

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

**“APLICACION DE UN PROCESO DE SELECCION DE
PERSONAL BASADO EN COMPETENCIAS EN UNA
EMPRESA DE MANUFACTURA”**

TESIS

PRESENTADO A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA FACULTAD
DE CIENCIAS ECONOMICAS

POR:

KARINA ROSSANGEL GARCIA MENDEZ

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TITULO DE

ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

EN EL GRADO ACADEMICO DE

LICENCIADA

GUATEMALA, SEPTIEMBRE DE 2005

**MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS**

Decano:	Lic. Eduardo Antonio Velásquez Carrera
Secretario:	Lic. Oscar Rolando Zetina Guerra
Vocal 1º.	Lic. Cantón Lee Villela
Vocal 2º.	Lic. Albaro Joel Girón Barahona
Vocal 3º.	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
Vocal 4º.	PC. Mario Roberto Flores Hernández
Vocal 5º.	BC. Jairo Daniel Dávila López

EXAMEN DE AREAS PRACTICAS

Matemática-Estadística	Lic. Victor Manuel Castro sosa
Administración-Finanzas	Lic. Hugo Rolando Peña Cruz
Mercadotecnia-Operaciones	Licda. Maria del Carmen Mejía García

JURADO QUE PRACTICO EXAMEN PRIVADO DE TESIS

Presidente:	Lic. Mario Baudilio Morales Duarte
Secretario:	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
Examinadora:	Licda. Olga Edith Siekavizza Grisolia

Guatemala, 22 de febrero del 2005

Licenciado
Eduardo Antonio Velásquez Cabrera
Decano Facultad de Ciencias
Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala.
Su despacho

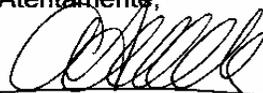
Señor Decano:

De conformidad con la designación de ese Decanato, de fecha cuatro de junio del año dos mil tres, procedí a asesorar al estudiante **Karina Rossangel García Méndez**, en la elaboración de su tesis titulada **“APLICACIÓN DE UN PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL BASADO EN COMPETENCIAS EN UNA EMPRESA DE MANUFACTURA”**.

La tesis cumple con las normas y requisitos académicos necesarios y constituye un aporte valioso para la carrera.

Con base en lo anterior, recomiendo que se acepte el trabajo en mención para sustentar el Examen Privado de Tesis, previo a optar al título de Administrador de Empresas en el grado académico de Licenciado.

Atentamente,



Lic. Ariel de León Maldonado
Colegiado No. 1804

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,
CUATRO DE OCTUBRE DE DOS MIL CINCO.**

Con base en el Punto CUARTO, inciso 4.3, subinciso 4.3.1 del Acta 30-2005 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 29 de septiembre de 2005, se conoció el Acta ADMINISTRACION 50-2005 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 17 de mayo de 2005 y el trabajo de Tesis denominado: "APLICACIÓN DE UN PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL BASADO EN COMPETENCIAS EN UNA EMPRESA DE MANUFACTURA", que para su graduación profesional presentó la estudiante KARINA ROSSANGEL GARCIA MENDEZ, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAR A TODOS"

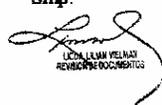

LIC. OSCAR ROLANDO ZETINA GUERRA
SECRETARIO




LIC. EDUARDO ANTONIO VELÁSQUEZ CARRERA
DECANO



Smp.


LIDIA LLANÍN VELÁSQUEZ
REVISOR DE DOCUMENTOS

ACTO QUE DEDICO

- A DIOS:** Fuente de luz y sabiduría, guía espiritual de mi vida por permitirme alcanzar mi meta.
- A MIS QUERIDOS PADRES:** Benjamín García y Sara de García
Con amor y reconocimiento, a sus múltiples esfuerzos y sabios consejos.
- A MI AMADO ESPOSO:** Gustavo Morales Por su amor, comprensión y apoyo.
- A MIS HERMANOS:** Benjamín Bernardo y Ricardo Adolfo Con respeto y amor.
- A MI CUÑADA:** Sayra de García. Con cariño fraternal.
- A MIS SOBRINAS:** Dayanna y Pamela. Que mi triunfo les sirva de ejemplo para trazarse metas en la vida y pedir la guía de Dios en todo.
- A MIS PRIMOS:** Con cariño y aprecio.
- A MIS TIOS:** Por sus muestras de cariño
- A LOS LICENCIADOS:** Ariel de León, Olga Edith Siekavizza, Nery Guzmán, Agradecimiento y contribución al desarrollo este trabajo.
- A:** Ing. Antonio Funes, Lic. Nery Véliz, Mayor Rolando Archila, Licda. Ileana Archila de Hun, Aury, Evelyn, Beatriz, Dora, Artemis, Sergios. Con especial cariño y afecto.
- A:** Usted, especialmente.

INDICE

PAGINA

INTRODUCCIÓN i

CAPITULO I

MARCO TEORICO

1.1	Gestión de recursos humanos.....	01
1.1.1	Análisis Funcional	03
1.1.2	Mapa funcional	03
1.1.3	Estandarización y/o normalización	06
1.1.4	Catálogo de matrices	10
1.1.5	Elaboración de perfiles laborales	11
1.2	Selección de personal por competencias	12
1.2.1	Captar al recurso humano competente (basado en competencias)	12
1.2.2	Selección de recurso humano por competencias.....	14
1.2.3	Entrevistas por competencias	17
1.2.4	Evaluación por competencias	18
1.2.5	Informe final	21

CAPITULO II

EVALUACION AL SISTEMA DE GESTION POR COMPETENCIA EN EL PROCESO DE SELECCIÓN

2.1	Antecedentes	23
2.2	Objetivos	25
2.3	Estructura.....	26
2.4	Función.....	28
2.5	Mapa funcional	29
2.6	Análisis del área de recursos humanos.....	39
2.7	Análisis y discusión de resultados.....	41

CAPITULO III
PROPUESTA DEL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL BASADO
EN COMPETENCIAS

3.1.1	Identificación del modelo de gestión de recursos humanos por competencias.....	43
3.1.2	Análisis de los perfiles laborales de la empresa de manufactura.....	44
3.1.3	Proceso de reclutamiento y selección.....	67
3.1.4	Entrevista.....	69
3.1.5	Análisis de pruebas.....	70
3.1.6	Aplicación de herramientas de evaluación basada en competencias laborales.....	72
3.1.7	Informe Final	72
3.1.8	Cuadro comparativo de la propuesta	73
3.1.9	Presupuesto de la propuesta.....	76
	CONCLUSIONES	77
	RECOMENDACIONES.....	78
	BIBLOGRAFIA	79
	ANEXOS	

INDICE DE CUADROS

PAGINA

1. Cuadro Matriz Funcional.....10
2. Cuadro comparativo de la propuesta.....75
3. Cuadro presupuesto de la propuesta.....76

INDICE DE GRAFICAS

	PAGINA
1. Esquema general de un mapa funcional.....	05
2. El elemento de competencia y los componentes normativos que lo componen.....	06
3. Organigrama general de Flexa Print, S.A.....	26
4. Proceso de manufactura de Flexa Print, S.A.....	27
5. Mapa Funcional.....	29

INDICE DE ANEXOS

1. Catálogo de matrices
2. Guía de la entrevista
3. Formato perfil laboral
4. Requisición laboral
5. Solicitud de empleo
6. Entrevista por competencias
7. Síntesis de la entrevista
8. Evaluación del desempeño
9. Informe Final
10. Catálogo de competencias
11. Ficha de evaluación
12. Formato de la evaluación individual
13. Formato de la evaluación de candidatos
14. Formato de referencias Laborales

INTRODUCCION

Como parte del plan de estudios de la facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala, debe elaborarse la tesis, para que el estudiante se pueda graduar, y así poner en práctica los conocimientos adquiridos durante la carrera. Por ello se desarrollo el presente informe APLICACIÓN DE UN PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL BASADO EN COMPETENCIAS EN UNA EMPRESA DE MANUFACTURA, esta aplicación se llevará a cabo en el área de producción puesto que es el área principal de la empresa.

El estudio que a continuación se describe, contiene información recopilada en la empresa mencionada, la que se obtuvo a través de la investigación de campo.

El primer capítulo, se desarrolla el marco teórico, que incluye la gestión de recursos humanos por competencias, selección de personal por competencias.

El capítulo segundo reúne generalidades de la empresa y la situación actual del área de producción considerando aspectos relevantes para poder llevar a cabo dicho análisis.

El capítulo tercero da a conocer un escenario bajo el cual se planteara la propuesta, su alcance, los avances, antes y después del estudio, procesos y documentación con la que cuenta, elementos adicionales y un cuadro comparativo de la propuesta.

Finalmente, el estudio incluye las conclusiones sobre la situación del área de estudio y se presenta las recomendaciones más importantes para la implementación del proceso de selección por competencias.

CAPITULO I

MARCO TEORICO

1.1 Gestión de recursos humanos por competencias

Las empresas pequeñas y medianas (inclusive grandes empresas) con el objeto de reducir sus costos no ponen la debida atención a la administración de sus recursos como un sistema integrado. Se preocupan mas por las áreas críticas de su proceso operativo aplicando lo que es una **administración empírica**. “Esta corriente o escuela se caracteriza porque sus integrantes basan sus estudios en la experiencia y en la observación con la finalidad de encontrar que es lo que está funcionando en las empresas”.(10:1)

La administración como una ciencia nos permite maximizar las recursos y minimizar los costos para tener organizaciones más eficientes a través de un proceso administrativo. **”La administración es ciencia y técnica**. *La administración es una disciplina que tiene por finalidad dar una explicación acerca del comportamiento de las organizaciones, además de referirse al proceso de conducción de las mismas*. La administración es una ciencia fáctica, que tiene un objeto real (las organizaciones). La técnica de la administración implica aceptar la existencia de unos medios específicos utilizables en la búsqueda del funcionamiento eficaz y eficiente de las organizaciones. Incluye principios, normas y procedimientos para la conducción racional de las organizaciones.”(7:9)

Para llevar a cabo la administración con un enfoque científico es necesario aplicar el proceso administrativo, en todas las actividades que han de desarrollarse dentro de la empresa, desde su inicio hasta el final. **”El proceso administrativo es:** un proceso metodológico que implica una serie de actividades que llevará a una mejor consecución de los

objetivos, en un período más corto y con una mayor productividad. El proceso administrativo se dice que es tridimensional, porque sus elementos: planeación, organización, dirección, integración y control son aplicables a todas las funciones de la organización en todos sus niveles. Por otra parte el proceso administrativo se ha dividido para su estudio en varios elementos comunes, esta clasificación varía según los autores, dependiendo del momento histórico y las circunstancias del mismo. Las primeras tres etapas constituyen la administración estática y a las dos siguientes son etapas de operación o administración dinámica. La administración está en movimiento constante de una manera circular”(18:20).

Por lo anterior, se puede establecer que **integración** es una actividad dinámica dentro del proceso administrativo que le permite evaluar permanentemente el desempeño del personal y programas de trabajo, estructurar y distribuir el trabajo, desarrollar la creatividad para proponer ideas procedimientos y soluciones; y administrar eficientemente los recursos humanos, financieros y materiales a su cargo.

Desde cuando se comenzó a notar que el recurso humano es uno de los activos más valiosos de las organizaciones, inició una nueva disciplina en la ciencia administrativa como lo es ahora la **gestión de recursos humanos**. Partiendo del concepto de gestión como la acción y el efecto de gestionar, y entendiendo por gestionar la realización de diligencias encaminadas a la obtención de un negocio o beneficio empresarial, y tomado a las personas como los recursos activos de la organización puede decirse que la **gestión de recursos humanos** “es el conjunto de actividades que ponen en funcionamiento, desarrollan y movilizan a las personas que la organización necesita para realizar sus

objetivos. De esta definición se desprende lo siguiente: en el proceso de gestión de recursos humanos intervienen todos los miembros activos de la empresa, entendiéndose por tales, la dirección con tareas de mando, los asalariados con la negociación de un contrato y los representantes del personal". (17:30)

1.1.1 Análisis funcional:

“Es una técnica utilizada para identificar competencias laborales inherentes a una función productiva mediante el desglose o desagregación y el ordenamiento lógico de las funciones productivas. Este puede llevarse a cabo en una empresa, un grupo de empresas o todo el sector de la producción o los servicios. **El análisis funcional** consiste en una el desglose y ordenamiento lógico de un sector, empresa o área ocupacional a partir de misión del área analizada hasta llegar a las funciones productivas realizadas en forma individual por una persona”. (9:59).

El análisis funcional se realiza de lo general a lo particular éste requiere de una forma particular de expresión, cuya estructura es:

VERBO- OBJETO-CONDICION

Tiene como objetivo identificar las funciones que se realizan en una actividad productiva y son necesarias para el logro del propósito principal.

1.1.2 Mapa funcional

El mapa funcional ó árbol funcional, es la representación gráfica de los resultados del análisis funcional. Su forma en “árbol” (dispuesto

horizontalmente) refleja la metodología seguida para su elaboración en la que, una vez definido el propósito clave, este se desglosa sucesivamente en las funciones constitutivas. De hecho las ramas del árbol son “causas” ligadas gráficamente hacia la izquierda (o hacia abajo según se halla dibujado) con sus respectivas “consecuencias” . Si se lee de abajo hacia arriba (o de izquierda a derecha) se estaría respondiendo el “¿Cómo?” una función principal se lleva a cabo mediante la realización de las funciones básicas que la integran. En sentido contrario, de derecha a izquierda se estaría respondiendo el “¿Para qué?” de cada función el cual se encuentra en la función del nivel inmediatamente siguiente. (16:04,05)

“El mapa funcional consta de cinco niveles de desagregación, es decir las fases en las que se divide. Parte de lo general a lo específico de la siguiente forma: propósito principal, función clave, sub-función clave, unidad de competencia, elemento de competencia.

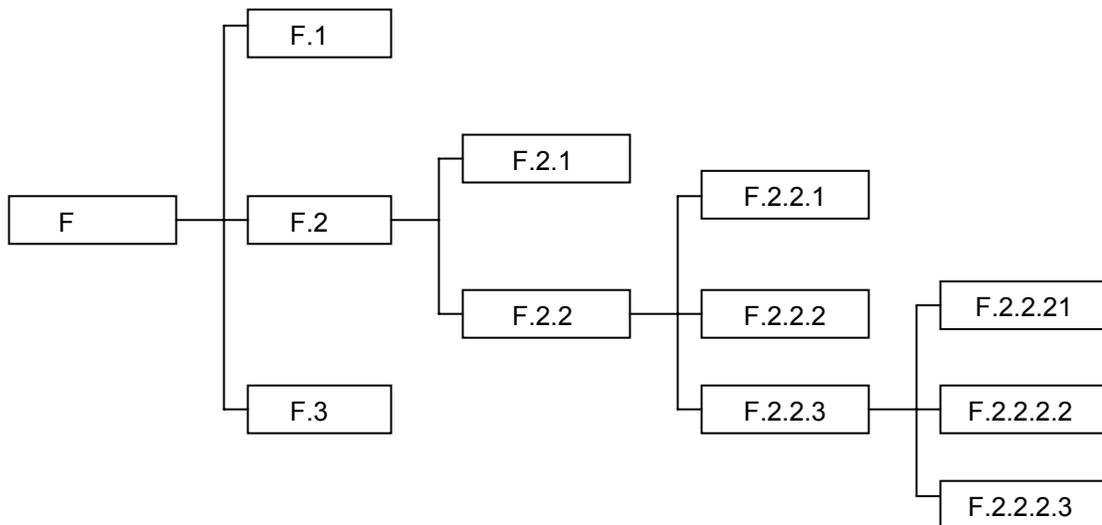
Definir el propósito principal del área de aplicación. Si la empresa cuenta con una misión, esta puede ser adaptada para ser utilizada como propósito principal, ya que debe de indicar la finalidad del área de aplicación. Al desglosar una función, se debe tomar en cuenta el resultado que se espera alcanzar y de allí partir para identificar lo que debe hacerse. El desglose se hace siguiendo una lógica de causa y efecto. Por esta razón para realizar el desglose se debe preguntar ¿Que funciones se deben realizar para cumplir con la función que se esta desagregando?.

La respuesta indicará las funciones del siguiente nivel (propósito principal, función clave, sub-función clave, unidad de competencia, elemento de competencia) y debe redactarse con un verbo infinitivo que exprese un comportamiento, además debe de ser un verbo medible, evaluable y observable. En caso de la función clave dentro de la teoría

administrativa se encuentran las grandes funciones que toda organización ejecuta esta son: planificación de las actividades a desarrollar, ejecución de dichas actividades control o aseguramiento de la calidad de dicha ejecución. Debe de cuidarse, a lo largo de la elaboración del mapa funcional, de no perder de vista la relación entre funciones y el propósito principal. El análisis de las funciones concluye cuando se identifican las que corresponden a los elementos de competencia, que son las funciones que pueden ser llevadas a cabo por una sola persona. Puede verse a continuación una representación gráfica y un ejemplo de un mapa funcional.” (9:64,65,66)

GRAFICA 1

ESQUEMA GENERAL DE UN MAPA FUNCIONAL



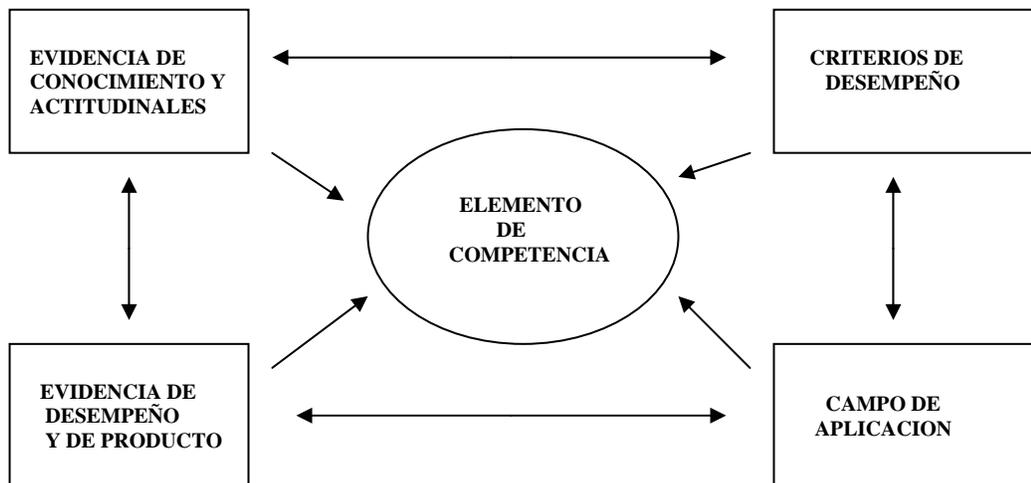
Función Principal Función Clave Sub-función Unidad de Competencia Elemento de competencia

Fuente: Gestión de Recursos Humanos por competencia laboral Intecap 2002

1.1.3 Estandarización y/o normalización

El estándar y la norma técnica de competencia laboral contendrá el registro y las especificaciones que sirven de base para el desempeño de una función. Está conformada por todos los conocimientos, habilidades, destrezas, comprensión y actitudes, que se identificaron en la etapa del análisis funcional, para un desempeño competente en una determinada función productiva. La base estructurada de la norma técnica de competencia laboral es “**el elemento de competencia**”, el cual se define como una función productiva elemental que puede ser desempeñada por una sola persona. También se conoce como un acción, un comportamiento o resultado que el trabajador debe poder llevar a cabo en el ámbito de su ocupación” (9:71)

GRAFICA 2
EL ELEMENTO DE COMPETENCIA Y LOS COMPONENTES
NORMATIVOS QUE LO COMPONEN



Fuente: Gestión de Recursos Humanos por competencia laboral Intecap 2002

“El elemento de competencia debe completarse acompañándolo de los llamados componentes normativos que se describen a continuación:

- **Criterios de desempeño** estos son los que determinan lo que es necesario para que el desempeño de una persona sea reconocido competente.
- **Campo de aplicación** este componente describe las condiciones en las que la persona debe demostrar la competencia; o establece las diferentes circunstancias con las que una persona puede encontrarse en el sitio de trabajo, define la situación y el contexto en el que el trabajo será desarrollado, así como el equipo y materiales a utilizar, las condiciones de trabajo entre otros”. (9:72)

Al definir este aspecto, debe presentarse especial atención a que los campos de aplicación establecidos para un determinado elemento de competencia sean los necesarios y los suficientes para evaluar la competencia, ya que de lo contrario puede resultar redundantes y encarecer el proceso.

Las evidencias son el componente de la norma en donde define como se debe probar o mostrar la competencia las cuales se clasifican en cuatro tipos: tipos evidencia de desempeño, evidencia de conocimiento, evidencia de producto y evidencias actitudinales” (9:73).

“**Evidencias por desempeño** se refiere al producto resultante del elemento de competencia. Las evidencias por desempeño detallan las acciones que la persona puede demostrar, requiere de la observación y el análisis del proceso de trabajo de la persona”. (9:73)

“Evidencias por producto son las evidencias que detallan los resultados o productos obtenidos que pueden usarse para demostrar que la actividad fue realizada”. (9:73)

“Evidencia de conocimiento estas evidencias se refieren a las teorías, principios y habilidades cognoscitivas que una persona posee y que le permite tener la base para el desempeño eficiente. “la evidencia de conocimiento es complementaria a la evidencia de desempeño y por producto, no la sustituye; por lo que al evaluarlas, no se debe tener la mentalidad de que los conocimientos científicos son suficientes para evaluar el desempeño, pues tener el conocimiento no siempre significa poseer una competencia”. (9:73)

“Evidencias actitudinales sirven de referencia para que el evaluador y el evaluado conozcan las actitudes precisas requeridas para desempeñar la competencia referida por el título del elemento. La actitud es un concepto aprendido que guía los pensamientos, los sentimientos y la conducta hacia un objetivo dado. Las actitudes se refieren a través del comportamiento al observar las respuesta del individuo hacia los objetos, personas y acontecimientos.” (9:74)

Las actitudes que se presentan dentro de las evidencias, tienen que ser evaluables y medibles, que ese es el propósito de la evidencia. Para tener la seguridad de que esto sea posible es necesario determinar como se evaluará cada una de las actividades. Para poder transferir las funciones del mapa funcional a la norma es necesario elaborar el perfil de ésta, en donde se define el título de la norma la unidad de competencia y los elementos de competencia.

Por cada elemento de competencia, determinar sus componentes normativos. Estos componentes son los criterios de desempeño, campos de aplicación, evidencias por desempeño, por producto, de conocimiento y actitudinales que complementan el elemento de competencia.

Las unidades que pertenecen a la norma son:

- Código
- Título de la unidad.
- Propósito de la unidad.
- Nivel de competencia:
Este se define, basándose en el grado de autonomía, variedad y complejidad de las actividades en la ejecución de la función.
 - **Nivel 1.** Son personas que requieren de bastante supervisión y que llevan a cabo actividades poco complejas y rutinarias.
 - **Nivel 2.** En él, la persona realiza actividades rutinarias , necesita menos supervisión y sus actividades requieren de análisis en un grado mínimo.
 - **Nivel 3.** La personas calificadas en este nivel tiene la capacidad de supervisar y dirigir personal.
 - **Nivel 4.** En éste la persona ya puede desempeñar actividades de planificación, supervisión y dirección de personal.
 - **Nivel 5.** Este es el que mayor complejidad encuentra en sus actividades, requiere de un constante análisis por parte del empleado y tiene total autonomía, toma decisiones, planifica, controla y dirige persona
 - Y por último esta la verificación y validación de la misma

1.1.4 Catálogo de matrices

Una de las ventajas de trabajar por competencia laboral, es el uso de **matrices** que proporcionan información precisa en el momento justo. Las matrices se desarrollarán a partir de los datos obtenidos en la identificación de las competencias, el mapa funcional, así como de las normas y estándares establecidos. "Registran información sobre los perfiles laborales identificados, funciones, competencias y otros datos importantes para el gestor de recursos humanos". (9:78)

Matriz funcional:

Esta matriz sirve para contar con información de las posiciones identificadas, las competencias para desempeñarlas, así como el nivel en que las competencias son requeridas. En esta matriz se deben registrar todos los perfiles laborales identificados en la organización especificando por cada uno las competencias básicas, genéricas y específicas requeridas, así como los niveles 1 a 5 en los que debe estar presente.

**CUADRO 1
MATRIZ FUNCIONAL**

Elemento de competencia	Competencias Básicas			Competencias Genéricas					Competencias Específicas				
	Dominio del lenguaje	Aplicación Matemática	Trabajo en equipo	planeación actividades	Admón. de actividades	Dis. atención a clientes	Idea solución de problemas	Calidad	Productividad	C.E.1	C.E.2	C.E.3	C.E.4
Perfil Laboral													
Perfil Laboral 1													
Perfil Laboral 2													
Perfil Laboral 3													

Fuente: Gestión de Recursos Humanos por competencia laboral Intecap 2002

En el catálogo de matrices, también se pueden incluir:

- **“Matrices por perfil laboral:** Esta matriz es la que se da al trabajador durante la inducción para que conozca la posición que debe desempeñar y los requisitos que debe de cumplir, esto le permitirá desempeñar un mejor trabajo y modificar el perfil laboral cuando así sea necesario”. (9:78)
- **“Matrices por unidad laboral:** En esta se registran todos los perfiles laborales correspondientes a una misma unidad, división o área de trabajo, también puede utilizarse para tener información de todas las posiciones que sean similares aunque pertenezcan a diferentes áreas” (9:78)
- **“Matrices por persona:** En esta se registran los nombres de todos los colaboradores de la organización y las competencias poseídas por cada uno de ellos”. (9:79)
- **“Matrices por proceso:** En estas matrices se detallan todas las funciones que deben de llevarse a cabo para completar un proceso, indicando así mismo las competencias requeridas en cada puesto” (9:79)

1.1.5 Elaboración de perfiles laborales

Las descripciones laborales se obtienen como resultado del análisis de las funciones productivas de una organización, el cual se realiza luego de la obtención, evaluación y organización de información concerniente en el perfil. En la elaboración del perfil, se deben de plasmar todas la metas y funciones, competencias básicas, genéricas y específicas así como condiciones de trabajo y otros aspectos relevantes.

Esta elaboración de perfiles, ayuda a la organización a progresar hacia sus objetivos, por lo que, es importante que la información que contiene sea precisa y que se actualice constantemente. La elaboración de los perfiles laborales es útil para los diferentes integrantes de una organización, así:

- **Altos directivos y ejecutivos:** A los altos ejecutivos les ofrece la posibilidad de conocer en todo momento y con detalle cuáles son las obligaciones y características de cada perfil laboral. Esto le es sumamente beneficioso ya que pueden tomar decisiones con base a la información y tener una idea en conjunto de los trabajos concretos de la organización.
- **Mandos Medios:** Les permite conocer con exactitud las labores encomendadas a su vigilancia y tienen las herramientas necesarias para exigir apropiadamente su desempeño.
- **Otros integrantes de la organización:** Pueden realizar mejor y con mayor facilidad su trabajo al conocer con detalle cada una de las funciones que las conforman y los requisitos para realizarlas eficientemente. Para la elaboración de los perfiles laborales es necesario contar con información sobre el panorama general de la organización y el trabajo que desempeña

1.2 Selección de personal por competencias:

1.2.1 Captar al recurso humano competente. (basado en los perfiles)

La función de captar recurso humano competente para la organización conlleva un alto grado de responsabilidad debido a las implicaciones en el desempeño de la misma.

“El éxito de una organización depende, en gran medida del acierto en la elección de las personas adecuadas para el correcto desarrollo de tareas y deberes que se deben de cubrir, de saber encontrar, siempre, a quienes aseguren el mejor funcionamiento de la compañía, y esto se logra tomando como base los perfiles laborales.

Cuando no se basan en los perfiles laborales la empresa no alcanzará sus objetivos. Es más, si no se sabe desarrollar y promocionar a los empleados –sin exagerar- se está condicionando al fracaso”. (12:3)

La necesidad de captar nuevos recursos humanos tiene diferentes causas entre ellas:

- Expansión de la empresa.
- Creación de nuevos productos.
- Organización de nuevos departamentos
- Fallecimientos.
- Incapacidades laborales permanentes.
- Despidos.
- Bajas por maternidad.
- Implementación de nuevas tecnologías
- Puesto vacante para promoción, traslado del ocupante, etc.

Antes de cubrir un puesto de trabajo debe llevarse a cabo el siguiente análisis:

- ¿Es absolutamente imprescindible la creación o cobertura del puesto?
- ¿Tendrá una ocupación permanente o temporal?

- ¿Existe saturación al 100 por 100 en el departamento, de modo que no se pueda cubrir la tarea de este puesto repartiéndola entre otros empleados del mismo departamento.
- ¿Hay personas inactivas en otros departamentos que pueden ser trasladadas?
- ¿Puede cubrirse el puesto mediante promoción interna?

Para llevar a cabo este análisis se debe de tomar como base los perfiles por competencias.

1.2.2 Selección de recurso humano por competencias:

En la actualidad las empresas se han visto en la necesidad de contar con un mecanismo o procesos que permita dotarse de gente capacitada y que reúna lo mas cercanamente posible los requisitos indispensables para ocupar un puesto, por tal motivo es necesario decir que la **selección de personal** “consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir que solicitantes deben de ser contratados” (10:116)

Lo anterior refleja como se define desde el punto de vista tradicional el **proceso de selección**, tiene como propósito fundamental identificar y emplear a los individuos más aptos para puestos específicos. En síntesis, el proceso de selección de personal es escoger al individuo más capacitado para un puesto específico. Por otro lado, al momento de introducir en la gestión de recursos humanos la variable de competencia, la visión cambia , ” lo cual define a la **competencia** como las características de una persona, ya sea innata o adquirida, que está relacionada con una situación de éxito en un puesto de trabajo. Todas las personas tienen un conjunto de atributos y conocimientos , adquiridos o

innatos, que definen sus competencias para una cierta actividad. Sin embargo, descubrir las competencias no requiere estudiar exhaustivamente el perfil físico, psicológico o emocional de cada persona. Solamente interesa aquellas características que hagan eficaces a las personas dentro de la empresa” (2:59).

Por esta razón, la **selección de personal** ya no es buscar a una persona que ocupe un puesto de trabajo o de alentar a los postulantes para que pertenezcan a la organización, la nueva visión es captar a la persona más adecuada que se ajuste a las necesidades del cargo, pero que también se ajuste a la organización en su conjunto.

“En la actualidad el **concepto de competencia** ha puesto en la mente de los reclutadores la idea de que la experiencia profesional, es la única manera de adquirir competencias no reconocidas por títulos y que por medio de una evaluación objetiva, el individuo y la empresa puede beneficiarse. Esta idea nos lleva al tema principal de **competencia laboral** que se define como el conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes que son aplicables al desempeño de una función productiva a partir de los requerimientos de calidad y eficiencia esperados por el sector productivo “. (9:12,13).

La selección basada en competencias, facilita la ejecución de las funciones de la administración de las mismas. El proceso en general, inicia con la identificación de las competencias las cuales son desempeños comunes a diferentes ocupaciones según el tipo de trabajo que realicen los empleados como una **competencia genéricas** sus campos de aplicación pueden ser: planificación, calidad, administración, trabajo en equipo, servicio al cliente, productividad, innovación, uso de tecnología y

conservación del medio ambiente y seguridad laboral. La educación como matemática, leguaje, escritura física son **competencias básicas** sus campos de aplicación pueden ser: aplicación de las matemática, campo dominio de la lectura, adaptación al ambiente, campo dominio de la escritura, campo comunicación oral y campo localización de la información. **Las competencias específicas** que son los conocimientos técnicos de una ocupación específica.

Al finalizar la definición del perfil el gestor de recursos humanos debe estar identificado con el cargo a seleccionar. Se tiende a confundir el reclutamiento con selección. Sin embargo, no es así el reclutamiento es el proceso mediante el cual se atrae a los posibles candidatos, y la selección es cuando se elige al aspirante más idóneo para el puesto.

La selección también conlleva un proceso, aunque no siempre se lleve a cabo en el mismo orden, lo más común es que éste inicie con la clasificación por conocimientos y experiencias de la currícula de los solicitantes.

La primera fase dentro del proceso de selección, es lo que se llama **preselección**. Esta fase tiene como objeto llegar a una primera distinción entre candidatos posiblemente adecuados e inadecuados en base a la información fácil de obtener (preselección en base al currículo y carta de presentación).

La selección es una actividad de opción, de decisión de clasificación, que consiste en escoger entre candidatos reclutados a quien tenga mayores probabilidades de ajustarse al puesto vacante y de mantener o aumentar la eficacia y el desempeño de la tarea, es decir:

- Adecuación del individuo al puesto.
- Eficacia del individuo al puesto.

El proceso de selección debe proporcionar además de un diagnóstico, un pronóstico tanto de las capacidades de aprendizaje de una persona como del nivel de ejecución alcanzado tras ese aprendizaje. La selección de personal se configura como un proceso de comparación y decisión, teniendo en cuenta, por un lado los requisitos del puesto de trabajo y, por otro, a diferentes personas.

Selección como un proceso de comparación: La selección debe de tomarse como un proceso realista de comparación entre dos variables: Los requisitos del puesto y el perfil de las características del de los candidatos.

Selección como un proceso de decisión: Una vez realizada la comparación, varios candidatos pueden tener condiciones similares para ocupar el cargo. Hay que decir cual es la persona más adecuada a la empresa. Estas decisiones deben de tomarse por el departamento de recurso humanos en conjunto que ha de realizar la función de servicio de asesoramiento especializado y por los responsables de la sección donde se encuentra el puesto de trabajo.

1.2.3 Entrevistas por competencias:

La entrevista “consiste en una plática formal y a profundidad, conducida por el encargado de hacer la selección para evaluar la idoneidad del solicitante para el puesto” (9:128). Una entrevista por competencias, busca detectar, basado en el análisis de comportamientos

pasados, las competencias relevantes para la posición que se espera contratar.

Una vez definido el colectivo de candidatos de entre los cuales se seleccionará el que más se adecue al perfil del puesto a cubrir, se inicia las distintas evaluaciones que habrán de determinar dicha adecuación. Por lo tanto, trabajar por competencias y, sobre todo, entrevistar por competencias presupone que primero se debe despejar el perfil los conocimientos técnicos que el cargo vacante requiere.

Una vez que se esta cubiertos los requisitos mínimos, se trabajara sobre las competencias, en la misma entrevista o en otra.

La entrevista ha sido, y probablemente es la técnica de selección de personal por excelencia. Puede definirse como una situación de interacción dinámica por medio del lenguaje, generalmente entre dos personas (entrevistador y entrevistado) en la que se produce un intercambio de información, opiniones, actitudes, etc, con el propósito definido de recoger datos, informar y motivar.

El objetivo del entrevistador es la evaluación del candidato con relación al puesto a cubrir. Para el entrevistado el fin es evaluar el puesto y demás circunstancias en función de sus intereses personales.

1.2.4 Evaluaciones por competencias:

Las evaluaciones permiten identificar la brecha existente entre las competencias del candidato y las requeridas por la empresa. Además se utiliza un sistema integral de valuaciones que abarcan aspectos psicológicos, técnico y práctico.

- **Pruebas psicológicas:** Analiza el comportamiento del individuo. La prueba puede definirse como una medida objetiva y estándar de un esquema de comportamiento
- **Pruebas de personalidad:** Las pruebas de personalidad analizan las diversas cualidades determinadas por el carácter (rasgos adquiridos) y por el temperamento (rasgos innatos), pueden ser genéricas (cuando revelan los rasgos generales de personalidad en conjunto) o específicas (cuando investigan determinados rasgos o aspectos de personalidad como equilibrio, frustraciones, motivación etc).
- **Las evaluaciones técnicas:** Diseñadas para evaluar habilidades concretas que se requieran en el puesto. Cuando el candidato es de un nivel muy alto, puede decidirse no recurrir a una evaluación psicológica y utilizar otras técnicas de entrevista, en las que, a través de una reunión más larga y con preguntas específicas y previamente preparadas, según el candidato y el cliente, se llega a evaluar sus competencias sin necesidad de aplicar *tests* ni evaluaciones tradicionales.
- **Situacionales:** estas se realizan a los candidatos que hayan aprobado las evaluaciones psicológicas y técnicas. Se realizará a un grupo no menor de 4 personas en un **centro de evaluación (Assessment Center)** consiste en una evaluación estandarizada del comportamiento, basada en múltiples estímulos. Varios observadores o consultores y técnicos, especialmente entrenados, participan en esta evaluación y son los encargados de efectuar la observación y de registrar los comportamientos de los participantes. Los juicios que formulan los observadores/consultores los realizan principalmente a partir de

actividades de simulación desarrolladas para ese fin. A través de un caso práctico se pedirá que elaboren un plan de trabajo y lo presenten por escrito, se utilizarán dos ejercicios para identificar competencias genéricas para el cual se utilizará ejemplos en los que pueda ponerse de manifiesto las competencias que se buscan calificar, para evaluar las competencias específicas se utilizarán ejercicios de rol, presentación oral para medir su competencia de comunicarse efectivamente.

Posteriormente, después de llevar a cabo las evaluaciones se realizan las entrevistas la cual es un diálogo entre una persona que solicita un puesto de trabajo y un representante de la organización contratante. El objetivo de una entrevista es evaluar la capacidad de cada candidato para desempeñar el puesto de trabajo, por ello es fundamental que los entrevistadores conozcan lo mejor posible el puesto a cubrir.

Una vez finalizadas las entrevistas seleccionan los candidatos que más se ajustan al perfil buscado (generalmente se suele escoger los tres mas idóneos) con el objetivo de elaborar un **informe** detallado de cada uno de uno de ellos.

Para la confección de dicho informe se utilizará toda la información que se ha ido captando de los candidatos elaborando un cuadro comparativo de los resultados obtenidos en relación al perfil requerido y las entrevistas. El objetivo del informe, es que personas que no han intervenido en el proceso de selección y tienen capacidad de decisión acerca del candidato a incorporar, tengan una información lo más completa, objetiva y detallada posible sobre los aspirantes a cubrir el puesto.

1.2.5 Informe Final:

Se debe especificar todos los resultados de los candidatos debe contener los siguiente:

- **Antecedentes personales:** nombre, fecha de nacimiento, escolaridad, nombre del cargo al que aplica, fecha de evaluación.
- **Rasgos de personalidad:** Se describen características generales del postulante como introversión, extroversión, manejo de la ansiedad, estabilidad emocional. Se prosigue con características más específicas como autoafirmación, autoeficacia, expectativas de éxito. Se describen las habilidades interpersonales como calidad del contacto interpersonal, empatía, capacidad de trabajo en equipo, cooperación. También se alude a la capacidad del trabajo, su motivación a logro, recursos, disciplina, estructuración, creatividad, energía, relación con la autoridad y la capacidad de liderar grupos.
- **Resumen de referencias laborales:** Se describe el análisis de las referencias laborales y los resultados ya sean negativos o positivos.
- **Conclusiones:** Si el candidato es recomendable o no para el cargo, con observaciones o sin ellas.
- **Observaciones:** Fortalezas para el cargo, contradicciones, tipo de situaciones en las que será eficaz (de acuerdo a las competencias establecidas). Areas en las que necesita mas apoyo (es decir competencias que debe de mejorar), expectativas de satisfacción, tipo de supervisión requerida, estabilidad esperada en el cargo, evolución de su potencial.

- **Comparativo de candidatos:** Mediante la matriz funcional se puede hacer un comparativo de los resultados de los candidatos. Los aspectos mencionados anteriormente son uno de los cuantos requisitos que debe contener un informe final después de haber concluido con el proceso de selección, no existe una estructura ya establecida, más bien es la creatividad con que se desee dar a conocer los resultados de dicho proceso, siempre con el objetivo de plasmar la importancia que tiene llevar un proceso de selección por competencias.

CAPITULO II

EVALUACION AL SISTEMA DE GESTION POR COMPETENCIAS EN EL PROCESO DE SELECCIÓN

2.1 Antecedentes

Flexaprint, S.A. inició operaciones en 1991 es una empresa que desarrolla, produce y comercializa sus productos con la meta de ser líderes de calidad. Actualmente exporta una importante parte de su producción a mercado Centroamericano y consolidándose como líderes a nivel nacional. A través de alianzas estratégicas con los más importantes fabricantes de termoencogibles del mundo, ha logrado posicionarse a la vanguardia de la competencia. También se ha caracterizado por su atención y servicio hacia sus clientes, el cual busca siempre la satisfacción del cliente excediendo las expectativas del mismo. El mantenimiento de la trayectoria que Flexaprint, S.A. tiene en el mercado, está basado en una filosofía de máxima calidad, constante actualización, investigación y desarrollo continuo de nuevos productos para satisfacer la creciente demanda. Actualmente el laboratorio de control de calidad es el encargado de aprobar la mayoría de las materias primas utilizadas y a su vez, examinar y avala los productos elaborados.

Esta política sustentada en la actualidad, ha permitido independencia y solidez económica aún frente a situaciones difíciles por las cuales atraviesa actualmente nuestro país.

- **Base legal** bajo escritura de constitución en el año 1991 fue establecida Flexaprint como sociedad anónima para iniciar sus operaciones en el mercado guatemalteco y con la solvencia económica de todos sus socios. Desde que inició operaciones Flexa Print S.A. tiene establecida cual es su misión.

El propósito es amplio, fundamental y duradero durante muchos años, sin importar quienes administran la organización, para ello se hace mención de la misma, “Ser líder en la manufactura y comercialización de bandas termoencogibles. Estamos comprometidos con la satisfacción de nuestros clientes nacionales y centroamericanos, ofreciendo productos de la mejor calidad, a través del mejoramiento continuo, de la utilización eficiente y creativa de todos los recursos y del desarrollo permanente de nuestro personal”.(11:1) La empresa generará una rentabilidad adecuada que le permita proteger y acreditar el patrimonio de los socios, buscar el bienestar de sus trabajadores y la sociedad que nos acoge, tendrá la responsabilidad de soportar sus distintos objetivos, en concordancia con su propia generación y disponibilidad de recursos. Para ello dan validez a la siguiente visión “Ser reconocidos en el mercado Centro Americano como el proveedor preferido e innovador de productos de calidad. Sirviendo con excelencia satisfaciendo los requisitos de nuestros clientes a través de desarrollar el pleno potencial de nuestra fuerza laboral”.(12:2) Para que las personas que trabajan en Flexa Print, S. A. logren alcanzar la misión y la Visión hacen mención a los empleados los valores como son:

– **Trabajo en equipo**

Es la capacidad que tiene el recurso humano con el que cuenta la organización para realizar las tareas y solucionar problemas en equipo para la toma de decisiones.

– **Confiabilidad**

Es el sentimiento de seguridad y apoyo que se debe generar en el cliente, cumpliendo los compromisos adquiridos y demostrando capacidad para dar soluciones que alcance resultados esperados.

- **Servicio al cliente**

Se demuestra a través de la autenticidad disposición de resolver las necesidades del cliente y de exceder sus expectativas, a través de un trato cortés.

- **Creatividad**

Es la capacidad que se debe tener para imaginar, innovar y modificar, con ideas que excedan en las expectativas de los clientes y de la organización misma.

2.2 Objetivos

Como en toda organización la empresa cuenta con lo siguientes objetivos que le permite salir adelante en un mercado tan cambiante y competitivo los cuales son:

- Identificar y poner en práctica las principales estrategias, tácticas y herramientas para lograr en la organización una manufactura de clase mundial.
- Identificar las necesidades y expectativas de clientes nacionales y centroamericanos con el fin de satisfacerlos mediante la implementación de un sistema estructurado que garantice su funcionamiento a través del tiempo.
- Capacitar personas con conocimientos en las diferentes funciones de la empresa: finanzas, producción y mercadotecnia,.
- Visión para integrar estas diferentes áreas de manera de que se transformen en ventajas competitivas.

2.3 Estructura

La organización de Flexaprint, S.A. responde claramente a una estructura funcional. En su representación gráfica se definen las líneas gerenciales y operativas de la empresa. Refleja como se intercomunican las distintas funciones empresariales y dentro de ellas, las diferentes subfunciones. El objetivo del organigrama es poner en evidencia los siguientes aspectos:

- La articulación de las diferentes funciones realizadas
- Los puestos de trabajo y las necesidades existentes

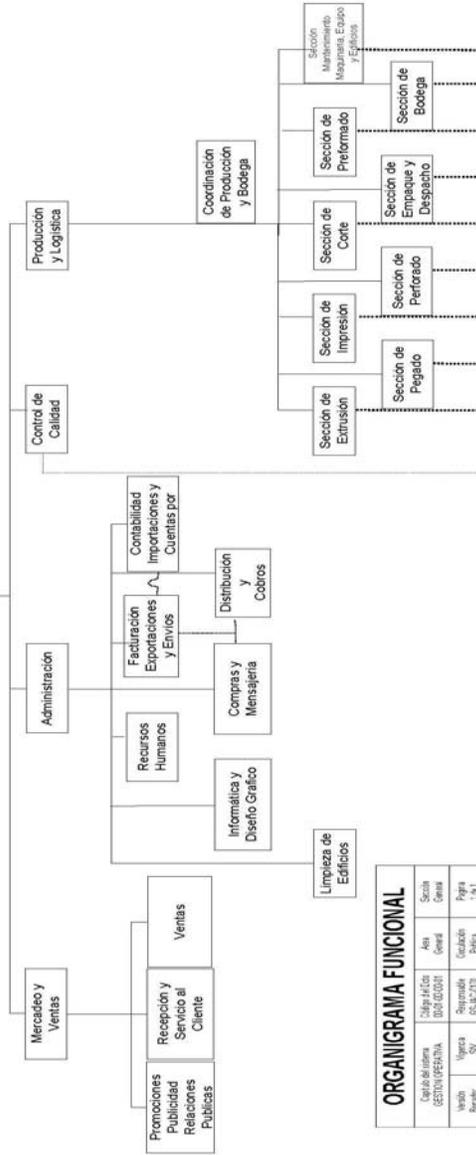
A través del organigrama, Flexaprint, S.A. da a conocer las bases que permiten el planteamiento de un orden jerárquico y el establecimiento de las relaciones entre las diferentes áreas de la empresa. La empresa actualmente cuenta con aproximadamente cuarenta y nueve (49) trabajadores de los cuales diez y siete (17) forman el personal administrativo y treinta y dos (32) pertenecen al área de operaciones.

Los niveles de responsabilidad y de retribución están condicionados por la posición en el organigrama, el cual es flexible y adaptado a las necesidades del momento. A continuación se presenta el organigrama de Flexaprint, S.A.



ORGANIGRAMA GENERAL DE LA EMPRESA FLEXA PRINT, S.A.

GRAFICA 4



ORGANIGRAMA FUNCIONAL			
Capitalización	Sistema de	Año	Sección
GESTION OPERATIVA	ORGANIGRAMA	2008	General
Version	Version	Revisión	Fecha
Borrador	3.0	05/01/08	18/1

Fuente: Flexa Print Enero 2008

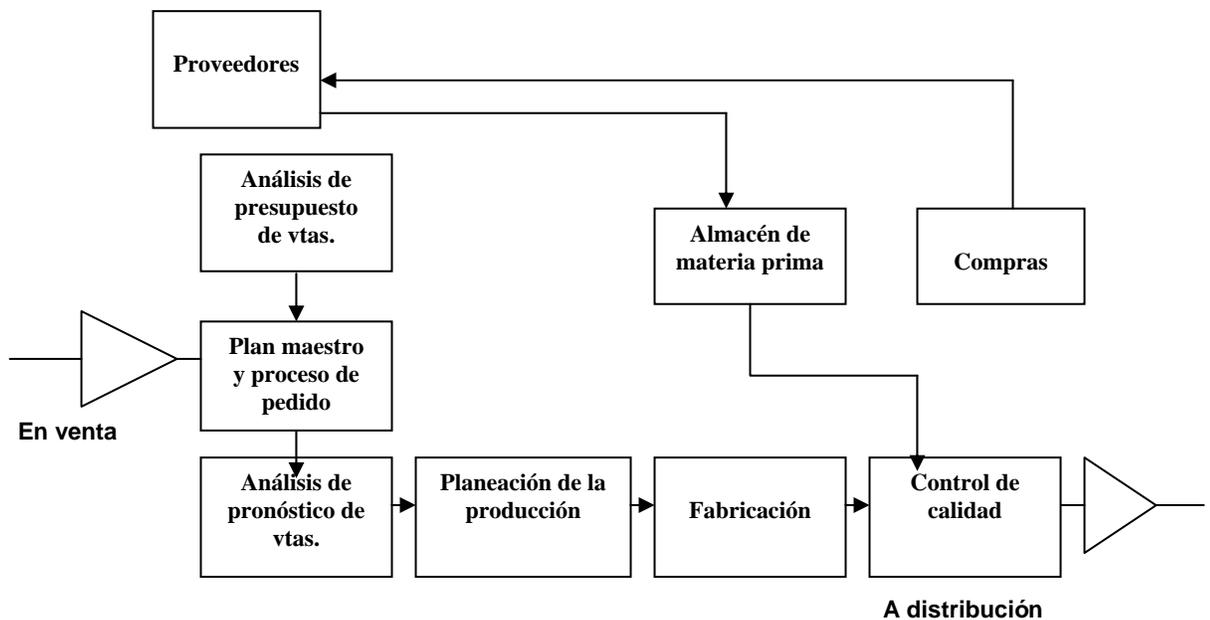
2.4 Función

La función principal de Flexaprint, S.A. es la fabricación de bandas termocongelables, de tal forma que convierte los insumos o materias primas, en productos terminados.

El área de manufactura se divide en tres principales actividades de ocupación: Las materias primas, las líneas de fabricación o procesos de fabricación y las de los recursos humanos que realizan los procesos.

Para hacer más fácil la explicación se muestra abajo una gráfica muy general de el área de manufactura de Flexaprint, S.A.

GRAFICA 5
PROCESO DE MANUFACTURA DE FLEXA PRINT S,A,



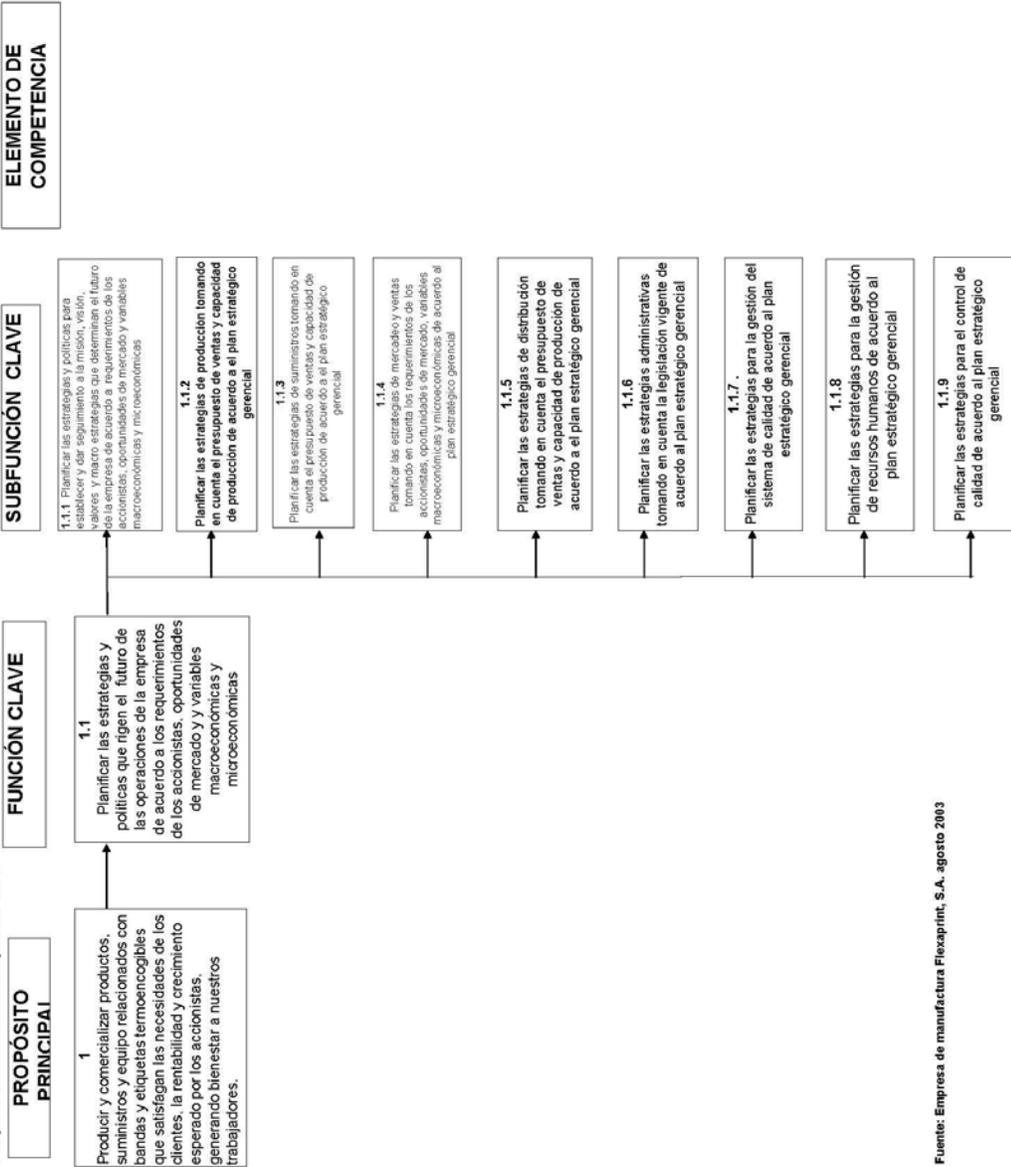
Fuente Empresa Flexa Print, S.A. Agosto 2003

Atendiendo a la necesidad de la empresa de contar con personal calificado Flexaprint, S.A. se interesó en buscar métodos más efectivos para la administración de Recursos Humanos. Luego de hacer varias investigaciones, tomaron la decisión de implementar un sistema de gestión por competencias.

2.5 Mapa funcional

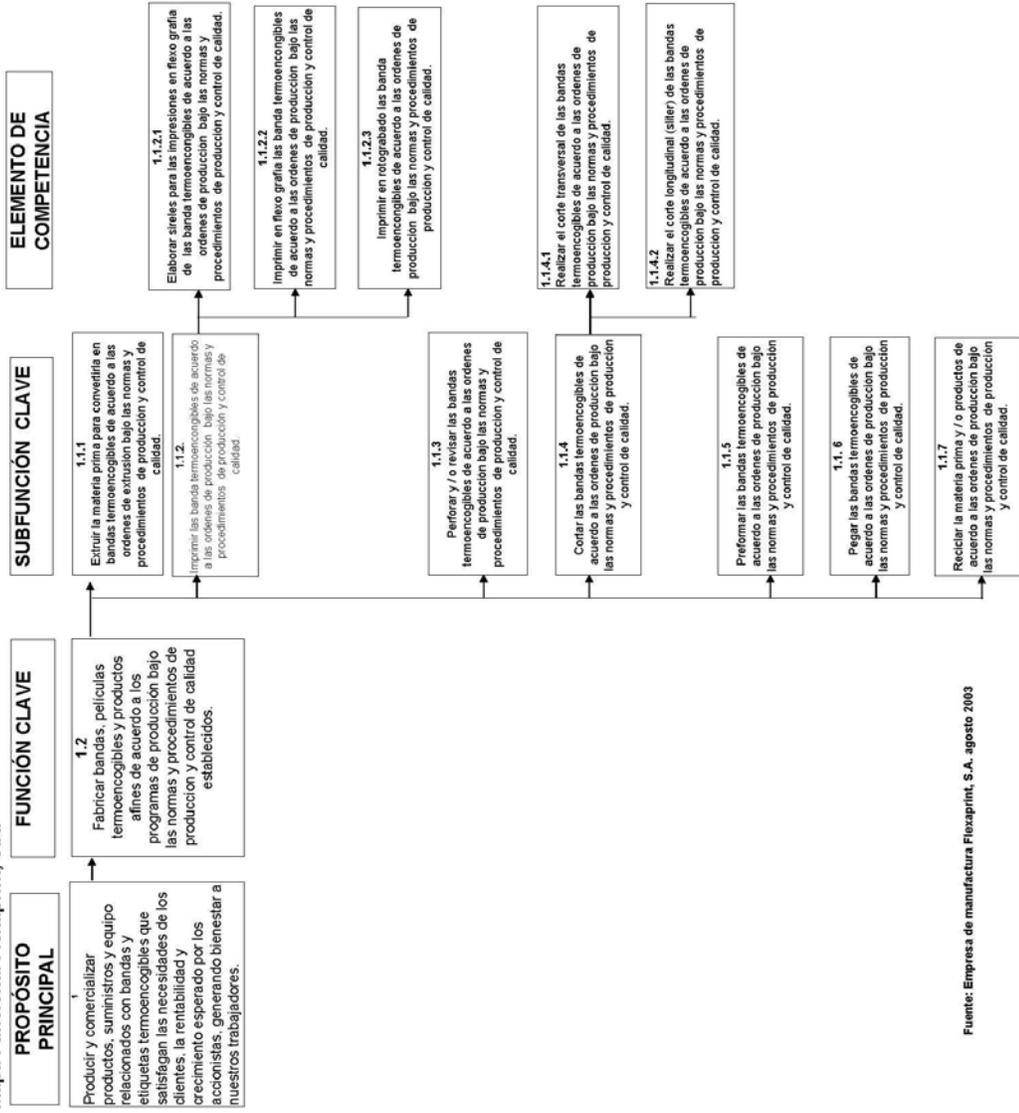
Dentro de los documentos proporcionados se identificó el mapa funcional el cual fue analizado y se estableció que el mismo guarda una relación directa con el análisis funcional anteriormente descrito. A través del estudio se pudo determinar que si cuenta con un esquema horizontal lo cual da evidencias de haber aplicado la metodología indicada en su elaboración. La secuencia que se encontró en el mapa funcional esta bajo un efecto de causa y consecuencia, que permite hacer una lectura adecuada; para la interpretación del mismo se presenta dicho mapa.

Mapa Funcional Flexaprint, S.A.



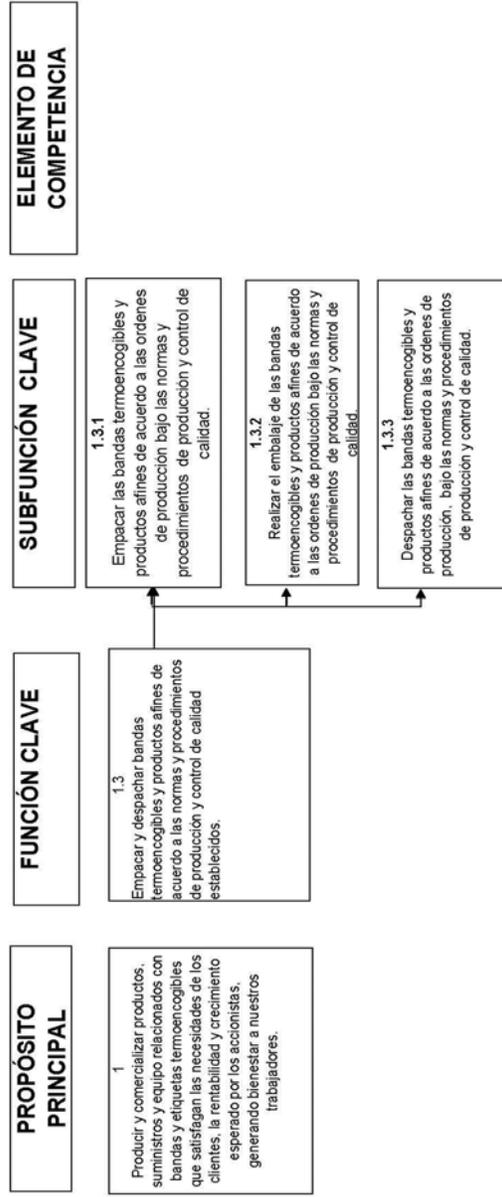
Fuente: Empresa de manufactura Flexaprint, S.A., agosto 2003

Mapa Funcional Flexaprint, S.A.



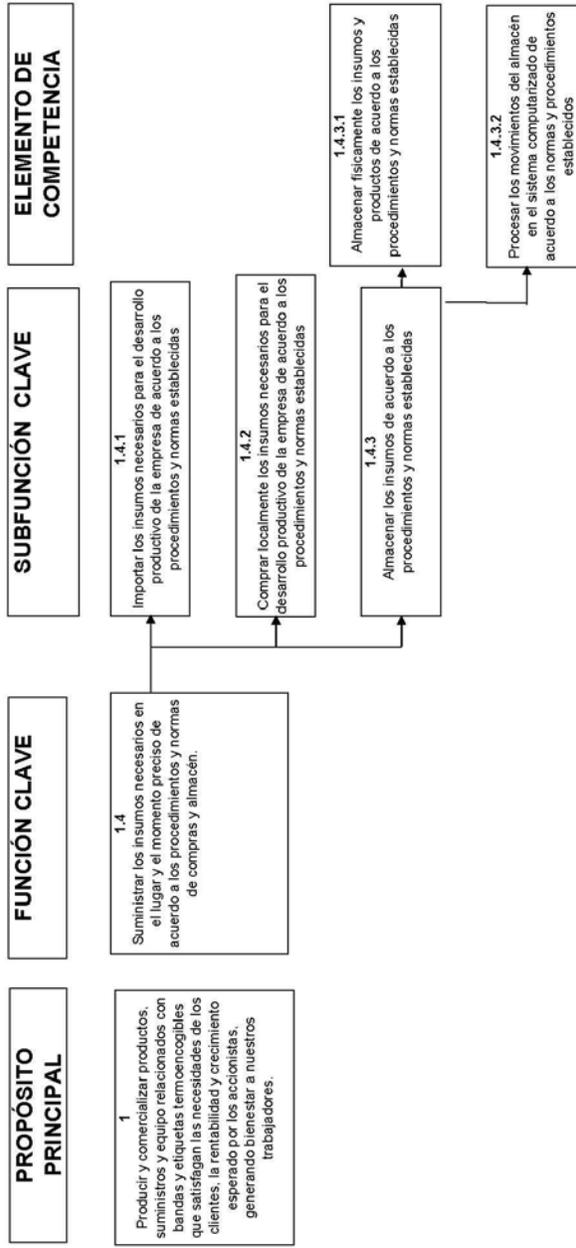
Fuente: Empresa de manufactura Flexaprint, S.A. agosto 2003

Mapa Funcional Flexaprint, S.A.



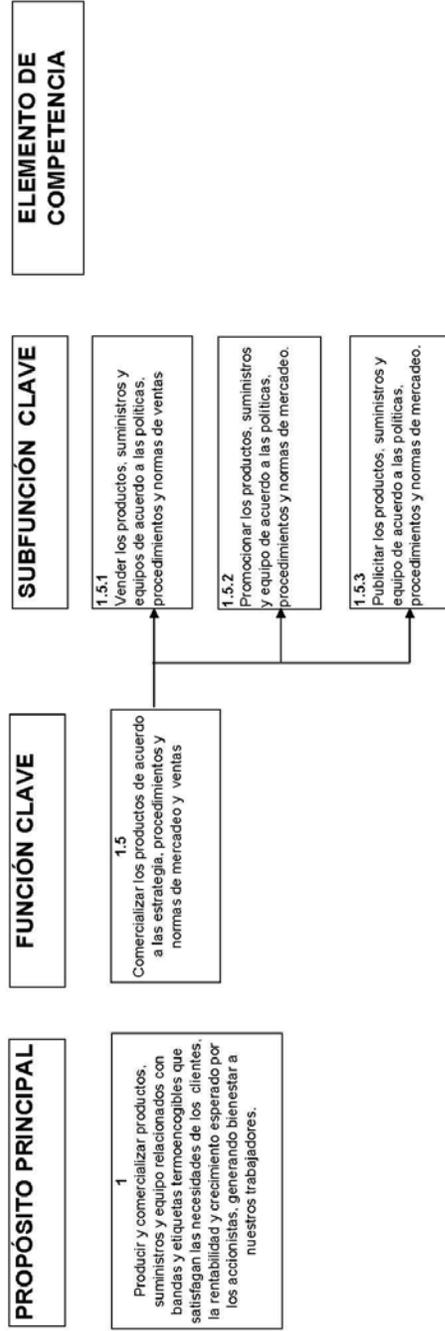
Fuente: Empresa de manufactura Flexaprint, S.A. agosto 2003

Mapa Funcional Flexaprint, S.A.



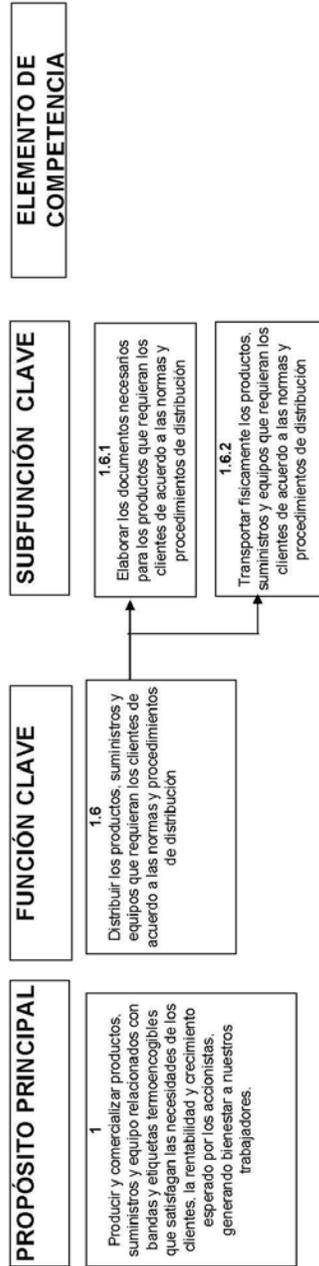
Fuente: Empresa de manufactura Flexaprint, S.A. agosto 2003

Mapa Funcional Flexaprint, S.A.



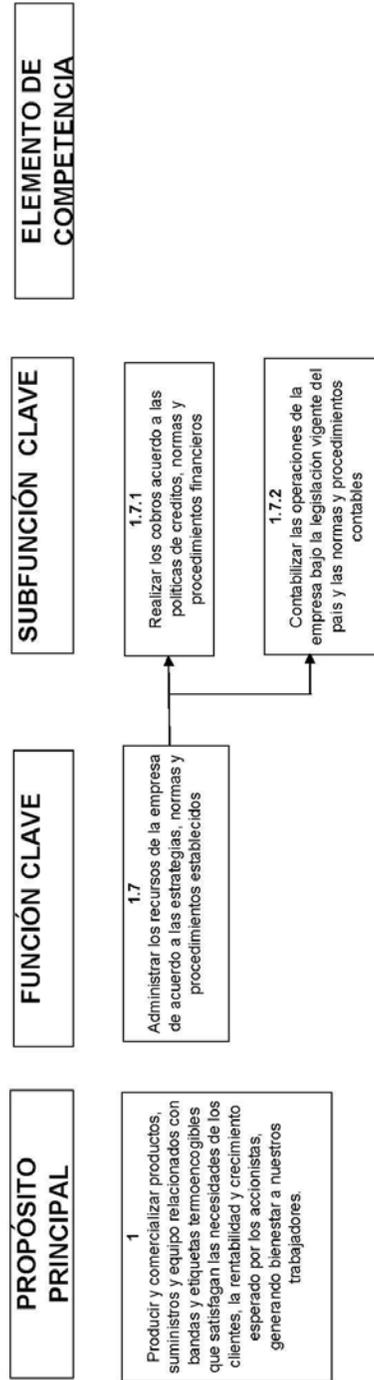
Fuente: Empresa de manufactura Flexaprint, S.A. agosto 2003

Mapa Funcional Flexaprint, S.A.



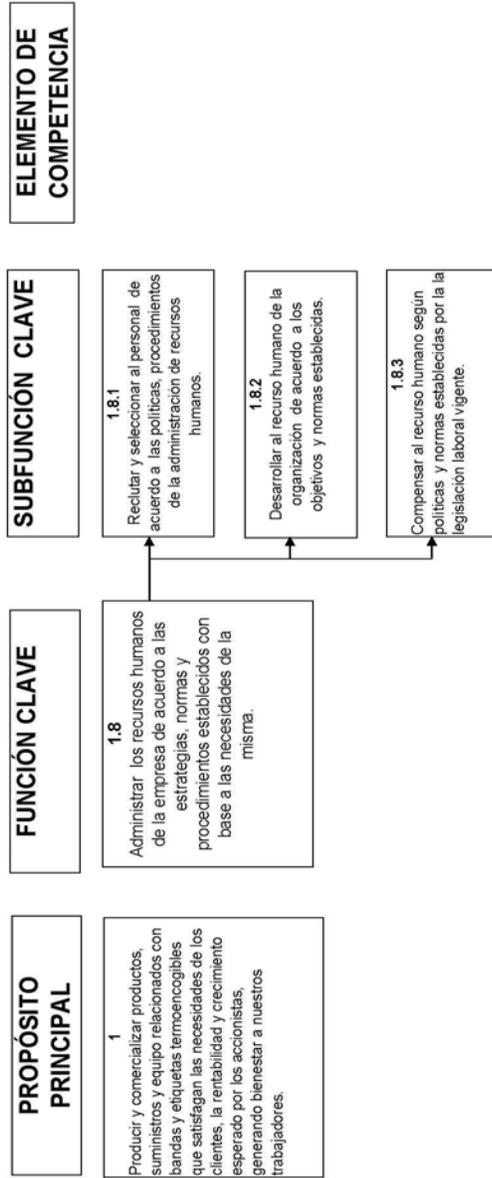
Fuente: Empresa de manufactura Flexaprint, S.A. agosto 2003

Mapa Funcional Flexaprint, S.A.



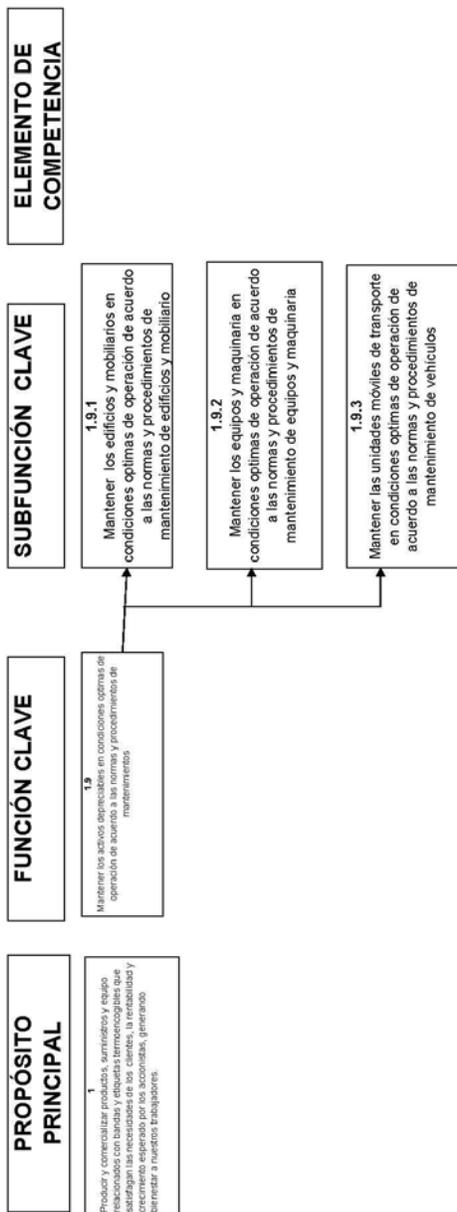
Fuente: Empresa de manufactura Flexaprint, S.A. agosto 2003

Mapa Funcional Flexaprint, S.A.



Fuente: Empresa de manufactura Flexaprint, S.A. agosto 2003

Mapa Funcional Flexaprint, S.A.



2.6 Análisis del Area de Recursos Humanos:

Actualmente la empresa cuenta con un Departamento de Recursos Humanos que se encarga del proceso de reclutamiento y selección de personal, este utiliza un sistema tradicional para el área de producción, no así el área administrativa que lo trabaja la alta gerencia, lo cual no permite que se concentre la función específica del Departamento de Recursos Humanos.

A pesar de que cuenta con los mapas funcionales aun no los utilizan, para la implementación de un proceso de selección por competencias. El reclutamiento se lleva a cabo cuando existe una vacante y se cubre en el momento justo sin importar las fuentes que se tengan que utilizar ni los requisitos indispensables para el puesto de trabajo.

Otra forma de cubrir vacantes es a través de promoción interna, pero hasta este momento no les ha dado los resultados deseados.

Muy pocas veces trabajan con reclutamiento externo, a través de este medio colocan anuncio de prensa para atraer posibles candidatos para cubrir la vacante, pero como no se tiene definidos los perfiles, esto impide conocer que cualidades se necesitan lo que no permite una técnica de reclutamiento.

El proceso de selección que aplica la empresa no le ayuda a visualizar al candidato idóneo para el puesto de trabajo, debido a que la empresa no cuenta con una requisición de personal, solicitud de empleo y perfiles que le ayuden a tener información mas objetiva que le permita al gestor de recursos humanos tomar decisiones acertadas respecto a

eliminar al aspirante o aceptarlo. El gestor de recursos humanos de la empresa únicamente se auxilia del currículum de los candidatos y eso hace que se pase por alto algunos datos que son muy importantes en el proceso de selección. Aunque la empresa cuenta con un formato de catálogo de matrices que fue diseñado para analizar la información necesaria de los perfiles laborales. No lo utiliza por no contar aún con los perfiles laborales, este formato sería una herramienta valiosa para el proceso de selección. (ver anexo 1)

Después de haber seleccionado al posible candidato, el gestor de recursos humanos hace una entrevista para conocer algunos aspectos que no se pueden detectar en el currículum del candidato, la entrevista que maneja la empresa no es la más idónea, ya que no está estructurada y no tiene una planificación acorde a los objetivos de los puestos de trabajo, tienen definida la entrevista por competencias. Pero no las competencias laborales (ver anexo 2)

Después de la entrevista y si existe interés por ambas partes, el área de recursos humanos pasa a la siguiente etapa que es la aplicación de pruebas, en ellas se mide la habilidad y potencialidad del candidato, actualmente aplican lo que son pruebas psicológicas, se utiliza una prueba que es el 16PF para todos los puestos lo que no ayuda a conocer más a fondo otros aspectos relevantes del candidato. Aunque la empresa cuenta con todas las baterías de pruebas psicológicas no todas las maneja al 100%.

No se elabora un informe final al concluir el proceso de selección, lo único que hace es proporcionar sus observaciones de manera verbal al jefe inmediato de la unidad donde está la vacante, lo que no permite

conocer las fortalezas y debilidades de los candidatos y conocer aspectos relevantes como conocimiento, habilidades, destrezas y actitudes que son aplicables al desempeño de las funciones del puesto.

2.7 Análisis y Discusión de Resultados

Según el análisis de la investigación se pudo determinar que Flexaprit, S.A. desarrolló un estudio anterior a esta investigación bajo un sistema de análisis funcional el cual permitió la identificación de competencias mediante el desglose y el ordenamiento lógico, para ello utilizó el modelo NORTE (intecap) y en su momento contaron con el apoyo de representantes del INTECAP, los cuales aportaron los Mapas Funcionales de la empresa. La empresa objeto de investigación estaba en el proceso de esta técnica, pero no se le dio el seguimiento adecuado y dicho análisis funcional quedo estancado, para el presente trabajo se utilizo como una herramienta de estudio y en la propuesta se presenta el análisis funcional como una metodología analítica que consiste en el establecimiento de las competencias laborales a través de la identificación y ordenamiento de las funciones productivas, describiendo de manera precisa un área ocupacional desde su propósito principal hasta las contribuciones individuales requeridas para su cumplimiento. En esta metodología, se desglosa el propósito principal en funciones, bajo una relación de resultado-causa donde cada función debe delimitarse y separarse de su contexto laboral concreto. Para el estudio se consultaron varios autores que hacen aportes significativos al tema, como Martha Alicia Alles, para ella hace algunos años la principal preocupación de los gerentes se centraba en resolver problemas gremiales, hoy existen otras prioridades como: colaboradores mas competitivos, los recursos humanos deben de crear valor, el recurso humano debe crear compromiso. Con el aporte significativo de esta autora el estudio plantea enfoques como: la

estandarización y normalización que es un aporte de la técnica del INTECAP y se complementa con la de otros autores con la estandarización y normalización se conforman los conocimientos, habilidades y destrezas que identifican la etapa del análisis funcional del igual forma el elemento de competencia. En el estudio se analiza el catalogo de matrices se transforma totalmente el esquema que la empresa actualmente tiene y se propone un catalogo por competencias que le asigna niveles a las competencias establecidas en el estudio. En la investigación se buscan equipos de trabajo para la elaboración de los perfiles utilizando un formato para el levantado de información a través de entrevistas con las personas involucradas en el área de estudio ya que la empresa no contaba con perfiles definidos y uno de los aportes significativos del estudio es definir y elaborar los perfiles por competencias laborales. (ver anexo 3).

Los perfiles por competencias son un aporte para captar recurso humano más calificado y hacer un proceso de selección de personal que llene las expectativas de la empresa. Para implementar un proceso de selección de personal basado en competencias laborales hace falta trabajo y organizarlo de tal forma que pueda contribuir a los objetivos de la empresa, las aportaciones que se limitan a la identificación de los requisitos básicos para la implantación del proceso ya mencionado, al establecimiento de los perfiles laborales como un documento muy importante el en proceso, solicitud de empleo, requisición de personal, formato de la entrevista y el formato para el informe final, todos estos documentos basados en la gestión de recursos humanos por competencias laborales son requisitos que se plantean en la propuesta de esta investigación y los cuales se hacen mención en el capítulo III.

Capítulo III

PROPUESTA DEL PROCESO DE SELECCION DE PERSONAL BASADO EN COMPETENCIAS

3.1.1 Identificación del modelo de gestión de recursos humanos por competencias:

Para que el resultado del proceso de selección por competencias sea exitoso es necesario que el modelo de gestión de recursos humanos suministre las herramientas necesarias.

Para el caso específico de esta investigación se utilizó el modelo del enfoque del análisis funcional que consiste en una técnica utilizada para identificar las competencias laborales inherentes en una función productiva mediante el desglose o desagregación y el ordenamiento lógico de las funciones productivas y además que este orientado y compatible con las normas ISO 9000-2000. La certificación le permitirá a la empresa tener mayor rentabilidad y aceptación en el mercado, puesto que la competencias es fuerte y la certificación puede ser una fortaleza de alto impacto tanto para el mercado guatemalteco como el mercado centroamericano.

Las normas ISO 9000-2000 exige una serie de documentos indispensables que servirán en el proceso de selección de personal, dependiendo del puesto que se desee ocupar. La unidad de recursos humanos es el responsable del reclutamiento y selección, la necesidad de recursos humanos debe iniciar cuando se presenta una vacante, entendiendo como tal la disponibilidad de una tarea a realizar o puesto a desempeñar, que puede ser de nueva creación debido a la imposibilidad temporal o permanente de la persona que lo venía desempeñando. Antes de proceder a cubrir dicha vacante, deberá estudiarse la posibilidad de

redistribución del trabajo, con objeto de que dichas tareas sean realizadas entre el personal existente y, solo en caso de no ser posible, se solicitará que se cubra. El reemplazo y el puesto de nueva creación, se notifican a través de una requisición de personal (ver anexo 4) al departamento de recursos humanos, señalando los motivos que las están ocasionando, la fecha en que deberá estar cubierto el puesto, el tiempo por el cual se va a contratar, departamento turno y horario. Recibida la requisición de personal, se recurrirá al análisis de los perfiles laborales por competencias que son parte de la propuesta, con el objeto de determinar los requerimientos que debe satisfacer la persona, para ocupar el puesto eficientemente.

3.1.2 Análisis de los perfiles laborales de la empresa de manufactura:

Este análisis se llevo a cabo partiendo de los datos obtenidos en el mapa funcional, y de los resultados del formato del perfil laboral, en el análisis se identificaron los perfiles laborales para cumplir efectivamente con la misión de la empresa específicamente en el área de producción. Los requerimientos organizativos del diseño de los perfiles se relacionan con la efectividad. Cuando se identificaron las funciones por medio del mapa funcional se logro establecer la optimización de las labores a desempeñar y de tal manera que contribuya a motivar al empleado a que se conduzca efectivamente. Además se analizaron las habilidades de los empleados, esto se refiere a los aspectos de formación y experiencia que el empleado debe poseer, así como su disponibilidad para desarrollar sus funciones.

Por lo tanto, se sugiere que la empresa tome en consideración la propuesta de los siguientes perfiles laborales del área de producción.

FLEXA PRINT, S.A.		PERFIL LABORAL	
DEPARTAMENTO: Producción			
NOMBRE DEL PUESTO : Operador de Maquina de Extrusión			CÓDIGO
NOMBRE DEL OCUPANTE ACTUAL		NOMBRE DE LA PERSONA QUE REALIZA LA DESCRIPCIÓN	
		KARINA GARCIA	
FECHA 01/12/2003			
OBEJIVO DEL AREA Indicar el cometido principal del puesto (¿Para qué está este puesto en la compañía?)		Fabricar Bandas y películas termoencogibles y productos afines de acuerdo a la cultura organizacional y procedimientos establecidos	

OBEJIVO DEL PUESTO ¿Cómo se van a medir los resultados de este puesto?	Extruir la materia prima para convertirla en bandas termoencogibles de acuerdo a las ordenes de extrusión bajo las normas procedimientos y control de calidad.
--	--

CONOCIMIENTOS, HABILIDADES Y EXPERIENCIA REQUERIDOS POR EL PUESTO		
FORMACIÓN ACADÉMICA: Especificar el nivel de estudios mínimo que facilita los conocimientos básicos exigidos por el puesto. 3ro. Básico	CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS: Formación adicional mínima imprescindible para el desempeño en el puesto de trabajo. Sin experiencia	
HABILIDADES: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Opera equipo y/o herramienta de la empresa: Si ➤ Tiene a su cargo equipo y/o herramienta de la empresa: Si ➤ Que tipo de herramientas, equipos, máquinas y/o software debe utilizar en su posición: Extrospra ➤ Cangrejos, llaves, pernos, repuestos ➤ Equipo de seguridad: botas guantes, protección de temperatura, cinturón 	EXPERIENCIA PREVIA: Tiempo de experiencia mínimo y en que funciones y actividades es necesaria para poder desarrollar el puesto conocer del algo de mecánica	
SUPERVISIÓN DE PERSONAS Indicar el nº de personas que dependen del ocupante del puesto y los puestos que ocupan Ninguna		
PERSONAL DE PLANTILLA Si	PERSONAL SUBCONTRATADO	SERVICIOS SUBCONTRATADOS Indicar de qué servicio se trata y el nº aproximado de personas que lo realizan
RELACIONES DEL PUESTO Relaciones que, por razones de trabajo, se ve obligado a mantener el ocupante del puesto. Indicar si son internas o externas a la empresa, el motivo y la frecuencia		
RELACIONES INTERNAS: Personas con las que tiene contacto dentro de la empresa <ul style="list-style-type: none"> ➤ Jefe de producción. Planifica mantenimientos del equipo de extrusión, supervisa el buen uso de la maquinaria ➤ Coordinador de producción. Coordina el programa de extrusión. ➤ Inspector de control de calidad. Verifica el cumplimiento de los estándares de calidad. ➤ Operadores de extrusión. Trabajo en equipo 		
RELACIONES EXTERNAS: Clientes Externos <ul style="list-style-type: none"> ➤ Personas que tiene contacto fuera de la empresa. Ninguno 		

COMPETENCIAS Y CARACTERISTICAS FISICAS

Indicar las competencias requeridas del puesto

Competencias Básicas:		Nivel Ideal	
• Adaptación al ambiente	2		
• Dominio de lectura	2		
• Dominio de la escritura	1		
• Comunicación oral	2		
• Aplicación de la Matemática	2		
• Localización de la Información	1		
Competencias Genéricas:		Nivel Ideal	
• Planificación de actividades	1		
• Calidad en el trabajo	2		
• Administración de actividades	1		
• Administración de la Información	--		
• Trabajo en equipo	2		
• Servicio al cliente	1		
• Productividad en el trabajo	2		
• Innovación en el trabajo	2		
• Uso de tecnología	3		
• Conservación del ambiente y seguridad laboral	2		
Competencias Específicas		Nivel Ideal	
Extruir la materia prima para convertirla en bandas termoencogibles de acuerdo a las ordenes de extrusión bajo las normas procedimientos y control de calidad.		2	
Características Físicas	No Necesarias	Deseable	Esencial
• Agudeza visual			X
• Agudeza auditiva			X
• Agudeza olfativa			X
• Capacidad táctil			X
• Habilidad expresiva		X	
• Habilidad motriz		X	
• Coordinación tacto-visual		X	
• Coordinación general		X	
• Vigor muscular	X		
Cualidades :	Si	No	
• Orden	X		
• Responsabilidad	X		
• Puntualidad	X		
• Honradez	X		
• Proactividad	X		
• Honestidad	X		
• Relaciones Humanas	X		
• Dinamismos	X		
• Colaborador	X		
• Don de mando		X	

FIRMA DEL OCUPANTE DEL PUESTO

FLEXA PRINT, S.A.		PERFIL LABORAL	
DEPARTAMENTO: Producción			
NOMBRE DEL PUESTO : Operador de Impresión			CÓDIGO
NOMBRE DEL OCUPANTE ACTUAL		NOMBRE DE LA PERSONA QUE REALIZA LA DESCRIPCIÓN	
		KARINA GARCIA	
FECHA 01/12/2003			
OBJETIVO DEL AREA Indicar el cometido principal del puesto (¿Para qué está este puesto en la compañía?)		Fabricar Bandas y películas termoencogibles y productos afines de acuerdo a la cultura organizacional y procedimientos establecidos	

OBJETIVO DEL PUESTO ¿Cómo se van a medir los resultados de este puesto?	Imprimir las bandas termoencogibles de acuerdo a las ordenes de producción bajo las normas y procedimientos de producción y control de calidad
--	--

CONOCIMIENTOS, HABILIDADES Y EXPERIENCIA REQUERIDOS POR EL PUESTO		
<p>FORMACIÓN ACADÉMICA: Especificar el nivel de estudios mínimo que facilita los conocimientos básicos exigidos por el puesto. Bachillerato con especialidad en mecánico industrial</p>	<p>CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS: Formación adicional mínima imprescindible para el desempeño en el puesto de trabajo. Dos años de experiencia</p>	
<p>HABILIDADES:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ a. Opera equipo y/o herramienta de la empresa: Si ➤ Tiene a su cargo equipo y/o herramienta de la empresa: Si ➤ Que tipo de herramientas, equipos, máquinas y/o software debe utilizar en su posición: Maquina de flexo grabado, maquina de fotograbado, equipo sairel (sello) ➤ Usa software y hardware 	<p>EXPERIENCIA PREVIA: Tiempo de experiencia mínimo y en que funciones y actividades es necesaria para poder desarrollar el puesto Bachiller Industrial, electricista, mecánico general</p>	
SUPERVISIÓN DE PERSONAS Indicar el nº de personas que dependen del ocupante del puesto y los puestos que ocupan Ninguna		
PERSONAL DE PLANTILLA	PERSONAL SUBCONTRATADO	SERVICIOS SUBCONTRATADOS Indicar de qué servicio se trata y el nº aproximado de personas que lo realizan
Si		
RELACIONES DEL PUESTO Relaciones que, por razones de trabajo, se ve obligado a mantener el ocupante del puesto. Indicar si son internas o externas a la empresa, el motivo y la frecuencia		
<p>RELACIONES INTERNAS: Personas con las que tiene contacto dentro de la empresa</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Jefe de producción: Informa de defectos mecánicos y supervisión. ➤ Coordinador de producción: Orden de trabajo, solicita requerimientos y supervisión. ➤ Inspector de control de calidad: Establecer requisitos solicitados por el cliente. ➤ Diseño gráfico: Elaboración de arte sairel ➤ Vendedores: Voz para indicar si sale el trabajo ➤ Bodega: Solicitar insumos ➤ Impresores: Comunicación de ideas. 		
<p>RELACIONES EXTERNAS: Clientes Externos</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Personas que tiene contacto fuera de la empresa. Ninguno 		

COMPETENCIAS Y CARACTERISTICAS FISICAS

Indicar las competencias requeridas del puesto

Competencias Básicas:		Nivel Ideal
<ul style="list-style-type: none"> • Adaptación al ambiente • Dominio de lectura • Dominio de la escritura • Comunicación oral • Aplicación de la Matemática • Localización de la Información 	2 2 1 2 2 1	
Competencias Genéricas:		Nivel Ideal
<ul style="list-style-type: none"> • Planificación de actividades • Calidad en el trabajo • Administración de actividades • Administración de la Información • Trabajo en equipo • Servicio al cliente • Productividad en el trabajo • Innovación en el trabajo • Uso de tecnología • Conservación del ambiente y seguridad laboral 	1 2 1 1 2 1 2 2 2 1	
Competencias Específicas		Nivel Ideal
Imprimir las bandas termoencogibles de acuerdo a las ordenes de producción bajo Las normas y procedimientos de producción y control de calidad.		2
Características Físicas <ul style="list-style-type: none"> • Agudeza visual • Agudeza auditiva • Agudeza olfativa • Capacidad táctil • Habilidad expresiva • Habilidad motriz • Coordinación tacto-visual • Coordinación general • Vigor muscular 	No Necesarias	Deseable
		Esencial
		X X X X X X X X X
Cualidades : <ul style="list-style-type: none"> • Orden • Responsabilidad • Puntualidad • Honradez • Proactividad • Honestidad • Relaciones Humanas • Dinamismos • Colaborador • Don de mando 	Si	No
		X X X X X X X X X X
		X

FIRMA DEL OCUPANTE DEL PUESTO

FLEXA, PRINT, S.A.		PERFIL LABORAL	
DEPARTAMENTO: Producción			
NOMBRE DEL PUESTO : Jefe de Producción			CÓDIGO
NOMBRE DEL OCUPANTE ACTUAL		NOMBRE DE LA PERSONA QUE REALIZA LA DESCRIPCIÓN	
		KARINA GARCIA	
FECHA 01/12/2003			
OBJETIVO DEL AREA Indicar el cometido principal del puesto (¿Para qué está este puesto en la compañía?)		Fabricar Bandas y películas termoencogibles y productos afines de acuerdo a la cultura organizacional y procedimientos establecidos	

OBJETIVO DEL PUESTO ¿Cómo se van a medir los resultados de este puesto?	Planificar las estrategias de producción tomando en cuenta el presupuesto de ventas y capacidad de producción de acuerdo a el plan estratégico
---	--

CONOCIMIENTOS, HABILIDADES Y EXPERIENCIA REQUERIDOS POR EL PUESTO		
FORMACIÓN ACADÉMICA: Especificar el nivel de estudios mínimo que facilita los conocimientos básicos exigidos por el puesto. Ingeniero Industrial		CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS: Formación adicional mínima imprescindible para el desempeño en el puesto de trabajo. Tres años de experiencia
HABILIDADES: a. Opera equipo y/o herramienta de la empresa: Si > Tiene a su cargo equipo y/o herramienta de la empresa: Si > Que tipo de herramientas, equipos, máquinas y/o software debe utilizar en su posición: Maquina de flexo grabado, maquina de fotograbado, equipo sairel (sello)		EXPERIENCIA PREVIA: Tiempo de experiencia mínimo y en que funciones y actividades es necesaria para poder desarrollar el puesto Ingeniero Industrial
SUPERVISIÓN DE PERSONAS Indicar el nº de personas que dependen del ocupante del puesto y los puestos que ocupan Ninguna		
PERSONAL DE PLANTILLA	PERSONAL SUBCONTRATADO	SERVICIOS SUBCONTRATADOS Indicar de qué servicio se trata y el nº aproximado de personas que lo realizan
Si		
RELACIONES DEL PUESTO Relaciones que, por razones de trabajo, se ve obligado a mantener el ocupante del puesto. Indicar si son internas o externas a la empresa, el motivo y la frecuencia		
RELACIONES INTERNAS: Personas con las que tiene contacto dentro de la empresa > Gerente General: Informa del nivel de producción. > Gerencia de ventas: Estrategias de presupuesto para mejorar las ventas. > Coordinador de producción: Avances en supervisión de la producción. > Inspector de control de calidad: Establecer mejoras continuas de la producción. > Diseño grafico: Elaboración de arte sairel > Vendedores: Voz para indicar si sale el trabajo > Bodega: Solicitar insumos > Impresores: Comunicación de ideas.		
RELACIONES EXTERNAS: Clientes Externos		
> Personas que tiene contacto fuera de la empresa. Clientes		

COMPETENCIAS Y CARACTERISTICAS FISICAS

Indicar las competencias requeridas del puesto

	Competencias Básicas:	Nivel Ideal
• Adaptación al ambiente	4	
• Dominio de lectura	3	
• Dominio de la escritura	3	
• Comunicación oral	3	
• Aplicación de la Matemática	3	
• Localización de la Información	3	

	Competencias Genéricas:	Nivel Ideal
• Planificación de actividades	3	
• Calidad en el trabajo	3	
• Administración de actividades	3	
• Administración de la Información	3	
• Trabajo en equipo	3	
• Servicio al cliente	2	
• Productividad en el trabajo	3	
• Innovación en el trabajo	3	
• Uso de tecnología	3	
• Conservación del ambiente y seguridad laboral	3	

Competencias Específicas	Nivel Ideal
Planificar las estrategias de producción tomando en cuenta el presupuesto de ventas y capacidad de producción de acuerdo a el plan estratégico.	3

Características Físicas	No Necesarias	Deseable	Esencial
• Agudeza visual			X
• Agudeza auditiva			X
• Agudeza olfativa			X
• Capacidad táctil			X
• Habilidad expresiva			X
• Habilidad motriz			X
• Coordinación tacto-visual			X
• Coordinación general			X
• Vigor muscular			X

Cualidades :	Si	No
• Orden	X	
• Responsabilidad	X	
• Puntualidad	X	
• Honradez	X	
• Proactividad	X	
• Honestidad	X	
• Relaciones Humanas	X	
• Dinamismos	X	
• Colaborador	X	
• Don de mando	X	

FIRMA DEL OCUPANTE DEL PUESTO

FLEXA PRINT, S.A.		PERFIL LABORAL	
DEPARTAMENTO: Producción			
NOMBRE DEL PUESTO : Coordinador de Producción y Bodega			CÓDIGO
NOMBRE DEL OCUPANTE ACTUAL		NOMBRE DE LA PERSONA QUE REALIZA LA DESCRIPCIÓN	
		KARINA GARCIA	
FECHA 01/12/2003			
OBJETIVO DEL AREA Indicar el cometido principal del puesto (¿Para qué está este puesto en la compañía?)		Fabricar Bandas y películas termoencogibles y productos afines de acuerdo a la cultura organizacional y procedimientos establecidos	

OBEJETIVO DEL PUESTO ¿Cómo se van a medir los resultados de este puesto?	Planificar y coordinar las estrategias de suministros tomando en cuenta el presupuesto de ventas y capacidad de producción de acuerdo a el plan estratégico.
---	--

CONOCIMIENTOS, HABILIDADES Y EXPERIENCIA REQUERIDOS POR EL PUESTO		
<p>FORMACIÓN ACADÉMICA: Especificar el nivel de estudios mínimo que facilita los conocimientos básicos exigidos por el puesto. Bachiller Industrial con estudios superiores en Ingeniería o Administración de Empresas</p>	<p>CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS: Formación adicional mínima imprescindible para el desempeño en el puesto de trabajo. dos años de experiencia</p>	<p>EXPERIENCIA PREVIA: Tiempo de experiencia mínimo y en que funciones y actividades es necesaria para poder desarrollar dos años manejo de personal y programación.</p>
<p>HABILIDADES:</p> <ul style="list-style-type: none"> > Opera equipo y/o herramienta de la empresa: Si > Tiene a su cargo equipo y/o herramienta de la empresa: No > Que tipo de herramientas, equipos, máquinas y/o software debe utilizar en su posición: mobiliario y equipo, usa software y hardware. 		
SUPERVISIÓN DE PERSONAS Indicar el nº de personas que dependen del ocupante del puesto y los puestos que ocupan Ninguna		
PERSONAL DE PLANTILLA	PERSONAL SUBCONTRATADO	SERVICIOS SUBCONTRATADOS Indicar de qué servicio se trata y el nº aproximado de personas que lo realizan
Si		
RELACIONES DEL PUESTO Relaciones que, por razones de trabajo, se ve obligado a mantener el ocupante del puesto. Indicar si son internas o externas a la empresa, el motivo y la frecuencia		
<p>RELACIONES INTERNAS: Personas con las que tiene contacto dentro de la empresa</p> <ul style="list-style-type: none"> > Jefe de Producción: Conjuntamente elaboran programa de producción y discusión de problemas. > Inspector de control de calidad: Coordinan criterios de aceptación del producto. > Todo el personal de producción: Proporciona ordenes de trabajo, para los diferentes subprocesos. > Gerente General: Informa de existencias. > Facturación: Informa de la cantidad de productos terminados. 		
<p>RELACIONES EXTERNAS: Clientes Externos</p> <ul style="list-style-type: none"> > Personas que tiene contacto fuera de la empresa. Clientes da información de los pedidos. 		

COMPETENCIAS Y CARACTERISTICAS FISICAS

Indicar las competencias requeridas del puesto

	Competencias Básicas:	Nivel Ideal
• Adaptación al ambiente	1	
• Dominio de lectura	2	
• Dominio de la escritura	1	
• Comunicación oral	2	
• Aplicación de la Matemática	2	
• Localización de la Información	2	

	Competencias Genéricas:	Nivel Ideal
• Planificación de actividades	1	
• Calidad en el trabajo	2	
• Administración de actividades	2	
• Administración de la Información	1	
• Trabajo en equipo	1	
• Servicio al cliente	2	
• Productividad en el trabajo	1	
• Innovación en el trabajo	2	
• Uso de tecnología	2	
• Conservación del ambiente y seguridad laboral	2	

Competencias Específicas	Nivel Ideal
P Planificar y coordinar las estrategias de suministros tomando en cuenta el presupuesto de ventas y capacidad de producción de acuerdo a el plan estratégico.	2

Características Físicas	No Necesarias	Deseable	Esencial
• Agudeza visual			X
• Agudeza auditiva			X
• Agudeza olfativa			X
• Capacidad táctil			X
• Habilidad expresiva			X
• Habilidad motriz			X
• Coordinación tacto-visual			X
• Coordinación general			X
• Vigor muscular		X	

Cualidades :	Si	No
• Orden	X	
• Responsabilidad	X	
• Puntualidad	X	
• Honradez	X	
• Proactividad	X	
• Honestidad	X	
• Relaciones Humanas	X	
• Dinamismos	X	
• Colaborador	X	
• Don de mando	X	

FIRMA DEL OCUPANTE DEL PUESTO

FLEXA PRINT, S.A.		PERFIL LABORAL	
DEPARTAMENTO: Producción			
NOMBRE DEL PUESTO : Operador de corte			CÓDIGO
NOMBRE DEL OCUPANTE ACTUAL		NOMBRE DE LA PERSONA QUE REALIZA LA DESCRIPCIÓN	
		KARINA GARCIA	
FECHA 01/12/2003			
OBJETIVO DEL AREA		Indicar el cometido principal del puesto (¿Para qué está este puesto en la compañía?)	
		Fabricar Bandas y películas termoencogibles y productos afines de acuerdo a la cultura organizacional y procedimientos establecidos	

OBJETIVO DEL PUESTO		¿Cómo se van a medir los resultados de este puesto?	
		Cortar las bandas termoencogibles de acuerdo a las ordenes de producción bajo las normas y procedimientos de producción y control de calidad.	

CONOCIMIENTOS, HABILIDADES Y EXPERIENCIA REQUERIDOS POR EL PUESTO		
FORMACIÓN ACADÉMICA: Especificar el nivel de estudios mínimo que facilita los conocimientos básicos exigidos por el puesto. 3ro básico		CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS: Formación adicional mínima imprescindible para el desempeño en el puesto de trabajo. Un año
HABILIDADES: <ul style="list-style-type: none"> > Opera equipo y/o herramienta de la empresa: Si > Tiene a su cargo equipo y/o herramienta de la empresa: Si > Que tipo de herramientas, equipos, máquinas y/o software debe utilizar en su posición: maquina de corte > Cangrejos, llaves, pernos, repuestos > Equipo de seguridad: botas guantes, protección de temperatura, cinturón 		EXPERIENCIA PREVIA: Tiempo de experiencia mínimo y en que funciones y actividades es necesaria para poder desarrollar el puesto operador de corte.
SUPERVISIÓN DE PERSONAS Indicar el nº de personas que dependen del ocupante del puesto y los puestos que ocupan Ninguna		
PERSONAL DE PLANTILLA Si	PERSONAL SUBCONTRATADO	SERVICIOS SUBCONTRATADOS Indicar de qué servicio se trata y el nº aproximado de personas que lo realizan
RELACIONES DEL PUESTO Relaciones que, por razones de trabajo, se ve obligado a mantener el ocupante del puesto. Indicar si son internas o externas a la empresa, el motivo y la frecuencia		
RELACIONES INTERNAS: Personas con las que tiene contacto dentro de la empresa <ul style="list-style-type: none"> > Jefe de producción. Planifica mantenimientos del equipo de corte supervisa buen uso de la maquinaria > Coordinador de producción. Coordina el programa de corte. > Inspector de control de calidad. Verifica el cumplimiento de los estándares de calidad. (corte) > Operadores : Trabajo en equipo 		
RELACIONES EXTERNAS: Clientes Externos <ul style="list-style-type: none"> > Personas que tiene contacto fuera de la empresa. Ninguno 		

COMPETENCIAS Y CARACTERISTICAS FISICAS

Indicar las competencias requeridas del puesto

		Competencias Básicas:	Nivel Ideal
•	Adaptación al ambiente	2	
•	Dominio de lectura	2	
•	Dominio de la escritura	1	
•	Comunicación oral	2	
•	Aplicación de la Matemática	2	
•	Localización de la Información	1	
		Competencias Genéricas:	Nivel Ideal
•	Planificación de actividades	1	
•	Calidad en el trabajo	2	
•	Administración de actividades	1	
•	Administración de la Información	--	
•	Trabajo en equipo	2	
•	Servicio al cliente	1	
•	Productividad en el trabajo	2	
•	Innovación en el trabajo	2	
•	Uso de tecnología	3	
•	Conservación del ambiente y seguridad laboral	2	
		Competencias Específicas	Nivel Ideal
Cortar las bandas termoencogibles de acuerdo a las ordenes de producción bajo las normas y procedimientos de producción y control de calidad.			2
Características Físicas	No Necesarias	Deseable	Esencial
• Agudeza visual			X
• Agudeza auditiva			X
• Agudeza olfativa			X
• Capacidad táctil			X
• Habilidad expresiva		X	
• Habilidad motriz		X	
• Coordinación tacto-visual		X	
• Coordinación general		X	
• Vigor muscular	X		
Cualidades :	Si	No	
• Orden	X		
• Responsabilidad	X		
• Puntualidad	X		
• Honradez	X		
• Proactividad	X		
• Honestidad	X		
• Relaciones Humanas	X		
• Dinamismos	X		
• Colaborador	X		
• Don de mando		X	

FIRMA DEL OCUPANTE DEL PUESTO

FLEXA PRINT, S.A.		PERFIL LABORAL	
DEPARTAMENTO: Producción			
NOMBRE DEL PUESTO : Operador de preformado			CÓDIGO
NOMBRE DEL OCUPANTE ACTUAL		NOMBRE DE LA PERSONA QUE REALIZA LA DESCRIPCIÓN	
		KARINA GARCIA	
FECHA 01/12/2003			
OBJETIVO DEL AREA		Indicar el cometido principal del puesto (¿Para qué está este puesto en la compañía?)	
		Fabricar Bandas y películas termoencogibles y productos afines de acuerdo a la cultura organizacional y procedimientos establecidos	

OBJETIVO DEL PUESTO		¿Cómo se van a medir los resultados de este puesto?	
		Preformar las bandas termoencogibles de acuerdo a las ordenes de producción bajo las normas y procedimientos de producción y control de calidad.	

CONOCIMIENTOS, HABILIDADES Y EXPERIENCIA REQUERIDOS POR EL PUESTO		
FORMACIÓN ACADÉMICA: Especificar el nivel de estudios mínimo que facilita los conocimientos básicos exigidos por el puesto. 3ro básico		CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS: Formación adicional mínima imprescindible para el desempeño en el puesto de trabajo. Un año
HABILIDADES: <ul style="list-style-type: none"> > Opera equipo y/o herramienta de la empresa: Si > Tiene a su cargo equipo y/o herramienta de la empresa: Si > Que tipo de herramientas, equipos, máquinas y/o software debe utilizar en su posición: maquina perforadora Cangrejos, llaves, pernos, repuestos > Equipo de seguridad: botas, guantes, cinturón para protección de la columna vertebral 		EXPERIENCIA PREVIA: Tiempo de experiencia mínimo y en que funciones y actividades es necesaria para poder desarrollar el puesto operador de preformado. No necesaria.
SUPERVISIÓN DE PERSONAS Indicar el nº de personas que dependen del ocupante del puesto y los puestos que ocupan Ninguna		
PERSONAL DE PLANTILLA	PERSONAL SUBCONTRATADO	SERVICIOS SUBCONTRATADOS Indicar de qué servicio se trata y el nº aproximado de personas que lo realizan
Si		
RELACIONES DEL PUESTO Relaciones que, por razones de trabajo, se ve obligado a mantener el ocupante del puesto. Indicar si son internas o externas a la empresa, el motivo y la frecuencia		
RELACIONES INTERNAS: Personas con las que tiene contacto dentro de la empresa <ul style="list-style-type: none"> > Jefe de producción. Planifica mantenimientos del equipo de corte supervisa el buen uso de la maquinaria > Coordinador de producción. Coordina el programa de preformado. > Inspector de control de calidad. Verifica el cumplimiento de los estándares de calidad. (preformado) > Operadores : Trabajo en equipo 		
RELACIONES EXTERNAS: Clientes Externos <ul style="list-style-type: none"> > Personas que tiene contacto fuera de la empresa. Ninguno 		

COMPETENCIAS Y CARACTERISTICAS FISICAS

Indicar las competencias requeridas del puesto

	Competencias Básicas:		Nivel Ideal
• Adaptación al ambiente	2		
• Dominio de lectura	2		
• Dominio de la escritura	1		
• Comunicación oral	2		
• Aplicación de la Matemática	2		
• Localización de la Información	1		
	Competencias Genéricas:		Nivel Ideal
• Planificación de actividades	1		
• Calidad en el trabajo	2		
• Administración de actividades	1		
• Administración de la Información	--		
• Trabajo en equipo	2		
• Servicio al cliente	1		
• Productividad en el trabajo	2		
• Innovación en el trabajo	2		
• Uso de tecnología	3		
• Conservación del ambiente y seguridad laboral	2		
	Competencias Específicas		Nivel Ideal
Preformar las bandas termoencogibles de acuerdo a las ordenes de producción bajo las normas y procedimientos de producción y control de calidad.			2
Características Físicas	No Necesarias	Deseable	Esencial
• Agudeza visual			X
• Agudeza auditiva			X
• Agudeza olfativa			X
• Capacidad táctil			X
• Habilidad expresiva		X	
• Habilidad motriz		X	
• Coordinación tacto-visual			X
• Coordinación general		X	
• Vigor muscular	X		
Cualidades :	Si	No	
• Orden	X		
• Responsabilidad	X		
• Puntualidad	X		
• Honradez	X		
• Proactividad	X		
• Honestidad	X		
• Relaciones Humanas	X		
• Dinamismos	X		
• Colaborador	X		
• Don de mando		X	

FIRMA DEL OCUPANTE DEL PUESTO

FLEXA PRINT, S.A.		PERFIL LABORAL	
DEPARTAMENTO: Producción			
NOMBRE DEL PUESTO : Operador de pegado			CÓDIGO
NOMBRE DEL OCUPANTE ACTUAL		NOMBRE DE LA PERSONA QUE REALIZA LA DESCRIPCIÓN	
		KARINA GARCIA	
FECHA 01/12/2003			
OBJETIVO DEL AREA		Indicar el cometido principal del puesto (¿Para qué está este puesto en la compañía?)	
		Fabricar Bandas y películas termoencogibles y productos afines de acuerdo a la cultura organizacional y procedimientos establecidos	

OBJETIVO DEL PUESTO		¿Cómo se van a medir los resultados de este puesto?	
		Pegar las bandas termoencogibles de acuerdo a las ordenes de producción bajo las normas y procedimientos de producción y control de calidad.	

CONOCIMIENTOS, HABILIDADES Y EXPERIENCIA REQUERIDOS POR EL PUESTO		
FORMACIÓN ACADÉMICA: Especificar el nivel de estudios mínimo que facilita los conocimientos básicos exigidos por el puesto. 3ro básico		CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS: Formación adicional mínima imprescindible para el desempeño en el puesto de trabajo. Un año
HABILIDADES: <ul style="list-style-type: none"> > Opera equipo y/o herramienta de la empresa: Si > Tiene a su cargo equipo y/o herramienta de la empresa: Si > Que tipo de herramientas, equipos, máquinas y/o software debe utilizar en su posición: maquina perforadora > Cangrejos, llaves, pernos, repuestos > Equipo de seguridad: botas, guantes, cinturón para protección de la columna vertebral 		EXPERIENCIA PREVIA: Tiempo de experiencia mínimo y en que funciones y actividades es necesaria para poder desarrollar el puesto operador de preformado. No necesaria.
SUPERVISIÓN DE PERSONAS Indicar el nº de personas que dependen del ocupante del puesto y los puestos que ocupan Ninguna		
PERSONAL DE PLANTILLA Si	PERSONAL SUBCONTRATADO	SERVICIOS SUBCONTRATADOS Indicar de qué servicio se trata y el nº aproximado de personas que lo realizan
RELACIONES DEL PUESTO Relaciones que, por razones de trabajo, se ve obligado a mantener el ocupante del puesto. Indicar si son internas o externas a la empresa, el motivo y la frecuencia		
RELACIONES INTERNAS: Personas con las que tiene contacto dentro de la empresa <ul style="list-style-type: none"> > Jefe de producción. Planifica mantenimientos del equipo de corte supervisa buen uso de la maquinaria > Coordinador de producción. Coordina el programa de preformado. > Inspector de control de calidad. Verifica el cumplimiento de los estándares de calidad. (pegado) > Operadores : Trabajo en equipo 		
RELACIONES EXTERNAS: Clientes Externos <ul style="list-style-type: none"> > Personas que tiene contacto fuera de la empresa. Ninguno 		

COMPETENCIAS Y CARACTERISTICAS FISICAS

Indicar las competencias requeridas del puesto

	Competencias Básicas:	Nivel Ideal
• Adaptación al ambiente	2	
• Dominio de lectura	2	
• Dominio de la escritura	1	
• Comunicación oral	2	
• Aplicación de la Matemática	2	
• Localización de la Información	1	

	Competencias Genéricas:	Nivel Ideal
• Planificación de actividades	1	
• Calidad en el trabajo	2	
• Administración de actividades	1	
• Administración de la Información	--	
• Trabajo en equipo	2	
• Servicio al cliente	1	
• Productividad en el trabajo	2	
• Innovación en el trabajo	2	
• Uso de tecnología	3	
• Conservación del ambiente y seguridad laboral	2	

Competencias Específicas Nivel Ideal

Preformar las bandas termoencogibles de acuerdo a las ordenes de producción bajo las normas y procedimientos de producción y control de calidad. 2

Características Físicas	No Necesarias	Deseable	Esencial
• Agudeza visual			X
• Agudeza auditiva			X
• Agudeza olfativa		X	
• Capacidad táctil			X
• Habilidad expresiva		X	
• Habilidad motriz		X	
• Coordinación tacto-visual			X
• Coordinación general		X	
• Vigor muscular	X		

Cualidades :	Si	No
• Orden	X	
• Responsabilidad	X	
• Puntualidad	X	
• Honradez	X	
• Proactividad	X	
• Honestidad	X	
• Relaciones Humanas	X	
• Dinamismos	X	
• Colaborador	X	
• Don de mando		X

FIRMA DEL OCUPANTE DEL PUESTO

FLEXA PRINT, S.A.		PERFIL LABORAL	
DEPARTAMENTO: Producción			
NOMBRE DEL PUESTO : Operador de perforado			CÓDIGO
NOMBRE DEL OCUPANTE ACTUAL		NOMBRE DE LA PERSONA QUE REALIZA LA DESCRIPCIÓN KARINA GARCIA	
FECHA 01/12/2003			
OBJETIVO DEL AREA Indicar el cometido principal del puesto (¿Para qué está este puesto en la compañía?)		Fabricar Bandas y películas termoencogibles y productos afines de acuerdo a la cultura organizacional y procedimientos establecidos	

OBJETIVO DEL PUESTO ¿Cómo se van a medir los resultados de este puesto?	Perforar y / o revisar las bandas termoencogibles de acuerdo a las ordenes de producción bajo las normas y procedimientos de producción y control de calidad.
--	---

CONOCIMIENTOS, HABILIDADES Y EXPERIENCIA REQUERIDOS POR EL PUESTO		
<p>FORMACIÓN ACADÉMICA: Especificar el nivel de estudios mínimo que facilita los conocimientos básicos exigidos por el puesto. 3ro básico</p>	<p>CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS: Formación adicional mínima imprescindible para el desempeño en el puesto de trabajo. Un año</p>	
<p>HABILIDADES:</p> <ul style="list-style-type: none"> > Opera equipo y/o herramienta de la empresa: Si > Tiene a su cargo equipo y/o herramienta de la empresa: Si > Que tipo de herramientas, equipos, máquinas y/o software debe utilizar en su posición: maquina perforadora > Cangrejos, llaves, pernos, repuestos > Equipo de seguridad: botas, guantes, cinturón para protección de la columna vertebral 	<p>EXPERIENCIA PREVIA: Tiempo de experiencia mínimo y en que funciones y actividades es necesaria para poder desarrollar el puesto operador de preformado. No necesaria.</p>	
SUPERVISIÓN DE PERSONAS Indicar el nº de personas que dependen del ocupante del puesto y los puestos que ocupan Ninguna		
PERSONAL DE PLANTILLA	PERSONAL SUBCONTRATADO	SERVICIOS SUBCONTRATADOS Indicar de qué servicio se trata y el nº aproximado de personas que lo realizan
Si		
RELACIONES DEL PUESTO Relaciones que, por razones de trabajo, se ve obligado a mantener el ocupante del puesto. Indicar si son internas o externas a la empresa, el motivo y la frecuencia		
<p>RELACIONES INTERNAS: Personas con las que tiene contacto dentro de la empresa</p> <ul style="list-style-type: none"> > Jefe de producción. Planifica mantenimientos del equipo de corte supervisa buen uso de la maquinaria > Coordinador de producción. Coordina el programa de preformado. > Inspector de control de calidad. Verifica el cumplimiento de los estándares de calidad. (perforado) > Operadores : Trabajo en equipo <p>RELACIONES EXTERNAS: Clientes Externos</p> <ul style="list-style-type: none"> > Personas que tiene contacto fuera de la empresa. Ninguno 		

COMPETENCIAS Y CARACTERISTICAS FISICAS

Indicar las competencias requeridas del puesto

	Competencias Básicas:	Nivel Ideal
• Adaptación al ambiente	2	
• Dominio de lectura	2	
• Dominio de la escritura	1	
• Comunicación oral	2	
• Aplicación de la Matemática	2	
• Localización de la Información	1	

	Competencias Genéricas:	Nivel Ideal
• Planificación de actividades	1	
• Calidad en el trabajo	2	
• Administración de actividades	1	
• Administración de la Información	--	
• Trabajo en equipo	2	
• Servicio al cliente	1	
• Productividad en el trabajo	2	
• Innovación en el trabajo	2	
• Uso de tecnología	3	
• Conservación del ambiente y seguridad laboral	2	

Competencias Específicas Nivel Ideal
 Perforar y / o revisar las bandas termoencogibles de acuerdo a las ordenes de producción bajo las normas y procedimientos de producción y control de calidad. 2

Características Físicas	No Necesarias	Deseable	Esencial
• Agudeza visual			X
• Agudeza auditiva			X
• Agudeza olfativa		X	
• Capacidad táctil			X
• Habilidad expresiva		X	
• Habilidad motriz		X	
• Coordinación tacto-visual			X
• Coordinación general		X	
• Vigor muscular	X		

Cualidades :	Si	No
• Orden	X	
• Responsabilidad	X	
• Puntualidad	X	
• Honradez	X	
• Proactividad	X	
• Honestidad	X	
• Relaciones Humanas	X	
• Dinamismos	X	
• Colaborador	X	
• Don de mando		X

FIRMA DEL OCUPANTE DEL PUESTO

FLEXA PRINT, S.A.		PERFIL LABORAL	
DEPARTAMENTO: Producción			
NOMBRE DEL PUESTO : Operador de empaque y despacho			CÓDIGO
NOMBRE DEL OCUPANTE ACTUAL		NOMBRE DE LA PERSONA QUE REALIZA LA DESCRIPCIÓN	
		KARINA GARCIA	
FECHA 01/12/2003			
OBJETIVO DEL AREA		Indicar el cometido principal del puesto (¿Para qué está este puesto en la compañía?)	
		Fabricar Bandas y películas termoencogibles y productos afines de acuerdo a la cultura organizacional y procedimientos establecidos	

OBJETIVO DEL PUESTO		¿Cómo se van a medir los resultados de este puesto?	
		Empacar y despachar las bandas termoencogibles y productos afines de acuerdo a las ordenes de producción bajo las normas y procedimientos de producción y control de calidad.	

CONOCIMIENTOS, HABILIDADES Y EXPERIENCIA REQUERIDOS POR EL PUESTO			
FORMACIÓN ACADÉMICA: Especificar el nivel de estudios mínimo que facilita los conocimientos básicos exigidos por el puesto. 3ro básico		CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS: Formación adicional mínima imprescindible para el desempeño en el puesto de trabajo. Un año	
HABILIDADES: <ul style="list-style-type: none"> > Opera equipo y/o herramienta de la empresa: Si > Tiene a su cargo equipo y/o herramienta de la empresa: Si > Que tipo de herramientas, equipos, máquinas y/o software debe utilizar en su posición: maquina perforadora Cangrejos, llaves, pernos, repuestos > Equipo de seguridad: botas, guantes, cinturón para protección de la columna vertebral 		EXPERIENCIA PREVIA: Tiempo de experiencia mínimo y en que funciones y actividades es necesaria para poder desarrollar el puesto operador de preformado. No necesaria.	
SUPERVISIÓN DE PERSONAS Indicar el nº de personas que dependen del ocupante del puesto y los puestos que ocupan Ninguna			
PERSONAL DE PLANTILLA	PERSONAL SUBCONTRATADO	SERVICIOS SUBCONTRATADOS Indicar de qué servicio se trata y el nº aproximado de personas que lo realizan	
Si			
RELACIONES DEL PUESTO Relaciones que, por razones de trabajo, se ve obligado a mantener el ocupante del puesto. Indicar si son internas o externas a la empresa, el motivo y la frecuencia			
RELACIONES INTERNAS: Personas con las que tiene contacto dentro de la empresa			
<ul style="list-style-type: none"> > Jefe de producción. Planifica mantenimientos del equipo de corte supervisa buen uso de la maquinaria > Coordinador de producción. Coordina el programa de preformado. > Inspector de control de calidad. Verifica el cumplimiento de los estándares de calidad. (empaque y despacho) > Operadores : Trabajo en equipo 			
RELACIONES EXTERNAS: Clientes Externos			
<ul style="list-style-type: none"> > Personas que tiene contacto fuera de la empresa. Ninguno 			

COMPETENCIAS Y CARACTERISTICAS FISICAS

Indicar las competencias requeridas del puesto

	Competencias Básicas:	Nivel Ideal
• Adaptación al ambiente	2	
• Dominio de lectura	2	
• Dominio de la escritura	1	
• Comunicación oral	2	
• Aplicación de la Matemática	2	
• Localización de la Información	1	

	Competencias Genéricas:	Nivel Ideal
• Planificación de actividades	1	
• Calidad en el trabajo	2	
• Administración de actividades	1	
• Administración de la Información	--	
• Trabajo en equipo	2	
• Servicio al cliente	1	
• Productividad en el trabajo	2	
• Innovación en el trabajo	2	
• Uso de tecnología	3	
• Conservación del ambiente y seguridad laboral	2	

Competencias Específicas Nivel Ideal
 Empacar y despachar las bandas termoencogibles y productos afines de acuerdo a las ordenes de producción bajo las normas y procedimientos de producción y control de calidad.. 2

Características Físicas	No Necesarias	Deseable	Esencial
• Agudeza visual			X
• Agudeza auditiva			X
• Agudeza olfativa		X	
• Capacidad táctil			X
• Habilidad expresiva		X	
• Habilidad motriz		X	
• Coordinación tacto-visual			X
• Coordinación general		X	
• Vigor muscular			X

Cualidades :	Si	No
• Orden	X	
• Responsabilidad	X	
• Puntualidad	X	
• Honradez	X	
• Proactividad	X	
• Honestidad	X	
• Relaciones Humanas	X	
• Dinamismos	X	
• Colaborador	X	
• Don de mando		X

FIRMA DEL OCUPANTE DEL PUESTO

FLEXA PRINT, S.A		PERFIL LABORAL	
DEPARTAMENTO: Producción			
NOMBRE DEL PUESTO : Operador de bodega			CÓDIGO
NOMBRE DEL OCUPANTE ACTUAL		NOMBRE DE LA PERSONA QUE REALIZA LA DESCRIPCIÓN	
		KARINA GARCIA	
FECHA 01/12/2003			
OBJETIVO DEL AREA		Indicar el cometido principal del puesto (¿Para qué está este puesto en la compañía?)	
		Fabricar Bandas y películas termoencogibles y productos afines de acuerdo a la cultura organizacional y procedimientos establecidos	

OBJETIVO DEL PUESTO		¿Cómo se van a medir los resultados de este puesto?	
		Almacenar los insumos y productos de acuerdo a las ordenes de producción bajo las normas y procedimientos de producción y control de calidad.	

CONOCIMIENTOS, HABILIDADES Y EXPERIENCIA REQUERIDOS POR EL PUESTO		
FORMACIÓN ACADÉMICA: Especificar el nivel de estudios mínimo que facilita los conocimientos básicos exigidos por el puesto. 3ro básico		CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS: Formación adicional mínima imprescindible para el desempeño en el puesto de trabajo. Un año
HABILIDADES: <ul style="list-style-type: none"> > Opera equipo y/o herramienta de la empresa: Si > Tiene a su cargo equipo y/o herramienta de la empresa: Si > Que tipo de herramientas, equipos, máquinas y/o software debe utilizar en su posición: maquina perforadora > Cangrejos, llaves, pernos, repuestos > Equipo de seguridad: botas, guantes, cinturón para protección de la columna vertebral 		EXPERIENCIA PREVIA: Tiempo de experiencia mínimo y en que funciones y actividades es necesaria para poder desarrollar el puesto operador de preformado. No necesaria.
SUPERVISIÓN DE PERSONAS Indicar el nº de personas que dependen del ocupante del puesto y los puestos que ocupan Ninguna		
PERSONAL DE PLANTILLA Si	PERSONAL SUBCONTRATADO	SERVICIOS SUBCONTRATADOS Indicar de qué servicio se trata y el nº aproximado de personas que lo realizan
RELACIONES DEL PUESTO Relaciones que, por razones de trabajo, se ve obligado a mantener el ocupante del puesto. Indicar si son internas o externas a la empresa, el motivo y la frecuencia		
RELACIONES INTERNAS: Personas con las que tiene contacto dentro de la empresa <ul style="list-style-type: none"> > Jefe de producción. Planifica mantenimientos del equipo de corte supervisa buen uso de la maquinaria > Coordinador de producción. Coordina el programa de preformado. > Inspector de control de calidad. Verifica el cumplimiento de los estándares de calidad. (bodega) > Operadores : Trabajo en equipo 		
RELACIONES EXTERNAS: Clientes Externos <ul style="list-style-type: none"> > Personas que tiene contacto fuera de la empresa. Ninguno 		

COMPETENCIAS Y CARACTERISTICAS FISICAS

Indicar las competencias requeridas del puesto

	Competencias Básicas:	Nivel Ideal
• Adaptación al ambiente	2	
• Dominio de lectura	2	
• Dominio de la escritura	1	
• Comunicación oral	2	
• Aplicación de la Matemática	2	
• Localización de la Información	1	

	Competencias Genéricas:	Nivel Ideal
• Planificación de actividades	1	
• Calidad en el trabajo	2	
• Administración de actividades	1	
• Administración de la Información	-	
• Trabajo en equipo	2	
• Servicio al cliente	1	
• Productividad en el trabajo	2	
• Innovación en el trabajo	2	
• Uso de tecnología	3	
• Conservación del ambiente y seguridad laboral	2	

Competencias Específicas	Nivel Ideal
Almacenar físicamente los insumos y productos de acuerdo a los procedimientos y normas establecidas	
Procesar los movimientos del almacén en el sistema computarizado de acuerdo a los normas y procedimientos establecidos.	2

Características Físicas	No Necesarias	Deseable	Esencial
• Agudeza visual			X
• Agudeza auditiva			X
• Agudeza olfativa		X	
• Capacidad táctil			X
• Habilidad expresiva		X	
• Habilidad motriz		X	
• Coordinación tacto-visual			X
• Coordinación general		X	
• Vigor muscular			X

Cualidades :	Si	No
• Orden	X	
• Responsabilidad	X	
• Puntualidad	X	
• Honradez	X	
• Proactividad	X	
• Honestidad	X	
• Relaciones Humanas	X	
• Dinamismos	X	
• Colaborador	X	
• Don de mando		X

FIRMA DEL OCUPANTE DEL PUESTO

FLEXA PRINT, S.A.		PERFIL LABORAL	
DEPARTAMENTO: Producción			
NOMBRE DEL PUESTO : Operador de mantenimiento			CÓDIGO
NOMBRE DEL OCUPANTE ACTUAL		NOMBRE DE LA PERSONA QUE REALIZA LA DESCRIPCIÓN KARINA GARCIA	
FECHA 01/12/2003			
OBJETIVO DEL AREA Indicar el cometido principal del puesto (¿Para qué está este puesto en la compañía?)		Fabricar Bandas y películas termoencogibles y productos afines de acuerdo a la cultura organizacional y procedimientos establecidos	

OBJETIVO DEL PUESTO ¿Cómo se van a medir los resultados de este puesto?	Mantener los equipos y maquinaria en condiciones óptimas de operación de acuerdo a las normas y procedimientos de mantenimiento de equipos y maquinaria
--	---

CONOCIMIENTOS, HABILIDADES Y EXPERIENCIA REQUERIDOS POR EL PUESTO		
<p>FORMACIÓN ACADÉMICA: Especificar el nivel de estudios mínimo que facilita los conocimientos básicos exigidos por el puesto. 3ro básico</p>	<p>CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS: Formación adicional mínima imprescindible para el desempeño en el puesto de trabajo. Un año</p>	<p>EXPERIENCIA PREVIA: Tiempo de experiencia mínimo y en que funciones y actividades es necesaria para poder desarrollar el puesto operador de preformado. No necesaria.</p>
<p>HABILIDADES:</p> <ul style="list-style-type: none"> > Opera equipo y/o herramienta de la empresa: Si > Tiene a su cargo equipo y/o herramienta de la empresa: Si > Que tipo de herramientas, equipos, máquinas y/o software debe utilizar en su posición: máquina perforadora > Cangrejos, llaves, pernos, repuestos > Equipo de seguridad: botas, guantes, cinturón para protección de la columna vertebral 		
SUPERVISIÓN DE PERSONAS Indicar el nº de personas que dependen del ocupante del puesto y los puestos que ocupan Ninguna		
PERSONAL DE PLANTILLA	PERSONAL SUBCONTRATADO	SERVICIOS SUBCONTRATADOS Indicar de qué servicio se trata y el nº aproximado de personas que lo realizan
Si		
RELACIONES DEL PUESTO Relaciones que, por razones de trabajo, se ve obligado a mantener el ocupante del puesto. Indicar si son internas o externas a la empresa, el motivo y la frecuencia		
<p>RELACIONES INTERNAS: Personas con las que tiene contacto dentro de la empresa</p> <ul style="list-style-type: none"> > Jefe de producción. Planifica mantenimientos del equipo de corte supervisale buen uso de la maquinaria > Coordinador de producción. Coordina el programa de preformado. > Inspector de control de calidad. Verifica el cumplimiento de los estándares de calidad. (bodega) > Operadores : Trabajo en equipo <p>RELACIONES EXTERNAS: Clientes Externos</p> <ul style="list-style-type: none"> > Personas que tiene contacto fuera de la empresa. Ninguno 		

COMPETENCIAS Y CARACTERISTICAS FISICAS

Indicar las competencias requeridas del puesto

	Competencias Básicas:	Nivel Ideal
• Adaptación al ambiente	2	
• Dominio de lectura	2	
• Dominio de la escritura	1	
• Comunicación oral	2	
• Aplicación de la Matemática	2	
• Localización de la Información	1	

	Competencias Genéricas:	Nivel Ideal
• Planificación de actividades	1	
• Calidad en el trabajo	2	
• Administración de actividades	1	
• Administración de la Información	--	
• Trabajo en equipo	2	
• Servicio al cliente	1	
• Productividad en el trabajo	2	
• Innovación en el trabajo	2	
• Uso de tecnología	3	
• Conservación del ambiente y seguridad laboral	2	

Competencias Específicas	Nivel Ideal
Mantener los equipos y maquinaria en condiciones óptimas de operación de acuerdo a las normas y procedimientos de mantenimiento de equipos y maquinaria	2

Características Físicas	No Necesarias	Deseable	Esencial
• Agudeza visual			X
• Agudeza auditiva			X
• Agudeza olfativa		X	
• Capacidad táctil			X
• Habilidad expresiva			X
• Habilidad motriz		X	
• Coordinación tacto-visual			X
• Coordinación general		X	
• Vigor muscular			X

Cualidades :	Si	No
• Orden	X	
• Responsabilidad	X	
• Puntualidad	X	
• Honradez	X	
• Proactividad	X	
• Honestidad	X	
• Relaciones Humanas	X	
• Dinamismos	X	
• Colaborador	X	
• Don de mando		X

FIRMA DEL OCUPANTE DEL PUESTO

3.1.3 Proceso de reclutamiento y selección:

El área de recursos humanos debe auxiliarse de dos fuentes de reclutamiento: el externo y el interno.

El reclutamiento externo se llevará a cabo cuando se quiera abarcar candidatos reales o potenciales, disponibles o ocupados en otras empresas, esta fuente se utilizará cuando se requiera recurso humano con características, destrezas y habilidades muy propias del puesto de trabajo. Para esta fuente se debe utilizar el anuncio, que no es sino una carta de la empresa dirigida al candidato que se busca.

El anuncio ha de ser claro, conciso, informativo y motivador, para elaborarlo se debe tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Qué se ofrece a los candidatos.
- Determinar el sector del mercado de trabajo que se destina.
- Escoger el medio para publicar el anuncio: periódico, radio, internet, día lugar de inserción, tamaño adecuado.

El contenido del anuncio debe de tener las siguientes características:

- Nombre de la empresa (aunque no siempre es necesario)
- Actividad de la empresa
- Puesto de trabajo que se desea cubrir, denominación, funciones y tipo de contrato.
- Exigencias del puesto, titulación, experiencia, edad, sexo, responsabilidad, conocimientos, lugar de residencia, lugar de trabajo, disponibilidad, remuneración.

- Forma de establecer el primer contacto (teléfono, fax, internet) y mención de los documentos que se debe enviar (CV, carta de presentación, fotografía reciente y expediente académico)
- La forma del anuncio debe estar en función del medio de comunicación elegido.

El reclutamiento interno se debe de utilizar cuando se necesite cubrir un puesto y la empresa trate de ocuparlo mediante la promoción interna de sus empleados, el uso de esta fuente favorece las políticas de personal, ya que refuerza los vínculos con la empresa y motiva a los trabajadores. Esta fuente aprovecha las capacidades potenciales del recurso humano, lo que permite el acceso de los más capaces y además al ser ascendido un empleado es mejor aceptado por el resto de los trabajadores.

Posteriormente se lleva a cabo la preselección que ayuda a filtrar la población reclutada, eliminando los candidatos poco interesantes y los que se ajustan al puesto en función del formato de la requisición de personal (ver anexo 4). Para ello se debe usar tres grupos de datos para la preselección que son: los excluyentes, valorables e indicativos. Localizados los candidatos, el ambiente en que sean recibidos, así como la manera en que sean tratados, contribuirá en alto grado a mejorar la impresión que se forme de la organización.

Es aconsejable una sala de espera confortable, iluminada y suficientemente ventilada, así como cubículos privados que permitan las condiciones ambientales necesarias para la realización del proceso de selección. La selección es una actividad de opción, de decisión, de clasificación, que consiste en escoger entre candidatos que tengan

mayores probabilidades de ajustarse al cargo o puesto vacante y de mantener o aumentar la eficacia y el desempeño de la tarea, una de las herramientas que se deben de utilizar en este proceso es el formato de solicitud de empleo, (ver anexo 5) que ofrece la ventaja de que se obtienen los mismos datos de todos los candidatos, lo que facilita su comparación y eventual tabulación. Es común que la solicitud de empleo incluya información sobre, datos personales, preparación académica, antecedentes laborales, pertenencia a instituciones, distinciones, pasatiempo y referencias.

Otra herramienta valiosa para el proceso de selección es el análisis del currícula. El objetivo de utilizar esta herramienta no es eliminarlos sino seleccionar candidatos, analizando la información, sobre el remitente y su personalidad, a través de la letra, la puntuación, la distribución de los párrafos, los conocimientos, el estilo de redacción, la manera de ordenar la ideas.

Si el área de recursos humanos analiza bien la currícula, ayudará a que se aproveche muy bien el tiempo y que las fases sucesivas del proceso de selección sean mas eficientes.

3.1.4 Entrevista:

La entrevista tiene un objetivo fundamental, que es detectar de manera clara y en el mínimo de tiempo posible, los aspectos más visibles del candidato y su relación con los requerimientos del puestos; por ejemplo: apariencia física, facilidad de expresión verbal, habilidad para relacionarse, etc, con objeto de descartar aquellos candidatos que manifiestan o reúnen los requerimientos del puesto que se pretende cubrir; debe informársele también la naturaleza del trabajo, el horario, la

remuneración ofrecida, las prestaciones, a fin de que él decida si le interesa seguir adelante en el proceso. Por ello se diseñó un formato de entrevista por competencias que ayuda a definir el perfil laboral, los conocimientos técnicos y necesarios para cubrir la posición y en la misma entrevista se analizan las competencias.

Cada entrevista tiene un objetivo específico, el cual debe estar predeterminado para poder precisar el procedimiento a seguir, la información previa requerida, el ambiente en que se realizará y su duración. (ver anexo 6).

De los resultados que se obtienen de la entrevista se hace una síntesis de la misma (ver anexo 7) en ella se definen los aspectos más relevantes que ayuden a determinar las competencias establecidas según el perfil laboral.

3.1.5 Análisis de Pruebas

Actualmente la empresa utiliza las pruebas psicológicas, es conveniente que en función de las competencias de cada perfil se establezca el tipo de pruebas que se tomaran en cuenta para evaluar al candidato. Aunque la empresa cuenta con una serie de pruebas, no las utiliza todas. Es conveniente que el área de producción utilice las pruebas psicológicas ya que ayuda a medir con objetividad el comportamiento de las personas, este tipo de prueba tiene mucho valor si se aplica con precisión y se interpreta correctamente.

La empresa ya cuenta con este tipo de pruebas lo único que resta es capacitar al personal de recursos humanos para que las pueda usar, estas pruebas son fáciles de calificar y de interpretar.

Debido a que las pruebas psicológicas son muy variadas en cuanto a su extensión, calificación, tiempo empleado en aplicarlas, etc., se hace necesario emplear más de un criterio para clasificarlas. A continuación se mencionan los principales criterios:

En relación al tiempo de aplicación.

- a) **Prueba de velocidad:** es aquella que tiene un límite determinado de tiempo por más allá del cual no se les permite a los participantes trabajar, aun cuando no hayan contestado a todos los puntos. La administración de este tipo de pruebas facilita en cierto grado la realización de un programa de pruebas en gran escala. Todos los documentos deben ser entregados dentro de un período determinado, lo cual hace posible calificar y estudiar simultáneamente todas las contestaciones. Además hay ciertas circunstancias en las cuales una prueba de velocidad es un aspecto esencial de la función que se evalúa. Este tipo de prueba puede ser aplicado para los puestos de: operador de bodega, operador de máquina de extrusión, operador de empaque y despacho

- b) **Prueba de capacidad:** una de las desventajas de las pruebas de velocidad es que no todos los sujetos responden fácilmente, por lo que sus resultados en este tipo de prueba son más bajos que los sujetos que si responden rápidamente. para evitar esto, se han desarrollados pruebas que no tienen límite de tiempo, pues el número de respuestas correctas no depende del tiempo sino de la habilidad que posea la persona. Este tipo de prueba ayuda cuando se tiene que evaluar ciertas habilidades por ejemplo estas se pueden aplicar para el puesto de operador de preformado, operador de pegado, y operador

de perforado ya que es un puesto que requiere se ciertas habilidades para poderlo desempeñar.

- c) Pruebas de personalidad:** estas pruebas están diseñadas para medir características como el equilibrio emocional, la perseverancia, la confianza en sí mismo y muchas otras. El área de recursos humanos debe considerar la personalidad como el factor decisivo del éxito o fracaso en el empleo, por lo tanto este tipo de pruebas debe de ser aplicable a todos los puesto de trabajo.

La aportación práctica más importante de las pruebas psicológicas para la administración de recursos humanos es que ayuden a resolver problemas de selección, por lo tanto es importante capacitar al personal de recursos humanos para que puede utilizar esta herramientas que de alguna u otra forma le ayudan a realizar de una mejor forma el proceso de selección.

3.1.6 Aplicación de herramientas de evaluación basada en competencias laborales:

Una de las deficiencias encontradas en el área de recursos humano, es el escaso uso de herramientas de evaluación de desempeño, como se estableció el proceso de selección por competencias para los nuevos candidatos, también es necesario evaluar las competencias del personal y así determinar el rendimiento de los empleados. La propuesta que se hace para la aplicación de herramientas es llevar a cabo evaluaciones basada en competencias laborales utilizando una evaluación por objetivo, por competencias y si los resultados de la evaluación no son satisfactorios se propone un plan de mejora individual. (ver anexo 8)

3.1.7 Informe final:

El informe final sirve de soporte para dejar establecido y por escrito los resultados del proceso de selección, es una recopilación de todos los datos del candidato. Para este caso se propone la siguiente estructura de presentación del informe final

- Informe final general (ver anexo 9)
- Catálogo de competencias (ver anexo 10)
- Ficha de la evaluación (ver anexo 11)
- Presentación del Currículo
- Formato de observación para la presentación individual (ver anexo 12)
- Planilla de observación de candidatos (ver anexo 13)
- Cuadro de referencias laborales. (ver anexo 14)

3.1.8 Cuadro Comparativo de la Propuesta:

Como parte final de la propuesta se presenta un cuadro comparativo de la propuesta, donde se plantea los elementos de análisis del estudio como:

- Análisis Funcional
- Mapa Funcional
- Catalogo de Matrices
- Matriz Funcional
- Perfiles laborales
- Captación del recurso humano.
- Entrevistas.
- Informe final
- Comparativo de candidatos.

Se establece la forma tradicional de estos elementos anteriormente mencionados es decir como están. Se plantea la propuesta de cada uno de los elementos de análisis y por ultimo los benéficos que se pueden obtener con uso de estos elementos.

Elemento de análisis	Forma tradicional de la empresa piloto	La propuesta, selección de personal basado en competencias	Beneficio
Análisis funcional	El objetivo del análisis funcional fue para soportar los requisitos de las normas ISO y no se había identificado el potencial para la selección de personal basados en competencias laborales	Utilizar esta técnica como plataforma para implementar el proceso de selección de personal basados en competencias laborales aplicada a una empresa de manufactura	El análisis funcional es una de las técnicas más utilizadas y con mayor éxito en la implementación en la gestión de recursos humanos basados en competencias laborales
Mapa funcional	Como parte de la técnica del análisis funcional, el mapa funcional fue creado para continuar con los requisitos de la normas ISO	Como una grafica de las funciones realizadas dentro de la organización, el mapa funcional es uno de los requisitos para identificar las competencia laborales	Se obtiene un ordenamiento lógico general de las funciones para poder identificar las competencias requeridas para el proceso de selección
Catálogo de matrices	No existe	Como una herramienta básica en el proceso de selección basado por competencias el catalogo de matrices da el panorama general de las relaciones de las competencia y los perfiles por grupo de funciones.	Es un banco de información para el gestor de recursos humanos para consulta en el proceso de selección
Matriz funcional	La empresa piloto no cuenta con todas las matrices ya que no ha completado la elaboración de sus procesos	Dentro de la propuesta se incluye la matriz funcional ya que este sirve para interrelacionar un grupo de competencias requeridas con los perfiles laborales dentro de un grupo de funciones	Se pueden identificar con precisión las competencias y los niveles requeridas de las mismas dentro de un grupo de perfiles para poder optimizar el banco de candidatos dentro de un proceso de selección
Perfiles laborales	La redacción de los perfiles con que cuenta la organización están bajo una estructura tradicionalista que contienen aspectos generales de los puestos y sus funciones, no especifican las competencias requeridas	El contenido actual de los perfiles esta directamente relacionado con la técnica del análisis funcional, cada perfil es elaborado con una serie de elementos indispensable para el proceso de selección de personal basados en competencias	Los elementos especiales de este perfil son las competencias y su desagregación por básicas, genéricas y específicas (incluyen los niveles) para poder identificar y evaluar con precisión a los candidatos dentro del proceso de selección
Captación del recurso humano	No existe un proceso estructurado que pueda identificar cuales son las fuentes de captación para cubrir los requerimientos de personal, las fuentes de captación se toman de forma aleatoria	Se presenta un proceso de acopio de aspirantes estructurado de forma que se identifican y evalúan todas las fuentes de captación	Se optimizan los recursos por el proceso de evaluación de las fuentes, se proponen formatos especiales para los requerimientos de personal así como para las solicitudes de empleo
Entrevistas	La estructura de la entrevista esta basada en una charla de preguntas no estructuradas	Se presenta un proceso estructurado de la entrevista basada en competencias que permita reunir información precisa sobre las habilidades, destrezas, conocimientos y motivación de los aspirantes	Con este modelo de entrevistas se elimina toda la información innecesaria y se evalúa solo la información pertinente al perfil que se busca, se propone un formato especial para la entrevista
Evaluaciones	Las evaluaciones consisten un grupo de test (bateria) que miden conocimientos generales que no reflejan los resultados específicos requeridos por las áreas funcionales	Se presenta un modelo planificado de evaluación desagregadas en grupos que se relacionan con las competencias y sus niveles de acuerdo a cada uno de los perfiles	Las evaluaciones son preparadas para reflejar con precisión los requisitos de los perfiles
Informe final	El informe final se realiza de forma verbal sin ningún registro histórico del proceso	El informe final es un documento estructurado que contiene los resultados del proceso de selección de un aspirante	Reduce el tiempo para su revisión ya que esta organizado de tal forma que la información que se busca se localiza con rapidez, contiene toda la información necesaria para la toma de decisiones.
Comparativo de candidatos	No existe	Es una matriz que contiene las variantes relevantes del proceso de selección de un grupo de aspirantes	Sirve específicamente para reducir el tiempo de comparación de los aspirantes, identificar fortalezas y debilidades rápidamente

Fuente: Investigación aplicación de un proceso de selección por competencias

3.1.9 Presupuesto de la propuesta:

En este presupuesto se establece los recursos materiales y humanos necesarios para llevar a cabo la propuesta.

CUADRO 2

PRESUPUESTO DE LA PROPUESTA

Capacitación asesoría Formación de los participantes en el proceso de selección por competencias Q. 10000.00	Elaboración de los perfiles de laborales Q.10000.00	Capacitación de pruebas psicológicas Q.6000.00	Capacitación externa. Q.1800.00	Varios	Implementación del sistema de evaluación Q.10000.00	Total Q.37800.00
Material y equipo Q.500.00	Material y equipo Q.500.00	Material y equipo Q.2000.00	Material y equipo Q.300.00	Servicios externos Q3000.00	Material y equipo Q.1000.00	Q. 7300.00
Recursos Humanos 4	Recursos Humanos 15	Recursos Humanos 4	Recursos Humanos 10	Alquiler de instalaciones Q.1000.00	Recursos Humanos 12	Q. 1000.00
Otros Q.375.00	Otros Q.600.00	Otros 450.00	Otros Q1500.00	Viáticos Q.1500.00	Otros Q.300.00	Q.4725.00
Total						Q.50825.00

Fuente: Propuesta implementación del proceso de selección por competencias

CONCLUSIONES

1. El estudio realizado en la empresa, específicamente en el área de producción, estableció que no cuenta con las herramientas adecuadas de selección de personal por competencias, afectando las necesidades de la empresa en cuanto a recurso humano se refiere por lo anterior se comprueba la hipótesis establecida en el estudio de investigación.
2. Actualmente la empresa, no cuenta con un proceso de selección basado en competencias que le permita establecer los pasos a seguir para incorporar al nuevo recurso humano a la empresa o sustituir los puestos de trabajo.
3. La empresa cuenta con los mapas funcionales bien definidos los cuales sirven de lineamientos para iniciar la fase de la selección por competencias y contribuyen para que el trabajo sea mas eficiente.
4. El área de recursos humanos ha cambiado su entorno tradicional de selección y poco a poco ha estado incorporando las herramientas por competencias, esperando obtener los resultados óptimos y así comprobar otra de las hipótesis planteadas en la investigación.
5. La empresa no cuenta con una herramienta adecuada que le permita llevar a cabo su proceso de selección por competencias. Con la asesoría y la implementación de esta investigación se podrá comprobar otra de las hipótesis planteadas.
6. Se establece la propuesta de evaluación de desempeño por competencias, para poder contribuir al desarrollo de los empleados y evidenciar las competencias de los puestos de trabajo.

RECOMENDACIONES

1. La empresa deberá implementar el proceso de selección basado por competencias con el objetivo que integre al recurso humano a un sistema diferente que le permita medir cualidades, habilidades, destrezas y aptitudes de las personas para beneficio tanto de la empresa como de ellos.
2. El gestor de recursos humanos deberá darle el uso y el seguimiento adecuado al proceso de selección propuesto, para agilizar el trabajo del recurso humano de la empresa
3. La empresa deberá utilizar como herramienta el perfil por competencias, y así poder evaluar el logro de los objetivos del proceso de selección por competencias.
4. El área de recursos humanos deberá implementar el proceso de selección como algo integral al logro de los objetivos tanto del empleado como de la empresa misma.
5. La empresa deberá de establecer el proceso de selección por competencia laboral no como una probabilidad de éxito en la ejecución del trabajo, si no como una capacidad real y demostrada.
6. La Gerencia de Recursos Humanos deberá aplicar el proceso de selección basado por competencias, para lograr captar una el recurso humano que contribuya al logro de los objetivos de la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

1. Alles Martha Alicia. Como Entrevistar por Competencias Guía Para Entrevistador. Editorial Granica, S.A. 1999. 188 páginas.
2. Alles Martha Alicia. Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Gestión por Competencias. Editorial Granica, S.A. 2002. 479 páginas.
3. Alles Martha Alicia. Empleo Proceso de Selección por Competencias. Editorial. Macchi, julio 2001. 370 páginas.
4. Armstrong Michael. Gerencia de Recursos Humanos. Integrando el Personal y la Empresa. Fondo Editorial Legis. Bogotá. Colombia 1991. 266 páginas.
5. Assesment/ Center. Asociación de Gerente de Guatemala. Revista Gerencia. Abril 2001 No. 363. 46 páginas.
6. Casos de la Gestión de Recursos Humanos por Competencias Laborales. Guatemala. Intecap. Febrero 2002. 98 páginas.
7. Competencia Laboral. Organización Internacional de trabajo. Febrero 2002. 50 páginas.
8. Ernst & Young. Consultores. Manual del Director de Recursos Humanos. Gestión por Competencias. Septiembre 2002. 102 páginas.
9. Gestión de Recursos Humanos por Competencia Laboral. Edición 1. Guatemala. Intecap. Febrero 2002. 216 páginas.

10. Hernández Andrade María Beatriz. Información sobre la Administración de Recursos Humanos. Instituto Tecnológico de Chihuahua. 175 páginas.
11. Manual de procedimientos. Empresa Flexa Print, S.A. Enero del 2000, 20 páginas
12. Selección de Personal. Asociación de Gerentes de Guatemala. Revista Gerencia. Julio 2002 #378. 45 páginas.

BIBLIOGRAFIA ELECTRONICA

13. Ciencia, Técnica y Arte. Server2.southlink.com.ar/vap/ciencia_técnica_arte.ht . 10 páginas.
14. Competencia Laboral. WWW.competencialaboral.cl/conceptos.cfm. 20 páginas.
15. Escuela Empírica. www.lafacu.com/apuntes/empresas/ESCUELA. 5 páginas.
16. Escat Maria. www.winred.com/articulo43htm Gestión de Recursos Humanos. Artículo. 25 páginas.
17. Las cuarenta Preguntas mas frecuentes de Competencias Laborales. www.ilo.org/public/spanish/region/ampro...x/esp/idex.htm 105 páginas.
18. La Competencia Laboral en la Gestión de Recursos Humanos. www.ilomirror.cornell.edu:8050/public/s.../exp fb/i d . 55 páginas.
19. Proceso Administrativo. www.bibliodgsca.unam.mx. 8 páginas.

**ANEXO I
CATALOGO DE
MATRIZ**

Catálogo de matrices

EMPRESA DE PROCEDENCIA:							
CANDIDATOS	Competencias Medidas por el Equipo de Evaluación						
	O.Result.	Proactividad	Comunic.	T. Equipo	Visión	O.Cliente	N:MEDIA

Fuente: Empresa de manufactura Flexaprint, S.A. agosto 2003

**ANEXO II
GUIA DE LA
ENTREVISTA**

Guía de la entrevista

Fecha...../...../..... Nombre:

Puesto:

Temas a relevar

Estudios (formales y otros)

Máximo nivel alcanzado, por qué estudió esa carrera, desempeño como estudiante (tiempos y notas). Materias preferidas. Cursos y seminarios pertinentes para el puesto. Idiomas.

Comentarios

Historia laboral

Empresas. Puestos. Funciones y niveles. Salario. Motivo de cambio. Trayectoria (ascendente-estable-descendente). Antigüedad en el empleo actual. Si está desempleado: tiempo. Relaciones con jefes, pares y subordinados.

Experiencia para el puesto

Qué experiencia aporta para el puesto requerido.

Motivación para el puesto

Qué tipo de motivación: económica, profesional, etc. Determinar las reales motivaciones más allá de lo que se dice.

Relaciones Interpersonales

En función del perfil buscado, cómo se adapta el candidato (jefes/pares/subordinados)

Personalidad

Aspectos generales y los especialmente requeridos por el puesto. Madurez, responsabilidad, capacidad analítica, flexibilidad, dinamismo, potencial de desarrollo, entre otros.

<p>Habilidades gerenciales Experiencia en conducción de grupos humanos. Estilo de conducción. Capacidad para tomar decisiones, organizar, planificar, delegar, motivar y desarrollar personal (solicitar el relato de experiencias reales).</p>	
<p>Apariencia exterior Aspecto físico y modales. Comunicación verbal: tono de voz, claridad, vocabulario. Actitud general: seguro, agresivo, tímido, entre otros.</p>	

Fuente: Empresa de manufactura Flexaprint, S.A. agosto 2003

ANEXO III

FORMATO PERFIL

LABORAL

FORMATO PERFIL LABORAL	
DEPARTAMENTO	
NOMBRE DEL PUESTO :	CÓDIGO
NOMBRE DEL OCUPANTE ACTUAL	NOMBRE DE LA PERSONA QUE REALIZA LA DESCRIPCIÓN
FECHA	

OBJETIVO DEL AREA Indicar el cometido principal del puesto (¿Para qué está este puesto en la compañía?)	RELACIONAR CON EL MAPA FUNCIONAL
---	----------------------------------

OBJETIVO DEL PUESTO ¿Cómo se van a medir los resultados de este puesto?	RELACIONAR CON EL MAPA FUNCIONAL
---	----------------------------------

CONOCIMIENTOS, HABILIDADES Y EXPERIENCIA REQUERIDOS POR EL PUESTO		
FORMACIÓN ACADÉMICA: Especificar el nivel de estudios mínimo que facilita los conocimientos básicos exigidos por el puesto.	CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS: Formación adicional mínima imprescindible para el desempeño en el puesto de trabajo	
HABILIDADES COLOCAR SI/NO <ul style="list-style-type: none"> > Opera equipo y/o herramienta de la empresa: > Tiene a su cargo equipo y/o herramienta de la empresa: > Que tipo de herramientas, equipos, máquinas y/o software debe utilizar en su posición: > Cangrejos, llaves, pernos, repuestos > Equipo de seguridad: botas guantes, protección de temperatura, cinturón 	EXPERIENCIA PREVIA: Tiempo de experiencia mínimo y en qué funciones y actividades es necesaria para poder desarrollar el puesto	
SUPERVISIÓN DE PERSONAS		
Indicar el nº de personas que dependen del ocupante del puesto y los puestos que ocupan		
PERSONAL DE PLANTILLA	PERSONAL SUBCONTRATADO	SERVICIOS SUBCONTRATADOS
ESTABLECER SI ESTA EN PLANILLA	ESTABLECER SI ES PERSONAL SUBCONTRATADO	Indicar de qué servicio se trata y el nº aproximado de personas que lo realizan

RELACIONES DEL PUESTO

Relaciones que, por razones de trabajo, se ve obligado a mantener el ocupante del puesto. Indicar si son internas o externas a la empresa, el motivo y la frecuencia

RELACIONES INTERNAS: Personas con las que tiene contacto dentro de la empresa

RELACIONES EXTERNAS: Clientes Externos

> Personas que tiene contacto fuera de la empresa.

COMPETENCIAS Y CARACTERÍSTICAS FÍSICAS FUNCIONES/ ACTIVIDADES DEL PUESTO

Indicar las competencias requeridas del puesto

COMPETENCIAS BÁSICAS

MARCAR EN UN CÍRCULO EL NIVEL IDEAL

Adaptación al ambiente	1	2	3	4	5
Dominio de la lectura	1	2	3	4	5
Dominio de la escritura	1	2	3	4	5
Comunicación oral	1	2	3	4	5
Aplicación de la matemática	1	2	3	4	5
Localización de la información	1	2	3	4	5

COMPETENCIA GENÉRICAS

Planificación de actividades	1	2	3	4	5
Calidad en el trabajo	1	2	3	4	5
Administración de actividades	1	2	3	4	5
Administración de la información	1	2	3	4	5
Trabajo en equipo	1	2	3	4	5
Servicio al cliente	1	2	3	4	5
Productividad en el trabajo	1	2	3	4	5
Innovación en el trabajo	1	2	3	4	5
Uso de tecnología	1	2	3	4	5
Conservación del ambiente y seguridad laboral	1	2	3	4	5

COMPETENCIA ESPECÍFICA

NIVEL IDEAL

COLOCAR EL ELEMENTO DE COMPETENCIA DEL MAPA FUNCIONAL Y EL NIVEL REQUERIDO

CARACTERÍSTICAS FÍSICAS

	MARCAR CON UNA X SEGUN CORRESPONDA		
	NO NECESARIAS	DESEABLE	ESENCIAL
Agudeza Visual			
Agudeza auditiva			
Agudeza olfativa			
Capacidad táctil			
Habilidad expresiva			
Habilidad Motriz			
Coordinación tacto-visual			
Coordinación general			
Vigor muscular			

CUALIDADES

	MARCAR CON UNA X SI/NO	
	SI	NO
Orden		
Responsabilidad		
Puntualidad		
Honradez		
Pro actividad		
Honestidad		
Relaciones humanas		
Dinamismos		
Colaborador		
Don de mando		

FIRMA DEL OCUPANTE DEL PUESTO

ANEXO IV
REQUISICION DE
PERSONAL

Fecha : _____

REQUISICIÓN DE PERSONAL

Usar este formato siempre que necesite contratar personal.

Unidad solicitante:	_____		
Nombre del puesto:	_____	Cantidad de plazas:	_____
Plaza nueva:	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	Puesto nuevo:	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>
Tipo de contrato:	Permanente <input type="checkbox"/> Temporal <input type="checkbox"/>	Tiempo solicitado:	_____
Tipo de planilla:	Outsource <input type="checkbox"/> Fija <input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Motivo de la vacante:	Renuncia <input type="checkbox"/> Despido <input type="checkbox"/> Otro:		_____
Sustituye a:	_____	A partir de:	_____

REQUERIMIENTOS MINIMOS DEL PUESTO			
Sexo: M <input type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/>	Rango de edad	<input type="text"/> - <input type="text"/>	Estado civil: _____
Estudios: _____			Especialidad: _____
Estudios adicionales:	_____		
Experiencia indispensable:	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	Tiempo de experiencia	_____
En:	_____		
Equipo que debe saber manejar:	_____		
Licencia de conducir automotores:	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	Tipo: Particular <input type="checkbox"/> Of. Liviano <input type="checkbox"/> Of. Pesado <input type="checkbox"/> Motocicleta <input type="checkbox"/>	
Idiomas:	_____		

FUNCIONES PRINCIPALES (Si el puesto es nuevo deberá adjuntarse descripción detallada del mismo)	
1.	_____
2.	_____
3.	_____
4.	_____

Autorizaciones		
_____	_____	_____
Nombre y Firma Jefe Inmediato	Gerente General	Gerente de Recursos Humanos

Espacio Reservado para Recursos Humanos			
Persona seleccionada:	_____		
Fecha de ingreso:	_____	Número de Empleado:	_____
Salario:	_____	Cuenta:	_____

ANEXO V

SOLICITUD DE

EMPLEO

SOLICITUD DE EMPLEO

(Guatemala)

Favor llénesse a mano con letra de molde, asegúrese que todas las casillas hayan sido

DATOS GENERALES

NOMBRE (según Cédula de Vecindad)				
PRIMER APELLIDO		SEGUNDO APELLIDO		PRIMER NOMBRE
SEGUNDO NOMBRE		LUGAR Y FECHA DE NACIMIENTO		
NACIONALIDAD				
EDAD	SEXO (M) (F)	ESTADO CIVIL (S) (C) (D) (A) (V)		
NIT	Nº CEDULA	EXPEDIDA EN		FECHA
Nº I.G.S.S.	Nº PASAPORTE	PROFESION U OFICIO		RELIGION
TIPO DE SANGRE	VEHÍCULO (SI) (NO)	LICENCIA Nº	TIPO (A) (B) (C)	
DIRECCIÓN DONDE VIVE				
MUNICIPIO		DEPARTAMENTO		
TELEFONO CASA	TELEFONO CELULAR	TELEFONO OFICINA	OTRO TEL. P/ MENSAJES	
EN CASO DE EMERGENCIA AVISAR A (NOMBRE, DIRECCIÓN Y/O TELEFONO)				

DATOS FAMILIARES

NOMBRE COMPLETO	FECHA NACIMIENTO	EDAD	SEXO	PROFESIÓN U OFICIO	DIRECCIÓN
PADRE					
MADRE					
ESPOSO (A)					
HIJO (A)					
HIJO (A)					
HIJO (A)					

PERSONAS QUE DEPENDAN ECONÓMICAMENTE DE UD. (NOMBRES):

EDUCACION

NIVEL	INSITUCION	LUGAR	AÑOS (DESDE-HASTA)	GRADO / DIPLOMA O TITULO
PRIMARIA				
SECUNDARIA				
BACHILLERATO				
UNIVERSITARIO				
POST GRADO				
ESPECIALIDAD				

SI ESTUDIA ACTUALMENTE, INDIQUE QUE ESTUDIA _____ INSTITUCION _____

HORARIO (DIURNO) (NOCTURNO) _____

OTROS CONOCIMIENTOS QUE POSEA _____

INGLES HABLA LEE ESCRIBE

OTRO IDIOMA _____ HABLA LEE ESCRIBE

EQUIPO DE OFICINA QUE SABE MANEJAR _____

EXPERIENCIA LABORAL

FECHA EN QUE ESTUVO EMPLEADO	NOMBRE DE LA EMPRESA Y NUMERO DE TELEFONO	SUELDOS (Q)	NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO	ULTIMO PUESTO DESEMPEÑADO Y MOTIVO DE RETIRO
DESDE		AL INGRESAR		
HASTA		AL TERMINAR		
DESDE		AL INGRESAR		
HASTA		AL TERMINAR		
DESDE		AL INGRESAR		
HASTA		AL TERMINAR		
DESDE		AL INGRESAR		
HASTA		AL TERMINAR		
DESDE		AL INGRESAR		
HASTA		AL TERMINAR		

OTROS INGRESOS QUE PERCIBE Y EN CONCEPTO DE _____

VIVEN EN CASA PROPIA AMORTIZANDOLA FAMILIAR ALQUILADA CUANTO PAGA Q _____

SI SE ENCUENTRA BAJO ALGUN TRATAMIENTO MEDICO, ES ALÉRGICO A ALGUN MEDICAMENTO, DESCRÍBALO AQUÍ: _____

PUESTO QUE SOLICITA: _____ FECHA EN QUE PODRIA INICIAR _____

PRETENSIÓN SALARIAL Q _____ ESTA DISPUESTO A VIAJAR AL EXTERIOR DEL PAIS? (SI) (NO) _____

TRABAJO ANTES EN ALGUNA EMPRESA DE LA CORPORACION? (SI) (NO) EMPRESA _____

PUESTO QUE OCUPO _____ PERIODO _____

MOTIVO DE RETIRO _____

TIENE FAMILIARES EN CUALQUIERA DE LAS EMPRESAS DE LA CORPORACIÓN? (SI) (NO) _____

NOMBRE _____ GRADO DE PARENTESCO _____

EMPRESA _____ PUESTO _____

REFERENCIAS PERSONALES

PERSONAS QUE PUEDEN DAR REFERENCIAS DE USTED QUE NO SEAN FAMILIARES				
NOMBRE COMPLETO	LUGAR DE TRABAJO	OCUPACION	DIRECCION	TELEFONO

DECLARO:

QUE LA INFORMACION CONTENIDA EN ESTA SOLICITUD ESTAN AJUSTADAS ESTRICTAMENTE A LA VERDAD, Y AUTORIZO PARA QUE HAGAN CUANTAS INVESTIGACIONES CREAN CONVENIENTES A FIN DE COMPROBAR SU EXACTITUD



GUATEMALA, _____ DE _____ DE _____

FIRMA DEL SOLICITANTE

**ANEXO VI
ENTREVISTA POR
COMPETENCIAS**

Entrevista por competencias

Registro de la entrevista

Fecha

--	--	--

Entrevistado:

Título:

Edad:

Posición requerida

Entrevistado por:

1. PROACTIVIDAD

Capacidad de anticipación situaciones diferentes. Iniciativa, detecta oportunidades. Busca mejorar resultados.

Preguntas:

- ✓ ¿Consideras que has tenido oportunidades en tu carrera profesional para tomar iniciativas concretas?
- ✓ ¿Cómo las has aprovechado?
- ✓ ¿Estás satisfecho con tu puesto actual? ¿Qué cambiarías? ¿Qué has hecho o que estás haciendo para lograrlo?
- ✓ ¿Crees que puedes ocupar un puesto de mayor responsabilidad? ¿Qué metas te has propuesto para conseguirlo?
- ✓ En tu trabajo actual ¿Cómo han cambiado tus responsabilidades con el paso del tiempo? Háblame de las iniciativas que has tomado para mejorar tu trabajo.
- ✓ Descríbeme una situación en la que pienses que has tomado un riesgo personal en beneficio de la compañía.

- ✓ Coméntame una situación concreta problemática o de incertidumbre en la que supiste planificarte o anticiparte a los acontecimientos para resolverla. Explícame como actuaste

Respuestas:

Positivas:

- Demuestra ser una persona que se preocupa, que tiene voluntad, interés y curiosidad intelectual.
- En su trabajo, actúa sin que le digan lo que tiene que hacer, sin necesitar supervisión.
- Sabe prever y anticipar problemas y/o determinadas situaciones.
- Realiza de modo voluntario actividades fuera de lo requerido en su puesto.
- Se preocupa por su propio desarrollo en el trabajo.
- Ha sabido encontrar oportunidades para su desarrollo profesional, entiende que las oportunidades hay que buscarlas, y no esperar por ellas.

Negativas:

- En su trabajo, cumple con los objetivos marcados en el tiempo previsto, sin salirse de los procedimientos establecidos.
- No propone alternativas para la resolución de problemas.
- Según él, no ha tenido oportunidades de desarrollarse profesionalmente.

2. ORIENTACIÓN A RESULTADOS

Gestionar eficazmente los recursos atendiendo a costes, beneficios y calidad para el cumplimiento de objetivos y mejora de resultados.

Preguntas:

- ✓ Cuéntame una situación en la cual hayas cubierto el objetivo de tu proyecto.
- ✓ Y otra en la que no haya sido así.

- ✓ ¿Cómo planificas tu trabajo para la consecución de tus objetivos? ¿En que te basas?

✓ ¿ Cómo solventas las dificultades que vas encontrando?

Respuestas:

Positivas:

- Muestra con argumentos convincentes haber conseguido sus objetivos.
- Reconoce de forma clara momentos de éxito y de fracaso mostrando haber aprendido de cada uno.
- Da ejemplos de los objetivos logrados gracias a su tenacidad y persistencia ante situaciones difíciles.
- Demuestra no perder en ningún momento la visión del negocio, estableciendo sus objetivos pensando siempre en alcanzar la mayor rentabilidad y eficiencia en su trabajo.

Negativas:

- No identifica de forma clara momentos de éxito y de fracaso, y sus argumentos son vagos e imprecisos.
- No reconoce nunca haber tenido momentos de fracaso.
- Se dedica a cumplir el objetivo, no busca la superación.
- No asume responsabilidades por temor al fracaso.

3. COMUNICACIÓN

Saber escuchar y expresarse de forma clara, concisa y eficaz, facilitando el intercambio de información de un modo apropiado.

Preguntas:

Explica qué hiciste y cómo lo hiciste en las siguientes situaciones:

- ✓ Una situación en la que hayas tenido que explicar un tema complejo.
- ✓ Otra situación en la que tuvieras que convencer a tu interlocutor o interlocutores de algo, o de que hicieran algo concreto.

Respuestas

Positivas:

- Durante la entrevista se muestra cómo una persona abierta amigable convincente y comunicadora.
- Cuando ha tenido que explicar algún tema complejo, se aseguró de que el interlocutor entendiese lo que estaba diciendo,
 - Contrastando sobre la marcha si el otro le había seguido en la explicación,
 - Utilizando la comunicación no verbal (gestos, miradas...)
 - Dominando el contacto visual
 - Graduando el tono de su voz en los aspectos importantes de la explicación.
 - Estructurando de forma lógica su mensaje.
 - Sintetizando lo importante del mensaje.

Negativas:

- En la entrevista se muestra excesivamente introvertido, falta de confianza y con pocas habilidades interpersonales.
- No estructura el mensaje de una forma lo suficientemente clara y lógica para hacerse entender por su interlocutor.

No habla de nada concreto, generaliza demasiado y sus ejemplos son vagos y poco

4. ORIENTACIÓN AL CLIENTE.

Conocer y satisfacer las demandas del cliente (interno y externo), anticipándose a sus necesidades

Preguntas

- ✓ ¿Cómo logras identificar los intereses o necesidades de un cliente?

- ✓ Ponme un ejemplo en el que sentiste que habías fracasado en tu servicio al cliente.
 - ✓ Ponme un ejemplo en el cual no sólo te has limitado a dar un servicio satisfactorio al cliente.
 - ✓ ¿Consideras tener un suficiente conocimiento de tus clientes? Dame ejemplos.
-

Respuestas:

Positivas:

- Identifica de forma rápida y práctica las necesidades del cliente.
- Demuestra preocuparse por la opinión de sus clientes, respecto al servicio proporcionado.
- Sabe ponerse en el lugar del cliente. (externo e interno)
- Ilustra situaciones donde se ha anticipado a las necesidades del cliente, ayudándole a identificar necesidades que en la actualidad no ve.
- Sabe argumentar sus explicaciones para convencer al cliente. (externo e interno)
- Le parece valioso recibir sugerencias de sus clientes. (externo e interno)

Negativas:

- Muestra dificultades a la hora de identificar aspectos importantes para el cliente. (externo e interno)
- No busca darle valor añadido al cliente, con cumplir sus necesidades le parece suficiente. (externo e interno)
- Rehuye de las responsabilidades si el cliente no se encuentra satisfecho. (externo e interno)
- No evidencia situaciones donde haya asesorado al cliente respecto a la utilidad y evolución del servicio prestado. (externo e interno)
- No busca recibir sugerencias del cliente. (externo e interno)

5. VISIÓN

Tener una perspectiva global de negocio con visión de futuro que le permita adquirir y diseñar acciones de mejora para adoptar una posición competitiva.

Preguntas:

- ✓ ¿Cómo te organizas el trabajo? ¿Cómo compatibilizas las exigencias de calidad de tu trabajo con las de los plazos?
 - ✓ Un imprevisto modifica el plan de trabajo ya establecido, cuando estas a punto de lograr el objetivo marcado. ¿Cómo te sientes? ¿Cómo enfocas esta situación?
 - ✓ ¿Cuáles crees que son los principales retos a los que se enfrenta la compañía? ¿Cómo los enfocarías?
-

Respuestas:

Positivas:

- Demuestra conocer su papel en su puesto de trabajo, y sabe identificar situaciones en la que ha aportado su visión de cómo enfocar el problema.
- Demuestra tener iniciativa y una visión futura para evitar posibles problemas.
- Refleja en sus planteamientos tener capacidad de análisis de las situaciones que le dan una visión global de los problemas.
- Se preocupa por conocer la empresa en donde trabaja, y tener ideas claras de su evolución.
- Muestra en sus planteamientos flexibilidad ante imprevistos de trabajo.

Negativas:

- Se fija demasiado en los detalles, perdiendo una visión global e integrada de las cosas.
- No tiene claro cuales son las metas de su empresa, ni tampoco el papel que desempeña en la misma.

- Demuestra tener poca iniciativa al intentar solucionar problemas.
- Se muestra rígido ante cambios en las situaciones.

6. TRABAJO EN EQUIPO

Colaborar de forma activa en la consecución de objetivos comunes con otras personas, á organizaciones.

Preguntas:

- ✓ Cuéntame tu experiencia al colaborar con tu equipo en un proyecto cuyos plazos de tiempo fueron muy limitados. ¿Cuál fue tu papel en el equipo?
- ✓ Recuerda alguna situación en la que tu equipo no ha logrado con éxito el objetivo marcado. ¿Cuál crees que fue el fallo? ¿ Qué sentiste?
- ✓ Ejemplifica una situación en la que la clave del éxito fuera el trabajo en equipo.

Respuestas:

Positivas:

- Se muestra positivo hacia el trabajo en equipo.
- Destaca en sus ejemplos hasta que punto tuvo un papel importante y positivo como miembro de un equipo.
- Al describir lo que es trabajo en equipo destaca:
 - El preocuparse más por el bien común que por los intereses personales.
 - El ser flexible con las propuestas ajenas, y aprender de los demás miembros del equipo.
 - El que haya una buena comunicación en el grupo, en la cual se transmita información, se aporten ideas para mejorar o resolver conflictos, y se escuche a los demás de manera activa.

- Dice haber motivado a otros miembros del grupo en situaciones difíciles, creando un clima de confianza y una mayor predisposición hacia la consecución de objetivos o la resolución de posibles problemas.

Negativas:

- Saca más inconvenientes que ventajas de trabajar en equipo.
- Sólo ve aspectos positivos del trabajo en grupo.
- A lo largo de la entrevista, hay indicios de que es una persona más bien resistente a trabajar en equipo.
- Al hablar del trabajo en equipo, demuestra querer ser el líder asignándose más mérito del que le corresponde.
- No habla del conjunto del grupo, sino más bien en primera persona, alabando constantemente sus logros, sin tener en cuenta los de los demás.
- Muestra en la entrevista que achaca los errores a los demás

**ANEXO VII
SINTESIS DE LA
ENTREVISTA**

SINTESIS DE LA ENTREVISTA

Fecha / /

Entrevistado _____ edad _____

Remuneración pretendida: _____

Idiomas: _____

Disponibilidad _____ Movilidad propia _____

Posición requerida _____

1. Presentación _____

2. Expresión/contacto _____

3. Experiencia y conocimientos _____

4. Remuneración

Actual _____

5. Personalidad: _____

6. Conclusiones _____

Entrevistado

por _____

ANEXO VIII

EVALUACION DEL

DESEMPEÑO

EVALUACION DEL DESEMPEÑO

La evaluación de desempeño para la gestión realizada durante el año XXXX será bastante sencilla pero muy concreta, esta consiste en una Evaluación de Objetivos, Evaluación de Competencias Básicas, Genéricas y Comp. Específicas.

1.-Evaluación de Objetivos.

- a) El formato que se encuentra en la página 2 se refiere a la evaluación de objetivos, en ella se completarán los encabezados con los datos del empleado necesarios para su identificación y control, este automáticamente llenará los encabezados de las otras páginas.
- b) Se detallará el objetivo general de gerencia al cual ha contribuido directamente el evaluado en el apartado de **OBJETIVO DE GERENCIA**.
- c) Se describirán los objetivos individuales del evaluado (columna 2) con sus respectivos pesos de acuerdo a la prioridad para el área (Columna 6), una vez que hallan sido revisados y avalados por el director (Firma de VoBo).
- d) Se escribirá el resultado de cada objetivo (Columna 3), indicando en qué medida fue alcanzado.
- e) A partir del resultado, se indicará el porcentaje de cumplimiento y se colocará en la columna de valor real (Columna 5).
- f) Con los valores reales de cumplimiento y los pesos bien definidos para cada objetivo, la máquina colocará la Nota Final de la Evaluación de Objetivos.
- g) Esta Nota Final alimentará automáticamente la hoja resumen.
- h) Tanto evaluado como evaluador firman papeleta y se añaden observaciones si es necesario.
- i) Se envía copia a RRRH, una electrónica y una física con firma de Director de Área para verificar validez de objetivos.

NOTA: Insertar filas para añadir más objetivos con su respectiva ponderación, de acuerdo al área.

2.- Evaluación de Competencias.

Existe un grupo de Competencias Básicas y Genéricas que se espera que cada empleado de la compañía posea para su efectivo desempeño, y estas serán evaluadas del 1 al 5 en base a los comportamientos concretos observados en el empleado.

- a) Para cada competencia se leerán los distintos comportamientos y se seleccionará aquel que mejor representa al evaluado.
- b) Dicho comportamiento se asociará con su respectiva nota: DEFICIENTE(1), NECESITA MEJORAR(2), CUMPLE CON LAS EXPECTATIVAS(3), EXCEDIO LAS EXPECTATIVAS(4) o EXCELENTE (5) y se asignará esa nota sobre el cuadro del comportamiento **COLOCAR NOTA SOBRE EL CUADRO RESPECTIVO**
- c) Una vez evaluadas todas las competencias, se sumará automáticamente la cantidad de puntos obtenida.
- d) Al final, se obtendrá la Nota de Evaluación de Competencias, dividiendo los puntos obtenidos entre el ideal (50 puntos).

e) La hoja resumen se alimentará automáticamente en el apartado de Competencias.

3.- Evaluación de Competencias específicas

Se espera que cada empleado de la compañía posea para su efectivo desempeño una competencia específica y se le asignará el nivel ideal de la competencia específica del puesto según el perfil establecido.

4.- Plan de Mejora.

A partir de las evaluaciones realizadas y con un panorama claro de las fortalezas y debilidades del evaluado, se deberá plasmar en el formato de Plan de Mejora, los aspectos más relevantes del desempeño y se identificarán las áreas en las que el empleado necesita mejorar.

- a) El Plan pretende identificar cuatro áreas de mejora específicas en el desempeño del empleado: LOGROS, FORTALEZAS PROFESIONALES, ASPECTOS DE MEJORA Y ACCIONES DE MEJORA.
- b) Para cada uno de los puntos mencionados, se deberá indicar con una cruz el o los aspectos de mayor relevancia en las áreas de mejora.
- c) Finalmente, y cumpliendo con el objetivo principal del Formato, se indicarán los cursos o acciones formativas orientadas a mejorar el desempeño mostrado por el empleado.

NOTA : LA HOJA RESUMEN NO DEBE SER MODIFICADA, ES ALIMENTADA AUTOMATICAMENTE PARA VER RESULTADOS.
La Administración de los resultados de la Evaluación de Desempeño son de exclusiva responsabilidad de la Gerencia de RRHH.

Gerencia de Recursos Humanos
EVALUACION DEL DESEMPEÑO

PLAN DE MEJORA INDIVIDUAL

DIREC: 0
 GER. Y LIN.: 0
 N. EVALUADO: 0
 CARGO: 0
 N. EVALUADOR: 0
 CARGO: 0

Áreas de mejora		Opciones
1	¿Qué tipo de logros del empleado fueron más relevantes en este período? (puede marcar más de una opción)	Desarrollo de proyectos específicos Aprendizajes (adquisición de nuevos conocimientos, destrezas o habilidades) Mejor toma de decisiones Mejor uso de recursos Mejores habilidades de relación personal Mejor logro de resultados Mejores niveles de competencias
2	¿Cuáles fueron las fortalezas profesionales del empleado más destacadas durante este período?	Conocimientos y destrezas técnicas Actitudes (responsabilidad, disposición a la mejora, disciplina, relaciones con la autoridad, relaciones con compañeros) Competencias
3	¿En qué aspectos al empleado debe mejorar para hacer mejores aportes a la empresa y desarrollarse profesionalmente?	Aprendizajes (adquisición de nuevos conocimientos, destrezas o habilidades) Competencias Actitudes (responsabilidad, disposición a la mejora, disciplina, relaciones con la autoridad, relaciones con compañeros)
4	¿Qué tipo de acciones recomienda para satisfacer los aspectos a mejorar?	Formación (cursos, entrenamientos) Más supervisión y control Esfuerzos del empleado para mejorar su actitud

Cursos y formaciones sugeridos:

FIRMA EVALUADO:

FIRMA EVALUADOR:

CUADRO RESUMEN DE EVALUACION DE DESEMPEÑO
--

DIRECCION: 0
 GERENCIA Y UNIDAD: 0
 NOMBRE EVALUADO: 0
 CARGO EVALUADO: 0
 NOMBRE EVALUADOR: 0
 CARGO EVALUADOR: 0

FECHA DE EVALUACION :
 FECHA DE INCORPORACION :
 PERIODO DE EVALUACION :

ASPECTO	NOTA	PESO	NOTA FINAL
---------	------	------	------------

EVALUACION DE RESULTADOS

EVALUACION DE OBJETIVOS :	9,58	100%	9,58
---------------------------	------	------	------

RESULTADO OBJETIVOS **9,58**

EVALUACION DE COMPETENCIAS

COMPETENCIAS GENERICAS	8,6	100%	8,6
------------------------	-----	------	-----

NOTA COMPETENCIAS **8,6**

COMPETENCIAS ESPECIFICAS	NIVEL 2	100%	NIVEL 2
--------------------------	---------	------	---------

NOTA COMPETENCIAS **0**

VoBo RRHH = _____ Fecha: _____

EVALUACION DE COMPETENCIAS BASICAS Y GENERICAS

DIRECCION: 0
GERENCIA Y UNIDAD: 0
NOMBRE EVALUADO: 0
CARGO EVALUADO: 0
NOMBRE EVALUADOR: 0
CARGO EVALUADOR: 0

		ESCALA DE DESEMPEÑO					
		5	4	3	2	1	
1	ORIENTACION A RESULTADOS	Algunas veces alcanza los resultados previstos	Algunas veces orienta sus acciones hacia la rentabilidad y el posicionamiento de la compañía	Algunas veces orienta sus acciones hacia la rentabilidad y el posicionamiento de la compañía	Algunas veces logra persuadir a otros sin conflicto o amenaza.	Algunas veces emprende las tareas con entusiasmo y voluntariedad.	
2	VISION DE NEGOCIO	Rara vez orienta sus acciones hacia la rentabilidad y el posicionamiento de la compañía	La mayoría de las veces, orienta sus acciones hacia la rentabilidad y el posicionamiento de la compañía	La mayoría de las veces, orienta sus acciones hacia la rentabilidad y el posicionamiento de la compañía	La mayoría de las veces mantiene una buena comunicación.	Rara vez emprende las tareas con entusiasmo y voluntariedad.	
3	ORIENTACION AL CLIENTE	En raras ocasiones que tiene contacto con clientes internos y/o externos, se interesa en conocer y satisfacer sus necesidades	La mayoría de las veces que tiene contacto con clientes internos y/o externos se interesa en conocer y satisfacer sus necesidades	La mayoría de las veces que tiene contacto con clientes internos y/o externos se interesa en conocer y satisfacer sus necesidades	Algunas veces logra persuadir a otros sin conflicto o amenaza.	Rara vez emprende las tareas con entusiasmo y voluntariedad.	
4	COMPROMISO CON LA EMPRESA	Rara vez, muestra interés por el buen uso de los recursos, la búsqueda de la calidad y construcción de imagen de la compañía	En la mayoría de las ocasiones, muestra interés por el buen uso de los recursos, la búsqueda de la calidad y construcción de imagen de la compañía	En la mayoría de las ocasiones, muestra interés por el buen uso de los recursos, la búsqueda de la calidad y construcción de imagen de la compañía	Algunas veces logra persuadir a otros sin conflicto o amenaza.	Rara vez emprende las tareas con entusiasmo y voluntariedad.	
5	PROACTIVIDAD	Rara vez muestra iniciativa y voluntariedad alineadas con los objetivos de la compañía	En la mayoría de las veces, muestra iniciativa y voluntariedad alineadas con los objetivos de la compañía	En la mayoría de las veces, muestra iniciativa y voluntariedad alineadas con los objetivos de la compañía	Algunas veces logra persuadir a otros sin conflicto o amenaza.	Rara vez emprende las tareas con entusiasmo y voluntariedad.	
6	TRABAJO EN EQUIPO	Cuando trabaja con otras personas, rara vez muestra tolerancia, cooperación y disposición a aportar para el logro de resultados	En la mayoría de las veces, hace un trabajo en equipo con su compañero para el logro de los resultados	En la mayoría de las veces, hace un trabajo en equipo con su compañero para el logro de los resultados	Algunas veces logra persuadir a otros sin conflicto o amenaza.	Rara vez emprende las tareas con entusiasmo y voluntariedad.	
7	INNOVACION / CREATIVIDAD	Rara vez incorpora mejoras y cambios que anticipan el resultado final en las tareas asignadas	Siempre que trabaja con otras personas muestra tolerancia, cooperación y disposición a aportar para el logro de resultados	Siempre que trabaja con otras personas muestra tolerancia, cooperación y disposición a aportar para el logro de resultados	Algunas veces logra persuadir a otros sin conflicto o amenaza.	Rara vez emprende las tareas con entusiasmo y voluntariedad.	
8	COMUNICACION	Rara vez da a conocer sus ideas e interpreta las de otros de manera eficaz y sin conflicto.	La mayoría de las veces, mantiene una buena comunicación.	La mayoría de las veces, mantiene una buena comunicación.	Algunas veces logra persuadir a otros sin conflicto o amenaza.	Rara vez emprende las tareas con entusiasmo y voluntariedad.	
9	LIDERAZGO	Rara vez logra persuadir a otros	En la mayoría de los casos, logra persuadir a otros sin conflicto o amenaza.	En la mayoría de los casos, logra persuadir a otros sin conflicto o amenaza.	Algunas veces logra persuadir a otros sin conflicto o amenaza.	Rara vez emprende las tareas con entusiasmo y voluntariedad.	
10	ENERGIA	Rara vez emprende las tareas con entusiasmo y voluntariedad.	Emprende la mayoría de las veces con entusiasmo y voluntariedad.	Emprende la mayoría de las veces con entusiasmo y voluntariedad.	Algunas veces logra persuadir a otros sin conflicto o amenaza.	Rara vez emprende las tareas con entusiasmo y voluntariedad.	
		0	0	0	28	15	
A.- Sumatoria de puntos							43
B.- Puntos obtenidos sobre ideal							60
C.- Calificación final (B x 10)							0,86

8,6

FIRMA EVALUADO:

FIRMA EVALUADOR:

FIRMA AREA DE CONTROL:

OBSERVACIONES:

FECHA EVALUACION:

FECHA:

Gerencia de Recursos Humanos
EVALUACION DEL DESEMPEÑO

EVALUACION DE COMPETENCIAS ESPECIFICAS

DIRECCION: 0
 GERENCIA Y UNIDAD: 0
 NOMBRE EVALUADO: 0
 CARGO EVALUADO: 0
 NOMBRE EVALUADOR: 0
 CARGO EVALUADOR: 0

		ESCALA DE DESEMPEÑO		IDEAL =	VER PERFIL
1	Especificar la competencia				

C.- Calificación final

NIVEL 2

FIRMA EVALUADO:
 FIRMA EVALUADOR:
 FIRMA AREA DE CONTROL:

FECHA EVALUACION :
 FECHA:

OBSERVACIONES:

Nivel 1	Requiere de bastante supervisión y lleva a cabo actividades poco complejas
Nivel 2	
Nivel 3	tiene la capacidad de supervisar y dirigir personal.
Nivel 4	puede desempeñar actividades de planificación, supervisión y dirección de personal
Nivel 5	Es el que mayor complejidad encuentra en sus actividades, requiere de un constante análisis por parte del empleado y tiene total autonomía, toma decisiones, planifica, controla y dirige persona

Gerencia de Recursos Humanos
EVALUACION DEL DESEMPEÑO

EVALUACION DE COMPETENCIAS BASICAS Y GENERICAS

DIRECCION: 0
 GERENCIA Y UNIDAD: 0
 NOMBRE EVALUADO: 0
 CARGO EVALUADO: 0
 NOMBRE EVALUADOR: 0
 CARGO EVALUADOR: 0

		ESCALA DE DESEMPEÑO				
		Rara vez alcanza los resultados previstos	Algunas veces alcanza los resultados previstos	Alcanza los resultados previstos, la mayoría de las veces	Excede Expectativas	Siempre alcanza los resultados previstos
1	ORIENTACION A RESULTADOS	Rara vez orienta sus acciones hacia la rentabilidad y el posicionamiento de la compañía	Algunas veces orienta sus acciones hacia la rentabilidad y el posicionamiento de la compañía	La mayoría de las veces, orienta sus acciones hacia la rentabilidad y el posicionamiento de la compañía	Excede Expectativas	Siempre orienta sus acciones hacia la rentabilidad y el posicionamiento de la compañía
2	VISION DE NEGOCIO	En muy raras ocasiones que tiene contacto con clientes internos y/o externos, se interesa en conocer y satisfacer sus necesidades	Algunas de las veces que tiene contacto con clientes internos y/o externos se interesa en conocer y satisfacer sus necesidades	La mayoría de las veces que tiene contacto con clientes internos y/o externos se interesa en conocer y satisfacer sus necesidades	Excede Expectativas	Siempre se interesa por los clientes internos y/o externos satisfaciendo sus necesidades
3	ORIENTACION AL CLIENTE	Rara vez, muestra interés por el buen uso de los recursos, la búsqueda de la calidad y construcción de imagen de la compañía	En algunas de sus acciones muestra interés por el buen uso de los recursos, la búsqueda de la calidad y construcción de imagen de la compañía	En la mayoría de sus acciones, muestra interés por el buen uso de los recursos, la búsqueda de la calidad y construcción de imagen de la compañía	Excede Expectativas	En todas sus acciones muestra interés por el buen uso de los recursos, la búsqueda de la calidad y construcción de imagen de la compañía
4	COMPROMISO CON LA EMPRESA	Rara vez muestra iniciativa y voluntariedad alineadas con los objetivos de la compañía.	En algunas de las tareas asignadas, muestra iniciativa y voluntariedad alineadas con los objetivos de la compañía.	En la mayoría de las tareas asignadas, muestra iniciativa y voluntariedad alineadas con los objetivos de la compañía.	Excede Expectativas	En todas las tareas asignadas, muestra iniciativa y voluntariedad alineadas con los objetivos de la compañía.
5	PROACTIVIDAD	Cuando trabaja con otras personas, rara vez muestra tolerancia, cooperación y disposición a aportar para el logro de resultados	Cuando trabaja con otras personas, algunas veces muestra tolerancia, cooperación y disposición a aportar para el logro de resultados	En la mayoría de las tareas, hace un trabajo en equipo con su compañeros para el logro de los resultados	Excede Expectativas	Siempre que trabaja con otras personas muestra tolerancia, cooperación y disposición a aportar para el logro de resultados
6	TRABAJO EN EQUIPO	Rara vez incorpora mejoras y cambios que enriquecen el resultado final en las tareas asignadas	Algunas veces incorpora mejoras y cambios que enriquecen el resultado final en las tareas asignadas	En la mayoría de las tareas, demuestra su creatividad.	Excede Expectativas	Siempre incorpora mejoras y cambios que enriquecen el resultado final en las tareas asignadas
7	INNOVACION / CREATIVIDAD	Rara vez da a conocer sus ideas e interpreta las de otros de manera eficaz y sin conflicto.	Algunas veces logra dar a conocer sus ideas e interpretar las de otros de manera eficaz y sin conflicto.	La mayoría de las veces mantiene una buena comunicación.	Excede Expectativas	Siempre da a conocer sus ideas e interpreta las de otros de manera eficaz y sin conflicto.
8	COMUNICACION	Rara vez logra persuadir a otros	Algunas veces logra persuadir a otros sin conflicto o amenaza.	En la mayoría de los casos, logra persuadir a otros sin conflicto o amenaza.	Excede Expectativas	Siempre logra persuadir a otros sin conflicto o amenaza.
9	LIDERAZGO	Rara vez emprende las tareas con entusiasmo y voluntariedad	Algunas veces emprende las tareas con entusiasmo y voluntariedad	Emprende la mayoría de las tareas con entusiasmo y voluntariedad.	Excede Expectativas	Siempre realiza las tareas con entusiasmo y voluntariedad
10	ENERGIA				0	0

A.- Sumatoria de puntos
 B.- Puntos obtenidos sobre ideal
 C.- Calificación final (B x 10)

FIRMA EVALUADOR:
 FIRMA AREA DE CONTROL:

FECHA EVALUACION :
 FECHA:

OBSERVACIONES:

EVALUACION DE OBJETIVOS

DIRECCION: _____
 GERENCIA Y UNIDAD: _____
 NOMBRE EVALUADO: _____
 CARGO EVALUADO: _____
 NOMBRE EVALUADOR: _____
 CARGO EVALUADOR: _____

FECHA DE EVALUACION : _____
 FECHA DE INGRESO : _____
 PERIODO DE EVALUACION : _____

OBJETIVOS DE AREA: Cumplimiento de resultados 95%, Cumplimiento RRHH 90 %

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
1	Cumplimiento Resultados (producción)	Cumplimiento cuota total 95%	100	95	36%	3,42
2	Cumplimiento Resultados RRHH	Cumplimiento 90%	100	90	24%	2,16
3	Tecnología	Cumplimiento Objetivo	100	100	20%	2,00
4	Monstr estructura organizativa y redefinición en la gerencia	Cumplimiento	100	100	20%	2,00
			NOTA FINAL		100%	9,58

FIRMA EVALUADO: _____

FIRMA EVALUADOR: _____

VoBo de Objetivos Gerencia General _____

Observaciones:

- 1.-
- 2.-
- 3.-

ANEXO IX

INFORME

FINAL

INFORME FINAL

DATOS GENERALES

NOMBRE		
EDAD:	ESTADO CIVIL:	
PUESTO:	GERENCIA: Pymes	
ASPIRACIÓN SALARIAL	ULTIMO SALARIO:	Rango Salarial de la Plaza:

PREPARACIÓN PARA EL PUESTO

	Requerido para el puesto.	Candidato
NIVEL ACADEMICO		
INSTITUCIÓN QUE LO ACREDITA		
ESPECIALIDAD		
OTROS CONOCIMIENTOS		

EXPERIENCIA LABORAL

	Requerido para el puesto.	Candidato
(EMPRESA/ POSICIÓN/ FECHAS)		
(EMPRESA/ POSICIÓN/ FECHAS)		
(EMPRESA/ POSICIÓN/ FECHAS)		

RASGOS DE PERSONALIDAD

Factores	Requisitos para el Puesto	Adecuación del Candidato
Distorsión:		
Dominante: seguro de sí mismo, rebelde, exige admiración	Medio	Medio
Controlado: estricto en su proceder, tiene éxito en las actividades mecánicas y como dirigente	Medio	Medio

EVALUACION PSICOLOGICA

--

NOMBRE Y FIRMA DE ELABORADOR

FECHA

ANEXO X

**CATALOGO DE
COMPETENCIAS**

1. ORIENTACIÓN A RESULTADOS

2	3	4	5
<p><i>Necesita supervisión constante para realizar su trabajo</i></p> <p><i>No suele cumplir con sus objetivos o cometidos</i></p> <p><i>Suele utilizar recursos y tiempo desproporcionados a los resultados alcanzados</i></p>	<p><i>Se fija planes y cumple habitualmente con los cometidos u objetivos previstos</i></p> <p><i>Emprende acciones para alcanzar sus objetivos, enfrentándose a los obstáculos que se le plantean</i></p> <p><i>Se preocupa por ser eficiente y útil</i></p>	<p><i>Suele exceder los resultados o cometidos esperados</i></p> <p><i>Demuestra capacidad para mantener un elevado nivel de esfuerzo ante situaciones de sobrecarga</i></p> <p><i>Mantiene un rendimiento estable y constante, incluso bajo presión</i></p>	<p><i>Suele lograr resultados o cometidos excepcionales, muy por encima de lo esperado</i></p> <p><i>Mantiene la eficacia cuando tiene que simultanear diferentes actividades</i></p> <p><i>Se desenvuelve con naturalidad y éxito en situaciones ambiguas/ adversas y cambiantes</i></p>

2. PROACTIVIDAD

2	3	4	5
<p><i>Actúa de forma reactiva en su actividad diaria</i></p> <p><i>Se limita a cumplir; hace lo justo en su trabajo</i></p> <p><i>Se actualiza únicamente cuando la empresa se lo requiere</i></p>	<p><i>Se cuestiona por qué hace lo que hace, ofreciéndose para realizar mejoras en su trabajo</i></p> <p><i>Se preocupa por mejorar sus competencias profesionales con los recursos que le facilita la empresa</i></p>	<p><i>Propone nuevas iniciativas y proyectos en su ámbito de actividad</i></p> <p><i>Asume responsabilidades por encima de lo exigido</i></p> <p><i>Propone acciones que faciliten su desarrollo, con recursos de la empresa y propios si fuera necesario</i></p>	<p><i>Impulsa o colabora activamente en proyectos y esfuerzos extraordinarios</i></p> <p><i>Busca activamente retos muy exigentes y difíciles, demostrando un alto grado de autoconfianza</i></p> <p><i>Entusiasta acerca de su desarrollo profesional; busca y acepta nuevas oportunidades y retos en la organización</i></p>

3. COMUNICACIÓN

2	3	4	5
<p><i>Tiene problemas para estructurar su comunicación, verbal o escrita, de forma simple y clara</i></p> <p><i>No suele transmitir seguridad ni claridad en su argumentación</i></p> <p><i>En reuniones u otras situaciones afines, suele pasar desapercibido</i></p>	<p><i>Transmite sus ideas y argumentos de forma concisa y clara, y se asegura el buen entendimiento de sus interlocutores</i></p> <p><i>Se preocupa de que sus aportaciones sean escuchadas en su entorno</i></p>	<p><i>Presenta normalmente su postura con solidez y confianza</i></p> <p><i>Logra que sus aportaciones sean incorporadas al trabajo en su entorno</i></p> <p><i>Comprende lo que puede o no decir según su interlocutor, su posición y el momento en cuestión</i></p>	<p><i>Convence con sus ideas y aportaciones con interlocutores distintos</i></p> <p><i>Presenta su postura con seguridad incluso fuera de su entorno, sin que este le intimide</i></p> <p><i>Tiene capacidad de influencia entre sus iguales, e incluso en niveles superiores</i></p>

4. TRABAJO EN EQUIPO

2	3	4	5
<p>Trabaja independientemente, haciendo aportaciones puntuales al equipo</p> <p>Busca el protagonismo personal por encima de los objetivos de su unidad o grupo</p> <p>Tiene algunas dificultades en coordinarse con sus compañeros, y en cumplir con los compromisos adquiridos con el grupo</p>	<p>Coopera con sus compañeros siempre que es necesario.</p> <p>Se preocupa por conocer los objetivos de su unidad/ grupo</p> <p>Se relaciona adecuadamente en su unidad de trabajo.</p> <p>Realiza las tareas que le son asignadas dentro del grupo.</p>	<p>Participa de forma activa en las actividades de su equipo.</p> <p>Contribuye a fijar objetivos comunes.</p> <p>Se integra en las relaciones sociales de su área.</p> <p>Colabora de buen grado con las actividades del grupo, compartiendo la información/ conocimiento relevante.</p>	<p>Adopta el papel de líder dentro del grupo y crea espíritu de equipo.</p> <p>Toma iniciativas que favorecen el progreso del grupo.</p> <p>Se involucra en actividades de otras áreas.</p> <p>Mantiene relaciones excelentes en todos los entornos.</p>

5. VISIÓN

2	3	4	5
<p>Suele tener dificultades para analizar problemas o situaciones</p> <p>Le cuesta distinguir entre lo esencial o lo accesorio en un problema o situación; "se pierde en el detalle"</p>	<p>Resuelve con eficacia problemas comunes</p> <p>Identifica con rapidez los puntos esenciales de la información que maneja</p> <p>Reconoce cuando determinados modelos o metodologías existentes son aplicables en su trabajo</p>	<p>Resuelve con eficacia problemas complejos</p> <p>Identifica pautas, discrepancias o tendencias entre la información que maneja</p> <p>Reconoce similitudes entre situaciones diversas</p>	<p>Va más allá de lo obvio, para abordar problemas o afrontar situaciones; ve lo que la mayoría no ve</p> <p>Propone ideas valiosas e innovadoras en su campo de actuación y/o especialidad</p>

6. ORIENTACION A CLIENTE

2	3	4	5
<p>Actúa a partir de las peticiones de los clientes</p> <p>Establece relaciones correctas con el cliente</p> <p>Ofrece respuestas estándar ante las demandas del cliente</p>	<p>Identifica necesidades del cliente.</p> <p>Ofrece disponibilidad en su relación con el cliente.</p> <p>Cumple los requerimientos del cliente y da respuesta a los problemas que plantea.</p>	<p>Se anticipa a las necesidades del cliente.</p> <p>Establece un compromiso personal con el cliente.</p> <p>Mejora el servicio al cliente, aportándole, de forma rentable, soluciones a medida.</p>	<p>Crea necesidades en el cliente.</p> <p>Crea vínculos de fidelización, y gana clientes.</p> <p>Logra que el cliente le reconozca y aprecie su valor añadido, y le recomiende a otros.</p>

Proyección

2	3	4	5
<p>Está en su nivel adecuado y podría rotar dentro de puestos de similar responsabilidad</p>	<p>Con potencial para asumir responsabilidades superiores en el medio plazo</p>	<p>Con potencial para asumir responsabilidades superiores en el corto plazo</p>	<p>Está preparado para asumir responsabilidades muy superiores y cabe esperar un potencial de carrera ilimitado</p>

ANEXO XI

FICHA DE
EVALUACION

FICHA DE EVALUACIÓN

1. Datos generales

Evaluado:	Edad:
Título:	Experiencia:
Puesto solicitado:	
Puesto anterior:	

Evaluador:	Puesto actual:
Departamento	Fecha de evaluación: / /

2. Evaluación de criterios

Competencias	
1. Orientación al Resultados	→ 1 2 3 4 5
2. Proactividad	→ 1 2 3 4 5
3. Comunicación	→ 1 2 3 4 5
4. Trabajo en Equipo	→ 1 2 3 4 5
5. Visión	→ 1 2 3 4 5
6. Orientación a cliente	→ 1 2 3 4 5
Proyección	→ 1 2 3 4 5

3. Evidencias y Observaciones adicionales (*)

Acciones o logros que justifiquen las puntuaciones anteriores:

Observaciones adicionales:

(*) Si necesitara más espacio, añade documentación adicional

1. Nombre y firma del evaluador

--	--

ANEXO XII

FORMATO DE LA

EVALUACION

INDIVIDUAL

Plantilla de observación de Candidatos

Nombre del Evaluador
Fecha de Evaluación

COMPETENCIA

INDICADORES

	1	2	3	4	5	Candidato 1	Candidato 2	Candidato 3	Candidato 4
TRABAJO EN EQUIPO Es la habilidad de colaborar de forma activa en la consecución de objetivos comunes con otras personas, áreas y organizaciones.	<ul style="list-style-type: none"> - Participación de forma activa, contribuyendo a objetivos comunes. - Expresa expectativas positivas del equipo. Valora las ideas de los demás con una actitud abierta. Integra sus objetivos en los del grupo. - Desarrolla el espíritu de equipo preocupándose por la integración de todos los miembros del grupo. - Capacidad de adoptar el papel de líder dentro del grupo. 					Candidato 1	Candidato 2	Candidato 3	Candidato 4
ORIENTACIÓN AL CLIENTE Disposición y habilidad para identificarse con el cliente. Conoce e identifica sus necesidades, y busca atenderle cualitativamente y satisfacerle con el servicio/producto	<ul style="list-style-type: none"> - Identifica necesidades de los clientes, en el caso planteado en la dinámica. - Se preocupa por el cliente, manteniendo disponibilidad y valor añadido. - Adecua los sistemas y herramientas disponibles a las necesidades de fondo. - Es capaz de ponerse en el lugar del cliente y comprender sus necesidades. 					Candidato 1	Candidato 2	Candidato 3	Candidato 4
ORIENTACIÓN A RESULTADOS Eficacia en la gestión de tiempos y medios. Resolución de problemas. Orientación a objetivos.	<ul style="list-style-type: none"> - Identificación de los puntos críticos del caso en la dinámica. - Planificación y argumentación de una estrategia a seguir. - Aporte de soluciones orientado a conseguir el objetivo marcado. - Anticipa soluciones a posibles problemas planteados en la dinámica. 					Candidato 1	Candidato 2	Candidato 3	Candidato 4
PROACTIVIDAD Capacidad de anticipación a las diferentes situaciones. Iniciativa, detecta oportunidades. Busca mejorar los resultados.	<ul style="list-style-type: none"> - Se cuestiona el por qué, buscando mejoras en las alternativas propuestas. - Asume responsabilidades por encima de lo exigido. - Se anticipa a los posibles problemas que puedan surgir. - Impulsa al grupo hacia retos y acciones muy exigentes. 					Candidato 1	Candidato 2	Candidato 3	Candidato 4
COMUNICACIÓN Es la habilidad para saber escuchar y expresarse de forma clara, concisa y eficaz, facilitando el intercambio de información de un modo apropiado. Implica querer entender a los demás.	<ul style="list-style-type: none"> - Escucha a los demás de manera activa. - Transmite sus ideas y argumentos de forma clara. - Transmite confianza, solidez y seguridad, logrando que sus ideas sean incorporadas al grupo gracias a su capacidad de influir entre sus compañeros. - Se preocupa de que sus aportaciones sean escuchadas. 					Candidato 1	Candidato 2	Candidato 3	Candidato 4
VISION Es tener una perspectiva global de negocio con visión de futuro que permita adquirir y diseñar acciones de mejora para adaptar una posición competitiva.	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrolla estrategias de negocio orientadas a resolver el caso. - Actúa según una perspectiva global y con visión de futuro. - Ve lo que la mayoría no ve. Comprende el impacto externo en la estrategia interna. 					Candidato 1	Candidato 2	Candidato 3	Candidato 4

ANEXO XIII

FORMATO DE LA EVALUACION CANDIDATOS

FORMATO DE OBSERVACION PARA LA PRESENTACION INDIVIDUAL

Nombre del Evaluado
Nombre del Evaluador

Fecha de Evaluación

COMPETENCIA

INDICADORES

		1	2	3	4	5
ORIENTACION A RESULTADOS						
Orientado al objetivo. Solución de problemas. Búsqueda de alternativas viables a los problemas	<ul style="list-style-type: none"> . Es capaz de identificar los puntos clave del caso en el tiempo propuesto. . Analiza problemas, condicionantes y consecuencias, con "pros" y "con" y aportando soluciones. . Buena argumentación de la estrategia propuesta. . Diseña un plan lógico, estructurado y eficaz para conseguir el objetivo que le marca el caso. 					
ORIENTACIONAL CLIENTE						
Disposición y habilidad para identificarse con el cliente. Conoce e identifica sus necesidades, y busca atenderle cualitativamente y satisfacerle con el servicio/producto	<ul style="list-style-type: none"> . Identifica las necesidades/intereses del cliente. . Demuestra interés en satisfacer al cliente. . Proporciona argumentos sólidos y viables para que el cliente acepte su oferta. . Es capaz de ponerse en el lugar del cliente y comprender sus necesidades. 					
PROACTIVIDAD						
Capacidad de anticipación a las diferentes situaciones. Iniciativa, detecta oportunidades. Busca mejorar los resultados	<ul style="list-style-type: none"> . Aporta ideas/métodos propios diferentes a los que le propone el caso. . Busca mejoras en las alternativas propuestas. . Positiviza los puntos negativos. . Prevee y anticipa los posibles problemas que puedan surgir. 					
COMUNICACION						
Habilidad para la escucha activa y receptiva. Expresa sus ideas de forma clara y convincente	<ul style="list-style-type: none"> . Se expresa de manera clara, concisa y además muestra entusiasmo. . Presenta el caso de forma lógica. . Transmite confianza, solidez y seguridad con su comunicación verbal y no verbal (gestos y mirada). . Verifica que el mensaje ha sido comprendido por el interlocutor, p.e formulando preguntas. . Demuestra una escucha activa en la ronda de preguntas. 					
VISION						
Tener una perspectiva amplia, formulando una visión de futuro en función de la comprensión del negocio	<ul style="list-style-type: none"> . Propone planes innovadores con clara visión de futuro. . Se implica en la búsqueda de mejoras, servicios de acuerdo a las alternativas propuestas. . Muestra claramente el impacto que tendrá la aplicación de su propuesta. . Refleja que su estrategia no sólo contempla resultados a corto sino a largo plazo. 					

ANEXO XIV

**FORMATO DE
REFERENCIAS
LABORALES**

P	SUPERVISIÓN REQUERIDA	Toma iniciativa <input type="checkbox"/>	Requiere poca supervisión <input type="checkbox"/>	Requiere supervisión normal <input type="checkbox"/>	Requiere supervisión constante <input type="checkbox"/>	Requiere mucha supervisión <input type="checkbox"/>
La persona nombrada en esta forma ha solicitado trabajo en						

y ha dado el nombre de su empresa como referencia. Su cuidadosa y pronta consideración al contestar ésta forma será altamente apreciada. TODA INFORMACIÓN SERA RECIBIDA CON CARÁCTER CONFIDENCIAL.

FAVOR DE CONFIRMAR LA SIGUIENTE INFORMACIÓN

ATENTAMENTE:

Nombre:..... Cédula de vecindad:

Empleo que desempeñó desde : Hasta :

Sueldo inicial Q : Sueldo final Q.

Puesto desempeñado o naturaleza de su trabajo:

FAVOR DE MARCAR LA CASILLA QUE CONSIDERE MAS APROPIADA

A	HONRADEZ	5. Digno de toda confianza <input type="checkbox"/>	4. Bastante confiable <input type="checkbox"/>	3. Normalmente confiable <input type="checkbox"/>	2. De dudosa honradez <input type="checkbox"/>	1. No es Confiable <input type="checkbox"/>
B	DISCIPLINA	Muy disciplinado <input type="checkbox"/>	Se somete fácilmente a la disciplina <input type="checkbox"/>	Normalmente disciplinado <input type="checkbox"/>	No se somete fácilmente a la disciplina <input type="checkbox"/>	Indisciplinado <input type="checkbox"/>
C	CALIDAD DE TRABAJO	Excelente <input type="checkbox"/>	Muy buena <input type="checkbox"/>	Buena <input type="checkbox"/>	Regular <input type="checkbox"/>	Mala <input type="checkbox"/>
D	CANTIDAD DE TRABAJO	Genera resultados más arriba del limite <input type="checkbox"/>	Genera bastantes resultados <input type="checkbox"/>	Su rendimiento es normal <input type="checkbox"/>	Casi no llega a los limites normales <input type="checkbox"/>	Su rendimiento es insatisfactorio <input type="checkbox"/>
E	ASISTENCIA Y PUNTUALIDAD	Muy buena <input type="checkbox"/>	Buena <input type="checkbox"/>	Normal <input type="checkbox"/>	Regular <input type="checkbox"/>	Mala <input type="checkbox"/>
F	PRESENTACIÓN PERSONAL	Muy buena <input type="checkbox"/>	Buena <input type="checkbox"/>	Normal <input type="checkbox"/>	Regular <input type="checkbox"/>	Mala <input type="checkbox"/>
G	TRATO Y SOCIABILIDAD	Bastante sociable y accesible <input type="checkbox"/>	Es sociable <input type="checkbox"/>	Se lleva bien con la gente <input type="checkbox"/>	Poco sociable <input type="checkbox"/>	Insociable <input type="checkbox"/>
H	CAPACIDAD PARA APRENDER	Aprende muy Pronto y bien <input type="checkbox"/>	Aprende fácilmente <input type="checkbox"/>	Aprende normalmente <input type="checkbox"/>	Aprende lentamente <input type="checkbox"/>	Posee poca capacidad para aprender <input type="checkbox"/>
I	CAPACIDAD PARA DIRIGIR	Influye excelentemente bien en El personal <input type="checkbox"/>	Persuade bien a su personal <input type="checkbox"/>	Dirige normalmente bien <input type="checkbox"/>	Posee poca capacidad para dirigir <input type="checkbox"/>	No se recomienda para dirigir <input type="checkbox"/>
J	RESPONSABILIDAD	Estrictamente responsable <input type="checkbox"/>	Muy responsable <input type="checkbox"/>	Normalmente responsable <input type="checkbox"/>	Poco responsable <input type="checkbox"/>	Irresponsable <input type="checkbox"/>
K	CARÁCTER	Muy bien equilibrado, impresionaria muy bien <input type="checkbox"/>	Carácter bien definido <input type="checkbox"/>	Carácter normal <input type="checkbox"/>	Carácter poco adecuado <input type="checkbox"/>	Carácter Inadecuado <input type="checkbox"/>
L	TEMPERAMENTO	<input type="checkbox"/>	Personas de genio agradable y muy buen trato <input type="checkbox"/>	Persona normalmente de buen trato <input type="checkbox"/>	Muestra alguna tendencia a dejarse llevar por los impulsos <input type="checkbox"/>	Fácilmente Impulsiva <input type="checkbox"/>
M	VOLUNTAD O INTERÉS	Se identifica muy bien con su trabajo <input type="checkbox"/>	Se esfuerza en hacer bien su trabajo <input type="checkbox"/>	Normalmente hace bien su trabajo <input type="checkbox"/>	Se limita a generar los resultados necesarios <input type="checkbox"/>	No muestra Interés <input type="checkbox"/>
N	ADAPTACIÓN	Muy positiva, genera un ambiente de trabajo <input type="checkbox"/>	Mantiene un ambiente cordial de trabajo <input type="checkbox"/>	Se adapta fácilmente al ambiente <input type="checkbox"/>	No se adapta fácilmente al ambiente <input type="checkbox"/>	Altera el ambiente de trabajo <input type="checkbox"/>
O	COLABORACIÓN	No escatima esfuerzo ni horario alguno <input type="checkbox"/>	Colabora dentro del horario de trabajo <input type="checkbox"/>	Colabora cuando se le solicita <input type="checkbox"/>	Casi no colabora <input type="checkbox"/>	No colabora <input type="checkbox"/>

