ello, la gestión del talento humano por competencias necesita continuamente considerar en la ejecución de sus subsistemas, la identificación y

valoración de las competencias individuales, donde cada persona empezando por los altos directivos, aporten sus mejores cualidades personales y profesionales para un mejoramiento continuo y sostenido de la organización.

Esta acción transversal sobre la ejecución de los subsistemas genera un valor agregado y una característica diferencial necesaria para marcar la diferencia a través de la identificación de competencias individuales existentes y potenciales, las que conjuntamente acompañadas por comportamientos positivos, contribuirán constructivamente en la existencia de un desempeño sostenido y a largo plazo.

En este modelo de gestión se observa un reemplazo de la estructura jerárquica vertical por una horizontal, lo que permite a las organizaciones realizar un reparto de funciones valorando las destrezas, habilidades y competencias de los individuos. Respecto de lo señalado, vale considerar la siguiente afirmación:

*“Las destrezas o habilidades son, en general, fácilmente evaluables y no tan fácilmente desarrollables. Puede decirse que cada destreza tiene un origen y una forma de desarrollo particular con respecto a los demás. A modo de ejemplo, en el manejo de vehículos o de operadores la habilidad o destreza se desarrolla, básicamente, a partir de “muchas horas de práctica”; en cambio, la habilidad para trabajar con objetos pequeños puede conectarse con alguna condición de tipo motriz en relación con el físico de la persona.”<sup>10</sup>*

Es así que la estructura actual del manejo del talento humano surge como un “modelo de competencias” (M. Alles, *Selección por Competencias*, 18), cuyo propósito consiste en alinear a las personas en pos de alcanzar los objetivos empresariales; lo que ha conllevado a dinamizar una nueva modalidad de gestión, donde las personas que son asignadas a distintas actividades productivas deben cumplir con un perfil pre establecido por la organización, el

---

<sup>10</sup> Martha Alles, *Selección por Competencias*, Buenos Aires, Granica, 1ra. ed., 2011,17.

mismo que permite de alguna manera garantizar el éxito en la realización de las actividades y funciones asignadas. Al respecto el autor Idalberto Chiavenato menciona:

*“El campo del desarrollo organizacional se basa en los conceptos y métodos de la ciencia del comportamiento, mira la organización como un sistema total y se compromete a mejorar la eficiencia de la empresa a largo plazo, mediante intervenciones constructivas en la gestión del talento humano por competencias.”* (Idalberto Chiavenato, *Administración de Recursos Humanos*, 116).

De tal manera que en adelante la gestión del talento humano por competencias deberá entenderse como el método de administración eficiente y eficaz que las organizaciones utilizan para la planificación, ejecución y control del cumplimiento de estrategias y procesos, que contribuirán positivamente para alcanzar los objetivos de producción, calidad y servicio.

*“Competencia hace referencia a las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que genera un desempeño exitoso en un puesto de trabajo”* (M. Alles, *Selección por Competencias*, 18).

Conforme lo antes mencionado, a las competencias se las debe entender como características de comportamiento, conducta y actitud propias de cada ser humano y que por ende rigen toda actividad desarrollada en el ámbito personal y profesional y como tal en cada una de las funciones que desempeña en el ejercicio de su cargo y responsabilidades asignadas. Existen varias clasificaciones o denominaciones dadas a las competencias y su aplicación dependerá del cargo u organización donde se ejecuten, ya que cada organización cuenta con sus propios valores corporativos y cada cargo responde a un perfil definido por la organización.

Alles clasifica a las competencias en cardinales, específicas gerenciales y específicas por área. Mencionaremos lo más relevante de esta clasificación.

*“Las competencias cardinales.- Estas competencias hacen referencia a lo principal y fundamental en el ámbito de la organización; usualmente representan valores y ciertas características que diferencian a una organización de otras y reflejan aquello necesario para alcanzar la estrategia. Otros autores les dan otra denominación como generales o corporativas.”*

*“Las competencias específicas gerenciales.- Las competencias específicas, como surge de su definición, se relacionan con ciertos colectivos o grupos de personas. En el caso de las específicas gerenciales se refieren, a las que son necesarias en todos aquellos que tienen a su cargo a otras personas, es decir, que son jefes de otros”.*

*“Las competencias específicas por área.- Las competencias específicas por área, al igual que las competencias específicas gerenciales, se relacionan con ciertos colectivos o grupos de personas. En este caso se trata de aquellas competencias que serán requeridas a los que trabajen en un área en particular.” (M. Alles, Diccionario de Preguntas. La Trilogía: las preguntas para evaluar competencias más utilizadas, 27, 29).*

*“Las competencias cardinales:*

- 1. Adaptabilidad a los cambios del entorno.- Capacidad para identificar y comprender rápidamente los cambios en el entorno de la organización, tanto interno como externo; transformar las debilidades en fortalezas.*
- 2. Compromiso.- Capacidad para sentir como propios los objetivos de la organización y cumplir con las obligaciones personales, profesionales y organizacionales*

3. *Conciencia organizacional.- Capacidad para reconocer los elementos constitutivos de la propia organización, así como sus cambios; y comprender e interpretar las relaciones de poder dentro de ella, al igual que en otras organizaciones.*
4. *Ética.- Capacidad para sentir y obrar en todo momento de acuerdo con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales, y respetar las políticas organizacionales.*
5. *Flexibilidad y adaptación.- Capacidad para trabajar con eficacia en situaciones variadas y/o inusuales, con personas o grupos diversos.*
6. *Fortaleza.- Capacidad para obrar asumiendo el punto medio en cualquier situación. Se entiende por punto medio vencer el temor y huir de la temeridad.*
7. *Iniciativa.- Capacidad para actuar proactivamente y pensar en acciones futuras con el propósito de crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás.*
8. *Innovación y creatividad.- Capacidad para idear soluciones nuevas y diferentes dirigidas a resolver problemas o situaciones que se presentan en el propio puesto, la organización y/o los clientes con el objeto de agregar valor a la organización.*
9. *Integridad.- Capacidad para comportarse de acuerdo con los valores morales, las buenas costumbres y prácticas profesionales, y para actuar con seguridad y congruencia entre el decir y el hacer.*
10. *Perseverancia en la ejecución de objetivos.- Capacidad para obrar con firmeza y constancia en la ejecución de proyectos y en la consecución de objetivos.*

*Las competencias específicas gerenciales:*

1. *Conducción de personas.- Capacidad para dirigir un grupo de colaboradores, distribuir tareas y delegar autoridad, además de proveer oportunamente de aprendizaje y crecimiento.*

2. *Dirección de equipo de trabajo.- Capacidad para integrar, desarrollar, consolidar y conducir con éxito un equipo de trabajo, y alertar a sus integrantes a actuar con autonomía y responsabilidad.*
3. *Empowerment.- Capacidad para otorgar poder al equipo de trabajo y compartir tanto los éxitos como las consecuencias negativas de los resultados, con todos los colaboradores.*
4. *Entrenador.- Capacidad para formar a otros, tanto en conocimientos como en competencias.*
5. *Liderazgo.- Capacidad para generar compromiso y lograr el respeto de sus superiores con vistas a enfrentar con éxito los desafíos de la organización. Capacidad para asegurar una adecuada conducción de personas, desarrollar el talento y lograr y mantener un clima organizacional armónico y desafiante.*
6. *Visión estratégica.- Capacidad para anticiparse y comprender los cambios del entorno, y establecer su impacto a corto, mediano y largo plazo en la organización, con el propósito de optimizar las fuerzas, actuar sobre las debilidades y aprovechar las oportunidades del contexto.*

*Las competencias específicas por área:*

1. *Calidad y mejora continua.- Capacidad para optimizar los recursos disponibles -personas, materiales, etc.- y agregar valor a través de ideas, enfoques o soluciones originales o diferentes en relación con la tarea asignada, las funciones de las personas a cargo, y/o los procesos y métodos de la organización.*
2. *Capacidad de planificación y organización.- Capacidad para determinar eficazmente metas y prioridades de su tarea, área*

- o proyecto, y específicamente las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos.*
3. *Comunicación eficaz.- Capacidad para escuchar y entender al otro, para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás a fin de alcanzar los objetivos organizacionales.*
  4. *Conocimiento técnico.- Capacidad para poseer, mantener actualizados y demostrar todos aquellos conocimientos y/o experiencias específicas que requieran para el ejercicio de la función a cargo.*
  5. *Gestión y logro de objetivos.- Capacidad para orientarse al logro de los objetivos, seleccionar y formar personas, delegar, generar directrices, planificar, diseñar, analizar información, movilizar recursos organizacionales, controlar la gestión, sopesar riesgos e integrar las actividades de manera de lograr la eficacia, eficiencia y calidad en el cumplimiento de la misión y funciones de la organización.*
  6. *Pensamiento analítico.- Capacidad para comprender una situación, identificar sus partes y organizarlas sistemáticamente, a fin de determinar sus interrelaciones y establecer prioridades para actuar.*
  7. *Trabajo en equipo.- Capacidad para colaborar con los demás, formar parte de un grupo y trabajar con otras áreas de la organización con el propósito de alcanzar, en conjunto, la estrategia organizacional, subordinar intereses personales a los objetivos grupales”.<sup>11</sup>*

José Luis Dirube Mañueco plantea una clasificación de competencias individuales y sociales:

“Competencias individuales:

---

<sup>11</sup> Martha Alles, *Diccionario de Competencias. La Trilogía: las 60 competencias más utilizadas*, Buenos Aires, Granica, 1ra. ed., 2013, 125-195.

1. *De acción.- Orientadas a la acción directa, que tienen en común su motivación: la necesidad de logro. El motivo de logro, el gusto de conseguir las cosas mediante el propio esfuerzo, se encuentran en el origen de estas conductas: a) orientación al logro, b) iniciativa, c) búsqueda de información, d) preocupación por el orden y la calidad.*
2. *De regulación de conducta.- Todas ellas reflejan algún aspecto de la madurez individual sobre la relación con otras personas o el trabajo, y reflejan también la eficacia del individuo respecto al control de su desempeño en momentos de presión o ante dificultades: a) confianza en uno mismo, b) autocontrol, c) flexibilidad.*
3. *De pensamiento.- Se pueden definir como el aporte intelectual a otras competencias. En el trabajo individual reflejan la forma de entender una situación determinada: una tarea, un problema, una oportunidad o un conjunto de conocimientos o de datos: a) pensamiento analítico, b) pensamiento conceptual, c) conocimiento técnico.*

Competencias sociales:

4. *De ayuda.- Incluyen intención de conocer las necesidades de otros y la disposición a trabajar para poder satisfacer esas necesidades. Las conductas asociadas a este tipo de competencias pueden estar asociadas por un motivo de impacto e influencia, pero sobre todo, por el motivo de afiliación: a) comprensión de los demás, b) orientación al cliente.*
5. *De influencia.- Reflejan una preocupación por causar un efecto sobre los demás, que se conoce como poder. Este poder alcanza su mayor grado, refiriéndonos a las conductas eficaces en el trabajo, cuando se encuentra razonablemente socializado y pretende alcanzar el bien, o al menos, no dañar: a) impacto e influencia, b) conciencia política, c) construcción de relaciones.*
6. *De gerencia.- Son una especialización del impacto e influencia, y reflejan el interés por causar un efecto concreto para que las personas dirijan su actividad a un sentido concreto. El motivo de poder y el de logro son los principales soportes para esta serie de competencias, pero no hay que pasar por alto que dirigir a personas requiere un alto*

*sentido de responsabilidad y, por tanto, de comprensión y reconocimiento de los deseos de los demás, razones por las cuales el motivo afiliativo también ha de estar presente en la elaboración de estas conductas: a) dar directrices, b) desarrollo de personas, c) liderazgo.*

7. *De eficacia de grupo.- Este grupo recoge una serie de competencias caracterizadas por el interés de la persona en la eficacia del grupo, por encima de la eficacia individual: a) trabajo en equipo, b) compromiso con la organización, c) aprovechamiento de la diversidad*".<sup>12</sup>

En este sentido, la gestión del talento humano por competencias al tener como objetivo primordial el identificar para cada puesto el individuo adecuado que cuente con los características y habilidades, se concibe como la alternativa idónea para impulsar el equilibrio entre las necesidades de la organización y sus miembros, logrando un enfoque de direccionamiento estratégico organizacional, para alcanzar su principal propósito de mejoramiento de los procesos productivos, creando en muchas ocasiones y en otras potencializando el valor agregado de su actividad productiva.

Chiavenato, al respecto, menciona que las organizaciones no realizan sus trabajos solas, sino apoyándose en las personas que la conforman, por lo que la administración del recurso o talento humano surge como el método que promueve el cumplimiento de políticas y el desempeño adecuado de las funciones de cada cargo, mediante implementación de prácticas como:

- “1. Integrar talentos a la organización.*
- 2. Socializar y orientar a los talentos en una cultura participativa, acogedora y emprendedora.*
- 3. Diseñar el trabajo, individual o en equipo, para hacerlo significativo, agradable y motivador.*
- 4. Recompensar a los talentos, como un esfuerzo positivo, por un desempeño excelente y por alcanzar los resultados.*

---

<sup>12</sup> José Dirube, *Un modelo de gestión por competencias*, Barcelona, Gestión 2000 S.A., 1ra. ed., 2004.

5. *Evaluar el desempeño humano y mejorarlo continuamente.*
6. *Comunicar y transmitir conocimientos, y proporcionar realimentación intensiva.*
7. *Formar y desarrollar talentos para crear una organización de aprendizaje.*
8. *Ofrecer excelentes condiciones de trabajo y mejorar la calidad de vida dentro del mismo.*
9. *Mantener excelentes relaciones con los talentos, los sindicatos y la comunidad en general.*
10. *Aumentar la competitividad de los talentos para incrementar el capital humano de la organización y, en consecuencia, el capital intelectual.*
11. *Incentivar al desarrollo de la organización.” (I. Chiavenato, Gestión del Talento Humano,15).*

Este tipo de gestión del talento humano, sin duda alguna, permite que las personas que integran una organización se encuentren alineadas a su planificación estratégica, mediante la implantación de conductas requeridas para cada puesto y que se encuentran claramente definidas en los perfiles de cargo, situación que permite que su estructura reaccione con mayor flexibilidad al cambio, ya que los integrantes alinearán su comportamiento para hacer sostenible su desempeño.

Por lo expuesto se considera a la gestión del talento humano por competencias como la ejecución eficiente y eficaz de un conjunto de políticas, procesos y prácticas organizacionales necesarias para manejar los aspectos relacionados con el talento humano, valiéndose de la selección, evaluación, capacitación, remuneración, evaluación de empleados, como los medios requeridos para la integración del trabajo en un contexto acorde a la estrategia de la organización y la satisfacción de objetivos y necesidades.

### **1.3. Conceptos y definiciones de la selección, evaluación y capacitación.**

La estructura organizacional de toda empresa cuenta con diversos pilares que le permiten satisfacer sus necesidades internas y externas logrando la consecución de su estrategia y objetivos empresariales. Uno de estos pilares fundamentales que viabiliza el óptimo desarrollo de sus actividades es la gestión del talento humano por competencias; a través de los subsistemas de reclutamiento y selección, capacitación, evaluación, remuneración y bienestar social. Para efectos de la presente investigación se analizan los subsistemas que son mayormente influenciados y que ejecutan una gestión basada en competencias, generando un valor agregado a su práctica: selección, evaluación y capacitación:

#### **1.3.1. Selección de personal**

La selección de personal es aquella actividad que concentra sus esfuerzos en clasificar, escoger y encontrar el individuo adecuado para que desempeñe un cargo determinado dentro de una organización.

*“La selección de personal ha existido desde la antigüedad. Toda actividad emprendida por el hombre siempre ha necesitado de algún procedimiento que permita identificar en las personas aquellas cualidades necesarias para desempeñar con mayor probabilidad de éxito una determinada tarea. Básicamente, la selección de personal es una herramienta para predecir la conducta.”<sup>13</sup>*

*“La selección de recursos humanos puede definirse como la escogencia del individuo adecuado para el cargo adecuado, o en un sentido más amplio, escoger entre los candidatos reclutados a los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la*

---

<sup>13</sup> Rada García y Javier Flórez, *El Comportamiento Humano en las Organizaciones*, Editorial Universidad del Pacífico, 2003, 410-411.

*eficiencia y el rendimiento del personal.” (I. Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 185).*

El proceso de selección inicia en base a un requerimiento de cargo por parte del jefe o encargado de un área o departamento determinado. En este requerimiento estará involucrado de igual manera el Departamento de Recursos Humanos o Talento Humano, que será el encargado de recabar la información de necesidades y características que debe cumplir la persona a ser contratada y que ingresará a la organización para contribuir en su proceso productivo, mediante la ejecución permanente de tareas asignadas.

En organizaciones debidamente estructuradas, la función de selección y posterior contratación de un nuevo colaborador están íntimamente ligadas al departamento de recursos humanos, y constituye con frecuencia la razón esencial de la existencia del mismo, ya que la aplicación de un adecuado proceso de selección por su naturaleza y secuelas organizacionales tiene una gran importancia. Al respecto, Los autores García y Flórez nos mencionan:

*“La mayoría de las empresas circunscriben el campo del proceso de reclutamiento y selección a los trabajadores, es decir, a aquellas personas que entran para contribuir a realizar determinadas tareas que la organización ejecuta de manera permanente. Por eso es que la administración de este proceso se delega al área de personal, recursos humanos o relaciones industriales.” (R. García y J. Flórez, El comportamiento humano en las organizaciones, 410-411).*

En la mayor parte de las organizaciones, el Departamento de Recursos Humanos o Talento Humano es responsable de los procesos de selección. En el entorno de empresas familiares y pequeños negocios lo realizan los administradores o propietarios.

Dentro de la selección de personal, el reclutamiento de personal debe ser una de las principales preocupaciones de las organizaciones. Implica la

identificación de fuentes que les suministren de recursos humanos o candidatos que cumplan con las características y competencias requeridas, logrando de esta manera segmentar el mercado interno y externo hacia donde orientan sus esfuerzos de contratación.

*“Reclutamiento: es el proceso de identificar y atraer a un grupo de candidatos, de los cuales más tarde se seleccionará a alguno que recibirá la oferta de empleo” (MALles, Selección por Competencias, 24).*

Al reclutamiento de personal se lo debe entender como aquel proceso de divulgación, invitación o publicación, encaminado a lograr la atención y atraer de manera selectiva el interés de candidatos adecuados, que puedan cubrir con las expectativas y requisitos de un determinado cargo.

Estos procesos, que inician a partir de la existencia de una necesidad de la organización se ve plasmada a través de un requerimiento de puesto, dinamizando así la ejecución de las diferentes fuentes y técnicas de reclutamiento y selección, y concluye con la contratación del candidato que se ajuste al perfil requerido. Para que la búsqueda del candidato no se vea dificultada será siempre recomendable considerar: 1. Definición de procedimiento de selección; 2. Requerimiento específico del puesto; 3. Elaboración del perfil de cargo; 4. Definición de competencias requeridas; 5. Disponibilidad interna y externa del talento humano.

Para el reclutamiento de personal debe considerarse el entorno en que habrán de desenvolverse, ya que factores externos a la organización pueden afectar la demanda de habilidades específicas y técnicas, condiciones propias de la industria a que pertenece una compañía determinada y la legislación laboral vigente de esfuerzos o recursos que la organización invierte para encontrar la persona idónea que desempeñe el puesto. De acuerdo a los autores Wayne Mondy y Robert Noe, los gerentes o jefes de recursos humanos deben tomar en cuenta factores que afectan al proceso de selección:

*“Consideraciones Legales.- Es deseable que los gerentes de esta rama tengan un conocimiento extenso de los aspectos legales de la selección, lo que incluye la criterios de selección que se deben evitar (Discriminación: sexo, estado civil, discapacidades, raza, edad, religión, embarazos, apariencia, etc.).*

*Velocidad en la toma de decisiones.- El tiempo disponible para tomar una decisión de selección puede tener un efecto importante sobre el proceso de selección. Dependiendo del cargo, no se puede operar si no se llena esa vacante.*

*Jerarquía Organizacional.- Se suele optar diferentes enfoques en la selección para llenar vacantes en los diferentes niveles de la organización. Se lleva a cabo extensas verificaciones de antecedentes y entrevistas para comprobar la experiencia y capacidad del solicitante del puesto de ejecutivo.*

*Grupos Solicitantes.- El número de solicitantes para un puesto específico también puede afectar el proceso de selección. Este puede ser verdaderamente selectivo sólo si hay varios solicitantes capacitados para un puesto determinado.*

*Tipo de Organización.- El sector de la economía en el que se va a emplear a los individuos – empresas privadas, gobierno u organización no lucrativa–. Se debe considerar el rol del negocio.”<sup>14</sup>*

Una vez que se dispone de un grupo idóneo de candidatos o postulantes, se procede con la selección mediante la aplicación de procedimientos y políticas específicas de cada organización, los mismos que en su aplicación deberán considerar en primer lugar que los individuos son diferentes y que como tales cuentan con características personales y paradigmas que con frecuencia determinan conductas en el trabajo; por lo que será necesario administrar pruebas de idoneidad y psicológicas que permitan evaluar la compatibilidad entre los solicitantes y los requerimientos del puesto las entrevistas que, orientadas de una manera adecuada y conducida técnicamente, podrán

---

<sup>14</sup> Mondy Noe, Robert, *Administración de Recursos Humanos* 6ta.

identificar tanto aspectos de experiencia laboral como de características de personalidad y manejo de situaciones de interacción personal, que pueden en cierto modo determinar la asertividad en el desempeño de funciones.

Los aportes teóricos entregados por los autores en relación al reclutamiento y selección de personal constituyen la exposición de elementos que guían de mejor manera la tarea de quienes tienen la responsabilidad de seleccionar el postulante o candidato, que satisfaga de mejor manera el requerimiento hecho por la organización.

Los criterios doctrinarios planteados permiten reducir eficientemente los errores en el momento de tomar la decisión, pero se debe aclarar que estos se constituyen exclusivamente en juicios de valor y evidencias palpables de características y conocimientos de los candidatos, permitiendo clasificarlos como idóneos o no.

En este contexto, el criterio personal y la percepción de los entrevistadores juega un papel fundamental en la decisión, ya que en la selección de personal existe uno o más candidatos que cumplen completamente con el requerimiento institucional y perfil del cargo; por lo que el Departamento de Recursos Humanos deberá valorar acertadamente los resultados obtenidos y medidos a lo largo de todo el proceso, para de esta manera poder recomendar la mejor opción de contratación.

### **1.3.2. Evaluación de personal**

La evaluación de desempeño es un proceso por el cual la organización evalúa cualitativa y cuantitativamente el desempeño de las personas en el ejercicio de su cargo, con la finalidad de identificar competencias adquiridas y diagnosticar puntos o factores de mejora en los cuales la empresa deberá enfocar su esfuerzo.

Se puede mencionar que la evaluación del desempeño es un proceso de mejora continua y periódica con la que una organización pretende identificar

situaciones o procesos, que influyen positiva o negativamente en la eficiencia y eficacia de su talento humano en cada una de las actividades y funciones que ejecutan como parte de la organización.

*“La evaluación del desempeño es una valoración sistemática de la actuación de cada persona en función de la actividad que desempeña, las metas y los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo. Es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las competencias de una persona, pero, sobre todo, la aportación que hace al negocio de la organización.” (I. Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 245).*

*“Es vital que los gerentes comprendan que la evaluación del desempeño debe ser amplia y que se trata de un proceso continuo, más que un evento que sucede una vez al año. La evaluación de desempeño es un sistema formal de revisión y evaluación periódica del desempeño de un individuo o de un equipo en el trabajo.” (W. Mondy, R. Noe, Administración de Recursos Humanos, 326).*

La evaluación de desempeño, así como permite medir e identificar situaciones de mejora en el desempeño humano de la organización, también es considerada como una herramienta para lograr identificar problemas de supervisión, adaptabilidad al cargo, conocimientos adquiridos y competencias desarrolladas por los integrantes de la organización. Idalberto Chiavenato nos entrega los siguientes aportes sobre que se debe medir con la evaluación de desempeño:

*“La preocupación principal de las organizaciones, por lo general, se centra en la medición, evaluación y el monitoreo de cuatro aspectos fundamentales:*

*1. Los resultados: concretos y finales que una organización desea alcanzar dentro de un determinado período.*

2. *El desempeño: es el comportamiento o los medios instrumentales con los que pretende ponerlo en práctica.*
3. *Las competencias: las habilidades individuales que le aportan o agregan las personas.*
4. *Los factores críticos para el éxito: los aspectos fundamentales para tener éxito en su desempeño y en sus resultados.”(I. Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 244).*

El momento en que una organización estructure su política o procedimiento de evaluación de desempeño, debe definir si se enfocará en medir el puesto de trabajo que ocupa la persona o en las competencias que aportan a la organización. De igual manera es importante antes de iniciar una evaluación de estas características el definir los niveles que estarán involucrados en su realización, esto es, si su aplicación se la realizará en 180 grados (jefe inmediato y compañero de trabajo) o la circular de 360 grados (jefe inmediato, compañero de trabajo, cliente interno y externo).

Otra de las consideraciones importantes en el desarrollo de evaluaciones de desempeño es el definir el alcance de la mismas, ya que usualmente solo contienen aspectos relacionados con competencias que se asignan en el perfil del cargo, tales como “competencias cardinales, específicas gerenciales y específicas por área” (M. Alles, Diccionario de Preguntas. La Trilogía: preguntas para evaluar competencias más utilizadas, 19), o si la organización considerará la medición de aspectos relacionados con los conocimientos adquiridos y aplicados en la ejecución de funciones y actividades asignadas. En este último punto, debemos considerar que la importancia de los conocimientos radica en que éstos son procesos relacionados necesarios en el desempeño del cargo y que constituyen una estructura del pensamiento para la resolución de problemas o situaciones.

*“Los conocimientos constituyen la base del desempeño; sin los conocimientos necesarios no será posible llevar adelante el puesto o la tarea asignada. No obstante, el desempeño exitoso se obtiene a partir de poseer las competencias necesarias para*

*dicha función.” (M. Alles, Diccionario de Preguntas. La Trilogía: preguntas para evaluar competencias más utilizadas, 60).*

Adicionalmente, será importante que la organización establezca claramente las escalas y criterios de evaluación a ser considerados (excelente, bueno, muy bueno, regular, malo) y que el sistema de valoración sea debidamente explicado a los involucrados. Esta situación, aunque aparentemente resulta simple e intrascendente, es la esencia de los resultados que se obtengan, ya que de ser mal entendidas las categorías o de ser aplicadas a la ligera, distorsionará los resultados.

Para que la evaluación de desempeño tenga los alcances esperados y permita obtener los resultados requeridos, deberá ser concebida como parte de una política o estrategia organizacional, a la cual se asigne tanto los recursos necesarios, como el apoyo institucional que permita que sea comunicado y divulgado de forma general y técnica, concibiéndose como parte de su cultura organizacional.

La comunicación, al ser parte de la estrategia organizacional, constituye uno de los puntales para el éxito de la socialización y aplicación de las evaluaciones de desempeño, ya que el flujo adecuado de la información constituye por sí solo un medio de aceptación, participación, y validez colectiva que contribuye a un adecuado clima laboral.

*“Un sistema que se ha diseñado y comunicado correctamente puede ayudar a alcanzar los objetivos organizacionales y mejorar el desempeño de los empleados. De hecho, los datos de la evaluación del desempeño pueden ser valiosos en numerosas áreas de recursos humanos.” (W. Mondy y R. Noe, Administración de Recursos Humanos, 327).*

Para obtener de las evaluaciones indicadores objetivos, reales, que contribuyan en el diseño de programas a ejecutar para el mejoramiento del

desempeño humano de la organización, se debe partir de un diagnóstico inicial o pasado que le permita distinguir los comportamientos y circunstancias que, de una u otra manera, han obstaculizado o dificultado el adecuado desarrollo de la actividad productiva de la empresa, y proyectar una evolución de su potencial humano para que aporte de manera sostenida en un futuro a mediano plazo.

Si bien la aplicación de la evaluación del desempeño, pretende mejorar y potencializar el desempeño del talento humano, se la puede emplear para la medición de otros aspectos vinculados con el rendimiento, como son las compensaciones y la satisfacción interna.

En lo que respecta al desarrollo del talento humano, la evaluación del desempeño permite a la organización identificar de manera técnica y oportuna las deficiencias que afectan al desempeño del personal en sus puestos de trabajo, y que medidos de forma colectiva distorsionan los resultados y costos de la organización.

### **1.3.3. Capacitación del personal**

La capacitación en esencia se la debe entender como un medio continuo y planeado de la organización para mejorar el nivel de conocimientos, competencias y habilidades de su personal, ejecutando para ello un conjunto de actividades, métodos y herramientas a ser aplicadas, a través de una programación que incida de manera directa en el desempeño de un grupo de personas o cargos específicos.

La capacitación dentro de las organizaciones debe ser considerada como un proceso continuo, mediante el planteamiento de un programa de capacitación y perfeccionamiento que logre desarrollar, mejorar y perfeccionar conocimientos y competencias de su personal, contribuyendo a crear un entorno competitivo y de alto rendimiento, que se reflejará en el desempeño en cada cargo y en los resultados de beneficio y rentabilidad para la organización.

*“Algunos especialistas en administración de personal consideran el entrenamiento como un medio para desarrollar la fuerza de trabajo dentro de los cargos particulares. Otros lo interpretan más ampliamente, considerando el entrenamiento para un adecuado desempeño en el cargo y extendiendo el concepto a una nivelación intelectual mediante la educación general.” (I. Chiavenato, Administración de los Recursos Humanos, 414).*

*“La capacitación está diseñada para permitir que los aprendices adquieran conocimientos y habilidades necesarias para sus puestos actuales. Ejemplos de capacitación son mostrarle a un trabajador cómo operar un torno o a un supervisor cómo programar la producción diaria.” (W. Mondy y R. Noe, Administración de Recursos Humanos, 327).*

Es importante señalar que la capacitación influye de manera directa y palpable en el desarrollo profesional de cada individuo, que conforma una organización; y como tal, constituye el motor que impulsa la creatividad, productividad e innovación, que regirá en toda actividad laboral diaria y en la ejecución de cada una de las funciones que realiza en el desempeño de su cargo. Idalberto Chiavenato sostiene que existe una diferencia entre capacitación y desarrollo:

*“Aunque sus métodos para influenciar el aprendizaje sean similares, su perspectiva de tiempo es diferente. La capacitación se orienta al presente, se enfoca en el puesto actual y pretende mejorar las habilidades y las competencias relacionadas con el desempeño inmediato del trabajo. El desarrollo de las personas, en general se enfoca en los puestos que ocuparán en el futuro en la organización y en las nuevas habilidades y competencias que requerirán ahí.” (I. Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 371).*

La capacitación y perfeccionamiento, si bien es cierto implican un esfuerzo económico para la organización, no deben ser considerados como gasto inútil de recursos, sino como la ejecución de actividades que significarán retorno de la inversión, al conseguir un mejor desempeño organizacional agregando valor a las personas, a sus productos y a los clientes, pero adicionalmente repercutiendo como: a) factor de motivación colectiva; b) refuerzo de los lazos organizacionales; y, c) promoción de la continuidad laboral de sus integrantes.

Un programa o plan de capacitación está orientado a reforzar los conocimientos, competencias y habilidades relacionadas con todas o algunas de las actividades, que se realizan en la organización, por lo que debe haber interés en el desarrollo de aspectos conceptuales, en la adquisición de aptitudes, en el mejoramiento de actitudes, y en el desarrollo de habilidades y competencias.

El identificar las necesidades de capacitación permite que las empresas puedan de manera adecuada y programada aplicar planes de capacitación y adiestramiento orientados a minimizar las deficiencias identificadas, pero también al desarrollo personal de cada individuo, mediante la adquisición de conocimientos que contribuyan, influyeran y refuercen habilidades y competencias particulares.

En el contexto de organizaciones preocupadas en impulsar la especialización y actualización de su personal, mediante la identificación de necesidades basadas en competencias; será igualmente importante que emprendan una programación de planes de carrera.

*“El desarrollo de carreras es un enfoque formal de la organización, para asegurarse de que las personas que tienen la aptitudes y experiencia necesarias estén disponibles en el momento que se les necesite. En esta forma, el desarrollo de carrera incluye todas y cada una de las actividades que preparan a una persona para satisfacer las necesidades de la compañía tanto ahora como en el futuro.” (W. Mondy y R. Noe, Administración de Recursos Humanos, 313).*

El que una organización cuente con un plan de carrera formalmente establecido y divulgado, colabora tanto para el mejoramiento del desempeño como para incrementar el nivel de compromiso por parte del personal, el cual a través de la capacitación y formación se siente parte integral de los objetivos institucionales y visualiza perspectivas de crecimiento personal y profesional.

Por otra parte, las políticas institucionales claramente definidas que impulsan un plan de carrera, posibilitan: enfocar adecuadamente los recursos; identificar oportunamente el potencial y las competencias del personal; orientar sus esfuerzos a la formación de los perfiles requeridos en el mediano y corto plazo en el cargos específicos, e incluso a tener continuidad en sus procesos productivos, al momento de impulsar una promoción.

## **CAPITULO II**

### **La administración del recurso humano en Ecuaquímica**

#### **2.1 Reseña histórica.**

El origen de la empresa Ecuaquímica Ecuatoriana de Productos Químicos C.A., se remonta a los años 1865, en Guayaquil, cuando se funda la empresa Max Muller, dedicándose al negocio de importación y venta de productos de consumo, ferreteros, lubricantes, fármacos y agroquímicos.

En tiempos posteriores, debido a la diversificación de productos, a la complejidad que involucra su almacenamiento y distribución; ante la necesidad de atender el creciente mercado ecuatoriano y bajo el impulsado del primer boom petrolero, luego de más de 100 años de actividad comercial, en 1970, Max Muller amplía su visión empresarial y se divide en varias empresas; cada una de ellas especializada en la comercialización de diferentes productos, bienes y servicios. Este hecho permite el apareamiento de la empresa Ecuaquímica.

Ecuaquímica, tal como su razón social la define, surge como una empresa ecuatoriana para realizar la comercialización y distribución nacional de productos para la salud humana (fármacos y de consumo), salud animal (medicamentos, alimentos y pastos) y productos agrícolas (agroquímicos, semillas, fertilizantes, fungicidas, herbicidas, fumigadoras, herramientas para el cultivo, asesoría técnica y comercial).

A lo largo de sus cuarenta y cinco años de existencia, Ecuaquímica es una empresa considerada como un referente en los mercados agrícolas, farmacéuticos y veterinarios, debido a la calidad de sus productos, servicios y cobertura a nivel nacional. Por ello es considerada y reconocida como una empresa comercializadora con una trayectoria de prestigio y solidez, lo que le ha permitido posicionarse en el mercado y contar con un crecimiento sostenible.

Obedeciendo a su misión, visión y razón social, la compañía ha logrado

definir una estructura organizacional que le permite alcanzar sus objetivos empresariales. De esta forma, estando su negocio orientado netamente a la actividad comercial, su organización interna estructurada en departamentos o áreas de trabajo se constituye en un equipo de apoyo para dinamizar los procedimientos, técnicas, mecanismos y herramientas requeridos para lograr ser altamente competitivos.

En sus inicios, la empresa Ecuaquímica centra los esfuerzos de su actividad comercial focalizando su operación en las ciudades de Guayaquil y Quito, extendiéndose en las siguientes décadas hacia las principales ciudades del Ecuador, con una cobertura nacional, atendiendo en diferentes puntos de operación con una infraestructura y personal propios.

Concebida como una sociedad vinculada familiarmente, se caracteriza por tener una estructura piramidal, donde las decisiones administrativas y comerciales son asumidas por sus accionistas. En este sentido, su estructura organizacional en sus inicios se la puede resumir de la siguiente manera: a) Gerencia General y Junta de Accionistas: a cargo de inversiones, acuerdos comerciales con proveedores de importaciones, líneas de crédito para clientes, contratación de personal. b) Departamento Contable: responsable de los registros de ingresos y egresos contables, pago de proveedores y pago de nómina. c) Subgerencias Comerciales: a cargo de la comercialización de productos y por ende responsables de ampliar la cobertura a nivel nacional. Subgerencia Técnica: registros sanitarios y análisis de productos. d) Logística: a cargo del manejo de inventario, almacenamiento, despacho, distribución de productos.

En ese entonces no se disponía de un departamento exclusivo para la selección de personal; se buscaba candidatos a través de referidos; directivos realizaban entrevistas; la Gerencia General contratava y fijaba las remuneraciones; y, los aspectos legales de contratación se resolvían con el respaldo de recursos externos.

## **2.2 Análisis y descripción de los subsistemas de selección, evaluación y capacitación en Ecuaquímica, previo a la aplicación de una gestión por competencias**

Siendo considerada como una compañía de crecimiento constante y sostenible en el mercado ecuatoriano, la empresa se ve en la necesidad de orientar su actividad basada en la evolución de su estructura organizacional aplicando buenas prácticas comerciales, y en un mejoramiento continuo de su operación, por lo que al mismo tiempo que tecnifica sus procesos comerciales y logísticos, se evidencia una preocupación por desarrollar al recurso humano.

Para finales de la década de los noventa, impulsado por el crecimiento de su operación, surge la necesidad de estructurar formalmente un área que de manera técnica comience a administrar su recurso humano, es así, que aparece en el escenario el Departamento de Recursos Humanos, como responsable de la selección, contratación de reemplazos y vacantes, y del pago de prestaciones del personal.

La selección del personal, como una de las actividades primordiales del departamento, se sujeta al “Procedimiento de Selección de Personal”, emitido el 01 de Marzo del 2006, y tiene como objetivo esencial centrarse en la ejecución de procedimientos que deben ser respetados para cumplir con la finalidad de suplir las vacantes existentes en la organización, buscando precautelar y garantizar que las personas seleccionadas cumplan con las características pre establecidas en el formulario de requerimiento de cargos. Al finalizar el proceso, la empresa contrata a las personas adecuadas que cumplan con las expectativas y necesidades.

Tabla 1 PROCEDIMIENTO PARA SELECCIÓN DE PERSONAL

<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	<b>PROCEDIMIENTO PARA SELECCIÓN DE PERSONAL</b>	<b>CODIGO</b>
		<b>RH – 003</b>
<b>VIGENCIA: 01/MAR/2006</b>	<b>REVISIÓN: 01/MAR/2006</b>	<b>PÁGINA: 46/92</b>

<b>6. RESPONSABLE Y RESPONSABILIDADES:</b>	
El responsable de la selección de personal es el Jefe de Recursos Humanos apoyado en su personal de soporte departamental.	
Sus responsabilidades en el desempeño de este proceso son:	
1	Dirigir todo el proceso de selección de personal. Planificar mecanismos y medios para obtener candidatos calificados. Coordinar con jefaturas la revisión de información, evaluaciones y entrevistas realizadas. Seleccionar el postulante que cumple con el perfil solicitado.

<sup>15</sup> (Recursos Humanos, EQ 2006)

Como política definida por la compañía, el Jefe de Recursos Humanos es el responsable de ejecutar los procesos de selección de personal, quien conjuntamente con un equipo de apoyo especializado y utilizando los mecanismos, técnicas y herramientas existentes ejecuta el proceso de selección de personal. Para la consecución de esta tarea, necesita la colaboración de los distintos jefes departamentales, quienes por ser la instancias que originan el requerimiento de personal, participan de las entrevistas finales de los candidatos pre seleccionados, en una primera etapa del proceso.

El procedimiento de selección consiste en una actividad que comienza a ejecutarse una vez que se genera en la organización la existencia de una vacante de personal, ya sea que ésta se encuentre motivada por la creación de un nuevo cargo o por el reemplazo de un cargo ya existente en la empresa.

<sup>15</sup> Recursos Humanos 2006, Procedimiento interno, Ecuaquímica Ecuatoriana de Productos Químicos, Quito.

La selección de personal, de acuerdo al procedimiento establecido y vigente, da inicio mediante la existencia de un “Requerimiento de Personal” que debe ser presentado a Recursos Humanos por parte de la jefatura de área, para lo cual se debe llenar un formulario y paralelamente presentar una justificación de necesidad de contratación, mediante la sustentación de funciones y responsabilidades que deben ser asignadas.

Tabla 2 PROCEDIMIENTO PARA REQUERIMIENTO DE PERSONAL

<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	<b>PROCEDIMIENTO PARA REQUERIMIENTO DE PERSONAL</b>	<b>CODIGO</b>
		<b>RH – 002</b>
<b>VIGENCIA: 01/MAR/2006</b>	<b>REVISIÓN: 01/MAR/2006</b>	<b>PÁGINA: 47/92</b>

<sup>16</sup> (Recursos Humanos, EQ 2006)

REQUERIMIENTO DE PERSONAL	
1	<p>Jefaturas</p> <p>1.1. Identificar o Prever vacante de personal en el área bajo su responsabilidad.</p> <p>1.2. Llenar información relacionada a la vacante en el formulario “FO-002 REQUERIMIENTO DE PERSONAL”.</p> <p>1.3. Enviar formulario “FO-002 REQUERIMIENTO DE PERSONAL” a Jefe de Recursos Humanos.</p>
2	<p>Jefe de Recursos Humanos</p> <p>2.1. Recibir y analizar formulario de requerimiento de personal entregado por Subgerente, Jefe de Área o Administrador.</p> <p>2.2. Si Gerencia autoriza el requerimiento de personal continua el proceso.</p> <p>2.3. Si la Gerencia no autoriza el requerimiento de personal, se comunica a jefaturas la negación de la contratación.</p>

Una vez que la Gerencia General aprueba la selección del cargo vacante, el Departamento de Recursos Humanos inicia el proceso mediante el reclutamiento de candidatos internos o externos que puedan satisfacer la necesidad existente. Muchas veces, una de las mejores fuentes de reclutamiento

<sup>16</sup> Recursos Humanos 2006, Procedimiento interno, Ecuaquímica Ecuatoriana de Productos Químicos, Quito.

para estas posiciones disponibles constituye sus propios trabajadores; es decir, optar por un ascenso o promoción de sus propios colaboradores.

En el reclutamiento externo, la organización tiene a su disposición una serie de fuentes, que le permiten divulgar la oportunidad existente para encontrar al individuo adecuado que pueda cumplir de manera eficiente y oportuna las responsabilidades que se le encomienden. Una vez identificados los mejores postulantes, Recursos Humanos procede con entrevistas y aplicación de pruebas técnicas y de conocimientos, relacionados con las funciones que desempeñarán quienes sean contratados.

Considerando el desempeño en la entrevista y los resultados obtenidos en las pruebas técnicas, el Departamento de RRHH selecciona una terna de candidatos para ser entrevistados por la Gerencia General, conjuntamente con el jefe departamental. Para esta tarea final, a los entrevistadores se les proporciona los resultados de las pruebas técnicas acompañado del “Formulario de Entrevistas”, llenado por el Jefe de Recursos Humanos, donde consta un resumen de aspectos personales, educación y entrenamiento, experiencia laboral, conocimientos y destrezas, y análisis del entrevistador. El resultado de esta última entrevista se comunica verbalmente y por escrito al Jefe de Recursos Humanos para que se proceda con la contratación.

La evaluación de personal constituye una herramienta importante para la organización, ya que al ser un proceso de mejora continua y periódica que contribuye en la evaluación del desempeño de sus integrantes, permite identificar competencias adquiridas y diagnosticar situaciones susceptibles de mejora.

En la década de los 70 y 80 del siglo pasado, estos procesos no fueron práctica común en las empresas ecuatorianas. En aquel entonces, las personas eran consideradas solo un medio de producción y la fuerza de trabajo necesaria para producir bienes y servicios.

En esta realidad, los individuos únicamente debían ejecutar funciones o

un puesto específico en consideración a sus destrezas más que a su conocimiento, habilidades y competencias. Por lo tanto, no existía interés por la capacitación, el perfeccionamiento y el planteamiento de un desarrollo individual por competencias o el llamado plan de carrera.

En la empresa Ecuaquímica la evaluación del desempeño apareció como un mecanismo utilizado para calificar el rendimiento anual de un empleado en su puesto de trabajo. El procedimiento se limitaba a la entrega del cuestionario a las jefaturas departamentales, quienes debían aplicar parámetros de “A” “B” “C” de la tabla de valoración, que enmarcaba el rendimiento del personal en una calificación de “excelente o muy bueno” a las calificadas con la letra “A”, como “bueno” a las calificadas con la letra “B”, y como “regular” las calificadas con la letra “C”.

Los resultados de la evaluación aportaban los insumos para la aplicación de la política salarial anual, donde a cada parámetro o letra atribuida al rendimiento de un empleado se le asignaba un porcentaje de incremento de sueldo, como una forma de retribución institucional en relación al desempeño del empleado en su puesto de trabajo.

Cabe señalar que la calificación del desempeño del personal no se la tomaba en cuenta para la estructuración y elaboración de los programas de capacitación institucional formal que contribuya al desarrollo de sus integrantes. Se trataba de un mecanismo de retroalimentación a los directivos, acerca del rendimiento laboral de los empleados y en relación a la estructura funcional de cada uno de los puestos de trabajo, información que era importante para la toma de decisiones gerenciales en relación a la administración del personal.

Al disponer de un diagnóstico de la situación, cada área o departamento aplicaba correctivos: redistribución de funciones, contrataciones o despidos. Por estos motivos, estas evaluaciones afectaban al ambiente de trabajo; pues los trabajadores consideraban que no se reconocían sus esfuerzos y contribuciones.

Este método de evaluación del rendimiento del personal conllevaba a subjetividades en el proceder del jefe inmediato, puesto que estando dichas

evaluación y calificación de rendimiento ligadas a un incremento salarial; no estaban libre de la incidencia de la simpatía personal, de la conveniencia laboral o del encubrimiento de deficiencias departamentales, que repercutían directamente en la calificación del jefe a cargo. En fin, este procedimiento podía distorsionar la realidad, encubriendo los problemas o las situaciones susceptibles de mejora.

Debido al crecimiento comercial y operativo, se estructura formalmente el Departamento de Recursos Humanos, responsable de ejecución y desarrollo de todos los procesos relacionados con la administración del personal.

A partir de esta nueva estructura organizacional y la creación del Departamento de Recursos Humanos, se inicia una etapa de transformación en la forma de administrar los recursos humanos, considerándolo ya no como recursos de trabajo, sino entendiéndolos como seres individuales con diferentes necesidades, conocimientos, habilidades y capacidades para desempeñar un determinado puesto y asumir diferentes responsabilidades.

Parte de esta transformación en la forma de administración del recurso humano se da principalmente por la implementación de una política de evaluación del desempeño, cuya esencia contemplaba los siguientes puntos:

- La evaluación del desempeño se concibe como una política empresarial, ello con la pretensión de que los resultados obtenidos sean lo más objetivos posibles y apegados a la realidad institucional.
- La realización de una adecuada comunicación y divulgación técnica a los miembros de la organización.
- Se establecen de manera clara las escalas y criterios de evaluación a ser considerados (muy satisfactorio, un poco más que satisfactorio, satisfactorio, casi satisfactorio, insatisfactorio).
- Se definen con claridad y se divulgan de manera pública y técnica entre los miembros de la organización, los rangos que considerará la evaluación del desempeño, así como su aplicación en 180 grados (jefe inmediato y compañero de trabajo).
- Para garantizar la objetividad de la evaluación del desempeño, su

realización no debe vincularse a la política salarial.

- El formulario utilizado para la evaluación del desempeño contiene criterios que permiten una medición más aproximada al desempeño de cada persona en las actividades propias del puesto asignado; así como posibles deficiencias de supervisión y correctivos oportunos por parte de jefaturas. Para cumplir con este cometido el formulario considera los siguientes criterios:

1. Aprendizaje y voluntad de hacer las cosas.- Esto se encuentra relacionado con la actitud demostrada por el colaborador para comprender la mecánica del trabajo, así como la rapidez y la retención para comprender las instrucciones impartidas. De igual manera, este punto comprende el evaluar las habilidades del empleado para superar el fracaso y adaptarse a situaciones adversas.
2. Relaciones personales.- Hace referencia a la forma en que un empleado se relaciona con sus compañeros, superiores y cliente; y en este sentido, su actitud de colaborar con sus compañeros de trabajo, es decir, un comportamiento de cooperación.
3. Compromiso.- Íntimamente relacionado con el sentido de apropiación de los logros de la organización y la manera como manejan y superan las dificultades que se presentan en el día a día, en el ejercicio de sus obligaciones laborales.
4. Superación personal.- Se encuentra relacionado con el nivel de conocimiento del puesto, las responsabilidades asignadas, y la resolución de problemas que se presenten en su ejecución.
5. Proactivo.- Se relaciona con la forma como el empleado se desempeña y desenvuelve en situaciones laborales adversas,

sin declinar en el nivel y la calidad de su rendimiento.

La capacitación de personal constituye una herramienta que la organización dispone para mejorar el nivel de habilidades, conocimientos y competencias de su personal, mediante la estructuración de planes o programas de capacitación, con la finalidad de influir positivamente en el desempeño del personal que conforma la organización.

En el pasado la capacitación o profesionalización de los recursos humanos se la consideraba como un gasto innecesario, por la falta del retorno de la inversión, debido a la creencia tradicionalista de que su realización no llegaba a influir en el desempeño individual de cada colaborador, y por ende en los resultados de producción y rentabilidad de la organización.

Al surgir en el tiempo la tendencia de cambio en la manera de administrar el recurso humano, las organizaciones como Ecuaquímica encuentran en la capacitación una herramienta que influye de manera positiva y directa en el desarrollo profesional de cada individuo, y en tal sentido contribuye a la creatividad e innovación de las personas, lo que paralelamente influye en la productividad laboral individual como en los resultados financieros de la organización.

A pesar del giro moderno en el que las organizaciones locales empiezan a concebir sus programas de capacitación, la empresa Ecuaquímica en forma inicial, se está orientando al perfeccionamiento de puestos considerados como claves dentro de la organización: comerciales y logísticos.

También se desarrollan programas de capacitación para promover la motivación de quienes se han destacado en el ejercicio de su puesto y, que debido a su gestión, han logrado repercutir en la productividad o rentabilidad de la organización.

Esta direccionalidad de la administración de los recursos humanos,

Chiavenato lo resume de la siguiente manera:

*“En el pasado, algunos especialistas en recursos humanos consideraban que la capacitación era un medio para adecuar a cada persona a su trabajo y para desarrollar la fuerza de trabajo de la organización a partir de los puestos que ocupaban. (I. Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 371).*

Con el devenir de las exigencias del mercado nacional y la necesidad de cada vez ir incorporando valor agregado a su actividad productiva, Ecuacuímica para impulsar sus resultados valiéndose del mejoramiento de sus servicios, vio la necesidad de capacitar a su personal, de una manera segmentada y orientada a la actividad que desempeña cada uno de sus miembros.

Por ello, para el año 2010 inicia procesos de identificación de necesidades de capacitación, utilizando una metodología que permita objetivamente conocer las necesidades de cada departamento y de sus miembros, por lo que se desarrollan reuniones independientes con las jefaturas departamentales y el Departamento de Recursos Humanos.

Para garantizar la efectividad del proceso, el departamento de recursos humanos, mediante la aplicación de un formato preestablecido, conjuntamente con cada jefe departamental, registra aquellas necesidades de capacitación que éstos consideran deba impartirse al personal que se encuentra a su cargo en una determinada área, para conseguir el mejoramiento de procesos existentes y por implementar.

A pesar de los progresos obtenidos en este campo, persiste en la organización un sesgo de distorsión, por la subjetividad de las fuentes de información y por las características propias de la naturaleza humana. Es por ello que el departamento de recursos humanos tendrá siempre la tarea de discernir y priorizar, de acuerdo a su presupuesto, las capacitaciones a ser consideradas. Esto contribuirá de manera directa al mejoramiento de destrezas y habilidades, así como a refuerzo de conocimientos existentes; a la adquisición de nuevos

conocimientos y a la potencialización de competencias.

Tabla 3 DIAGNOSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACION

OBJETIVO	INDICADOR	METAS			PLAZO	INICIATIVAS / CURSOS
		INICIAL	MEDIO	OPTIMO		
Mantener la limpieza y el orden en cada bodega.	Registro de control de aseo.	40%	80%	100%	dic-10	Seguridad industrial básica, efectos de plagas y químicos.
Optimizar las rutas de distribución productos farmacéuticos transporte de agroquímicos.	Hojas de ruta y facturación.	70%	85%	90%	ene-10	Conocimiento geográfico de la región como sucursal.
Manejar los procesos de toma de inventario y caducidad del producto.	% de productos caducados en las bodegas.	70%	90%	100%	feb-10	Capacitación en procesos FIFO y LIFO.

(Recursos Humanos, EQ 2010)

Con el diagnóstico de necesidades de todas las áreas de la empresa e identificadas también aquellas necesidades que por cumplimiento legal se deben considerar, se procede con la identificación de proveedores que tentativamente pueden cubrir la necesidad, y que entreguen una proforma provisional de costos de ejecución.

Una vez que se cuenta con esta información, el departamento de recursos humanos presenta a la Gerencia General el “Plan de Capacitación” para su conocimiento y aprobación. Con la debida autorización y financiamiento se socializa con los jefes departamentales y se realiza la programación, ejecución y evaluación de los eventos.

A continuación se adjunta el documento final de plan de capacitación, mismo que servirá de guía al departamento responsable de dar cumplimiento. A

continuación bosquejamos un ejemplo del formato de plan de capacitación:

Tabla 4 PLAN DE CAPACITACION

Región	Tema Curso	Alcance	Exclusión	Lugar	Fecha	Hora
Sierra	Gestión de emergencia	Todo el personal	RTCs, RTMs, ATCs Agro	El Tingo, La Y, Bodega Sur	11/10/2010	13h00 - 17h00
Sierra	Normas NIIF	Unidad Contable y Auditoría Interna	ninguna	El Tingo	18 - 19/10/2010	15h00 - 19h00
Sierra	Trabajo en equipo	Todo el personal	ninguna	El Tingo	10/11/2010	09h00 - 16h00
Sierra	Gestión de emergencia	Todo el personal		El Tingo	12/11/2010	13h00 - 17h00
Sierra	Gestión de ventas con PNL	RTCs, RTMs, ATCs - RC -VM -PC		El Tingo	08/01/2010	08h00 - 12h00
Sierra	Seguridad Industrial	Todo el personal	ninguna	El Tingo, La Y, Bodega Sur	26/11/2010	13h00 - 17h00
Sierra	Gestión de ventas con PNL	Todo el personal Comercial	Personal operativo y adm.	La Y	12/11/2010	08h00 - 12h00

(Recursos Humanos, EQ 2010)

De manera paralela a la implementación de una política organizacional de diagnóstico de necesidades y de diseño de planes de capacitación anual, la empresa inicia con un programa de capacitación, desde las bases de cada cargo.

Es así que el 01 de marzo del 2006, se incorporó un procedimiento para la inducción del personal, mismo que pretende un mejoramiento del desempeño desde el momento del ingreso del personal contratado, con el convencimiento de que es un factor determinante en el éxito en la ejecución de obligaciones y responsabilidades propias de cada cargo.

Tabla 5 PROCEDIMIENTO PARA INDUCCION DE PERSONAL CONTRATADO

--

<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	<b>PROCEDIMIENTO PARA INDUCCION DE PERSONAL CONTRATADO</b>		<b>CODIGO</b>
			<b>RH – 001</b>
<b>VIGENCIA: 01/MAR/2006</b>	<b>REVISIÓN: 01/MAR/2006</b>	<b>PÁGINA: 56/92</b>	

<b>6. POLITICA:</b>	
	<p>Las jefaturas que ha solicitado la contratación, deberá entregar al Jefe RRHH el perfil del cargo que ocupará el nuevo colaborador. El detalle del perfil del cargo deberá hacerlo utilizando el formulario que para este efecto se detalla en la sección los documentos realaionados.</p> <p>La Jefatura que ha solicitado la contratación, deberá entregar al Jefe de Recursos Humanos el cronograma de entrenamiento en sus funciones para el nuevo colaborador y las personas que lo realizarán.</p>

<sup>17</sup> (Recursos Humanos, EQ 2006)

En el contexto mencionado, el propósito del plan de inducción es el de preparar de manera adecuada e integral al nuevo colaborador, para que pueda ejecutar su puesto de trabajo de acuerdo a los estándares esperados por la organización. Este procedimiento es ejecutado por el departamento de Recursos Humanos, e involucra a todas las áreas vinculadas con el puesto que desempeñará la persona contratada.

Como parte de este plan de inducción, el nuevo colaborador inicia un proceso de conocimiento general de la organización, empezando con aspectos relacionados con la historia de la empresa, misión, visión, valores corporativos, políticas, objetivos, estructura organizacional, prestaciones, beneficios, instalaciones, medidas de seguridad y un entrenamiento minucioso en las funciones que le asigna la organización.

El proceso finaliza con la culminación del entrenamiento y el inicio de sus funciones en la empresa, situación que quedará plasmada en un documento interno donde constan los temas y las áreas en las que ha sido entrenado el nuevo empleado, con una constancia de firmas tanto del capacitador, como de la persona capacitada.

<sup>17</sup> Recursos Humanos 2006, Procedimiento interno. Ecuaquímica Ecuatoriana de Productos Químicos. Quito.

Tabla 6 PPROCEDIMIENTO PARA INDUCCION DE PERSONAL

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	PROCEDIMIENTO PARA INDUCCION DE PERSONAL CONTRATADO	CODIGO RH – 001
VIGENCIA: 01/MAR/2006	REVISIÓN: 01/MAR/2006	PÁGINA: 57/92

<b>4. PROCEDIMIENTO INDUCCION DE PERSONAL</b>
<p><b>Jefe de Recursos Humanos</b></p> <p>1.1. Entregar contrato al nuevo colaborador para su lectura y posterior firma.</p> <p>1.2. Mostrar el video institucional haciendo énfasis en los puntos fuertes de la Organización.</p> <p>1.3. Informar las políticas, obligaciones, prestaciones y beneficios de la Organización.</p> <p>Presentar al nuevo colaborador con el Subgerente, Jefe de Área o Administrador, explicar brevemente las funciones que desarrollará el nuevo colaborador.</p>
<p><b>Jefe de Recursos Humanos</b></p> <p>1.4. Explicación del área en que va a trabajar, las funciones que va a realizar y las áreas con las que va a interactuar.</p> <p>1.5. SI el nuevo colaborador requiere entrenamiento en procedimientos contables, indicar al Jefe de Unidad Contable el tiempo que se va a entrenar.</p>
<p><b>Jefaturas o Clientes Internos</b></p> <p>1.6. Realizar al nuevo colaborador una breve descripción del papel del área a su cargo dentro de la Organización.</p> <p>1.7. Presentar a cada uno de sus colaboradores.</p> <p>1.8. Asignar la persona que va a realizar entrenamiento</p>

(Recursos Humanos, EQ 2006)

## **CAPITULO III**

### **La gestión del talento humano por competencias en Ecuaquímica**

El nuevo entorno comercial, las regulaciones legales y el escenario competitivo de la industria farmacéutica, exigieron que empresas como Ecuaquímica deban enfocarse en el manejo especializado de su talento humano, para lo cual fue necesario implementar una política tendiente a crear una cultura organizacional, que valore las capacidades y cualidades individuales de las personas.

La gestión del talento humano por competencias, es un método que permite la ejecución eficiente y eficaz de políticas, procesos y prácticas necesarias para administrar el talento humano de una organización, valiéndose para ello de los subsistemas de selección, evaluación, capacitación, bienestar social, remuneración, desarrollo, entre otros, como los medios requeridos para la consecución de objetivos planteados como estrategia organizacional, con la finalidad de buscar la satisfacción de necesidades personales y profesionales de quienes laboran en la empresa.

El implementar un modelo de gestión por competencias no resultó una tarea fácil, evidenciándose comportamientos de resistencia a los cambios propuestos, ello principalmente en el entorno del personal antiguo y en aquellas áreas donde los hábitos y costumbres en la ejecución de actividades, había colocado a sus actores en la llamada zona de confort.

Como parte ejecutora del cambio propuesto, fue necesario socializar y comunicar de manera adecuada los pilares fundamentales del modelo de gestión que sería implementado; así como transmitir una seguridad laboral destacando que la evolución organizacional únicamente pretende conseguir un eficiente cumplimiento de funciones en cada puesto de trabajo; y, a la vez identificar y satisfacer anhelos personales y profesionales.

En el contexto planteado, los pasos bajo los cuales Ecuaquímica implementó su modelo de gestión por competencias, estuvieron concebidos en una naturaleza de evolución e innovación institucional, de tal manera que fue necesaria la revisión de los lineamientos establecidos, a través de su misión y visión, y que por ende son la esencia de su razón social.

Dicha innovación de su esencia institucional, conllevó una lógica revisión de sus procedimientos organizacionales, situación que involucró la elaboración de perfiles de cargo que permitan identificar claramente las competencias generales y específicas, requeridas por la organización, que en adelante iban a gobernar la selección, evaluación y capacitación de personal.

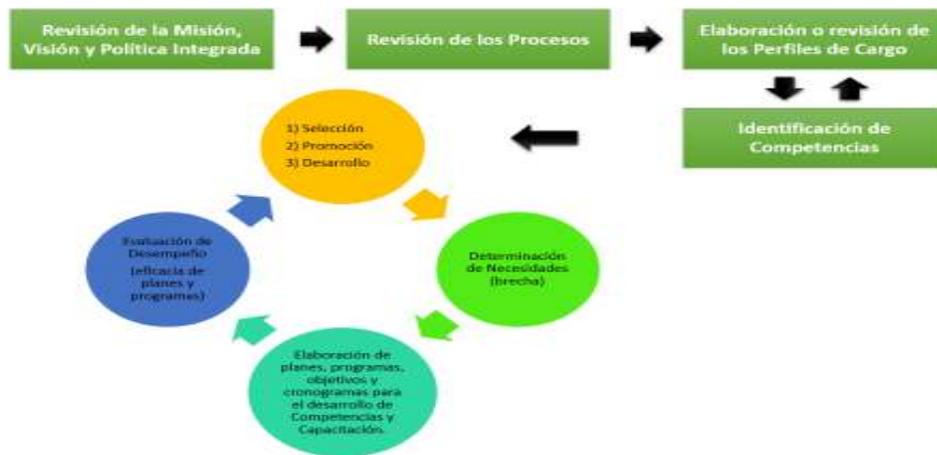


Ilustración 1

<sup>18</sup> (Recursos Humanos, EQ 2010)

El propósito de la implementación de un modelo de gestión por competencias consiste fundamentalmente en alinear al personal en el cumplimiento de un perfil pre establecido para cada cargo. Esto busca garantizar el éxito en la ejecución de funciones que han sido asignadas a cada cargo, según

<sup>18</sup> EQ (Ecuaquímica Ecuatoriana de Productos Químicos). 2010. Quito: Procedimiento interno.

la conformación de la estructura funcional, definida para alcanzar los objetivos empresariales contenidos en la planificación estratégica.

En tal sentido, la estrategia empresarial orientada a fomentar la gestión del talento humano por competencias, permite que la gestión operativa y la administración de recursos en conjunto contribuyan a la obtención de un equilibrio de intereses entre las exigencias de producción, los resultados financieros y las necesidades de desarrollo de los empleados de la empresa.

Por lo antes mencionado, a la gestión de talento humano por competencias se la debe entender y asumir como un mecanismo que permite a las organizaciones ejecutar adecuadamente políticas y procedimientos, superando aspectos o debilidades íntimamente relacionados con su organigrama estructural y funcional.

Esta tendencia de mejoramiento que emprenden las organizaciones, repercute de igual manera en la generación de oportunidades entre los competidores de un mismo sector industrial o comercial. Las empresas que se modernizan y mejoran sus procesos podrán sobrellevar las adversidades de un mercado fluctuante, y mantener o mejorar sus indicadores de servicio y operación.

La empresa Ecuaquímica, al formar parte de la industria farmacéutica del país, se encuentra influenciada por la diversificación de competidores, por la imposición de condiciones por parte de laboratorios o cadenas farmacéuticas y por un cambiante marco legal regulatorio, situaciones que le obliga a obtener un factor diferencial frente a sus competidores.

En este escenario y como parte de la planificación estratégica, Ecuaquímica emprende una campaña de implementación continua de un Sistema Integrado de Gestión (SIG), del que forma parte la gestión del talento humano por competencias, y que contribuye tanto al mejoramiento de su productividad como al cumplimiento de exigencias legales y comerciales que le

permiten mantenerse como líder del mercado nacional.

El Sistema Integrado de Gestión es concebido en la organización como una estrategia de gestión metodológica y sistemática encaminada a planificar, coordinar, optimizar y organizar el trabajo de sus integrantes; logrando así el desarrollo de las distintas actividades de la empresa, dentro de un ciclo de mejora continua integral.

El Sistema Integrado de Gestión permite que la empresa pueda adaptarse rápidamente a las necesidades de los consumidores, a las nuevas tecnologías, a un personal con mayor y mejor conocimiento, a la apertura de nuevos mercados, a nuevas regulaciones gubernamentales, a mirar de forma ágil todos los aspectos de los procesos, considerando el entorno de trabajo, el impacto de las operaciones, el bienestar de los trabajadores y la calidad de los productos y servicios.

Este Sistema Integrado de Gestión considera los siguientes aspectos, desde el diseño hasta la ejecución de sus procesos:

	<p><b>Calidad</b></p>	<p>Un Sistema de Gestión de la Calidad es una serie de actividades coordinadas que se llevan a cabo sobre un conjunto de elementos (Recursos, Procedimientos, Documentos, Estructura Organizacional y Estrategias) para lograr la calidad de los productos o servicios que se ofrecen al cliente para su satisfacción y para el logro de los resultados deseados por la Organización.</p>
	<p><b>Medio Ambiente</b></p>	<p>Un Sistema de Gestión Ambiental (SGA) es una de herramientas de gestión empresarial para mejorar el desempeño ambiental por medio de la eliminación, reducción, prevención y control del impacto de sus actividades sobre el medio ambiente, asegurando así un desarrollo sostenible.</p>
	<p><b>Seguridad y Salud Ocupacional</b></p>	<p>Un Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud Ocupacional (SGSSO) fomenta los entornos de trabajo seguros y saludables al ofrecer un marco que permite a la organización identificar, prevenir y controlar coherentemente sus riesgos de salud y seguridad, reducir el potencial de accidentes, apoyar el cumplimiento de las leyes y mejorar el rendimiento en general.</p>
	<p><b>Responsabilidad Social</b></p>	<p>La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) vive en todas a conductas esenciales de las empresas y la responsabilidad por su impacto total en las sociedades en las cuales operan. Una empresa socialmente responsable es aquella que lleva adelante un negocio rentable, tomando en cuenta todos los efectos ambientales, sociales y económicos que genera.</p>

Ilustración 2

<sup>19</sup> (Recursos Humanos, EQ 2013)

### **3.1 Selección por competencias**

El proceso de selección de personal constituye uno de los subsistemas de la gestión por competencias y se la comprende como una actividad que tiene la finalidad de buscar e identificar a las personas que por sus características y cualidades individuales pueden desempeñar un cargo que se encuentra vacante dentro la organización, y que está caracterizado por funciones y responsabilidades específicas.

El proceso de selección de personal se encuentra relacionado a un modelo de gestión por competencias organizacional, el que ha sido definido por los directivos de la compañía basándose en la información estratégica de la empresa, mediante la consideración de su misión, visión y de los valores corporativos, y que permita el desarrollo integral de competencias en los colaboradores en todo su “ciclo de vida laboral” en la empresa.

En tal sentido, el reclutamiento de personal constituye una parte fundamental del subsistema de selección, ya que tiene tarea de identificar las fuentes adecuadas que le suministren del talento humano con los conocimientos y competencias requeridos para un puesto determinado; por ello se puede mencionar que éste tiene el carácter de primer filtro para identificar si el candidato cuenta con los requisitos contenidos en el perfil de cargo.

Conforme a mandatos legales vigentes en nuestro país, Ecuaquímica realiza los procesos de selección para la contratación de nuevo personal y la promoción laboral de personal activo, basada en el cumplimiento de requisitos de habilidades, destrezas, formación, méritos y capacidades, excluyendo criterios de discriminación o que afecten a la privacidad, dignidad e integridad de las personas.

---

<sup>19</sup> EQ (Ecuaquímica Ecuatoriana de Productos Químicos). 2013. Quito: Procedimiento interno.

Si bien para la contratación o promoción de personal se valoran las capacidades particulares de los trabajadores, fundamentalmente existe una valoración de estado de salud física y mental, teniendo en cuenta la ergonomía y las demás disciplinas relacionadas con los diferentes tipos de riesgos psicosociales en el trabajo.

El subsistema de selección de personal inicia a partir de la existencia de una necesidad o vacante de puesto en la empresa y se ejecuta basado en una política y procedimiento previamente establecidos; así como en el levantamiento del perfil de cargo, documento en el que la organización define las funciones, deberes y obligaciones del puesto vacante, así como las competencias específicas requeridas para su desempeño.

Tabla 7 PROCEDIMIENTO PARA SELECCIÓN DE PERSONAL

RECURSOS HUMANOS						
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		PROCEDIMIENTO PARA SELECCIÓN DE PERSONAL			CÓDIGO	
					EQ-PR-REC-001	
FECHA EMISIÓN:	25-08-2008	FECHA REVISIÓN:	06-07-2014	No. REVISIÓN:	5	PÁGINA: 63/92

### 1. PROPÓSITO:

Definir las actividades que deben ser realizadas para la selección de un nuevo colaborador en la Organización, de acuerdo a las necesidades de quien solicita la contratación del nuevo personal, tomando en cuenta las competencias, habilidades, aptitudes etc., del mismo, realizando una difusión interna o externa para encontrar a la persona idónea para el puesto.

<sup>20</sup> (Recursos Humanos, EQ 2008)

La existencia del perfil de cargo y la identificación oportuna de competencias requeridas para la vacante, permiten orientar adecuadamente la identificación del candidato postulante que cuenta con los requisitos y

<sup>20</sup> EQ (Ecuaquímica Ecuatoriana de Productos Químicos). 2008. Quito: Procedimiento interno.

características individuales para cumplir con las expectativas y exigencias de la organización.

Efectivamente, el levantamiento del perfil de cargo constituye un paso fundamental en la ejecución del subsistema de selección de personal. Se describen las funciones o actividades que se realizan en el puesto de trabajo, los procesos relacionados con la ejecución de sus funciones, los conocimientos y formación indispensable, las habilidades/destrezas, los riesgos asociados a su actividad, y las competencias que la persona requiere poseer para el desempeño del puesto asignado.

Es precisamente en este contexto que adicionalmente a las competencias propias del candidato, la empresa en su matriz de Perfil de Cargo ha definido cuatro competencias específicas que debe tener toda persona contratada por la organización. Además, se incorporan cinco actitudes personales que guían su actividad diaria. En el cuadro que se muestra a continuación, se observan las competencias y actitudes específicas que se han definido en la empresa:

Tabla 8 COMPETENCIAS ESPECÍFICAS Y ACTITUDES:

Competencias específicas y grado de desarrollo. (A = nivel avanzado; D = nivel mínimo)				Actitudes
Compromiso.	<input checked="" type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> B <input type="checkbox"/> C <input type="checkbox"/> D	Negociación.	<input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> B <input type="checkbox"/> C <input type="checkbox"/> D	<input checked="" type="checkbox"/> Honestidad. <input checked="" type="checkbox"/> Motivación. <input checked="" type="checkbox"/> Responsabilidad. <input checked="" type="checkbox"/> Auto control. <input checked="" type="checkbox"/> Colaboración. <input type="checkbox"/> Otra:
Trabajo en equipo.	<input checked="" type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> B <input type="checkbox"/> C <input type="checkbox"/> D	Orientación a los clientes.	<input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> B <input type="checkbox"/> C <input type="checkbox"/> D	
Innovación/mejora cont.	<input checked="" type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> B <input type="checkbox"/> C <input type="checkbox"/> D	Orientación a los resultados.	<input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> B <input type="checkbox"/> C <input type="checkbox"/> D	
Iniciativa / creatividad.	<input checked="" type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> B <input type="checkbox"/> C <input type="checkbox"/> D	Pensamiento estratégico.	<input checked="" type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> B <input type="checkbox"/> C <input type="checkbox"/> D	
Comunicación.	<input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> B <input type="checkbox"/> C <input type="checkbox"/> D	Pensamiento analítico.	<input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> B <input type="checkbox"/> C <input type="checkbox"/> D	
Empoderamiento.	<input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> B <input type="checkbox"/> C <input type="checkbox"/> D	Planificación y organización.	<input checked="" type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> B <input type="checkbox"/> C <input type="checkbox"/> D	
Gestión de información.	<input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> B <input type="checkbox"/> C <input type="checkbox"/> D	Relaciones de negocio.	<input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> B <input type="checkbox"/> C <input type="checkbox"/> D	
Habilidad analítica.	<input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> B <input type="checkbox"/> C <input type="checkbox"/> D	Tolerancia a la presión.	<input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> B <input type="checkbox"/> C <input type="checkbox"/> D	
Impacto e influencia.	<input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> B <input type="checkbox"/> C <input type="checkbox"/> D	Otra:	<input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> B <input type="checkbox"/> C <input type="checkbox"/> D	
Liderazgo.	<input checked="" type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> B <input type="checkbox"/> C <input type="checkbox"/> D	Otra:	<input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> B <input type="checkbox"/> C <input type="checkbox"/> D	

<sup>21</sup> (Recursos Humanos, EQ 2013)

Una vez que en el perfil de cargo se ha establecido el conjunto de requisitos a ser considerados en la contratación de la persona que cubrirá la vacante, el proceso de selección inicia con la publicación de anuncios o

<sup>21</sup> EQ (Ecuacuímica Ecuatoriana de Productos Químicos). 2013. Quito: Procedimiento interno.

búsqueda de hojas de vida en los medios de reclutamiento definidos por la empresa.

Luego de la constatación de características y cualidades de los postulantes, el departamento de Recursos Humanos realiza una clasificación de candidatos que, de acuerdo a sus conocimientos y experiencia laboral, serán convocados a la primera entrevista de trabajo, en la cual se revisarán aspectos personales, conocimientos, experiencia laboral y aceptación de condiciones de remuneración que se encuentra definido para el puesto vacante.

Considerando las cualidades demostradas en la entrevista, así como el cumplimiento de experiencia en cargos similares al que aplica, el mismo departamento pre selecciona una terna de candidatos que serán sometidos a evaluaciones técnicas y psicológica para identificar los cumplimientos de requisitos por parte del candidato, su línea de formación, entrenamiento y las competencias que presenta el candidato comparadas a las ideales requeridas por el perfil de cargo.

La calificación esperada en cuanto al cumplimiento de competencias por parte del candidato entrevistado, sea este externo o interno, es registrada por el Psicólogo Industrial de la empresa en un “formato de brechas”, documento que conjuntamente con el perfil de cargo y la hoja de vida del candidato será manejado por los entrevistadores, que participarán en la siguiente etapa del proceso.

El formato de brecha utilizado por la empresa permite observar el estado actual de las competencias del candidato versus las competencias mínimas requeridas que se encuentran pre determinadas en el perfil de cargo. Para la empresa, este diagnóstico inicial es de mucha utilidad al momento de decidir la contratación de la persona y por ende establecer los puntos que deben ser mejorados y las acciones que deberán ser ejecutadas para lograr su desarrollo personal y profesional.

Tabla 9 FORMATO DE BRECHAS

COMPETENCIAS	CANDIDATO		OBSERVACIONES
	INTERNO	EXTERNO	
EDUCACION	30%	30%	<i>Para los perfiles que requieran cuarto nivel (maestría o diplomados) la expectativa puede ser cumplida hasta máximo un año, en cumplimiento a nuestra política de entrenamiento y formación.</i>
EXPERIENCIA	0%	20%	<i>Los procesos de promoción interna, deben validarse con la preparación relacionada en los planes de carrera que la empresa, haya trazado para los cargos.</i>
CONOCIMIENTOS	15%	0%	<i>La formación complementaria de los candidatos externos (seminarios, cursos, capacitaciones) serán identificadas máximos en el plan de capacitación anual siguiente a la fecha de contratación del candidato.</i>
DESTREZAS Y HABILIDADES	15%	15%	<i>La identificación de destrezas y habilidades, serán observadas en su cumplimiento previo: En los candidatos externos (se utilizará en primera instancia los resultados de entrevistas técnicas, batería de pruebas psicológicas, y finalmente validadas en las evaluaciones de desempeño periodo de prueba). En los candidatos internos (evaluaciones de rendimiento anteriores e inmediatas, o en el caso de niveles de cargos de mandos medios, a través de la evaluación de resultados de proyectos asignados previamente). (*)</i>
ACTITUDES	20%	20%	<i>La identificación de las actitudes y comportamientos ideales, serán observadas previo: En los candidatos externos (se utilizará en primera instancia los resultados de entrevistas técnicas, batería de pruebas psicológicas, y finalmente validadas en las evaluaciones de desempeño periodo de prueba). En los candidatos internos (evaluaciones de rendimiento anteriores e inmediatas).(*)</i>

(Recursos Humanos, EQ 2014)

Una vez que los jefes departamentales involucrados en el proceso de selección, han realizado una última entrevista respaldándose en resultados de evaluación técnica, evaluación psicológica, identificación de competencias mínimas y experiencia laboral requerida para el cargo, se define el candidato que llena las expectativas del perfil de cargo requerido y se informa al departamento de Recursos Humanos sobre la decisión tomada.

Con este pronunciamiento y previo a notificar al candidato sobre la decisión de contratación, se procede con el chequeo pre ocupacional mediante la realización de exámenes médicos según la matriz de riesgos identificados para el cargo, para confirmar la condición clínica que definirán si el candidato es o no apto para ocupar la vacante. Cuando el Médico Ocupacional de la empresa confirma la condición clínica del candidato seleccionado, emite el certificado de aptitud médica.

Finalmente, una vez que se cuenta con el diagnóstico médico ocupacional, el departamento de Recursos Humanos realiza la verificación de referencias laborales y personales para contactar al candidato y confirmar su ingreso como nuevo colaborador de la organización, dando así inicio al subsistema de contratación de personal y la correspondiente entrega de documentación legal requerida para el efecto.

### **3.2 Evaluación e identificación de competencias.**

La evaluación de desempeño es un subsistema de la gestión del talento humano por competencias, es un proceso sistemático y periódico, utilizado por la organización para medir de forma global y por áreas la eficacia con que las personas ejecutan sus funciones y responsabilidades en el puesto que les ha sido asignado. Este proceso continuo y periódico de evaluar el desempeño del personal permite identificar fundamentalmente las competencias con las que cuentan los colaboradores de la organización, así como medir su grado de desarrollo y aplicación.

Tabla 10 PROCEDIMIENTO PARA LA EVALUACION DE DESEMPEÑO DEL PERSONAL

<b>RECURSOS HUMANOS</b>							
<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>		<b>PROCEDIMIENTO PARA LA EVALUACION DE DESEMPEÑO DEL PERSONAL</b>			<b>CÓDIGO</b>		
					<b>EQ-PR-REC-005</b>		
<b>FECHA EMISIÓN:</b>	<b>02-07-2014</b>	<b>FECHA REVISIÓN:</b>	<b>02-07-2014</b>	<b>No. REVISIÓN:</b>	<b>0</b>	<b>PÁGINA:</b>	<b>68/92</b>

### **3. POLÍTICAS :**

Para la evaluación del personal se tendrá en consideración lo siguiente:

La Evaluación de desempeño (EQ-F-RRHH-003) se realizara una vez a por año según el siguiente calendario:

Personal Operativo evaluado entre abril y mayo del año en curso.

Personal Comercial evaluado entre agosto y septiembre del año en curso.

3.1. El Jefe de Recursos Humanos o un delegado del departamento enviara a los Jefe de Área, Subgerente y/o Administrador en las fechas correspondientes según el calendario establecido para que se realice la Evaluación de Desempeño (EQ-F-RRHH-003).

3.2. El Subgerente, Jefe de Área o Administrador procederá a realizar la evaluación de desempeño del personal a su cargo, cumpliendo con las fechas establecidas para la entrega de las mismas.

3.3. La Evaluación de Desempeño solo deberá realizarla el Jefe de Área, Subgerente y/o Administrador

3.4. 3.5 El Jefe de Área, Subgerente y/o Administrador deberá comunicar de forma individual el resultado de su evaluación a cada colaborador.

<sup>22</sup> (Recursos Humanos, EQ 2014)

Por otro lado, la evaluación de desempeño permite medir la eficiencia y eficacia de programas de capacitación que la empresa ha ejecutado y destinado para fomentar el desarrollo de competencias de su talento humano, cuyos

<sup>22</sup> EQ (Ecuaquímica Ecuatoriana de Productos Químicos). 2014. Quito: Procedimiento interno.

resultados incluso llegan a repercutir de manera individual al momento de considerar reemplazos o promociones de un colaborador.

El desafío de mejoramiento del servicio y la calidad en la atención a sus clientes (tiempos de entrega y asertividad de despachos) para una empresa del sector comercial farmacéutico, como es el caso de Ecuaquímica, implica evaluar de manera continua el desempeño de su personal y al mismo tiempo reaccionar oportunamente en emprender las acciones y aplicar los correctivos necesarios para incidir el mejoramiento personal y organizacional.

Para cumplir con este cometido la empresa Ecuaquímica se enfoca en la creación formal de un procedimiento para la implementación y realización de la evaluación del desempeño del personal, por lo que el mismo se emitió el 02 de Julio del 2014.

Este procedimiento en la organización se constituye en la herramienta que permitirá oportunamente aplicar los correctivos necesarios para un mejoramiento continuo del desempeño de su personal.

***Tabla 11 PROCEDIMIENTO PARA LA EVALUACION DE DESEMPEÑO DEL PERSONAL***

<sup>23</sup> (Recursos Humanos, EQ 2014)

<p>1. PROPÓSITO:</p> <p>1.1. El presente procedimiento tiene como finalidad primordial determinar en el colaborador si las competencias actuales que posee están en concordancia a lo requerido en el Perfil del cargo que está desempeñando dentro de la organización.</p>
<p>1.2. Tiene por objeto establecer los pasos que se deben seguir para realizar la evolución de desempeño al personal.</p>

Para poner en marcha la realización de evaluaciones de desempeño, la empresa debe definir los alcances de medición, tanto en relación al puesto de

---

<sup>23</sup> EQ (Ecuaquímica Ecuatoriana de Productos Químicos). 2014. Quito: Procedimiento interno.

trabajo, como al estado de desarrollo de las competencias mínimas establecidas en el perfil de cargo.

En este escenario, se concibe como una solución el fomentar en la organización el cumplimiento de programas que viabilicen un alto rendimiento del desempeño del personal. Por ello, es preciso identificar las competencias y los aspectos susceptibles de mejora en las personas que se contratan para laborar en las áreas operativas, administrativas, y comerciales.

Es así que para poder obtener resultados reales que permitan aplicar planes de desarrollo para el personal, es necesario que el procedimiento de evaluación de desempeño se encuentre difundido en la organización, de tal manera que las partes involucradas conozcan que se aplicará en 180 grados y considerando escalas y criterios de medición a ser considerados, tales como: bajo, medio, bueno, muy bueno, excelente.

A continuación se presenta el formato referido, donde se observan las escalas de medición, así como su alcance al valorar aspectos relacionados con el desempeño, competencias laborales, competencias actitudinales y expectativas de crecimiento personal.

Cabe señalar que en el formato establecido por la organización para la ejecución de la evaluación de desempeño, está estructurada hasta la pregunta 11 con interrogantes que deberán ser contestadas, de acuerdo a las opciones de calificación que se encuentran detalladas en el formato; mientras que desde la pregunta 12 a la 17, si bien las respuestas no pueden ser tabuladas, éstas permiten comentarios abiertos que retroalimentan de diferente manera a Recursos Humanos, brindando información más detallada sobre el desempeño del empleado.

Tabla 12 RESULTADOS EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO Y COMPETENCIAS

DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS  
RESULTADOS EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO Y COMPETENCIAS

1.- DATOS PERSONALES

2.- SISTEMA DE PUNTAJE: Marque con una "X" marcando la siguiente escala.

- 5 - Excelente: El colaborador cumple de forma excelente el aspecto a evaluar.
- 4 - Muy bueno: El colaborador cumple satisfactoriamente el aspecto a evaluar.
- 3 - Bueno: El colaborador cumple bien el aspecto a evaluar.
- 2 - Medio: El colaborador cumple de forma suficiente el aspecto a evaluar.
- 1 - Bajo: El colaborador no cumple con el aspecto a evaluar.

DESEMPEÑO:	Bajo	Medio	Bueno	Muy Bueno	Excelente								
3.- Conocimiento del Cargo													
4.- Planificación y Resolución													
5.- Productividad													
COMPETENCIAS LABORALES:	Bajo	Medio	Bueno	Muy Bueno	Excelente								
6.- Habilidades de comunicación													
7.- Trabajo en equipo													
8.- Habilidades de dirección													
9.- Liberar Potencial													
COMPETENCIAS ACTITUDINALES:	Bajo	Medio	Bueno	Muy Bueno	Excelente								
10.- Disciplina													
11.- Seguridad e higiene													
14.- Marque con una "X" las 3 áreas donde debe concentrar el colaborador sus esfuerzos de mejora:													
<table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td>1 Conocimiento del Cargo</td> <td>5 Trabajo en Equipo</td> </tr> <tr> <td>2 Planificación y Resolución</td> <td>6 Habilidades de Dirección</td> </tr> <tr> <td>3 Productividad</td> <td>7 Liberar Potencial</td> </tr> <tr> <td>4 Habilidades de Comunicación</td> <td></td> </tr> </table>						1 Conocimiento del Cargo	5 Trabajo en Equipo	2 Planificación y Resolución	6 Habilidades de Dirección	3 Productividad	7 Liberar Potencial	4 Habilidades de Comunicación	
1 Conocimiento del Cargo	5 Trabajo en Equipo												
2 Planificación y Resolución	6 Habilidades de Dirección												
3 Productividad	7 Liberar Potencial												
4 Habilidades de Comunicación													
15.- ¿Cree que el colaborador está mejor preparado para otro cargo dentro de la compañía?													
16.- Si es así, ¿para que tipo de cargo? Por favor, concrete el cargo y área respectiva:													
Cargo:			Departamento:										
17. Detalle las funciones actuales del colaborador													

<sup>24</sup> (Recursos Humanos, EQ 2014)

<sup>24</sup> EQ (Ecuquímica Ecuatoriana de Productos Químicos). 2014. Quito: Procedimiento interno.

Tabla 13 RESULTADOS EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO Y COMPETENCIAS

TOTAL DE COLABORADORES: 300

DESEMPEÑO:	Bajo	Medio	Buena	Muy Buena	Excelente	Resultado
3.- Conocimiento del Cargo	12	20	68	108	92	300
4.- Planificación y Resolución	9	75	87	73	56	300
5.- Productividad	15	16	23	198	48	300
<b>COMPETENCIAS LABORALES:</b>						
6.- Habilidades de comunicación	43	24	187	29	17	300
7.- Trabajo en equipo	5	18	49	207	21	300
8.- Habilidades de dirección	117	38	88	33	24	300
9.- Liberar Potencial	30	34	75	101	60	300
<b>COMPETENCIAS ACTITUDINALES:</b>						
10.- Disciplina	2	13	73	35	177	300
11.- Seguridad e higiene	75	45	96	29	55	300

(Recursos Humanos, EQ 2014)

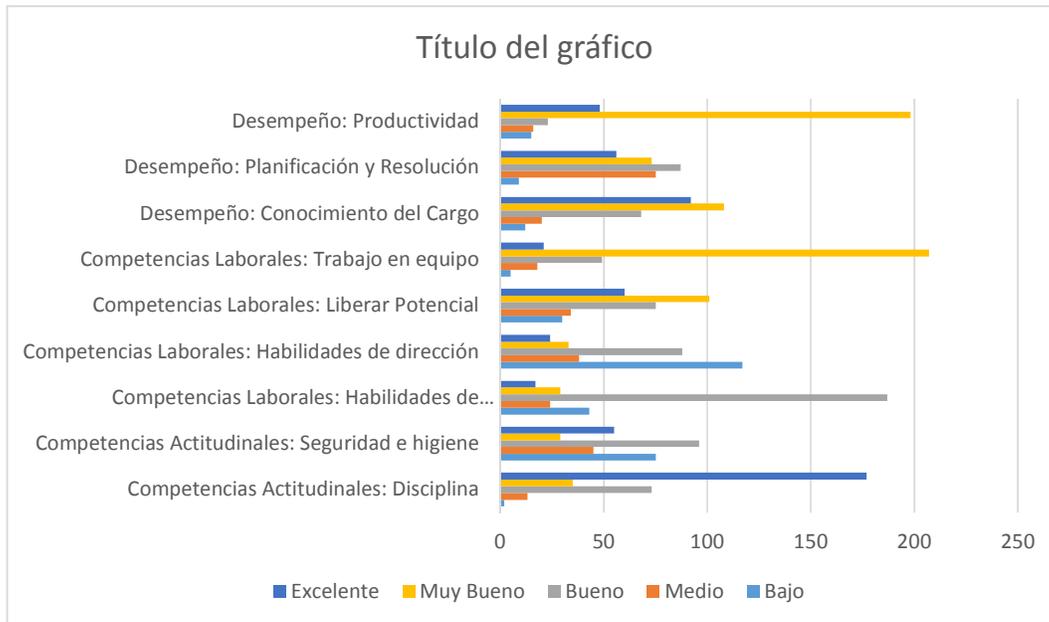


Ilustración 3

(Recursos Humanos, EQ 2014)

### **3.3 Levantamiento de necesidades e implementación de capacitación por competencias.**

La capacitación del personal es un subsistema de la gestión del talento humano por competencias, que debe ser entendido como un medio continuo y planeado de la organización para mejorar el nivel de habilidades, conocimientos y competencias del personal, valiéndose para ello de un programa de capacitación y perfeccionamiento que logre desarrollar, mejorar y perfeccionar conocimientos y competencias de su personal.

En la empresa Ecuaquímica, la capacitación del personal se encuentra concebida como un medio requerido para impulsar el desempeño laboral, la creatividad y la innovación de su personal, con el objetivo fundamental de lograr el desarrollo de habilidades, conocimientos y competencias individuales, ejecutando para ello programaciones, a través de los cuales se entrega al personal herramientas y mecanismos para incidir de manera directa en su desempeño.

Es importante señalar que la ejecución de programas de capacitación permite que las personas que integran la organización se encuentren debidamente alineadas a la planificación estratégica empresarial, y fomente el desarrollo de habilidades y comportamientos, que favorezcan un desempeño constante en el tiempo, permitiendo que la estructura empresarial pueda reaccionar de manera flexible y oportuna ante las fluctuaciones de la industria.

La empresa Ecuaquímica, bajo la premisa de que el desempeño exitoso se obtiene a partir de poseer y desarrollar las competencias necesarias para la ejecución de una actividad específica, incorpora una política institucional para la

implementación de programas de capacitación y de perfeccionamiento de habilidades, conocimientos y competencias.

La elaboración de programas de capacitación consiste en diseñar una planificación de actividades para desarrollar y perfeccionar habilidades, conocimientos y competencias para mejorar el desempeño en la ejecución de las funciones de un puesto específico de trabajo.

Para conseguir este mejoramiento del desempeño del personal, la empresa ha estructurado la ejecución sistemática de los procedimientos de inducción, evaluación del desempeño, detección de necesidades de capacitación y ejecución de programas de capacitación.

En este sentido, el desarrollo de competencias o la gestión de la brecha en competencias de un colaborador para un puesto de trabajo, se inicia en la contratación del colaborador con el proceso de Inducción, el cual se realiza acorde al procedimiento descrito.

Este procedimiento de inducción del personal consiste en la orientación, ubicación y supervisión que se efectúa a los trabajadores y empleados de cualquier nivel jerárquico de reciente incorporación a empresa, para que conozcan aspectos relacionados con el cargo, políticas de su puesto y las actividades a desempeñar durante el período de trabajo inicial, que deberá ejecutar previo a asumir el cien por ciento sus responsabilidades.

Tabla 14 PROCEDIMIENTO INDUCCIÓN DEL PERSONAL CONTRATADO

<b>RECURSOS HUMANOS</b>						
<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>		<b>PROCEDIMIENTO INDUCCIÓN DEL PERSONAL CONTRATADO</b>				<b>CÓDIGO</b>
						<b>EQ-PR-REC-002</b>
<b>FECHA EMISIÓN:</b>	<b>25-08-2013</b>	<b>FECHA REVISIÓN:</b>	<b>08-03-2013</b>	<b>No. REVISIÓN:</b>	<b>02</b>	<b>PÁGINA: 75/92</b>

1.1. Otorgar las bases necesarias al colaborador para desempeñarse de manera idónea en sus funciones y optimizar el tiempo de adaptación a su nueva área de trabajo.
1.2. Definir las actividades que deben ser realizadas en la inducción de un nuevo colaborador a su nuevo entorno laboral.
1.3. Explicar al nuevo colaborador las políticas, procedimientos, sus funciones, así como los riesgos en el ámbito de Seguridad y Salud Ocupacional y sobre todo su papel dentro del engranaje laboral de la Organización.

<sup>25</sup> (Recursos Humanos, EQ 2013)

La empresa ha previsto que durante el llamado ciclo de vida laboral del colaborador, el desarrollo de competencias o la gestión de la brecha en competencias deberán ser gestionados por el departamento de Recursos Humanos, valiéndose del procedimiento Detección de Necesidades y Elaboración del Programa y Plan de Capacitación, Formación y Adiestramiento.

<sup>25</sup> EQ (Ecuauímica Ecuatoriana de Productos Químicos). 2013. Quito: Procedimiento interno.

**Tabla 15 PROGRAMA Y PROCEDIMIENTO PARA LA EJECUCIÓN Y CONTROL DEL PLAN DE CAPACITACIÓN, FORMACIÓN Y ADIESTRAMIENTO**

<b>RECURSOS HUMANOS</b>							
<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>		<b>PROGRAMA Y PROCEDIMIENTO PARA LA EJECUCIÓN Y CONTROL DEL PLAN DE CAPACITACIÓN, FORMACIÓN Y ADIESTRAMIENTO</b>				<b>CÓDIGO</b>	
						<b>EQ-PR-REC-004</b>	
<b>FECHA EMISIÓN:</b>	<b>15-09-2008</b>	<b>FECHA REVISIÓN:</b>	<b>04-12-2014</b>	<b>No. REVISIÓN:</b>	<b>04</b>	<b>PÁGINA:</b>	<b>76/92</b>

1. PROPÓSITO:
1.1. Definir los mecanismos aplicados por la Organización para ejecutar el Programa y Plan de Capacitación, Formación y Adiestramiento, así como la eficacia de cada temática.
1.2. Establecer controles para la ejecución del Programa y Plan de Capacitación, Formación y Adiestramiento tales como: <ul style="list-style-type: none"> <li>– Registrar y controlar la asistencia del personal.</li> <li>– Evaluar al instructor que imparte la capacitación.</li> <li>– Evaluar la eficacia de la Capacitación, Formación o Adiestramiento.</li> </ul>

<sup>26</sup> (Recursos Humanos, EQ 2014)

Una vez que la empresa ha levantado las necesidades de capacitación, basándose tanto en el procedimiento de diagnóstico de necesidades como en los resultados de la evaluación del desempeño, éstas son priorizadas,

<sup>26</sup> EQ (Ecuauímica Ecuatoriana de Productos Químicos). 2014. Quito: Procedimiento interno.

programadas y presupuestadas considerando la planificación estratégica y objetivos empresariales.

En el tipo de negocio en el que se encuentra inmersa la empresa Ecuquímica, se aprecia que las áreas prioritarias, son la comercial y la logística, por lo que los esfuerzos de capacitación y perfeccionamiento se han orientado principalmente a fomentar su desarrollo.

La capacitación hacia estas dos áreas de la compañía, efectivamente han sido de principal interés de la empresa, pudiendo a lo largo del tiempo y valiéndose de una comparación del desempeño entre un periodo y otro, evidenciar el mejoramiento en la ejecución de funciones del área logística, situación que es palpable en indicadores financieros de la compañía. Los resultados del modelo de gestión del talento humano por competencias, se muestran en el capítulo siguiente. A continuación, se muestra el formato que la empresa utiliza para la programación de capacitaciones y perfeccionamiento, en este caso, enfocado hacia la línea estratégica de logística.

## **CAPITULO IV**

### **Incidencia de la selección, evaluación y capacitación del personal por competencias en los niveles de servicio y operación en Ecuaquímica.**

La diversificación de competidores y las medidas gubernamentales expresadas a través de un marco legal regulatorio, han influido en un incremento en los costos de producción y operación para las empresas de la industria farmacéutica. Esta situación determinó la necesidad de asumir estrategias para la creación de un factor de diferenciación que les distingue de sus competidores y que contribuye a un crecimiento sostenible.

Para la creación de este factor diferenciador ha sido necesario que la empresa Ecuaquímica promueva una cultura organizacional, que oriente los esfuerzos de todos sus miembros al desarrollo de modelos, mecanismos, procesos y políticas que contribuyan al crecimiento profesional del personal existente y a la contratación de nuevo personal, que califique como altamente competente y competitivo.

En la búsqueda de alcanzar las condiciones que la hagan competitiva, la empresa en su actividad diaria ejecuta las prácticas empresariales normales relacionadas con publicidad, desarrollo en campo, cobertura de ventas, control de costos y procedimientos de operación, que de manera general aporten en el mejor uso de sus recursos y el retorno de inversiones. Además, otorga similar importancia al modelo de gestión por competencias y, en tal sentido, al rol que juega la realización adecuada de los subsistemas para contar con el personal adecuado para cada puesto.

Al enfocarse en el giro del negocio de la empresa Ecuaquímica, se desprende que, siendo una comercializadora de productos farmacéuticos, requiere un mayor énfasis en el mejoramiento y aplicación de procedimientos comerciales y logísticos, que repercutan positivamente en su actividad y resultados organizacionales.

En este contexto, se puede señalar que la operación logística ha sido la que tiene una mayor ponderación para la organización, ello debido a que el mejoramiento de su manejo de inventarios, de los tiempos de entrega, la asertividad en los despachos y el control de sus costos operacionales, han contribuido para mantener su posicionamiento en el mercado.

Para mantener y mejorar el desempeño de su talento humano, que ha influido en la operación de su cadena logística, la empresa fundamenta sus decisiones en la información que le proporciona la evaluación del desempeño; la misma que ha permitido identificar las debilidades de las que adolece su talento humano y, en este sentido, implementar las acciones correctivas pertinentes y acordes a las necesidades.

La empresa, en los últimos años ha actuado bajo la convicción de que su gestión logística permitirá planificar, diseñar, coordinar y gestionar de manera eficiente la fluidez adecuada de sus productos o materiales, a través del mejoramiento de sus canales de compras (planificación, importación), almacenamiento (recepción, despacho, inventario) y distribución (transporte, entrega).

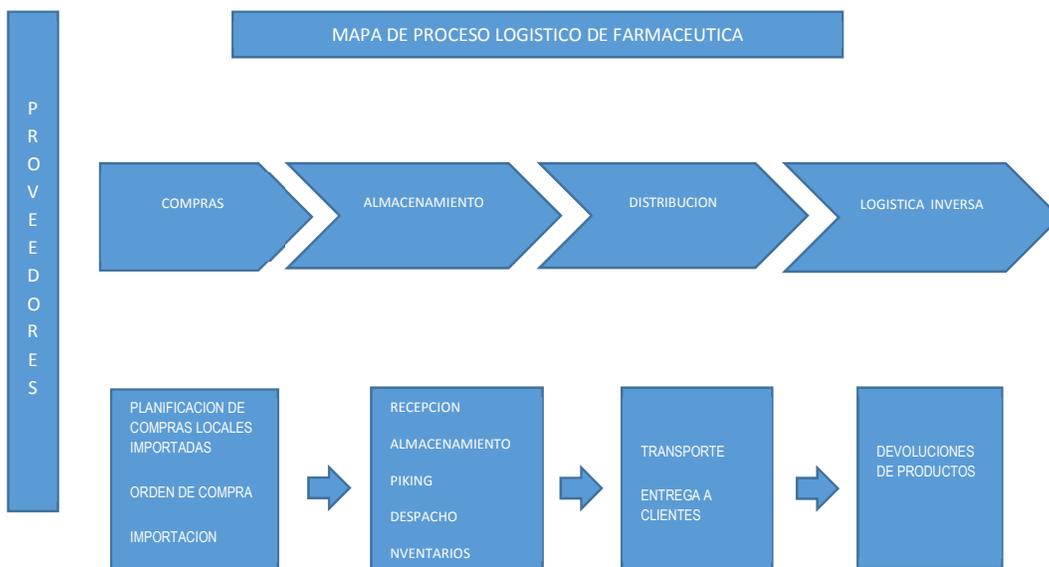


Ilustración 4

El enfoque de la gestión por competencias ha estado direccionado a desarrollar las capacidades del personal para incidir directamente en el desempeño de sus funciones para: a) bajar los costos en todo el proceso de su cadena logística (compras, ingreso, almacenamiento, despacho, distribución); b) elevar los niveles de satisfacción del cliente (tiempo de entrega y asertividad en la entrega).

Este objetivo organizacional de mejorar sus resultados en la calidad de servicios y costos operacionales, ha hecho que la empresa instaure como parte de su cultura organizacional el levantamiento de necesidades de capacitación y la implementación de programas de capacitación, orientados a adquirir y reforzar en su talento humano los conocimientos relacionados con conceptos y definiciones referentes a la operación integral logística: 5S, manejo de inventarios, planificación de producción, manejo adecuado de equipos, buenas prácticas de almacenamiento y distribución.

#### **4.1 Nivel de servicio: tiempo de entrega y asertividad en la entrega.**

##### **Tiempo de Entrega:**

El mejoramiento del nivel de servicio es preponderante para la obtención de un factor diferenciador en el mercado, ya que al distribuir sus competidores iguales productos, con similares condiciones, el tiempo de entrega de la mercadería es la única manera de atraer la preferencia del consumidor.

Para realizar el análisis del nivel de servicio que da la empresa en lo referente a tiempos de entrega de la mercadería, hemos revisado información del primer semestre de los años 2013, 2014 y 2015, de cuyas cifras obtenidas se ha promediado el número de horas en las que se realiza la entrega de producto, desde las instalaciones de la empresa ubicadas en las diferentes zonas del país.

Tabla 16 REPORTE TIEMPO DE ENTREGA

ZONA	EN HORAS AÑO 2013	EN HORAS AÑO 2014	EN HORAS AÑO 2015
ORIENTE	32,00	24,00	16,00
QUITO	5,26	4,45	4,43
AMBATO	3,58	3,06	2,40
TULCAN	2,34	1,73	1,35
CUENCA	4,22	3,46	3,20

Ilustración 5

A este respecto, al analizar con la gráfica los tiempos de entrega, comparando los resultados de los años 2013, 2014 y 2015, se observa una disminución de los tiempos, debido al mejoramiento en la aplicación de procedimientos de despacho y distribución, así como por una mejor administración de los recursos al haber realizado una reestructuración de rutas de entrega.

Estos resultados de los tiempos de entrega nos hace distinguir cómo impacta e influencia positivamente en la organización un mejoramiento del desempeño de los actores de la operación logística, así como el conseguir una adecuada ejecución de procedimientos internos.

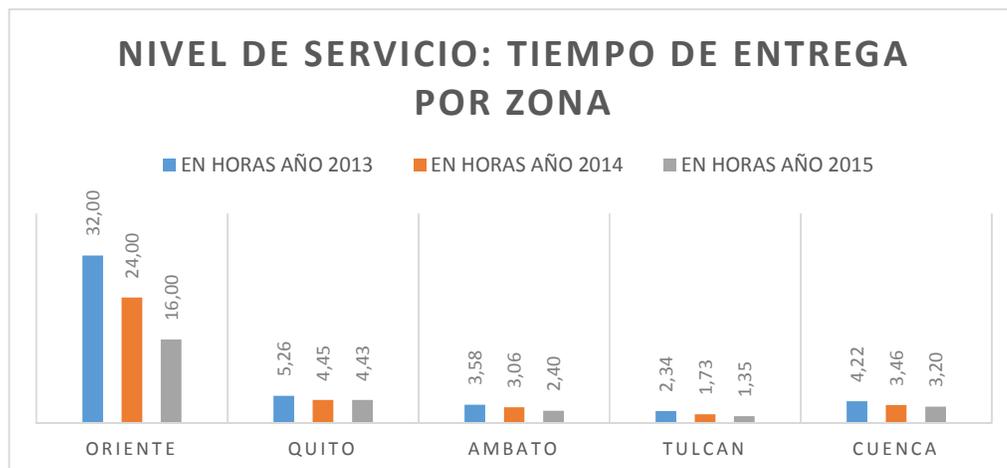


Ilustración 6

### **Asertividad de Entrega:**

La asertividad en la entrega de mercadería constituye un factor importante de considerar en el momento de analizar los indicadores del nivel de servicio de una empresa comercializadora, ya que un despacho erróneo en cantidad y calidad es determinante en las preferencias del consumidor, como en los costos de su operación.

Por otro lado, se debe tomar en cuenta que la falta o ausencia de asertividad en la entrega de mercadería, ocasiona un daño colateral e irreparable debido a la afectación en los costos de terceros, ya sea por la pérdida de una venta, así como por la ausencia de beneficio en la aplicación de una promoción comercial.

Tabla 17 CUADRO RESUMEN DE NOTAS DE DEVOLUCION PRIMER SEMESTRE

<b>MOTIVO</b>	<b>NUM. DEV. 2013</b>	<b>NUM. DEV. 2014</b>	<b>NUM. DEV. 2015</b>
ACTUALIZACION FECHA	57,00	23,00	-
BAJA ROTACION EN CLIENTE	172,00	96,00	48,00
CLIENTE NO PUEDE PAGAR	123,00	60,00	27,00
DIFERENCIAS EN PRECIO	51,00	21,00	33,00
ERROR EN DIGITACION	567,00	528,00	411,00
FACTURADO CON CORTA FECHA DE EXPIRACION	42,00	27,00	21,00
FALTA STOCK EN BODEGA	219,00	257,00	162,00
MEJORES CONDICIONES COMPETENCIA	12,00	51,00	21,00
FALTA BONIFICACION	220,00	162,00	33,00
NO PIDIO ESA CANTIDAD	-	132,00	60,00
PEDIDO DEL VISITADOR NO ACEPTADO	217,00	72,00	87,00
PEDIDO DUPLICADO	39,00	48,00	12,00
PEDIDO NO ACEPTADO, DEMORA EN ENTREGA	42,00	19,00	6,00
PRODUCTO DANADO	156,00	27,00	51,00
PRODUCTO POR EXPIRAR	75,00	24,00	30,00
<b>SUMAN</b>	<b>1.992,00</b>	<b>1.547,00</b>	<b>1.002,00</b>

Dicha asertividad en la entrega de mercadería se la mide a través de devoluciones de mercadería encasilladas en los 15 motivos descritos en el cuadro. Es así que revisada la información del primer semestre de los años 2013,

2014 y 2015, se obtiene un número promedio de devoluciones realizadas por cada motivo que contempla el sistema informático de la empresa.

Es así que si comparamos el número de devoluciones realizadas en el año 2013, 2014 y 2015, encontramos una disminución de un 49.69% en los errores en la asertividad en la entrega de mercadería, situación que ha sido posible con la adopción de una estrategia empresarial enfocada en la capacitación del personal logístico y comercial, para el manejo de herramientas informáticas, la sectorización de clientes, la rotación de inventarios, entre otros.

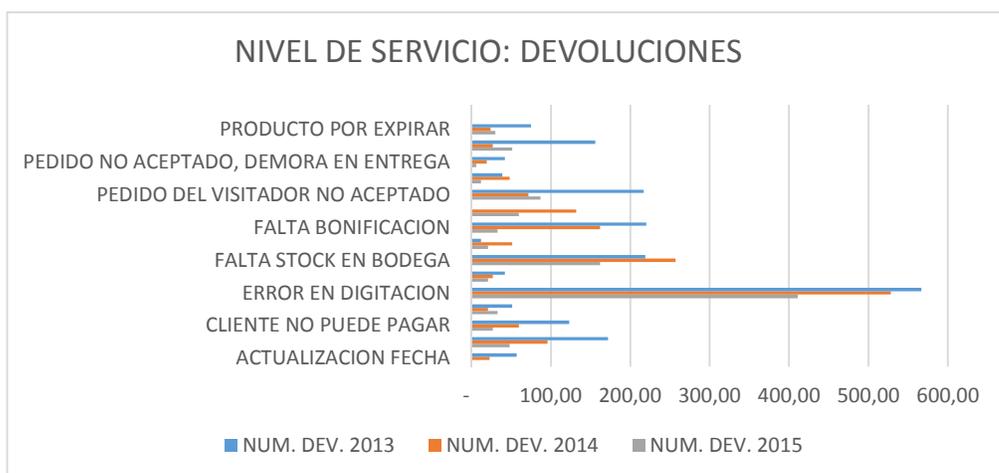


Ilustración 7

#### 4.2 Nivel de operación: costos de personal operativo y costos de entrega.

##### Remuneración Sueldo:

En la tarea de alcanzar las condiciones requeridas para ser competitivos en el mercado de la industria farmacéutica, la empresa ha tenido que manejar una política empresarial basada en un marco referencial que se encuentre acorde a las necesidades de su talento humano, pero que al mismo tiempo contemple parámetros de desempeño y desarrollo de competencias en la ejecución de cada cargo.

En este sentido, al revisar información de remuneraciones canceladas en el primer semestre de los años 2013, 2014 y 2015, distinguiremos entre los años 2013 y 2014 un decrecimiento principalmente debido a la aplicación de control en sobretiempos, mediante la implementación de cambios en el proceso para el despacho de los pedidos, propósito que para ser alcanzable debió respaldarse con programas de capacitación sobre: manejo de bodega (recepción, almacenamiento y despacho).

Tabla 18 REPORTE DE SUELDOS Y HORAS EXTRAS PAGADOS AL PERSONAL

MES	AÑO 2013			AÑO 2014			AÑO 2015		
	SUELDO	HORAS EXTRAS 50%	HORAS EXTRAS 100%	SUELDO	HORAS EXTRAS 50%	HORAS EXTRAS 100%	SUELDO	HORAS EXTRAS 50%	HORAS EXTRAS 100%
ENE	6.126,51	455,77	537,83	5.455,00	434,05	342,64	6.233,72	465,84	245,46
FEB	5.806,12	719,51	401,37	5.799,59	697,23	282,49	5.863,72	585,01	219,59
MAR	5.585,00	446,67	604,93	6.465,00	357,66	236,58	6.388,72	442,52	248,88
ABR	6.545,00	450,21	617,00	6.529,18	448,60	249,32	7.783,43	199,26	252,78
MAY	5.830,39	800,04	594,48	6.519,18	352,19	249,81	7.045,00	114,85	287,72
JUN	6.185,39	554,66	405,41	6.524,18	342,42	243,47	6.898,43	424,35	289,37

Por otro lado, si comparamos las remuneraciones de los años 2014 y 2015, podemos evidenciar un incremento debido a la aplicación estatal de aumento del salario mínimo unificado. Adicionalmente, también las remuneraciones tienen una tendencia ascendente por el aumento del número de pedidos y ventas realizadas, siendo necesario también un incremento de personal.

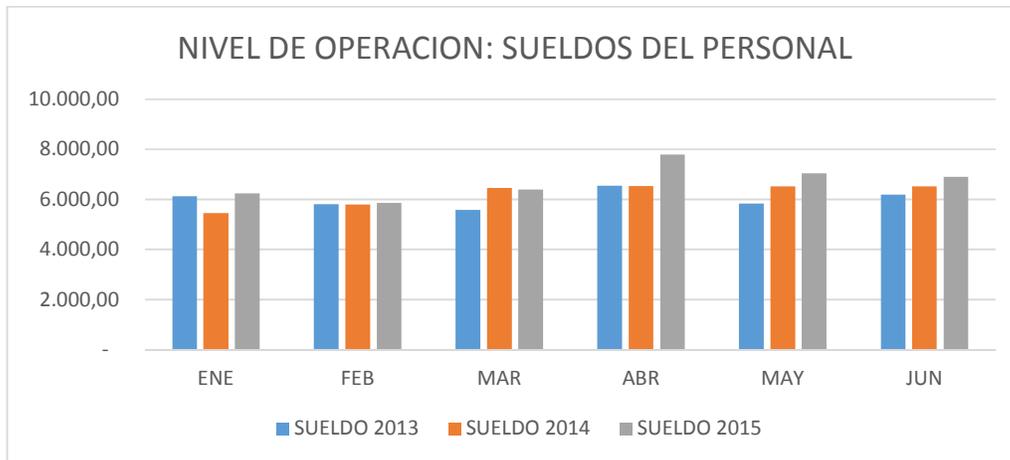


Ilustración 8

### Remuneración Horas Extras:

En las gráficas que se incluyen a continuación se puede observar que las horas extras del personal logístico, tanto del 50%, como del 100% que se reportan en los años 2014 y 2015 tienden a decrecer en comparación al año 2013; esto se debe a la aplicación de una política empresarial orientada a la implementación de planes de capacitación que permitieron mejorar la ejecución de funciones y procedimientos logísticos, así como a la optimización de tareas asignadas.

Por otro lado, en las gráficas se refleja un incremento, debido al número de empleados que laboran en el área logística, distinguiendo que en el año 2013 laboraron 18 empleados; 17 en el año 2014; y, en el año 2015 laboran 21 empleados. Esta situación ha significado sin duda aumento en los costos por remuneraciones por este concepto, pero que por otro lado se han visto compensados por el incremento en los despachos.

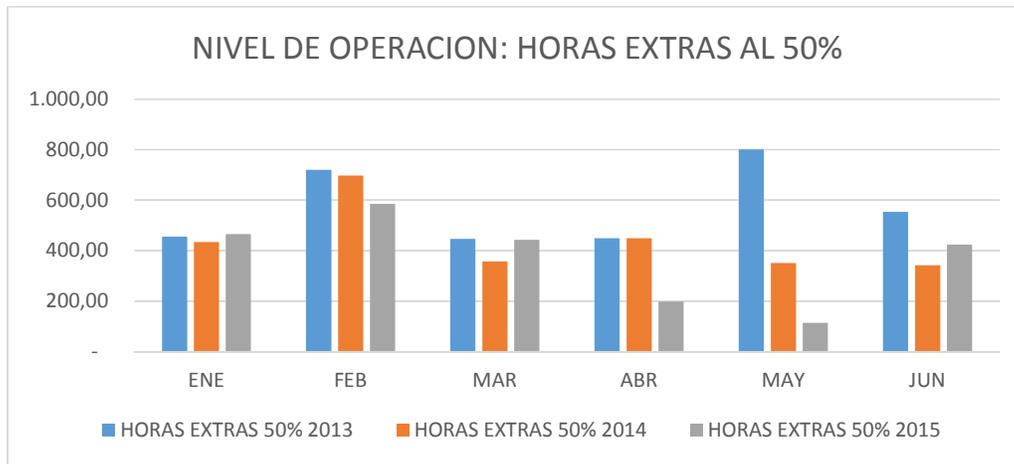


Ilustración 9

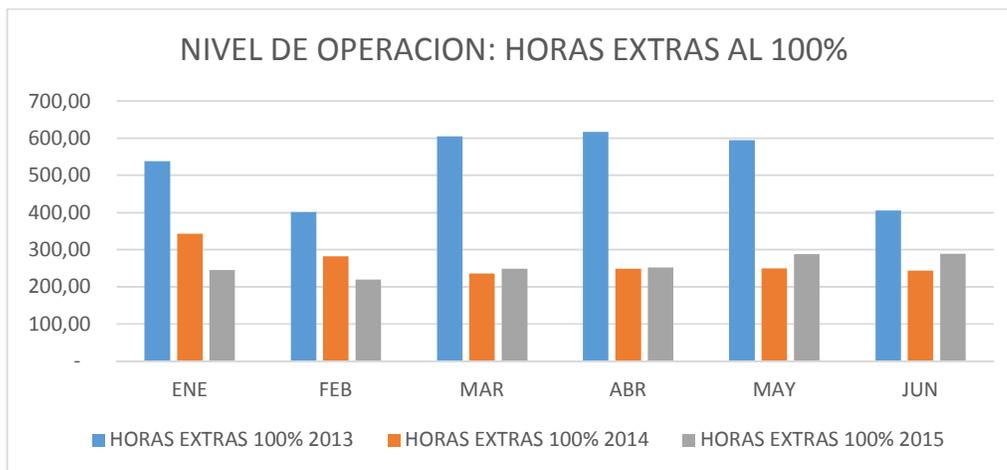


Ilustración 10

### Costo de entrega:

El nivel de operación en relación a los costos, que por entrega incurre una empresa comercializadora, se puede distinguir gráficamente que las cifras obtenidas reflejan un crecimiento de costos al comparar los años 2015 y 2014 versus el año 2013; este evento se debe a que en el año 2014, el personal externo que realizó la distribución de mercadería solicitó una revisión de tarifas, lo que evidentemente repercutió en los costos de operación del referido año.

En el año 2015, por un motivo similar al antes expresado, se presenta un incremento de las tarifas; sin embargo en el análisis de los costos de operación

y el número de pedidos y ventas, se constata que los resultados de rentabilidad son favorables para la compañía.

Tabla 19 REPORTE COSTO TRANSPORTE DE MERCADERIA (ENTREGA)

MES	AÑO 2013	AÑO 2014	AÑO 2015
ENE	5.367,00	5.243,72	6.578,00
FEB	6.650,00	7.915,45	7.698,56
MAR	5.529,00	8.642,80	10.582,75
ABR	8.662,00	7.837,25	11.963,46
MAY	7.623,00	8.561,75	11.738,76
JUN	8.785,00	5.756,75	11.198,25

Adicionalmente, se debe destacar que los costos de entrega de mercadería se han visto incrementados por un aumento en las ventas, situación que se ve compensada para la empresa por el hecho de incrementar sus ingresos, debido a una mayor cobertura de clientes y una mayor participación en el mercado de la industria farmacéutica.

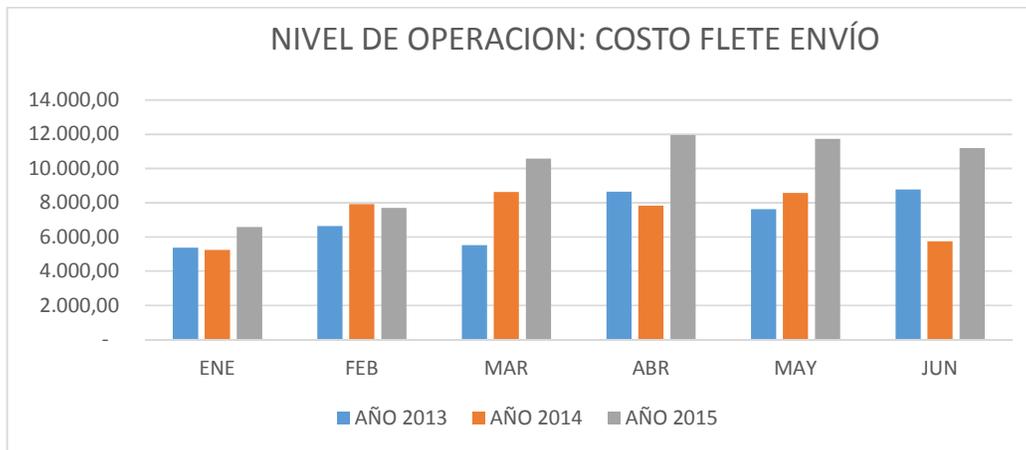


Ilustración 11

Para poder distinguir de mejor manera los costos de operación y los volúmenes de venta a los que nos hemos referido, a continuación se muestra un cuadro y gráfica que porcentualmente evidencian efectivamente la presencia de

un incremento en las ventas, pero sustentada y soportada por los incrementos que se han presentado, como parte de la operación logística.

Tabla 20 REPORTE DE VARIACION COSTOS OPERATIVOS  
(EN PORCENTAJES)

AÑO	REMUNERACION	FLETE ENVIO	FLETE DEVOLUCION	VARIACION COSTO OPERACIÓN	VOLUMEN DE VENTAS
2013	33,55%	29,12%	39,67%	34,11%	29,28%
2014	31,87%	30,04%	36,69%	32,87%	33,76%
2015	34,59%	40,84%	23,64%	33,02%	36,95%

Como se puede distinguir en el grafico detallado a continuación, la gestión de talento humano por competencias, ha permitido implementar procesos de contratación, evaluación y capacitación que han permitido el mejoramiento de costos de entrega y operación comparando los resultados del 2013 al 2015. Por otra parte se debe mencionar que estas reducciones resultan aun más significativas al lograr paralelamente incrementos progresivos en los volúmenes de ventas.

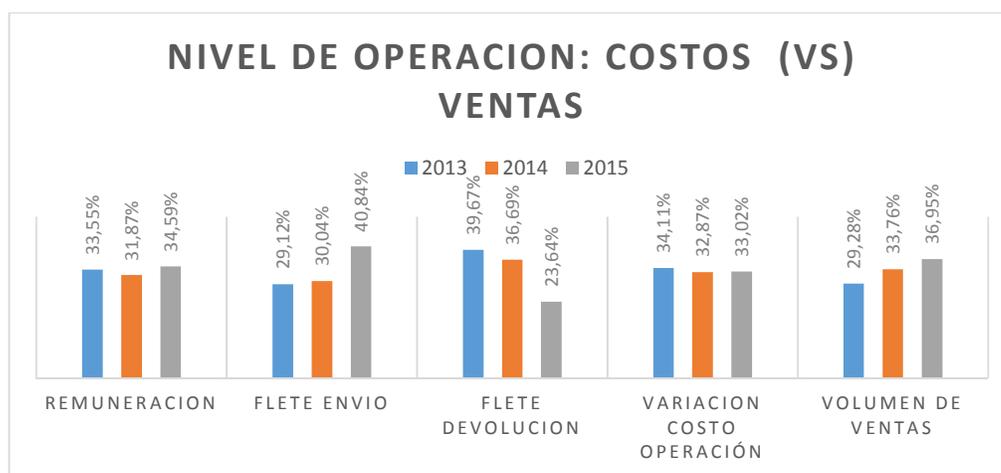


Ilustración 12

## **Conclusiones:**

1. La gestión de talento humano por competencias es un método eficiente y eficaz para planificar, ejecutar y controlar la aplicación adecuada de procesos de administración del talento humano, contribuyendo en el cumplimiento de estrategias y objetivos organizacionales.
2. El modelo de gestión por competencias, para contribuir de forma adecuada en la administración del talento humano, debe estar alineado a los objetivos de su planificación estratégica, misión y visión institucionales.
3. La ejecución de los subsistemas de selección, evaluación y capacitación del talento humano regido por un modelo de gestión por competencias, permite que la organización identifique y valore, de manera adecuada, las cualidades y características individuales de las personas para desempeñar un cargo y cumplir funciones determinadas.
4. El modelo de gestión por competencias, que promueva de manera técnica la implementación de programas de capacitación para desarrollar habilidades, conocimientos y competencias en gestión de la logística integral; logra incidir en la calidad de los servicios y en los costos de operación de una organización.
5. Una empresa comercializadora de la industria farmacéutica, al mejorar su nivel de servicio reflejado en tiempos y asertividad de entrega, así como su nivel de operación reduciendo costos de personal operativo y de entrega; permite la creación de un factor diferenciador entre las empresas de similar actividad comercial, incidiendo de esta manera en las preferencias del consumidor.

## **Recomendaciones:**

1. Mejorar los canales de comunicación organizacional para que los miembros de la empresa conozcan conceptualmente e implementen participativamente el modelo de gestión de talento humano por competencia, con la finalidad de fomentar una cultura organizacional de mejora continua en cada una de las áreas de la organización.
2. La organización para poder orientar su accionar en mantener un factor diferenciador y así conseguir influir continuamente en las preferencias del consumidor, deberá mejorar su sistema de información gerencial para poder obtener información de índice o niveles de satisfacción de clientes.
3. La organización, mediante la aplicación de la gestión del talento humano por competencias, deberá en el mediano plazo orientar sus esfuerzos a la implementación de planes de carrera y de desarrollo profesional, para institucionalizar una cultura de mejora continua, a través de la especialización de su talento humano.
4. Incluir en su programa anual de capacitación, formación y adiestramiento, actividades encaminadas a reforzar el trabajo en equipo, la sensibilización organizacional y la motivación personal; con la finalidad de poder alcanzar los objetivos empresariales, mediante una adecuada canalización de comportamientos, conocimientos, competencias e iniciativas del personal involucrado en la operación logística.

## Bibliografía

- Aitor, Urzelai, *Manual Básico de Logística Integral*, Madrid, Ediciones Díaz de Santos S.A., 2006.
- Alles, Martha, *Diccionario de Comportamientos. La trilogía. Tomo II: 1500 comportamientos relacionados con las competencias más utilizadas*, Buenos Aires, Granica, 2012.
- Alles, Martha, *Diccionario de Preguntas. La trilogía. Tomo III: Las preguntas para evaluar las competencias más utilizadas*, Buenos Aires, Granica, 2013.
- Alles, Martha, *Selección por Competencias*, Buenos Aires, Granica, 2011.
- Alles, Martha, *Diccionario de Competencias, La Trilogía: Las 60 competencias más utilizadas*, Buenos Aires, Granica, 2013.
- Chiavenato, Idalberto, *Gestión del Talento Humano*, México, Mc. Graw Hill, 2009.
- Chiavenato, Idalberto, *Administración de Recursos Humanos*, Bogotá, Mc. Graw Hill, 2000.
- Casanovas, August y Cuatrecasas Luis, *Logística Empresarial: Gestión integral de la información y material en la empresa*, Barcelona, Gestión 2000 S.A., 2003.
- Dirube, José, 2004. *Un modelo de gestión por competencias*, Barcelona, Gestión 2000 S.A., 2004.
- Ecuauímica Ecuatoriana de Productos Químicos, Quito, Procedimiento interno, 2014.

- Hay Group, *Las Competencias: Clave para una Gestión Integrada de los Recursos Humanos*, Bilbao, Deusto S.A., 1996.
- Lévy, Claude, *Gestión de las Competencias*, Barcelona, Gestión 2000 S.A., 1997.
- Robbins, Stephen y Dvid, Decenzo, *Fundamentos de la Administración*, México, Pearson Educación, 2002.
- Mondy, Wayne y Noe, Robert, *Administración de Recursos Humanos*, Mexico, Prentice Hall Hispanoamericana S.A., 1997.
- Porter, Michael, *Estrategia Competitiva, Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores*, Madrid, Pirámide, 2009.
- Porter, Michael, *Ser competitivo nuevas aportaciones y conclusiones*. México, Deusto, 2003.
- Schein, Edgar, *Sloan Management Review*, Winter, 1984.
- Werther, Davis, *Administración de Personal y Recursos Humanos*, México, 1999.