


**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**



**“GESTIÓN INTEGRAL DE RECURSOS HUMANOS BASADA EN
COMPETENCIAS LABORALES.
CASO: RECICLADORA INDUSTRIAL, S. A.”**

FLOR DE MARÍA CASTILLO DE PALACIOS

Guatemala, Mayo de 2005

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

**“GESTIÓN INTEGRAL DE RECURSOS HUMANOS
BASADA EN COMPETENCIAS LABORALES
CASO: RECICLADORA INDUSTRIAL, S. A.”**

Informe técnico profesional con base en el Normativo de la Práctica Profesional de la Escuela de Estudios de Postgrado, para optar al Grado de Maestra en Artes, aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas el 22 de febrero de 2005.

**Profesor Consejero
MSc. Jon Angel Zabala**

**Autor:
Flor de María Castillo de Palacios**

Guatemala, Mayo de 2005

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
HONORABLE JUNTA DIRECTIVA

Decano: MSc. Eduardo Antonio Velásquez Carrera
Secretario: Lic. Oscar Rolando Zetina Guerra
Vocal I: Lic. Cantón Lee Villela
Vocal II: Lic. Álvaro Joel Girón Barahona
Vocal III: Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
Vocal IV: P.C. Mario Roberto Flores
Vocal V: B.C. José Abraham González Lemus

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS. GUATEMALA,
VEINTIDÓS DE AGOSTO DE DOS MIL CINCO.**

Con base en el punto SÉPTIMO inciso 7.1 del Acta 20-2005 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 7 de julio de 2005, se conoció la nota de aprobación del Informe Técnico Profesional, de fecha 27 de junio de 2005 de la Escuela de Estudios de Postgrado No. 001-2005 y el Informe Técnico Profesional de la Maestría de Administración de Recursos Humanos denominado: “GESTIÓN INTEGRAL DE RECURSOS HUMANOS BASADO EN COMPETENCIAS LABORALES CASO: EMPRESA RECICLADORA INDUSTRIAL, S. A.”, que para su graduación profesional presentó la Licenciada FLOR DE MARIA CASTILLO DONIS DE PALACIOS, autorizándose su impresión.

Atentamente,

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”

Lic. Oscar Rolando Zetina Guerra

SECRETARIO

Lic. MSc. Eduardo Antonio Velásquez Carrera

DECANO

AGRADECIMIENTOS ESPECIALES

A GRUPO INDUSTRIAL E.E.C.

Por la apertura y confianza que siempre me han brindado.

A LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA.

Fuente de sabiduría.

A ING. MSc. JON ANGEL ZABALA – PROFESOR CONSEJERO

Por su amistad, asesoría y experiencia brindadas a lo largo de mi carrera.

A Lic. MSc. Enrique Amílcar Alvarado Méndez – Asesor

Lic. MSc. José Rafael Sánchez Viesca – Asesor Metodológico

En agradecimiento a su asesoría.

A EL PERSONAL DOCENTE:

Por los conocimientos y experiencias compartidas.

A MIS COMPAÑEROS DE PROMOCIÓN:

Licda. Ana María Hernández

Licda. MSc. Claudia María Arriola

Licda. MSc. Heydi Patricia Ocaña

Licda. Mélida Asunción Cano

Licda. Nisseli Verónica Polanco

Ing. Mario René Reyes

Lic. José Alfredo Calderón

Lic. José Raúl Argueta

Por su amistad.

CONTENIDO

	No. Página
RESUMEN	i-ii
INTRODUCCIÓN	iii-v
1. ANTECEDENTES	2
2. MARCO TEÓRICO	3
3. METODOLOGÍA	21
4. EMPRESA RECICLADORA INDUSTRIAL, S. A.	26
4.1 Generalidades	26
4.2 Filosofía de trabajo	27
4.3 Organigrama general	28
5. DISEÑO DEL SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRAL DE RECURSOS HUMANOS BASADO EN COMPETENCIAS LABORAS.	29
5.1 Misión y visión organizacional	30
5.2 Definición de las competencias	32
5.3 Definición de los niveles de competencias	46
5.4 Diseño de los perfiles de puestos	48
5.5 Análisis de las competencias del personal	51
6. DESARROLLO DEL SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRAL DE RECURSOS HUMANOS BASADO EN COMPETENCIAS LABORAS.	52
6.1 Análisis y descripción de puestos	52
6.2 Contratación	65
6.3 Evaluación del desempeño	65
6.4 Capacitación	81
6.5 Desarrollo laboral	116
6.6 Compensación económica	116
CONCLUSIONES	117
RECOMENDACIONES	119
BIBLIOGRAFÍA	120
ANEXOS	121
ÍNDICE DE CUADROS	142
ÍNDICE DE GRAFICAS	143

RESUMEN

La práctica profesional *“Gestión Integral de Recursos Humanos basado en Competencias Laborales”*, contiene el diseño y la aplicación de un sistema integral de gestión de Recursos Humanos, en la empresa “Recicladora Industrial, S. A.”. con cuya estrategia se busca dar respuesta a la pregunta de investigación planteada: *“¿Qué herramienta de gestión de Recursos Humanos permitirá incrementar los conocimientos, habilidades y compromisos de los colaboradores, que contribuya al logro de los objetivos organizacionales?”*.

Dicha interrogante surge del planteamiento del problema presentado, el cual se centra en la necesidad de cambio, específicamente en la necesidad de contar con Recursos Humanos más competentes y mejor capacitados, para afrontar los grandes cambios del entorno empresarial, tales como la globalización de mercados y el tratado de libre comercio internacional ya ratificado por Guatemala.

A las exigencias externas, se suman las de carácter interno, que se desglosan del plan estratégico establecido, el cual enfatiza en el desarrollo de una política de Recursos Humanos que permite una relación a largo plazo con sus colaboradores, con posibilidades reales de desarrollo laboral e integral, la cual permitirá también resolver los problemas de mayor importancia detectados: Alta rotación de personal, falta de personal competente y capacitado en aspectos técnicos, así como desperdicios asociados a la falta de conocimiento, que generan a la organización altos costos de mantenimiento, mano de obra y materia prima.

La organización objeto de estudio tiene la ventaja que desde sus inicios ha venido fortaleciendo en sus colaboradores, una filosofía de calidad y mejora continua, de lo que se ha derivado ya un alto compromiso y un verdadero espíritu de servicio y disponibilidad de cambio. Tal ventaja competitiva permite que la organización pueda plantearse objetivos importantes en torno a sus colaboradores que pretendan alcanzar mejoras que contribuyan al logro de su objetivo principal.

Se implementa entonces la estrategia mencionada *“Gestión Integral de Recursos Humanos, basada en Competencias Laborales”*, con la cual se busca un desarrollo continuo en toda la organización, mediante la administración de un Recurso Humano que agrega valor y que ofrece el máximo nivel de rendimiento en su desempeño laboral.

Fundamentado el método científico de investigación, se diseñó el sistema de gestión a implementar, considerando para el efecto a toda la organización (sin considerar los departamentos de servicio, los cuales ya están trabajando bajo el sistema de Competencias Laborales) debido al carácter integral de su aplicación, en donde utilizando metodología apropiada se construye toda la base informativa del sistema, que es fundamental para su aplicación en los procesos de Administración de Recursos Humanos más importantes. Los resultados más relevantes del diseño del sistema constan de la definición de las competencias de la organización, y de los niveles de profundidad.

La aplicación del sistema se llevó a cabo en los procesos de análisis y descripción de puestos, evaluación del desempeño y capacitación, obteniendo como resultados más importantes, la elaboración de los perfiles de puestos, la construcción de la matriz funcional, que combina la matriz de competencias (clave y técnicas), con los perfiles de puesto identificados en la organización y los niveles de profundidad requeridos, la cual permite en forma resumida visualizar toda la información. Además, derivado de los resultados de la evaluación del desempeño aplicada, se pudo establecer las necesidades de capacitación para la elaboración del Plan General de Capacitación.

Dentro del proceso de capacitación interna, se desarrollaron cursos específicos diseñados por expertos de la organización, que están siendo impartidos para la reducción de brechas de conocimiento, habiendo certificado algunos de ellos.

El Sistema Integral de Recursos Humanos basado en Competencias Laborales instituido en la empresa "Recicladora Industrial, S. A.", está en funcionamiento, habiendo obtenido a la fecha avances según lo mencionado anteriormente, gracias al involucramiento de la gente y el trabajo profesional y constante del comité responsable de su desarrollo.

INTRODUCCIÓN

Desde mediados del siglo pasado, la Administración de Personal había formando parte de las actividades de las empresas como una función que pretendía controlar al personal y administrar el sistema salarial. A partir de los años '70 inicia la evolución de la Administración de los Recursos Humanos, empezándose a requerir personas responsables para la función de personal, dándole una jerarquía superior a la acostumbrada.

En los años '80 se comienza a hablar de los Recursos Humanos Estratégicos. Nuevos enfoques en las políticas de personal son requeridos derivados de los cambios inesperados de los mercados internacionales, así como de la aparición del tema de la globalización económica, lo que provoca la adquisición de una mayor conciencia de la necesidad de cambios en aspectos de desarrollo de Recursos Humanos.

Es entonces cuando surge la Administración Estratégica de Recursos Humanos, como clave diferenciadora, la cual se ha convertido en un tema fundamental para las organizaciones que promueven el desarrollo y que creen en las personas como el principal recurso para lograr el éxito.

La Empresa “Recicladora Industrial, S. A.”, desde sus inicios en 1,995, ha funcionado con una filosofía de trabajo que promueve la cultura de calidad y el mejoramiento continuo; por medio de una capacitación continua y oportuna, teniendo establecida en la actualidad una cultura de trabajo apropiada para introducir cambios constantes.

La empresa reconoce que el principal motor que mueve el cambio es la voluntad y la capacidad de las personas que colabora con ella, por tal razón, en el año de 2,002, se establecen los objetivos estratégicos de la organización, en dónde se hace el compromiso de priorizar en la política de Recursos Humanos, la que establece una relación a largo plazo con sus colaboradores, con posibilidades de desarrollo laboral e integral, la cual nace de la necesidad de contar con Recursos Humanos más competentes.

Se decide implementar la estrategia de “Gestión Integral de Recursos Humanos basada en un Sistema de Competencias Laborales”, cuyo sistema permite la integración de todas las funciones de Recursos Humanos a la estrategia principal de la organización, es decir su misión, permite incrementar los conocimientos, habilidades y compromisos de los colaboradores para el logro de los objetivos organizacionales.

Para la resolución del problema de investigación se planteó como objetivo principal el establecimiento del Sistema Integral de Recursos Humanos basado en Competencias Laborales, encaminado hacia el incremento del valor agregado al trabajo y la satisfacción del personal. Los objetivos específicos pretenden el diseño de un sistema de Gestión propio para la empresa y la aplicación del sistema en la mayoría de las principales funciones de Recursos Humanos, que es la esencia del informe final.

El informe ha sido dividido en seis capítulos. El Capítulo 1 incluye los antecedentes. El Capítulo 2 corresponde al *“Marco Teórico”*, que contiene la base de la metodología utilizada y las definiciones concernientes a la Gestión por Competencias Laborales. A su vez está dividido en tres secciones, la primera contiene la *“Base Conceptual”* del sistema, dónde se incluyen las diferentes definiciones y conceptos, la segunda contiene el *“Diseño del Sistema”*, dónde se desarrolla la metodología del sistema de información, y la última *“Desarrollo del Sistema”*, que incluye la metodología a utilizar en cada uno de los procesos de Recursos Humanos dónde se aplicará.

El Capítulo 3, contiene la *“Metodología de Investigación”* utilizada, la cual explica en forma detallada, qué se hizo para resolver el problema de investigación y el diseño del método empleado. También identifica el objeto y sujeto de estudio y se presenta un resumen del procedimiento utilizado para el desarrollo de la práctica profesional

El Capítulo 4, *“Introducción a la Empresa”*, se refiere a las generalidades, filosofía de trabajo y estructura organizacional de la empresa *“Recicladora Industrial, S. A.”*, cuya actividad principal es el reciclaje industrial de plásticos, actividad con la cual busca contribuir de forma responsable a la conservación y mejoramiento del medio ambiente en Guatemala.

“El Diseño del Sistema”, contenido en el Capítulo 5, establece toda la información pertinente a las competencias laborales correspondientes a la organización. En él se determinaron las competencias clave de toda la organización, y las competencias técnicas del Depto. de Bodega, así como el establecimiento de los niveles de profundidad requeridos para cada puesto de trabajo, construyendo al mismo tiempo la matriz funcional de competencias, la cual contiene de forma ordenada la información de competencias requeridas para cada puesto de trabajo y su nivel de profundidad requerido.

El Capítulo 6, corresponde a la *“Aplicación del Sistema Integral de Recursos Humanos basado en Competencias Laborales”*, desarrollando el sistema en tres procesos fundamentales. *“El Análisis y*

Descripción de Puestos”, es el primer proceso desarrollado en dónde por medio del análisis funcional se establecieron los perfiles de todos los puestos de trabajo. “*La Evaluación del Desempeño*” corresponde al segundo proceso desarrollado, en dónde tomando como base fundamental los perfiles de puestos diseñados, se evalúa el desempeño de las competencias clave de la organización mediante el método 360º, así como se determina la forma de calibración de las competencias técnicas, obteniendo como resultado las brechas de conocimiento para considerarlas en el plan de capacitación. El tercer proceso desarrollado es la “*Capacitación por Competencias*”, en dónde se diseña el “Plan de Capacitación de competencias”, que se incorporará al Plan General de Capacitación administrado por el Departamento de Recursos Humanos. Para efectos de presentación de éste informe se utiliza el Departamento de Bodega como modelo de aplicación del sistema, con el fin de mostrar un proceso completo en forma continua, que permite una mejor comprensión de la información.

El proceso de Capacitación también incluye el diseño de cursos de capacitación interna, en dónde se desarrolla un curso correspondiente a una competencia técnica denominado: “ Fundamentos de Reciclaje y Medio Ambiente”. También se efectuó la capacitación de algunos módulos de competencias y la respectiva certificación de cursos aprobados.

Las “*Conclusiones*” presentan el índice de resultados obtenidos en la ejecución de la práctica profesional, y las “*Recomendaciones*” contienen el índice de propuestas que se sugieren llevar a cabo en el futuro.

Para finalizar en la parte de “*Anexos*”, se incluyen todos los formatos utilizados en el proceso de Gestión Integral de Recursos Humanos por Competencias Laborales, el índice de cuadros y gráficas presentadas en el informe final, para que sirva consulta de los interesados.

1. ANTECEDENTES

Desde hace muchos años, la Administración de Personal ha venido formando parte de las actividades de las empresas como una función que pretendía controlar al personal y administrar el sistema salarial.

En la década de los sesenta, en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires, Argentina, comienza el cambio de la Administración de Recursos Humanos, creándose la carrera de Licenciatura en Administración, que incluía en su pénsum el curso de Administración de Personal.

A partir de los años '70 inicia la evolución de la Administración de los Recursos Humanos. En 1968, se plantearon nuevas prácticas de lucha laboral en Francia, empezándose a requerir personas responsables para la función de personal, dándole una jerarquía superior a la acostumbrada en su momento; sin embargo no se definían claramente las funciones. La Gerencia de Personal constaba de un elemento humano experimentado con conocimiento en legislación laboral y organización sindical preferentemente.

Por muchos años se mantuvo este esquema, en donde el departamento de personal se encargaba del reclutamiento, registro, pago de las planillas salariales y un estricto control del personal.

En los años '80 se comienza a hablar de los recursos humanos estratégicos. Nuevos enfoques en las políticas de personal entre ellas la movilidad de las personas, son requeridos derivados de los cambios inesperados de los mercados internacionales.

A partir de esta década, en la cual inician los temas sobre globalización económica, comienza a tomarse conciencia de la necesidad de cambio en aspectos de desarrollo de los recursos humanos.

La empresa "Recicladora Industrial, S. A.", visualizó la necesidad de ser competitivos a nivel nacional e internacional tanto en los productos que ofrece, como en el servicio que presta a sus clientes, lo cual ha permitido evaluar el nuevo enfoque de Administración de Recursos Humanos.

Dicho enfoque es factible de aplicar por tener instituida la cultura de mejora continua, y un alto compromiso de los colaboradores de la empresa, cuya filosofía de trabajo se ha venido reforzando desde sus inicios en 1995.

En el año de 1,992, se establecen los objetivos estratégicos de la organización, en dónde se hace el compromiso de priorizar en la política de Recursos Humanos, la que establece una relación a largo plazo con sus colaboradores, con posibilidades reales de desarrollo laboral e integral, la cual nace de la necesidad de contar con Recursos Humanos más competentes.

La estrategia a implementar es la “Gestión Integral de Recursos Humanos basada en un Sistema de Competencias Laborales”, que relaciona los resultados requeridos en cada puesto de trabajo, y las competencias necesarias para el adecuado desempeño.

La dirección estratégica de Recursos Humanos tiene como misión el vinculamiento de las prácticas de recursos humanos, y el alineamiento del personal a la estrategia empresarial, fundamental para enfrentar los numerosos desafíos en un contexto altamente competitivo.

2. MARCO TEÓRICO

2.1 GESTIÓN INTEGRAL DE RECURSOS HUMANOS BASADA EN COMPETENCIAS LABORALES

La Gestión Integral de Recursos Humanos basada en Competencias Laborales, se refiere a la dirección estratégica de los Recursos Humanos, que pretende: a) análisis y descripción de puestos, b) contratación de personal, c) evaluación del desempeño, d) capacitación y entrenamiento, e) desarrollo laboral y f) compensación económica. Todos estos procesos basados en los conocimientos, habilidades y actitudes demostradas por los colaboradores, es decir las competencias laborales. Comprende los principales procesos de la Administración de Recursos Humanos, con los cuales se busca el desarrollo de una gestión adecuada al tipo de organización.

La implantación de la gestión integral por competencias se sustenta en *el diseño del sistema*, (ver figura 2.1) el cual deberá responder a las necesidades particulares de cada organización. El diseño comprende en primera instancia la *misión y visión* empresarial, que definen la razón de ser de la empresa y sus objetivos estratégicos, seguidos por *la definición de competencias*; tanto de tipo actitudinal que son las competencias clave como las técnicas que son las necesarias para el desarrollo del trabajo. A medida que se asciende o desciende de la escala jerárquica, las competencias pueden cambiar, por lo que es necesaria la clasificación por *niveles de profundidad*, los cuales definen la medida en que cada competencia es necesaria. A partir de la definición de competencias se podrán *diseñar los perfiles de puestos*, previo a un análisis de funciones, los cuales son fundamentales ya que a partir de ellos es posible la implementación de los demás procesos de recursos humanos.

Lo anterior permite desarrollar un sistema de gestión apropiado para una organización en particular, sin embargo, debido a que el personal existente en la organización en estudio no fue contratado en base a competencias laborales, deberá hacerse un *análisis de las competencias del personal* actual, que servirá como punto de partida para el desarrollo del sistema integral por competencias. (Ver esquema 1)

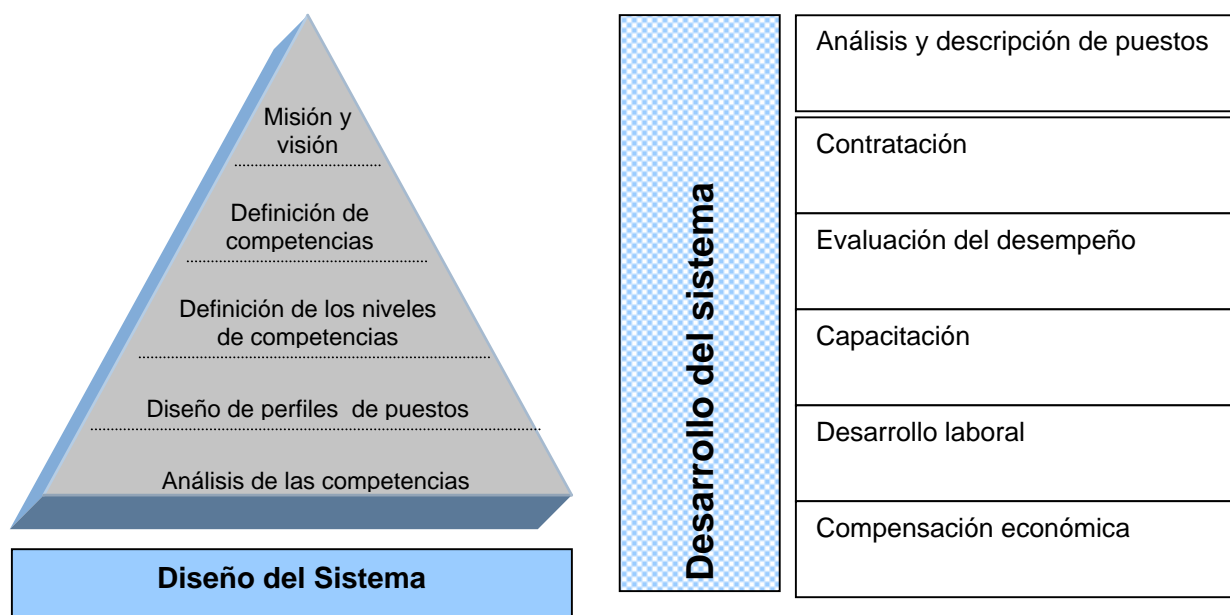
Implantar un sistema por competencias permitirá a la organización:

- Contratación de recurso humano cualificado
- Basarse en un perfil laboral para la contratación de personal
- Establecer una estructura salarial basada en los conocimientos, habilidades y compromisos demostrados por los trabajadores
- Evaluar las competencias del personal para detectar sus necesidades de capacitación

- Diseñar los programas de capacitación a partir de la evaluación de competencias y los objetivos que persigue la organización
- Definir y delimitar los conocimientos y habilidades requeridas para un puesto de trabajo.

Esquema 1

SISTEMA INTEGRAL DE RECURSOS HUMANOS BASADO EN COMPETENCIAS LABORALES



Fuente: Desarrollo de Práctica profesional, Recicladora Industrial, S. A., 2004.

Previo al desarrollo del Sistema Integral de Recursos Humanos por Competencias Laborales, se presenta a continuación la base conceptual para una adecuada comprensión de los temas propios del sistema.

2.2 BASE CONCEPTUAL

Sistema Integral de Recursos Humanos basado en competencias laborales

Existen conceptos básicos que se manejan en el tema de competencias laborales, los cuales es preciso definir con claridad dentro de la organización para establecer el vocabulario adecuado, y su alcance.

Una correcta comprensión del sistema de competencias laborales requiere de la definición de los factores que intervienen en su aplicación, con lo cual, se asegura uniformidad en el criterio utilizado por la empresa que aplica el sistema.

“Un sistema integral de Recursos Humanos basado en competencias laborales, se basa en las siguientes premisas:

- A. La razón de ser de un puesto de trabajo, está en función directa de los resultados que requieren sus clientes, internos o externos.
 - **Cliente:** Instituciones o personas, que dentro de una organización (clientes internos) ó fuera de ella (clientes externos), requieren algo.
 - **Resultados de un puesto de trabajo:** Productos, servicios, información e ideas que el que ocupa el puesto debe entregar a sus clientes.
- B. Para que un cliente quede satisfecho con los resultados que se le entregan, éstos deben ser “los que el cliente requiere” y “tal como el cliente los requiere”; es decir, deben cumplir con los requerimientos de calidad.
 - **Requerimientos de calidad:** Características, especificaciones, condiciones y objetivos que un resultado debe cumplir para satisfacer al cliente.
- C. Para poder entregar resultados de calidad, la persona que desempeña el puesto de trabajo debe demostrar ciertas **competencias laborales** específicas:
 - **Las competencias laborales** son habilidades, conocimientos y compromisos requeridos para desempeñar eficientemente un trabajo y entregar resultados de calidad.

- a. **Conocimientos:** Saber que hacer. Que derivan de la aplicación de una técnica específica. Conjunto de información que adquirimos vía educación formal y capacitación.
- b. **Habilidades:** Poder hacerlo. Que normalmente se adquiere mediante entrenamiento y experiencia. Son comportamientos laborales automatizados por la práctica y la experiencia de la ejecución de alguna tarea específica.
- c. **Las Cualidades:** Querer hacerlo. Relacionado con rasgos o características personales difíciles de obtener y modificar en corto plazo. Son tendencias estables del comportamiento que tienden a manifestarse en cualquier tipo de situación (estabilidad emocional, socialización, persistencia etc). En el desarrollo subsiguiente del estudio, a las cualidades se les denominarán *Compromisos*.¹

“De acuerdo a Spencer & Spencer, una competencia se define como una característica subyacente en el individuo que está causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o una performance superior en un trabajo o situación.”²

“Las competencias difieren según las especialidades y los niveles de los funcionarios dentro de un esquema general de la compañía. Se supone que hay competencias que son más fáciles de detectar y luego desarrollar, como las destrezas y los conocimientos, y las más complicadas de detectar y luego desarrollar, como el concepto de uno mismo, las actitudes y los valores y el núcleo mismo de la personalidad. En este esquema las competencias son centrales y superficiales.”³ (ver esquema 2)

Según la Asociación Latinoamericana de Instituciones Financieras para el Desarrollo (ALIDE), “las competencias son todas aquellas características personales (conocimientos, destrezas etc), requeridas para desempeñar un cargo o actividad en el máximo nivel de rendimiento. Son todos los requisitos para ser competente en la ejecución de un puesto o actividad.”⁴

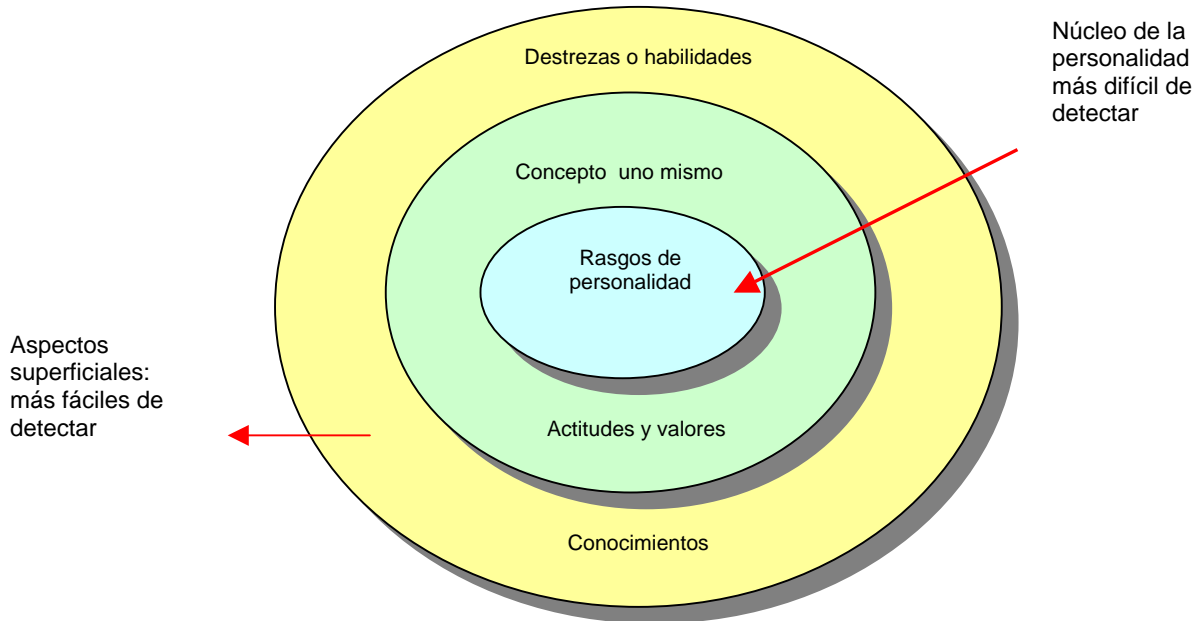
¹ GRUPO INDUSTRIAL EEC. Módulo de capacitación: Fundamentos de Competencias Laborales, Competencia Técnica: Capacitación y Desarrollo Laboral. s.n.t.

² ALLES, Martha Alicia. Dirección estratégica de Recursos Humanos; Gestión por competencias. Buenos Aires, Argentina, GRANICA, 2000. p. 59

³ Ibid p. 62

⁴ ASOCIACIÓN LATINOAMERICANA DE INSTITUCIONES FINANCIERAS PARA EL DESARROLLO (ALIDE). Manual de Gestión de Recursos Humanos Basado en Competencias. s.n.t.

Esquema 2 COMPETENCIAS CENTRALES Y SUPERFICIALES



Fuente: Spencer & Spencer .

- **Competencias de gestión:** En adelante se denominarán “*Competencias Clave*”. Son competencias comúnmente de compromiso, que están asociadas a la cultura organizacional y que son requisito básico para todos los puestos.
 - **Competencias técnicas:** Son competencias derivadas del conocimiento y de habilidad, que están asociadas a los requerimientos concretos del puesto. Son las más fáciles de detectar y evaluar, por no ser intrínsecas del ser humano, y son la base para seguir adelante. Suelen ser excluyentes por lo que determinan, en un proceso de selección, si un candidato continúa el proceso o no. Pueden ser específicas de un grupo de puestos, ó cross-funcionales.
Ejemplos: (informática, contabilidad, idiomas etc.)
- D. Para que una persona sea considerada como competente es necesario que lo demuestre en su actuación, evidenciando conductas o comportamientos observables.

- **Comportamiento Observable:** Indicadores de desempeño, relacionados con la actuación consistente de una persona, y que permiten definir el grado de aplicación de una competencia laboral.

De acuerdo al Instituto Técnico de Capacitación y Productividad (INTECAP), se dice que “una persona es competente para hacer determinada función, cuando demuestra que sabe hacerla. Si esta función tiene que ver con el trabajo y se lleva a cabo en condiciones de eficiencia y seguridad para cumplir con las misiones profesionales del individuo, entonces se trata de una competencia laboral.”⁵

- E. Un sistema integral de recursos humanos basado en competencias laborales, debe basarse en los resultados y competencias requeridos en todas sus funciones y aplicaciones: Diseño de perfiles de puesto, valuación del puesto, contratación del personal, evaluación del desempeño, capacitación, retribución y desarrollo laboral.

2.3 DISEÑO DEL SISTEMA

El diseño de la Gestión Integral de Recursos Humanos basado en Competencias Laborales deberá incluir los siguientes pasos:

- a. Definir visión y misión
- b. Definición de competencias organizacionales
- c. Definición de los niveles
- d. Diseño de los perfiles de puestos
- e. Análisis de las competencias del personal
- f. Implantación del sistema

a) Definición de visión y misión organizacional

Para trabajar con un esquema integral por competencias laborales es necesario iniciar definiendo la visión de la empresa: *hacia dónde vamos*, los objetivos y misión: *qué hacemos*; y a partir de la máxima conducción de la empresa, con su participación e involucramiento, decidir *cómo lo hacemos*.

⁵ INSTITUTO TÉCNICO DE CAPACITACIÓN Y PRODUCTIVIDAD (INTECAP), Gestión de Recursos Humanos por competencia laboral, Guatemala, s. l, s.n, s.f, p.48

Si la misión y visión organizacional ya están definidas, no será necesario este primer paso, debido a que ya se habrá establecido la estrategia principal del negocio, la cual deberá ser la base de implantación del sistema integral por competencias.

b) Definición de las competencias

La competencia laboral es un atributo que la persona posee o debe poseer en su calidad de trabajador y es, por lo tanto, plenamente identificable.

Cuando se trata de una sola persona, esta identificación es relativamente sencilla. Sin embargo cuando las competencias laborales deben de identificarse a mayor escala (para una organización), entonces habrá que recurrir a un sistema de análisis que permita, de una manera precisa, la identificación de los parámetros que constituyen la Competencia Laboral, así como el proceso que se seguirá para la identificación de la misma.

Existen diversas metodologías utilizadas para la identificación de las competencias laborales, las principales son:

- Análisis conductista
- Análisis constructivista
- Análisis funcional

El análisis funcional es una metodología comparativa en donde se analizan las relaciones existentes en las empresas entre aptitudes, cualidades, valores y conocimientos de los trabajadores.

“Es una técnica utilizada para identificar las 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 un sector de la producción o los servicios.”⁶

El resultado del análisis anterior permitirá la identificación de las principales competencias (clave y técnicas) de la organización.

⁶ INTECAP Op. Cit. p.59

- **Definición de las competencias clave.** Se definen la competencia y su comportamiento observable, considerando el tipo de negocio y el ámbito donde se desarrolla la empresa.
- **Definición de las competencias técnicas:** Se refiere a las competencias de habilidad y conocimiento resultantes del análisis de las funciones organizacionales.

Diccionario de competencias

Luego de haber determinado las competencias necesarias, se deberá elaborar el diccionario de competencias, el cual consta de un desglose de las mismas con su definición y su apertura en grados. El diccionario de competencias de una empresa está compuesto por las definiciones de competencias y sus grados de utilidad para esa empresa en particular.

“Para el establecimiento y definición de competencias es útil el diccionario de competencias de Martha Alles, que presenta un conjunto de competencias, sus definiciones y apertura por grados con el objeto de ejemplificar y para que cada empresa tome de allí las que más de adecuen a sus necesidades y requerimientos.”⁷

c) Definición de los niveles de competencias

“Puede utilizarse cuatro niveles o más si se considera necesario, de la siguiente forma:

- A. **Alto o desempeño superior,** es una desviación tipo por encima del promedio de desempeño.
- B. **Bueno,** por sobre el estándar.
- C. **Mínimo** necesario para el puesto pero dentro del perfil requerido. Es el punto que debe alcanzar un empleado, de lo contrario, no se consideraría competente para el puesto.
- D. **Insatisfactorio.** Este nivel no se aplica para la descripción del perfil, ya que si no es necesaria esa competencia para el puesto, no será necesario indicar el nivel.”⁸

⁷ ALLES, Martha Alicia. Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por Competencias: El Diccionario. Argentina, GRANICA, 2000. p.15.

⁸ ALLES, Martha Alicia. Op. Cit. p.75

d) Diseño de los perfiles de puestos

Posterior al análisis funcional definido en la literal b) se habrán determinado las competencias organizacionales y funcionales (competencias clave y técnicas), necesarias para cada puesto de trabajo, las cuales se agrupan para construir los perfiles de puestos, en dónde constarán todas aquellas competencias que se requieren del ocupante del puesto para el eficiente desempeño del mismo. Normalmente se trabaja en base a matrices, que permiten agrupar la información de toda la organización y se puede consultar con mayor rapidez y precisión.

e) Análisis de las competencias del personal

Este análisis permite identificar las competencias reales de los ocupantes de los puestos, como también su nivel de desempeño, lo que permitirá establecer las brechas de conocimiento entre los perfiles de puestos y el desempeño real. Puede efectuarse mediante la observación en el desempeño.

La competencia es una habilidad que refleja la capacidad de la persona y describe lo que puede hacer; mostrando características que diferencian un desempeño promedio o pobre de uno superior.

f) Implantación del Sistema

Poner en práctica el sistema diseñado aplicándolo a todos los procesos de Administración de Recursos Humanos.

2.4 DESARROLLO DEL SISTEMA INTEGRAL DE RECURSOS HUMANOS BASADO EN COMPETENCIAS LABORALES.

Se refiere al establecimiento de un sistema integrado de las principales funciones de Recursos Humanos que posibilite la concordancia entre las competencias y calidad de resultados requeridos por el puesto y las reales de las personas.

Dentro de las funciones que abarca el sistema están:

- a) Análisis y descripción de puestos
- b) Contratación
- c) Evaluación del desempeño
- d) Capacitación
- e) Desarrollo laboral y
- f) Compensación económica.

a) Análisis y descripción de puestos

Las descripciones de puestos se obtienen como resultado del análisis de las funciones productivas de una organización, lo cual se realiza luego de la obtención, evaluación y organización de información concerniente al perfil en cuestión. En la descripción del perfil de puestos, se deben plasmar todas las metas, funciones, competencias clave, técnicas, así como las condiciones de trabajo y otros aspectos relevantes.

Los perfiles se elaboran para cada función y cada puesto, lo que significa establecer:

- **“Contexto:** Características y particularidades del ambiente de trabajo (ubicación, horarios especiales, relaciones de trabajo claves, contenido, condiciones físicas).
- **Clientes:** Internos y externos, a los cuales se deben entregar los resultados.
- **Resultados:** Productos, servicios, ideas, información. Deben ser medibles, expresarse en forma de sustantivo y estar asociados a “Requerimientos de calidad”, los cuales definen qué es lo que el cliente considera como un resultado satisfactorio. Se deben dejar claras las fuentes de retroalimentación (medidas o indicadores).
- **Competencias:**
 - a. *De Conocimientos* (Saber que hacer): Conjunto de cosas que se deben saber y entender; hechos, ideas, teorías, conceptos, métodos.
 - b. *De Habilidades* (Poder hacerlo): Patrón de conducta que se muestra consistente, ámbito intelectual, físico, relaciones interpersonales y manejo de uno mismo.
 - c. *De Compromiso* (Querer hacerlo): Valores, preferencias, actitudes y motivos que determinan el enfoque y la energía.”⁹

Describir los perfiles laborales es fundamental para la organización lo cual le permitirá al área de Recursos Humanos:

- Conocer con exactitud los perfiles de puestos necesarios para desempeñar eficientemente el trabajo de la organización.
- Mejorar los procesos y procedimientos de trabajo.
- Reorganizar la estructura laboral de la organización.
- Planificar las necesidades de recurso humano.

⁹ GRUPO INDUSTRIAL EEC. Op. Cit. s.n.t.

- Eliminar requisitos y demandas no indispensables.
- Ubicar a los empleados de acuerdo a las competencias demostradas.
- Determinar niveles realistas de desempeño.
- Crear planes para capacitación y desarrollo.
- Brindar oportunidad al empleado para desarrollar una carrera dentro de la empresa
- Propiciar condiciones que mejoren el entorno laboral.
- Información para elaborar planes de incentivos.

Una de las ventajas de trabajar por competencias es el uso de las matrices que proporcionan información precisa en el momento justo.

Matriz funcional

La matriz funcional 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 deberán registrar todos los perfiles laborales identificados en la organización, especificando por cada uno, las competencias clave, técnicas y de compromiso requeridas, así como los niveles requeridos.

Matriz por perfil laboral

“Es esta matriz la que se le da al trabajador durante la inducción para que conozca la posición que desempeñara y los requisitos que debe cumplir, esto le permitirá desempeñar un mejor trabajo y modificar el perfil laboral cuando así sea necesario.”¹⁰

b) Contratación

Es la incorporación de nuevos empleados a la empresa, luego de haber finalizado un largo proceso de reclutamiento y selección. Los candidatos a un puesto, internos y externos, deberán valuarse según las competencias y resultados requeridos para dicha posición. El objetivo es buscar personas que puedan generar los resultados requeridos y que tengan las competencias definidas, dejando atrás las deducciones para predecir el desempeño futuro basadas en intuiciones o rasgos de personalidad (método psicológico).

¹⁰ INTECAP. Op. Cit. p.78

El Reclutamiento, es un conjunto de procedimientos orientados a atraer e identificar candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización, de los cuales más tarde se seleccionará a alguno para efectuarle el ofrecimiento de empleo.

La Selección es la actividad de clasificación donde se escoge a aquellas personas que tengan mayor probabilidad de adaptarse al cargo ofrecido para satisfacer las necesidades de la organización y el perfil de puesto. La primera fuente que debe explorarse es la propia empresa, luego de haber agotado el análisis interno se deberá salir al mercado.

Debido a que el alcance de la práctica profesional no incluye este proceso, el mismo no está desarrollado con amplitud, solamente se indica por referencia al proceso completo de la Gestión Integral por Competencias Laborales.

c) Evaluación del desempeño

El análisis del desempeño es un instrumento para gerenciar dirigir y supervisar el personal. Tiene como objetivos principales, desarrollar el personal, la mejora permanente de los resultados de la organización y el adecuado aprovechamiento de los recursos humanos.

Las evaluaciones del desempeño son necesarias para tomar decisiones sobre remuneraciones y promociones, reunir y revisar las evaluaciones de los jefes y subordinados sobre el comportamiento del empleado, dar retroalimentación al empleado de su desempeño y definir la estrategia de capacitación y entrenamiento requeridas

Una evaluación del desempeño debe realizarse siempre con relación al *perfil del puesto*. Solo se podrá decir que una persona se desempeña bien o mal, en relación con lo que se espera de él en el puesto.

A partir de la evaluación del desempeño, será posible definir cuales serán las estrategias de capacitación y entrenamiento necesarias para cada persona.

Pasos para la evaluación del desempeño:

- **Definir el puesto:** Asegurarse de que el supervisor y el subordinado estén de acuerdo en las responsabilidades y los criterios de desempeño del puesto.

- **Evaluar el desempeño en función del puesto:** Incluye algún tipo de calificación en relación con una escala definida previamente.
- **Retroinformación:** Comentar el desempeño y los progresos del subordinado.

Evaluar el desempeño en el esquema de competencias

Las evaluaciones siempre deben de hacerse en función de cómo se ha definido el puesto, por lo tanto si se está trabajando en un esquema por competencias, la evaluación deberá estar en función de las mismas.

La evaluación del desempeño tomará en cuenta las competencias relacionadas con la posición a evaluar únicamente, y el grado en que son requeridas para el puesto.

➤ **Evaluación de competencias clave:**

Estas son evaluadas por medio de métodos de 360°, consistente en que un grupo de personas valoren a otra por medio de una serie de factores predefinidos. Estos son comportamientos observables en el desarrollo diario de la práctica profesional. Para que el método no sea burocrático, se eligen uno o dos pares, dos personas que supervise, dos clientes y así sucesivamente, y no todos los involucrados en cada nivel.

“La evaluación de 360 grados es la apropiada para el desarrollo y la valoración del personal, ya que dirige a las personas hacia la satisfacción de las necesidades y expectativas, no solo de su jefe sino de todos aquellos que reciben sus servicios, tanto internos como externos.”¹¹

Proceso a seguir en una evaluación de 360°:

- “Definición de los factores de comportamiento críticos de la organización.
- Diseño de herramienta, como soporte del proceso, es decir el cuestionario de evaluación de 360°. (*Ver anexo 8, Formato de entrevista de evaluación del desempeño método 360°*)
- Elección de las personas que van a intervenir como evaluadores: superiores, pares, colaboradores, clientes internos de otras áreas, clientes y proveedores externos. Estos últimos pueden o no incluirse. Estas evaluaciones son anónimas. Se sugiere adicionar

¹¹ ALLES, Martha Alicia. Op. Cit. p. 82.

la auto evaluación de la persona involucrada, únicamente como factor de comparación y no deberá considerarse en el análisis de los resultados.

- Lanzamiento del proceso de evaluación con los interesados y los evaluadores.
- Relevamiento y procesamiento de datos de las diferentes evaluaciones. Es aconsejable que este paso lo realice un consultor externo, para preservar la confidencialidad de la información.
- Comunicación a los interesados de los resultados de la evaluación.”¹²

➤ **Evaluación de las competencias técnicas**

Las competencias técnicas son evaluadas por calibración (exámenes, pruebas, prácticas u observación en el lugar de trabajo). Los resultados numéricos son medidos por “Indicadores Claves del Desempeño” (KPI).

La entrevista de retroalimentación

Comunicar al empleado de los resultados de la evaluación es beneficioso para él y para la organización. Esta entrevista es recomendable hacerla de persona a persona. (*Ver anexo 9, Entrevista de Retroalimentación*).

La entrevista de retroalimentación se efectúa con el propósito de repasar con el empleado la evaluación de su desempeño, del cual dependerá la conducción de la misma. Los resultados de la evaluación son aplicables a:

- Determinación de personal clave (aspecto de motivación)
- Criterio para incremento salarial
- Planes de carrera (asensos)
- Planificación de la mejora continua.

d) Capacitación

El plan de capacitación debe estar enfocado a reducir la brecha existente entre las competencias y calidad de resultados requeridos por el cliente y las competencias y calidad de los resultados actuales de la persona que desempeña el puesto.

¹² ALLES, Martha Alicia. Op. Cit. p. 401.

Dentro del esquema de gestión por competencias, será sobre éstas que se centrarán los mayores esfuerzos de capacitación y entrenamiento, de modo que la nómina en conjunto logre el perfil requerido. Normalmente el esquema por competencias permite dirigir la capacitación hacia grupos que deben mejorar ciertas competencias.

Pasos a seguir para la capacitación por competencias:

1. La empresa debe definir cuáles son las competencias que necesita, luego el grado requerido para los diferentes puestos de la organización.
2. Con este primer mapa de puestos y competencias, se debe hacer un inventario de competencias del personal. El inventario de competencias debe ser amplio, es decir, relevar las competencias técnicas o de conocimientos y las competencias clave, relacionadas con la conducta.
3. De la comparación de estos dos elementos (pasos 1 y 2) surgirán las necesidades de capacitación.

“Para una exitosa gestión de capacitación debe intervenir Recursos Humanos, a través de su área de Capacitación, y la línea para la cual se está desarrollando la actividad. Debe ser necesariamente un trabajo en equipo para un correcto desempeño de todos los involucrados, capacitadores y participantes.”¹³ El esquema 3, muestra en síntesis las funciones que corresponden a cada área de trabajo.

Esquema 3

GUÍA PARA LA PREPARACIÓN DE CURSOS DE CAPACITACIÓN

Recursos Humanos	Línea
➤ Preparar el material de entrenamiento	➤ Provee la información técnica necesaria
➤ Coordinar los esfuerzos de capacitación	➤ Verifica necesidades de entrenamiento
➤ Conduce y organiza el entrenamiento fuera del trabajo	➤ Conduce el entrenamiento dentro del trabajo
➤ Diseña el relevamiento de necesidades de capacitación	➤ Determina quien debe ser capacitado.

Fuente: *Martha Alicia Alles, Dirección Estratégica de Recursos Humanos.*

¹³ Alles Martha Alicia. Op. Cit p.317

La estructura o plan general de los cursos de capacitación, que sirve para organizar sus contenidos, sus tiempos y actividades en un todo armónico y coherente a la vez que permite verificar si el conjunto responde a los objetivos planeados. Cómo mínimo deberá contener los siguientes aspectos:

Esquema 4
ESTRUCTURA GENERAL DE CURSOS DE CAPACITACIÓN

<p style="text-align: center;">Contenidos de la sesión</p> <p>¿Qué temas deben ser tratados? ¿Con qué profundidad?</p>	<p style="text-align: center;">Duración</p> <p>¿Cuál es la cantidad de horas que se dedicarán? ¿Con qué periodicidad se realizarán los encuentros?</p>	<p style="text-align: center;">Objetivos</p> <p>¿Qué serán capaces de hacer de modo diferente los participantes al finalizar la actividad?</p>
<p style="text-align: center;">Métodos</p> <p>¿Cuáles son los métodos que nos ayudarán a que los participantes aprendan las habilidades y conocimientos requeridos?</p>	<p style="text-align: center;">Criterios de evaluación</p> <p>Después de la sesión ¿Cómo verificaremos los logros, habilidades o destrezas adquiridas por los participantes?</p>	<p style="text-align: center;">Trasferencia del aprendizaje</p> <p>¿Cómo nos aseguraremos que lo aprendido será aplicado en el trabajo? ¿Cómo verificaremos el progreso?</p>

Fuente: Martha Alicia Alles, Dirección Estratégica de Recursos Humanos.

e) Desarrollo laboral

De acuerdo a los resultados y competencias especificados en los perfiles de puesto, la ruta para ascender a una posición deseada deja de ser rígida. Cada empleado puede diseñar su propio plan de carrera, preparándose para los requerimientos de los puestos a los que aspira a ser promovido, e indicando su candidatura cuando se presenta la oportunidad. Hacer carrera significa:

- Hacer carrera es conquistar lo que más interesa de un trabajo, satisfacer las motivaciones que nos impulsan a trabajar, diferentes en cada persona.

- Es crecer en cierta dirección hasta donde lo permitan nuestras reales posibilidades, es decir, hasta donde sea productivo para la organización y para el individuo.

Cualquier empleado de una organización puede hacer una carrera, y por mas cortas que sean siempre deben ser tomadas en cuenta en los planes de desarrollo. Sin embargo es importante identificar la gente clave de la organización, a fin de elaborar para ellos planes especiales de carrera que deben ser verificados con atención.

Es necesario prever cómo reemplazar a cada una de las personas clave de la organización ante la eventual desvinculación de la compañía.

El desarrollo de los recursos humanos se utiliza para:

- Incrementar la capacidad de los empleados para asegurar crecimiento y avance en la carrera.
- Mejorar las capacidades intelectuales y emocionales.
- Focalizar los aspectos menos tangibles de desempeño, como las actitudes y los valores.
- Considerar datos tales como: preferencia de carrera, evaluaciones del desempeño y necesidades organizacionales.

Cómo parte de las funciones de Recursos Humanos en este punto se requiere:

- a) “Administrar las descripciones de puestos y supervisar su vigencia.
- b) Definir los planes de carrera de la organización, mapas o familias de puestos.
- c) Coordinar las evaluaciones de desempeño e implementar las herramientas a utilizar, actualizarlas o modificarlas.
- d) Administrar los sistemas de planes de sucesión.
- e) Supervisar capacitación y entrenamiento al personal.”¹⁴

f) Compensación económica

Según Martha Alles, se considera el módulo de más fácil implementación. “Remunerar por competencias significa que la empresa deberá implementar sistemas de compensación variable donde considerarán para el cálculo, entre otros elementos, las competencias de los colaboradores con relación al puesto y su desempeño. Es imprescindible evaluar el desempeño por competencias.”¹⁵

¹⁴ ALLES, Martha Alicia. Op. Cit. p.349

¹⁵ ALLES, Martha Alicia. Loc. Cit.

No obstante la compensación económica es un aspecto bastante delicado, no sólo porque el sistema debe ser justo y confiable, sino también porque incide directamente con los colaboradores. En este punto las razones intrínsecas de pertenencia como la identificación y el compromiso de los colaboradores con la organización es fundamental para tener éxito en la aplicación del Sistema de Gestión Integral por Competencias Laborales; y para hacer crecer este compromiso se debe percibir que hay justicia y equidad en la aplicación del sistema salarial.

De acuerdo a Spencer, la compensación basada en competencias significa que esa persona debe ser recompensada por el desarrollo de las habilidades interpersonales y de influencia mediante la provisión de beneficios monetarios por desarrollo y demostración de las competencias. En teoría, cuanto más altas sean las competencias de un colaborador, le corresponderá una mayor compensación.

Si se evalúa por competencias, a partir de estas evaluaciones se toman decisiones sobre el personal, tales como promociones y modificaciones salariales. La remuneración también considera el grado de dominio de las competencias, ya sea por debajo o por encima de lo que le corresponde a cada puesto de trabajo.

Cómo establecer niveles de compensación

Las políticas de compensación han ido cambiando, hoy en día las empresas deciden donde desean posicionarse en el mercado y definen en que nivel de salarios desean posicionar a la compañía (1er cuartil, 2do. cuartil, 3er cuartil ó 4to. cuartil).

Existen métodos de puntuar y valorar los diferentes puestos de una organización, que permiten hacer una comparación con el mercado salarial. En teoría, cuando más altas son las competencias de un colaborador, le corresponderá una mayor compensación.

Debido a que el alcance de la práctica profesional no incluye este proceso, el mismo solamente se indica por referencia al proceso completo de la Gestión Integral por Competencias Laborales.

3. METODOLOGÍA

La ejecución de la práctica profesional ha sido encaminada a la resolución del problema planteado por el área de Recursos Humanos y la Gerencia de Garantía de Calidad, de la empresa “Recicladora Industrial, S. A”. Dicho problema consistió en la aplicación del Sistema Integral de Recursos Humanos por Competencias Laborales a todos los departamentos y puestos existentes en la empresa.

Dicha empresa forma parte de un grupo corporativo, dentro del cual se ha implementado ya el sistema de competencias laborales, específicamente en la empresa más grande, habiendo desarrollado un sistema integral que deberá servir de base para la implementación del sistema en todas las demás empresas para que la corporación funcione de forma uniforme.

Para llevar a cabo el proyecto de la práctica profesional se recurrió a las técnicas de investigación de campo por medio de la observación directa y entrevistas personales, así como trabajo de campo con personal ejecutivo de la *organización*, con el fin de desarrollar un sistema propio para la empresa “Recicladora Industrial, S. A.”, sin dejar de considerar las bases fundamentales previamente establecidas por la corporación.

Para la recopilación del marco teórico, se recurrió a la consulta de teorías y conceptos existentes en bibliografía específica en Gestión de Recursos Humanos, Gestión Integral de Recursos Humanos por Competencias, material de la empresa objeto de estudio referente a su cultura y filosofía de trabajo proporcionado, lo cual fue fundamental para analizar la factibilidad de introducir cambios importantes; así como publicaciones varias de internet.

Se utilizaron los instrumentos de trabajo pertinentes a la “Gestión Integral de Recursos Humanos basada en Competencias Laborales”, tales como matrices funcionales, matrices de competencias clave y técnicas, matriz de necesidades de capacitación, así como la estructura de los cursos de capacitación pertinentes, entrevista de evaluación de desempeño y su entrevista de retroalimentación, perfiles de puestos de trabajo y otros.

El diseño de la Gestión Integral por Competencias consta de dos etapas, la primera es el diseño mismo del sistema que contiene toda la base informativa necesaria para poner el marcha su funcionamiento tales como matrices de competencias y sus definiciones, matrices funcionales y sus niveles de aplicación requeridos, entre otros. La segunda, contiene la aplicación en los principales proceso de Administración de Recursos Humanos como: análisis y descripción de

puestos, contratación, evaluación del desempeño, capacitación, desarrollo laboral y compensación económica.

Debido a que la aplicación del un Sistema de Recursos Humanos por Competencias Laborales debe ser integral, se utilizó el universo de la población, es decir que se aplicó a todos los departamentos de la empresa objeto de estudio, así como también se abarcó todos los puestos de trabajo existentes, con excepción de los departamentos que prestan servicios a todo el grupo de empresas de la corporación, dentro de ellos: Recursos Humanos, Suministros, Contabilidad, Créditos e informática; los cuales ya están funcionando bajo el sistema de Competencias Laborales. Ver esquema 5.

Para efectos de presentación, éste informe únicamente muestra la aplicación del sistema en un departamento "Bodega", debido a la amplitud de información recabada y con el objeto de presentar un ejemplo con amplitud y continuidad.

Esquema 5

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS PARA LA APLICACIÓN DEL SISTEMA INTEGRAL DE RECURSOS HUMANOS POR COMPETENCIAS LABORALES

Departamentos							
Producción		Mantenimiento		Comercialización		Bodega	
No.	Puesto	No.	Puesto	No.	Puesto	No.	Puesto
1	Jefe Depto.	1	Supervisor	1	Jefe Depto.	1	Jefe Depto
2	Secretaria	2	Técnico I	2	Asistente	2	Supervisor M.P.
3	Supervisor			3	Vendedores	3	Supervisor P.T.
4	Operador I					4	Operarios
5	Operador II						
5		2		3		4	Total: 14 puestos

Fuente: Desarrollo de Práctica Profesional en la empresa Recicladora Industrial, S. A., 2,004.

Resumen del procedimiento utilizado para el desarrollo de la práctica profesional:

Paso 1. Establecimiento de misión y visión.

De acuerdo al esquema de la Gestión Integral por competencias, es preciso iniciar por el establecimiento de la misión y visión organizacional, pasos que por estar ya perfectamente definidos en la empresa, no hubo ningún involucramiento.

Paso 2. Determinación de las competencias clave.

Al igual que el paso 1, la determinación de las competencias clave de la empresa, no formarán parte del aporte de la práctica profesional, debido a que como ya se mencionó con anterioridad, la empresa objeto de estudio forma parte de una corporación, por lo que éstas competencias están ya definidas por la Alta Dirección para todas las empresas de la corporación. Sin embargo debido a que forman parte del sistema a implementar, se incorporan al presente estudio.

Paso 3. Determinación de las competencias técnicas.

Para determinar las competencias técnicas, se desarrollará un seminario especial, impartido por el Comité de Gestión integrado por la Gerencia de Cultura de Calidad y el Depto. de Recursos Humanos, en dónde participarán los jefes y asistentes de cada una de las secciones de la empresa, para lo cual se persiguen los siguientes objetivos:

- Profundizar en la temática de Competencias Laborales. En este punto se presenta la base conceptual del sistema y el diseño a implementar.
- Elaboración del análisis funcional mediante la elaboración de los cuadros de resultados esperados y los requisitos de calidad por departamento.
- Determinación de las competencias técnicas correspondientes a cada sección y cada puesto de trabajo, así como la profundidad requerida.
- Elaboración de los perfiles de puestos basados en competencias laborales que corresponden a cada área de trabajo. Para el efecto se utilizó la descripción existente de los puestos de trabajo, así como la matriz de resultados esperados y competencias relacionadas.

Paso 4. Perfiles de puestos.

- Los perfiles de puestos definidos en el paso No. 3 quedaron documentados y autorizados en este paso.

Paso 5. Matriz funcional

En esta matriz registra todos los perfiles identificados en la organización, especificando por cada uno: las competencias clave, técnicas y de compromiso requeridas, así como los niveles de profundidad requeridos. Esta matriz contiene toda la información respecto a los perfiles de puesto de la organización.

Paso 6. Evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño toma en cuenta las competencias relacionadas con la posición a evaluar únicamente, y el grado en que son requeridas para el puesto.

- **Las competencias clave:** se evalúan por el método de 360°.
- **Las competencias técnicas:** Se calibran por medio de (exámenes, pruebas, prácticas u observación en el lugar de trabajo)

Paso 7. Capacitación basada en competencias.

Para la capacitación interna de competencias, las cuales requieren del conocimiento y experiencia de los especialistas de la empresa; se planificó y se elaboraron los cursos específicos de acuerdo a una estructura determinada.

Previo al desarrollo de los cursos de capacitación, se determinaron las prioridades de capacitación, por lo que a partir de éstas prioridades se planifica el desarrollo de los cursos.

Paso 8. Análisis de las mejoras alcanzadas

Consistente en un análisis teórico y estadístico que permitirá observar los beneficios percibidos a la finalización de la práctica.

En cada uno de los procesos trabajados se desarrollarán las actividades planificadas mostrando los avances y resultados obtenidos por medio de formatos, matrices, instrumentos, gráficas y otros.

Se hace la aclaración que de los resultados que se muestran son parciales, debido a que el informe presenta la aplicación del sistema únicamente en el departamento de Bodega, con fines de simplificar la presentación del informe y mejor comprensión para el lector.

4. EMPRESA “RECICLADORA INDUSTRIAL, S. A.”

4.1 Generalidades

A continuación se presenta la información más relevante de la empresa objeto de estudio, con el fin de poder relacionar la actividad económica y la aplicación del sistema de Gestión de Recursos Humanos basado en Competencias Laborales.

Se aclara que el verdadero nombre de la empresa se ha omitido por razones de confidencialidad, y que Recicladora Industrial, S. A., es un nombre ficticio que se utilizará para referirnos a la empresa objeto de estudio.

<p>Empresa</p>	<p>Recicladora Industrial, S. A. Es una empresa pequeña, en crecimiento, fundada en 1,995, para satisfacer las necesidades de resinas plásticas recicladas en la Industria del Plástico, así como también busca contribuir a la conservación y el mejoramiento del medio ambiente en Guatemala. Forma parte de una grupo de empresas de una corporación.</p>
<p>Tipo de empresa</p>	<p>Empresa industrial.</p>
<p>Actividad Económica</p>	<p>Reciclaje de plásticos. Proceso que consiste en la captación, limpieza, separación y procesamiento de materiales plásticos “desechos”, para convertirlos en materia primas destinadas a la venta, para aplicaciones en nuevos artículos plásticos.</p>
<p>Áreas que abarca el estudio.</p>	<p>Producción, Mantenimiento, Comercialización y Bodega. (Ver organigrama)</p>

4.2 Filosofía de trabajo

La empresa desde el inicio de sus operaciones en 1995, implementó el proyecto de Calidad Total y mejoramiento continuo, en donde todos los miembros que la conforman tienen participación. Dicho proyecto ha consistido en un intenso programa de capacitación y desarrollo de personal, enfocado específicamente a la máxima satisfacción del cliente, promoviendo el desempeño superior y la adopción de la “Cultura de Calidad” que los identifique.

Tal filosofía ha dado como resultado una alta cohesión en sus equipos de trabajo, ha generado en su gente el compromiso organizacional y los ha preparado para utilizar las herramientas idóneas para hacerle frente a los desafíos actuales.

La implementación del “Sistema de Gestión Integral de Recursos Humanos basada en Competencias Laborales” forma parte de los procesos de mejoramiento continuo, cuya aplicación necesita del compromiso e involucramiento activo de todo su personal, considerando ya estar preparados con la base fundamental para sustentar el proyecto.

Dicha filosofía de trabajo está fundamentada en su misión, visión y valores organizacionales que se presentan a continuación.

MISIÓN	<i>Somos una empresa en la búsqueda continua de la excelencia en la industria del Reciclaje de Plásticos, que utiliza alta tecnología, un sistema de administración de calidad y recurso humano comprometido, para obtener la plena satisfacción de nuestros clientes accionistas y empleados, y a la conservación del medio ambiente en Guatemala.</i>
VISIÓN	<i>Ser una empresa competitiva en la conversión y comercialización de materias primas y productos reciclados a nivel global, enfocándose en las estrategias del mercado, el uso de la tecnología disponible, con la continua capacitación de sus miembros y apoyados en los valores y creencias de todo su personal.</i>
VALORES	<ul style="list-style-type: none"> ❖ <i>Honestidad</i> ❖ <i>Responsabilidad</i> ❖ <i>Integridad</i> ❖ <i>Equidad</i>

Anexo 1

Organigrama General: Recicladora Industrial, S. A.



Fuente: Recicladora Industrial, S. A., 2.004.

5. DISEÑO DEL SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRAL DE RECURSOS HUMANOS BASADA EN COMPETENCIAS LABORALES

El diseño del Sistema para la Gestión de Recursos Humanos basada en Competencias Laborales, consiste en un sistema de información, que sirve de base para la gestión de recursos humanos. Dicho sistema informativo se construye con el apoyo fundamental del personal del Depto. de Recursos Humanos, el personal designado para el proyecto de competencias laborales y el involucramiento total de la alta Gerencia.

La información que se registra en el sistema corresponde específicamente a las competencias que el personal de la empresa requiere en los diferentes grados de profundidad, para el óptimo desempeño de las funciones y cargos administrativos y operativos.



Fuente: Desarrollo de Práctica profesional, Recicladora Industrial, S. A., 2004.

5.1 Misión y visión organizacional

El primer paso en el establecimiento del sistema, es el análisis de la misión y la visión organizacional, puesto que todas las acciones a emprender contribuyen en forma estratégica y sistemática al logro del objetivo fundamental de la empresa.

Debido a que dentro del trabajo de práctica profesional no se tuvo ningún involucramiento en el establecimiento de este inciso, solamente se presenta a continuación las formulaciones de misión y visión existentes.

Misión:

Somos una empresa en la búsqueda continua de la excelencia en la industria del Reciclaje de Plásticos, que utiliza alta tecnología, un sistema de administración de calidad y recurso humano comprometido, para obtener la plena satisfacción de nuestros clientes accionistas y empleados, y a la conservación del medio ambiente en Guatemala.

Visión

Ser una empresa competitiva en la conversión y comercialización de materias primas y productos reciclados a nivel global, enfocándose en las estrategias del mercado, el uso de la tecnología disponible, con la continua capacitación de sus miembros y apoyados en los valores y creencias de todo su personal.

Organización:

El organigrama general de la empresa se presenta en el numeral 4.2, en dónde está contenida la organización en su totalidad; no obstante como se había mencionado ya, la implementación del estudio no abarca todas las secciones mencionadas debido a que algunas áreas están centralizadas y prestan servicios para todas las empresas de la corporación, cuyas áreas están trabajando ya bajo el sistema de Competencias Laborales.

Retomamos el esquema 5, "Descripción de puestos para la aplicación del Sistema Integral de Recursos Humanos basado en Competencias Laborales", en el cual se especifican los puestos de trabajos que sí serán considerados para su aplicación.

Esquema 5

**DESCRIPCIÓN DE PUESTOS PARA LA APLICACIÓN DEL SISTEMA INTEGRAL DE
RECURSOS HUMANOS POR COMPETENCIAS LABORALES**

DEPARTAMENTOS							
PRODUCCIÓN		MANTENIMIENTO		COMERCIALIZACIÓN		BODEGA	
No.	Puesto	No.	Puesto	No.	Puesto	No.	Puesto
1	Jefe Depto.	1	Supervisor	1	Jefe Depto.	1	Jefe Depto
2	Secretaria	2	Técnico I	2	Asistente	2	Supervisor M.P.
3	Supervisor			3	Vendedores	3	Supervisor P.T.
4	Operador I					4	Operarios
5	Operador II						
5		2		3		4	Total: 14 puestos

Fuente: Desarrollo de Práctica Profesional en la empresa Recicladora Industrial, S. A., 2,004.

Para poder ordenar los puestos de trabajo en la aplicación del sistema integral por competencias laborales es necesario formar familias de puestos, con el objeto de reducir la totalidad de puestos existentes a un número razonable de familias que pueda ser funcional para el sistema. El esquema 7, contiene las familias de puestos establecidas en la organización

En el esquema se muestra las familias de puestos establecidas, así como el nivel de la escala salarial que le corresponde a cada familia de puestos. No se presenta mayor información sobre la estructura de la escala salarial por no formar parte del estudio.

Para cada familia de puestos se estableció un nivel requerido de dominio de competencias (clave) expresado en porcentajes, bajo el cual será evaluado el desempeño de los colaboradores, para lo cual se utiliza el método de evaluación de 360°.

Esquema 7
FAMILIAS DE PUESTOS

Descripción de las familias de puestos					
Nivel según escala salarial	Alta Dirección	Jefes	Supervisores	Soporte administrativo	Soporte operativo
Nivel de dominio requerido de competencias clave	90%	85%	80%	80%	75%

Fuente: Desarrollo de Práctica Profesional en la empresa Recicladora Industrial, S. A., 2,004.

5.2 Definición de Competencias

➤ **Determinación de las Competencias Clave:**

Las competencias clave de la empresa, no formarán parte del estudio, debido a que la empresa por estar integrada a una corporación, ha adoptado las competencias clave que en forma general han sido definidas para todo el grupo.

Por lo anterior se presenta en el cuadro siguiente diccionario de las competencias clave determinado por la Dirección de la empresa. (Ver anexo 2: Diccionario de competencias clave)

Anexo 2

DICCIONARIO DE COMPETENCIAS CLAVE

COMPETENCIAS CLAVE			
	COMPET. CLAVE	DEFINICIÓN	COMPORTAMIENTO OBSERVABLE
		NIVELES DE COMPETENCIAS	
1	Responsabilidad	Cumplir las tareas encomendadas en el tiempo establecido con dedicación y cuidando la calidad esperada, así como asume las consecuencias de sus actos.	<p>Desempeña las tareas encomendadas con la calidad requerida y el plazo establecido, responsabilizándose por sus actos.</p> <p>Cumple con los plazos establecidos y la calidad requerida, sin esperar recordatorios.</p> <p>Cumple con los compromisos adquiridos ofreciendo la mínima calidad necesaria para sus resultados.</p> <p>Cumple rara vez con puntualidad sus objetivos.</p>
2	Conciencia Ecológica	Actuar responsablemente cuidando los recursos naturales y los de la organización, practicando y promoviendo la cultura de reciclaje.	<p>Cuida y respeta tanto los recursos naturales como los recursos organizacionales, haciendo uso óptimo de ellos, promueve la cultura del reciclaje, practica, enseña y motiva a reciclar.</p> <p>Respeto los recursos naturales, organizacionales y practica el reciclaje y motiva a los demás a reciclar.</p> <p>Maneja adecuadamente los recursos que se le proveen, y muestra cultura de reciclaje.</p> <p>Escasa disponibilidad para hacer uso adecuado de los recursos que se le proveen para el desarrollo de su trabajo</p>
3	Iniciativa	Actuar en forma proactiva, tomar acciones concretas, adelantarse a los problemas evitándolos, buscar nuevas oportunidades de mejora.	<p>Visualiza los cambios como oportunidades, actúa con rapidez y de forma concreta, propone mejoras y las lleva a cabo dentro de su área de responsabilidad.</p> <p>Propone mejoras sin esperar que se le presente un problema concreto, y resuelve los problemas actuales de forma efectiva.</p> <p>Resuelve rápidamente los problemas actuales en forma efectiva, se adapta adecuadamente a los cambios propuestos.</p> <p>Se adapta a los cambios propuestos, traslada los problemas de su área a su superior.</p>

Familias de puestos				
Alta Dirección	Jefes	Supervisor	Soporte Admitivo.	Soporte operativo
A	B	C	C	D
90%	85%	80%	80%	75%
90%	85%	80%	80%	75%
90%	85%	80%	80%	x

COMPETENCIAS CLAVE		
COMPET. CLAVE	DEFINICIÓN	COMPORTAMIENTO OBSERVABLE
NIVELES DE COMPETENCIAS		
4	Trabajo en equipo Capacidad de trabajar activamente con otras personas en la persecución de una meta común, visualizándose como un solo equipo, subordinando sus intereses personales a los objetivos del equipo.	<p>Se adapta al equipo de trabajo entendiendo sus limitaciones, comprende que la unión de fortalezas es importante para el logro de objetivos comunes, cooperando para lograrlos.</p> <p>Promueve el trabajo en equipo, anteponiendo los objetivos organizacionales a los particulares.</p> <p>Entiende la dinámica del trabajo en equipo y coopera activamente al logro de objetivos.</p> <p>Se interesa por el trabajo en equipo cuando su apoyo es requerido.</p>
5	Compromiso Sentirse obligado con los objetivos de la organización haciéndolos propios, apoyar completamente el logro de objetivos y cumplir con sus compromisos.	<p>Se identifica totalmente con la organización, se siente comprometido y colabora activamente para el logro de los objetivos organizacionales</p> <p>Hace su trabajo consciente de que sus resultados son importantes para el logro de los objetivos organizacionales, y cumple a cabalidad sus compromisos.</p> <p>Cumple con los compromisos adquiridos, tratando de no cometer errores.</p> <p>Adquiere compromisos pero rara vez los cumple.</p>
6	Orientación al cliente. Disponibilidad y compromiso de satisfacer las necesidades de los clientes anticipándose a sus necesidades y sirviéndoles en forma adecuada.	<p>Busca establecer una relación a largo plazo con sus clientes, atendiendo con exactitud sus requerimientos para lograr su satisfacción.</p> <p>Promueve la búsqueda de información que le permitan descubrir las necesidades del cliente indagando más allá de sus necesidades.</p> <p>Está en completa disponibilidad con el cliente para atender sus requerimientos.</p> <p>Espera que el cliente se comunique con él, para conocer sus expectativas.</p>

Familias de puestos				
Alta Dirección	Jefes	Supervisor	Soporte Admitivo.	Soporte operativo
A	B	C	C	D
90%	85%	80%	80%	X
90%	85%	80%	80%	75%
90%	85%	80%	80%	75%

COMPETENCIAS CLAVE		
COMPET. CLAVE	DEFINICIÓN	COMPORTAMIENTO OBSERVABLE
COMPETENCIAS CLAVE		
7	Adaptabilidad al cambio Modificar conductas, proponer y aceptar nuevas adaptaciones como respuesta a los cambios del entorno, y participar activamente para lograr los objetivos.	Propone y realiza adaptaciones organizacionales, tiene una visión futurista que le permita establecer estrategias de cambio a corto mediano y largo plazo.
		Evalúa constantemente su entorno para estar atento a los cambios, adapta nuevas tácticas para solventar los problemas.
		Muestra disponibilidad para modificar su conducta y adaptarla a las necesidades del entorno, acepta puntos de vista de otros.
		Examina sus acciones y en ocasiones reconoce la necesidad del cambio.
8	Comunicación Transmitir ideas y conceptos efectivamente, capacidad de escuchar y comprender en forma correcta mensajes verbales y escritos.	Se expresa adecuadamente y posee habilidad para exponer sus ideas y proyectos utilizando estrategias de comunicación.
		Posee habilidad para manejar reuniones de trabajo adaptándose al tipo de público con que se comunica y retroalimenta de forma oportuna a su equipo.
		Interpreta correctamente los mensajes recibidos y se comunica de forma oral y escrita con claridad.
		Se expresa con dificultad y rara vez su comunicación es sencilla y clara.
9	Liderazgo Influir positivamente al equipo de trabajo, generando confianza e inspirando valores. Establecer y alcanzar objetivos que trascienden.	Fija objetivos trascendentales, orienta a su equipo de trabajo sobre la estrategia a seguir para el logro de los objetivos establecidos, es ejemplo de los valores y principios que promulga, genera confianza.
		Fija objetivos e influye positivamente en su equipo para obtener resultados positivos, su equipo confía en él,
		Puede fijar objetivos y les da seguimiento, orienta al equipo.
		Tiene dificultades para fijar objetivos, en ocasiones, hace un adecuado seguimiento de las tareas encomendadas.

Familias de puestos				
Alta Dirección	Jefes	Supervisor	Soporte Admitivo.	Soporte operativo
A	B	C	C	D
90%	85%	80%	80%	x
90%	85%	80%	80%	x
90%	85%	80%	x	x

COMPETENCIAS CLAVE			Familias de puestos				
COMPETENCIAS CLAVE	DEFINICIÓN	COMPORTAMIENTO OBSERVABLE	Alta Dirección	Jefes	Supervisores	Soporte administrativo	Soporte operativo
COMPETENCIAS CLAVE			A	B	C	C	D
10	Orientación a resultados Tendencia y capacidad para el logro de resultados desafiantes y trascendentales para el logro de los objetivos organizacionales.	<p>Determina objetivos y metas ambiciosas pero factibles y congruentes con los objetivos de la organización, manteniendo altos niveles de rendimiento y productividad.</p> <p>Asume riesgos y sabe determinar objetivos que beneficien a la organización, comprometiéndose al logro de los mismos.</p> <p>Fija objetivos congruentes con los objetivos estratégicos de la organización y se esfuerza para lograrlos.</p> <p>Demuestra poco interés y su esfuerzo es mínimo para el logro de los objetivos determinados para su área de trabajo.</p>	90%	85%	80%	x	x

Fuente: Grupo Industrial EEC. 2,004.

➤ **Determinación de las Competencias Técnicas:**

Para determinar las competencias técnicas, se desarrolló un seminario especial, impartido por el Comité de Gestión integrado por la Gerencia de Cultura de Calidad y el Depto. de Recursos Humanos, en donde participaron los jefes y asistentes de cada una de las secciones de la empresa, persiguiendo los objetivos siguientes:

- a) Dar a conocer la información teórica del sistema de competencias laborales.

En este paso, se procedió a la exposición del Sistema Integral por Competencias Laborales a los integrantes del seminario, consistente en la explicación de la base conceptual del sistema y el diseño del mismo.

Para el efecto se utilizó la exposición verbal apoyada de métodos audiovisuales.

- b) Que los participantes determinen los principales resultados esperados en sus áreas de trabajo y cada puesto de trabajo.

Tales resultados se determinan mediante el “Análisis funcional” de las secciones de trabajo; el cual consiste en el desglose y ordenamiento de las funciones departamentales y por puesto de trabajo, para determinar los resultados que se refiere a los productos, servicios, información e ideas que el que ocupa el puesto debe entregar a sus clientes, los cuales son sus elementos de competencias.

Para el desarrollo de este paso se proporcionó a los participantes el formato: Matriz de resultados , previamente diseñado. (Anexo 3: Formato Matriz de resultados).

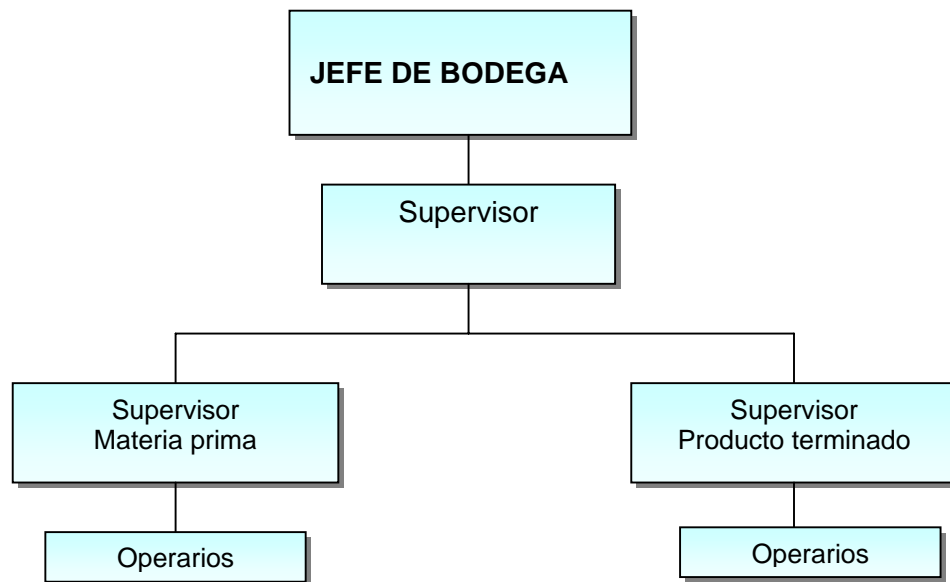
Se utilizará el Departamento de Bodega como modelo de aplicación del sistema, para lo cual previo a la elaboración de la matriz de resultados se presenta el esquema organizacional del mismo y la estructura por familias de puestos. Ver esquema 7 y 8.

El Departamento de Bodega contiene dentro de su estructura puestos a nivel de jefaturas, supervisores y nivel operativo, lo cual permitirá mostrar con mayor detalle la aplicación del sistema.

En el esquema 9, se presenta la matriz de resultados, en dónde aparecen los principales resultados del Departamento de Bodega y las funciones específicas que corresponde a cada puesto de trabajo. La utilidad de esta matriz consiste en la delimitación de funciones

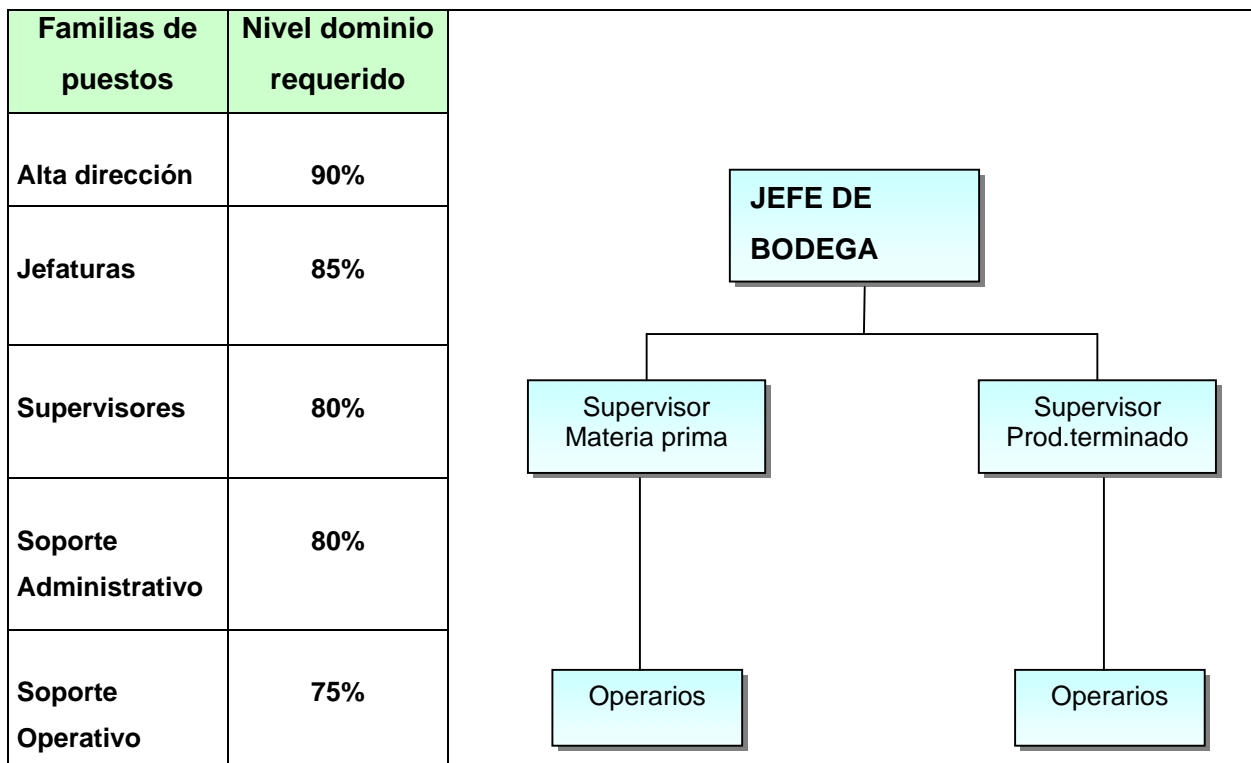
por cada resultado esperado, así como el grado de responsabilidad concerniente a los puestos de trabajo, lo que más adelante será vital para el establecimiento de competencias laborales y su nivel de profundidad requerido.

Esquema 7
ESTRUCTURA DEL DEPARTAMENTO DE BODEGA
DE LA EMPRESA “RECICLADORA INDUSTRIAL, S. A.”



Fuente: Desarrollo de Práctica profesional en la Empresa Recicladora Industrial, S. A. 2,004.

Esquema 8
ESTRUCTURA POR FAMILIA DE PUESTOS



Fuente: Desarrollo de Práctica profesional en la Empresa Recicladora Industrial, S. A. 2,004.

Esquema 9
MATRIZ DE RESULTADOS
DEPARTAMENTO DE BODEGA

	PUESTOS			
	Jefe de bodega	Supervisor Materia prima	Supervisor Prod. terminado	Operarios
RESULTADOS				

1. INVENTARIOS

1.1. Producto terminado	Coordinación Nivel de inventarios		Recibe, verifica, almacena, despacha y elabora inventarios físicos	Colabora con el supervisor.
1.2 Materia prima	Coordinación Nivel de inventarios	Recibe, clasifica, verifica, almacena, suministra.		Colabora con el supervisor
1.3 Repuestos	Control y recepción.			

2. DESPACHOS

2.1. Locales	Coordinación	Suministra materia prima a la planta de producción	Prepara, carga y despacha producto terminado	Colabora con el supervisor
2.2 De exportación	Coordinación	Suministra materia prima a la planta de producción	Prepara, carga y despacha producto terminado	Colabora con supervisor

	PUESTOS			
	Jefe de bodega	Supervisor Materia prima	Supervisor Prod. terminado	Operarios
RESULTADOS				

3. PRESUPUESTOS

3.1 Presupuesto anual de gastos	Elabora Ejecuta Controla	Aporta información	Aporta información	
3.2 Presupuesto de compra de materiales	Elabora Ejecuta Controla	Aporta información	Aporta información	

4. REPORTE

4.1. Reporte mensual de resultados	Responsable	Genera reportes de su área	Genera reportes de su área	Anota registros
4.2 Reporte de reclamos	Genera Seguimiento	Aporta información	Aporta información	Anota registros

5. ADMINISTRACIÓN

5.1. De Recursos Humanos	Responsable	Apoya al Jefe	Apoya al Jefe	
5.2 Gestión administrativa	Responsable	Apoya al Jefe	Apoya al Jefe	
5.3 Información generada	Genera Controla	Información de soporte	Información de soporte	

Fuente: Desarrollo de Práctica Profesional en la Empresa "Recicladora Industrial, S.A., 2,004.

- c) Que los participantes determinen los requerimientos de calidad y los objetivos de cada resultado.

En este punto, se pide al participante que determine por cada resultado determinado su requerimiento de calidad, mediante el cual va a ser medido (tiempo de entrega, cantidad solicitada, características pactadas, etc).

Para el desarrollo de esta actividad se proporciona a los participantes el formato: Matriz de resultados y requerimientos previamente diseñado. (Anexos 4: Formato de matriz de resultados y requerimientos)

En el esquema 10, se presenta la matriz de requerimientos del Departamento de Bodega, en donde se listan los resultados determinados en el esquema 9, los requerimientos de calidad y la forma de evaluación para cada resultado.

- d) Que los participantes determinen las competencias técnicas que corresponden a su sección y a cada puesto de trabajo en base a los resultados esperados.

Estas competencias se refieren a los conocimientos y habilidades que están asociadas a los requerimientos concretos del puesto de trabajo.

Para la determinación de las competencias técnicas se utilizan la matriz previamente establecidas (Esquema 9: Matriz de resultados). El resultado de este paso consiste en la elaboración de la Matriz de Competencias Técnicas del departamento, para lo cual se hace uso del formato: Mapa de Competencias Técnicas. (Anexos 5: Formato de matriz de competencias técnicas).

Las competencias técnicas estarán divididas en dos:

- **Competencias técnicas específicas:** Estas se refieren a aquellas competencias que inciden directamente con la función que desempeña cada departamento.
- **Competencias técnicas básicas:** Son aquellas competencias que no se relacionan directamente con la función que realiza el departamento, pero que son fundamentales para el óptimo desempeño del mismo.

Esquema 10
MATRIZ DE REQUERIMIENTOS
DEPARTAMENTO DE BODEGA

RESULTADOS	REQUERIMIENTOS DE CALIDAD	FORMA DE EVALUACIÓN
1. INVENTARIOS		
1.1. Producto terminado	Inventarios físicos exactos Utilización de métodos PEPS	Reportes del sistema operativo Inventarios mensual y anual
1.2 Materia prima	Inventarios físicos exactos Orden y limpieza Utilización del métodos PEPS	Inventarios mensuales y anuales Auditorias internas
1.3 Repuestos	Nivel optimo de inventarios	Auditorias internas
2. DESPACHOS		
2.1. Locales	Despachos exactos Puntualidad en la entrega	Reclamos de clientes
2.2 De exportación	Despachos exactos Puntualidad en la entrega Documentación completa	Reclamos de clientes
3. PRESUPUESTOS		
3.1 Presupuesto anual de gastos	Planeación real	Ejecución presupuestaria
3.2 Presupuesto de compra de materiales	Planeación oportuna Previsión de necesidades de compra	Inventarios de materia prima adecuados.

RESULTADOS	REQUERIMIENTOS DE CALIDAD	FORMA DE EVALUACIÓN
------------	---------------------------	---------------------

4. REPORTE

4.1. Reporte mensual de resultados	Confiability Exactitud	Evaluación de cliente interno
4.2 Reporte de reclamos	Velocidad de reacción	Evaluación de cliente externo

5. ADMINISTRACIÓN

5.1. De Recursos Humanos	Personal adecuado y motivado	Evaluación de 360 grados
5.2 Gestión administrativa	Puntualidad Responsabilidad	Evaluación cliente interno
5.3 Información generada	Puntualidad Responsabilidad	Evaluación de cliente interno Evaluación de cliente externo

Fuente: Desarrollo de Práctica Profesional en la Empresa "Recicladora Industrial, S.A., 2,004.

El esquema 11, presenta la matriz de competencias técnicas determinadas para el departamento de bodega.

Esquema 11
**MATRIZ DE COMPETENCIAS
DEPARTAMENTO DE BODEGA**

		PUESTOS			
		Jefe Bodega	Supervisor Materia Prima	Supervisor P. Terminado	Operarios
COMPETENCIAS TÉCNICAS ESPECÍFICAS					
Competencia	Módulos	Grados			
1 Administración de bodegas y despachos	Contabilidad Básica				
	Manejo de inventarios				
	Procedimientos de facturación				
	Procedimientos de exportación				
	Coordinación de despachos				
	Procedimiento de despachos				
2 Manejo de vehículos	Operación de vehículos y montacargas				
	Coordinación de transporte				
COMPETENCIAS TÉCNICAS BÁSICAS					
1 Conocimiento del producto	Fundamentos de Reciclaje				
	Conocimiento del producto.				
	Especificaciones técnicas del producto				
2 Transformación de plásticos	Fundamentos de transformación de plásticos				
3 Seguridad e higiene	Buenas prácticas de manufactura				
	Normativa de Seguridad e Higiene				
4 Sistemas de información	Computación de la oficina				
5 Técnicas de reclutamiento y selección de personal	Técnicas de evaluación del desempeño				
	Entrevistas de selección de personal por competencias I				
6 Cultura de Calidad	Fundamentos de Cultura de Calidad				
	Herramientas estadísticas básicas				

Fuente: Desarrollo de Práctica Profesional en la Empresa "Recicladora Industrial, S. A.", 2004.

- e) Que los participantes determinen el nivel o profundidad de competencia requerido para cada competencia de cada puesto de trabajo, tomando como base el cuadro de definición de niveles de competencias.
- f) Que los participantes elaboren los perfiles de puestos basados en competencias laborales que corresponden a sus áreas de trabajo.

5.3 Definición de los niveles de competencias:

El esquema 12 presenta los niveles de competencias que se establecieron para la evaluación tanto de las competencias clave como técnicas.

Esquema 12

NIVELES DE COMPETENCIAS

Nivel	Requerimiento	Definición	Criterio de evaluación
A	90%	Alto o desempeño superior	Desviación por encima del promedio de desempeño.
B	85%	Bueno	Por sobre el estándar.
C	80%	Mínimo	Necesario para el puesto pero dentro del perfil requerido. Es el punto que debe alcanzar un empleado, de lo contrario, no se consideraría competente para el puesto.
D	75%	Insatisfactorio	Este nivel no se aplica para la descripción del perfil, ya que si no es necesaria esa competencia para el puesto, no será necesario indicar el nivel.

Se tomará en cuenta los niveles de competencias establecidos y los resultados esperados para asignar el nivel de requerimiento de cada puesto de trabajo, a la vez que se van construyendo los perfiles de puestos.

En el esquema 13, se encuentra la matriz de competencias del Departamento de Bodega, asignada en grados de requerimiento de desempeño, a la que se le denomina también Matriz Funcional.

Esquema 13
MATRIZ DE COMPETENCIAS Y NIVELES ASIGNADOS
DEPARTAMENTO DE BODEGA

		PUESTOS			
		Jefe Bodega	Supervisor Materia Prima	Supervisor P. Terminado	Operarios
COMPETENCIAS CLAVE		Niveles			
Responsabilidad		B	C	C	C
Conciencia ecológica		B	C	C	C
Iniciativa		B	C	C	X
Trabajo en equipo		B	C	C	X
Compromiso		B	C	C	C
Orientación al cliente		B	C	C	C
Adaptabilidad al cambio		B	C	C	X
Comunicación		B	C	C	X
Liderazgo		B	X	X	X
Orientación a resultados		B	X	X	X
COMPETENCIAS TÉCNICAS ESPECÍFICAS					
Competencia	Módulos	Niveles			
1 Administración de bodegas y despachos	Contabilidad Básica	B	B	B	C
	Manejo de inventarios	A	C	C	X
	Procedimientos de facturación	A	X	C	X
	Procedimientos de exportación	B	X	C	X
	Coordinación de despachos	B	C	B	X
	Procedimiento de despachos	A	C	B	X
2 Manejo de vehículos	Operación de vehículos y montacargas	B	B	B	C
	Coordinación de transporte	B	C	C	X
COMPETENCIAS TÉCNICAS BÁSICAS		Niveles			
1 Conocimiento del producto	Fundamentos de Reciclaje	A	B	B	C
	Conocimiento del productos.	A	B	B	C
	Especificaciones técnicas del producto	A	B	B	C
2 Transformación de plásticos	Fundamentos de transformación de plásticos	B	C	C	C
3 Seguridad e higiene	Buenas prácticas de manufactura	B	B	B	C
	Normativa de Seguridad e Higiene	A	B	B	C
4 Sistemas de información	Computación de la oficina	B	B	B	X
5 Técnicas de reclutamiento y selección de personal	Técnicas de evaluación del desempeño	B	B	B	X
	Entrevistas de selección de personal por competencias I	B	X	X	X
6 Cultura de Calidad	Fundamentos de Cultura de Calidad	B	B	B	C
	Herramientas estadísticas básicas	B	B	B	C

Fuente: Desarrollo de Práctica Profesional en la empresa "Recicladora Industrial, S. A", 2,004.

5.4 Diseño de los perfiles de puestos

A partir de la definición de competencias y los niveles de requerimiento, se pueden diseñar los perfiles de puestos, los cuales son fundamentales ya que a partir de ellos es posible la implementación de los demás procesos de recursos humanos.

Los perfiles de puestos reúnen información importante de cada puesto de trabajo, tal como identificación del puesto, especificaciones del puesto; que se refiere a la educación necesaria y aspectos de personalidad, requisitos del puesto; que contiene las competencias clave y técnicas requeridas , así como información adicional del contexto del trabajo.

En el esquema 14, muestra el formato diseñado para la construcción de los perfiles de puestos.
(anexo 6 : Formato perfil de puesto).

Esquema 14
FORMATO DE PERFIL DE PUESTO

SECCIÓN I: IDENTIFICACIÓN

Título del Puesto:	
Empresa	
Área	
Puesto al que reporta	
Fecha:	
Elaborado por:	

SECCIÓN II: ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

EDUCACIÓN	ASPECTOS PERSONALES																												
<table border="1"> <tr> <td style="background-color: #e0ffff;">Nivel medio</td> <td></td> </tr> <tr> <td style="background-color: #e0ffff;">Nivel Universitario</td> <td></td> </tr> <tr> <td style="background-color: #e0ffff;">Maestría</td> <td></td> </tr> <tr> <td style="background-color: #e0ffff;">Cursos Adicionales</td> <td></td> </tr> <tr> <td style="background-color: #e0ffff;">Idiomas</td> <td></td> </tr> <tr> <td style="background-color: #e0ffff;">Programas de Computación</td> <td></td> </tr> </table> <p>Experiencia en: _____</p> <p>_____</p> <p>Tiempo de Experiencia: _____</p>	Nivel medio		Nivel Universitario		Maestría		Cursos Adicionales		Idiomas		Programas de Computación		<p>Presentación</p> <p>_____</p> <p>Disponibilidad de Horario</p> <p>_____</p> <p>Licencia de conducir (tipo)</p> <p>_____</p> <p>Vehículo:</p> <p>_____</p> <table border="1"> <tr> <td>Responsabilidad</td> <td style="background-color: #e0ffff;"></td> <td>Honestidad</td> <td style="background-color: #e0ffff;"></td> </tr> <tr> <td>Honradez</td> <td style="background-color: #e0ffff;"></td> <td>Don de mando</td> <td style="background-color: #e0ffff;"></td> </tr> <tr> <td>Puntualidad</td> <td style="background-color: #e0ffff;"></td> <td>Orden</td> <td style="background-color: #e0ffff;"></td> </tr> <tr> <td>Colaboración</td> <td style="background-color: #e0ffff;"></td> <td>Otros</td> <td style="background-color: #e0ffff;"></td> </tr> </table>	Responsabilidad		Honestidad		Honradez		Don de mando		Puntualidad		Orden		Colaboración		Otros	
Nivel medio																													
Nivel Universitario																													
Maestría																													
Cursos Adicionales																													
Idiomas																													
Programas de Computación																													
Responsabilidad		Honestidad																											
Honradez		Don de mando																											
Puntualidad		Orden																											
Colaboración		Otros																											

OBJETIVO PRINCIPAL	CLIENTES	
	Internos	Externos

SECCIÓN III: REQUISITOS DEL PUESTO

COMPETENCIAS		CONDICIONES DE TRABAJO	
CLAVE			
	Nivel		
Responsabilidad		Ambiente laboral	
Conciencia ecológica		Horario de trabajo	
Iniciativa		Personal a su cargo	
Trabajo en equipo		Viajes interior	
Compromiso		Viajes exterior	
Orientación al cliente			
Adaptabilidad al cambio			
Comunicación			
Liderazgo			
Orientación a resultados			
TÉCNICAS			
Básicas	Específicas		
HABILIDADES			
Coordinación de actividades		Habilidad numérica	
Servicio al cliente		Trabajo bajo presión	
Rapidez		Habilidad analítica	
Exactitud		Otros:	

Fuente: Desarrollo de Práctica Profesional en la empresa "Recicladora Industrial, S. A", 2,004.

5.5. Análisis de las competencias del personal

Debido a que la empresa no ha contratado personal en base a competencias laborales, se hace necesario analizar cuáles son las competencias reales de los ocupantes de los puestos y que nivel de dominio poseen, con el fin de determinar las brechas de conocimiento entre las competencias reales y las requeridas por el puesto.

El análisis consta de la evaluación de la persona en todas las competencias que describe su perfil laboral, y del resultado del mismo se determina cuales competencias deberán reforzarse para cerrar las brechas y se establece la acción y un plazo determinado.

➤ Evaluación de competencias clave

La evaluación de las competencias clave se lleva a cabo por medio de la evaluación del desempeño aplicando el método de 360 grados.

➤ Evaluación de competencias técnicas

Se evalúan por medio de la calibración (observación del desempeño, pruebas escritas y prácticas). Ver esquema 15, Formato de evaluación de competencias técnicas. Tanto la evaluación de competencias clave como técnicas serán desarrolladas en el capítulo 6. Desarrollo del Sistema Integral de Recursos Humanos por Competencias Laborales.

Esquema 15

EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS TÉCNICAS			
Fecha:			
Puesto:			
Ocupante del puesto:			
Departamento:			
COMPETENCIA	CONOCIMIENTO CON BRECHA	ACCIÓN PARA CERRAR BRECHA	PLAZO

Fuente: Desarrollo de Práctica Profesional en la empresa "Recicladora Industrial, S. A", 2,004.

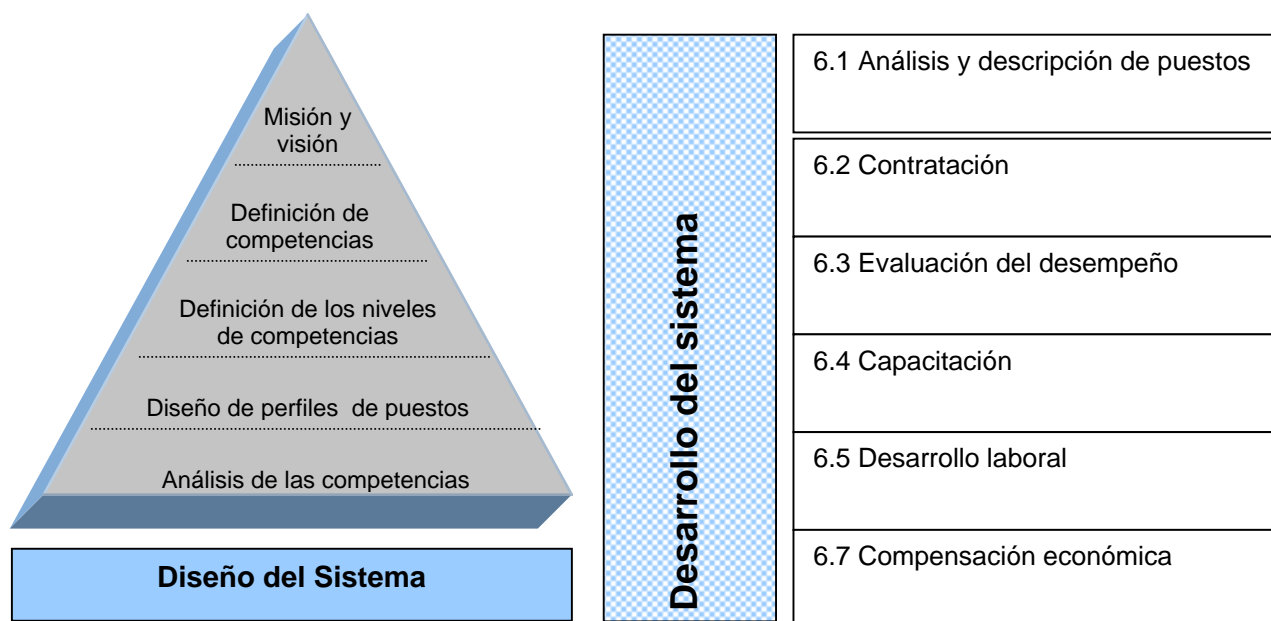
6. APLICACIÓN DEL SISTEMA INTEGRAL DE RECURSOS HUMANOS BASADO EN COMPETENCIAS LABORALES

Desarrollo del Sistema

Luego de haber diseñado el sistema de Competencias Laborales; que consta principalmente de la definición de las competencias necesarias para cada puesto de trabajo, de la definición de los niveles de profundidad requeridos, del diseño de los perfiles de puestos y el análisis de las competencias actuales del personal, el Departamento de Recursos Humanos debe aplicar el sistema de forma integral para las principales funciones de Administración de Recursos Humanos; esto incluye, análisis de puestos y elaboración de los perfiles de puestos, contratación, evaluación del desempeño, capacitación, desarrollo laboral y compensación basada en competencias laborales.

Esquema 1

SISTEMA INTEGRAL DE RECURSOS HUMANOS BASADO EN COMPETENCIAS LABORALES



Fuente: Desarrollo de Práctica profesional, Recicladora Industrial, S. A., 2004.

6.1 Análisis y descripción de puestos:

Consistente en un proceso por el cual se obtiene y registra información sobre características esenciales de los puestos de trabajo, análisis minucioso de las descripciones de los puestos

actuales y de las funciones productivas que se desarrollan en la organización, que permita describir la naturaleza de las tareas, las condiciones de trabajo en que se desarrollan y los requisitos que deben cumplir los ocupantes.

Para la elaboración de los Perfiles de Puestos, se utilizará la información establecida en el capítulo 5 (esquema 13), en dónde se determinaron las competencias y los niveles de requerimiento necesarios para cada puesto de trabajo del Departamento de Bodega, información fundamental para la asignación de competencias clave y técnicas a cada perfil laboral.

Con el fin de completar los perfiles de puestos, se necesitó de la información existente en el Departamento de Recursos Humanos, y del apoyo de los jefes de departamento, para recabar información acerca de las generalidades, especificaciones, clientes y contexto de cada puesto de trabajo. La información fue vaciada en formato de Perfil de puesto previamente diseñado. (Ver esquema 14, Capítulo 5).

Los cuadros siguientes presentan:

- Matriz funcional del Departamento de Bodega
- Perfiles de Puestos del Departamento de Bodega
 - Jefe de Departamento
 - Supervisor de Materia Prima
 - Supervisor de Producto Terminado
 - Operario de Materia Prima
 - Operario de Producto terminado.

Esquema 13
MATRIZ DE COMPETENCIAS
“MATRIZ FUNCIONAL”
DEPARTAMENTO DE BODEGA

		PUESTOS			
		Jefe Bodega	Supervisor Materia Prima	Supervisor P. Terminado	Operarios
COMPETENCIAS CLAVE		Niveles			
Responsabilidad		B	C	C	C
Conciencia ecológica		B	C	C	C
Iniciativa		B	C	C	X
Trabajo en equipo		B	C	C	X
Compromiso		B	C	C	C
Orientación al cliente		B	C	C	C
Adaptabilidad al cambio		B	C	C	X
Comunicación		B	C	C	X
Liderazgo		B	X	X	X
Orientación a resultados		B	X	X	X
COMPETENCIAS TÉCNICAS ESPECÍFICAS					
Competencia	Módulos	Niveles			
1 Administración de bodegas y despachos	Contabilidad Básica	B	B	B	C
	Manejo de inventarios	A	C	C	X
	Procedimientos de facturación	A	X	C	X
	Procedimientos de exportación	B	X	C	X
	Coordinación de despachos	B	C	B	X
	Procedimiento de despachos	A	C	B	X
2 Manejo de vehículos	Operación de vehículos y montacargas	B	B	B	C
	Coordinación de transporte	B	C	C	X
COMPETENCIAS TÉCNICAS BÁSICAS					
		Niveles			
1 Conocimiento del producto	Fundamentos de Reciclaje	A	B	B	C
	Conocimiento del producto.	A	B	B	C
	Especificaciones técnicas del producto.	A	B	B	C
2 Transformación de plásticos	Fundamentos de transformación de plásticos	B	C	C	C
3 Seguridad e higiene	Buenas prácticas de manufactura	B	B	B	C
	Normativa de Seguridad e Higiene	A	B	B	C
4 Sistemas de información	Computación de la oficina	B	B	B	X
5 Técnicas de reclutamiento y selección de personal	Técnicas de evaluación del desempeño	B	B	B	X
	Entrevistas de selección de personal por competencias I	B	X	X	X
6 Cultura de Calidad	Fundamentos de Cultura de Calidad	B	B	B	C
	Herramientas estadísticas básicas	B	B	B	C

Fuente: Desarrollo de Práctica Profesional en la empresa “Recicladora Industrial, S. A”, 2,004.

PERFIL DE PUESTO

SECCIÓN I: IDENTIFICACIÓN

Título del Puesto:	JEFE DE BODEGA
Empresa	Recicladora Industrial, S. A.
Área	Departamento de Bodega
Puesto al que reporta	Gerencia
Fecha:	Agosto, 2004.
Elaborado por:	Recursos Humanos

SECCIÓN II: ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

<h4 style="text-align: center;">EDUCACIÓN</h4> <table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 20%;">Nivel medio</td> <td>Perito contador</td> </tr> <tr> <td>Nivel Universitario</td> <td>2do. Año en Admón de empresas</td> </tr> <tr> <td>Maestría</td> <td>-</td> </tr> <tr> <td>Cursos Adicionales</td> <td>Admón de Bodegas</td> </tr> <tr> <td>Idiomas</td> <td>Español</td> </tr> <tr> <td rowspan="3">Programas de Computación</td> <td>Word</td> </tr> <tr> <td>Excel</td> </tr> <tr> <td>Power point</td> </tr> </table> <p>Experiencia en: <u>Administración de bodegas.</u> <u>Administración de personal</u></p> <p>Tiempo de Experiencia: <u>2 años.</u></p>	Nivel medio	Perito contador	Nivel Universitario	2do. Año en Admón de empresas	Maestría	-	Cursos Adicionales	Admón de Bodegas	Idiomas	Español	Programas de Computación	Word	Excel	Power point	<h4 style="text-align: center;">ASPECTOS PERSONALES</h4> <p>Presentación <u>Buena</u></p> <p>Disponibilidad de Horario <u>Eventualmente</u></p> <p>Licencia de conducir (tipo) <u>"C"</u></p> <p>Vehículo: <u>No indispensable</u></p> <table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td>Responsabilidad</td> <td style="text-align: center;">x</td> <td>Honestidad</td> <td style="text-align: center;">x</td> </tr> <tr> <td>Honradez</td> <td style="text-align: center;">x</td> <td>Don de mando</td> <td style="text-align: center;">x</td> </tr> <tr> <td>Puntualidad</td> <td style="text-align: center;">x</td> <td>Orden</td> <td style="text-align: center;">x</td> </tr> <tr> <td>Colaboración</td> <td style="text-align: center;">x</td> <td>Otros</td> <td></td> </tr> </table>	Responsabilidad	x	Honestidad	x	Honradez	x	Don de mando	x	Puntualidad	x	Orden	x	Colaboración	x	Otros	
Nivel medio	Perito contador																														
Nivel Universitario	2do. Año en Admón de empresas																														
Maestría	-																														
Cursos Adicionales	Admón de Bodegas																														
Idiomas	Español																														
Programas de Computación	Word																														
	Excel																														
	Power point																														
Responsabilidad	x	Honestidad	x																												
Honradez	x	Don de mando	x																												
Puntualidad	x	Orden	x																												
Colaboración	x	Otros																													

OBJETIVO PRINCIPAL	CLIENTES	
	Internos	Externos
Administración y coordinación de todas las actividades correspondientes al departamento de bodega.	Gerencia	Clientes
	Producción	Proveedores
	Comercialización	Visitantes
	Contabilidad	Transportes
	Suministros	

SECCIÓN III: REQUISITOS DEL PUESTO

COMPETENCIAS

CLAVE

	Nivel
Responsabilidad	B
Conciencia ecológica	B
Iniciativa	B
Trabajo en equipo	B
Compromiso	B
Orientación al cliente	B
Adaptabilidad al cambio	B
Comunicación	B
Liderazgo	B
Orientación a resultados	B

TÉCNICAS

Básicas	Específicas
Conocimiento del producto	Admón de bodegas y despachos
Transformación de plásticos	Manejo de vehículos
Seguridad e higiene	
Sistemas de información	
Admón de personal	
Cultura de calidad	

HABILIDADES

Coordinación de actividades	x	Habilidad numérica	x
Servicio al cliente	x	Trabajo bajo presión	x
Rapidez	x	Habilidad analítica	x
Exactitud	x	Otros:	

CONDICIONES DE TRABAJO

Ambiente laboral	Contaminación de polvo
Horario de trabajo	8:00 a 17:00 horas
Personal a su cargo	Supervisores Operarios
Viajes interior Viajes exterior	Eventualmente No.

PERFIL DE PUESTO

SECCIÓN I: IDENTIFICACIÓN

Título del Puesto:	SUPERVISOR DE MATERIA PRIMA
Empresa	Recicladora Industrial, S. A.
Área	Departamento de Bodega
Puesto al que reporta	Jefe de Bodega
Fecha:	Agosto, 2004.
Elaborado por:	Recursos Humanos

SECCIÓN II: ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

<h4 style="text-align: center;">EDUCACIÓN</h4> <table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 20%;">Nivel medio</td> <td>Perito contador</td> </tr> <tr> <td>Nivel Universitario</td> <td>No indispensable</td> </tr> <tr> <td>Maestría</td> <td>-</td> </tr> <tr> <td>Cursos Adicionales</td> <td>Admón de Bodegas</td> </tr> <tr> <td>Idiomas</td> <td>Español</td> </tr> <tr> <td rowspan="2">Programas de Computación</td> <td>Word</td> </tr> <tr> <td>Excel</td> </tr> </table> <p>Experiencia en: <u>Manejo de bodegas</u></p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>Tiempo de Experiencia: <u>1 año.</u></p>	Nivel medio	Perito contador	Nivel Universitario	No indispensable	Maestría	-	Cursos Adicionales	Admón de Bodegas	Idiomas	Español	Programas de Computación	Word	Excel	<h4 style="text-align: center;">ASPECTOS PERSONALES</h4> <p>Presentación <u>Buena</u></p> <p>Disponibilidad de Horario <u>Eventualmente</u></p> <p>Licencia de conducir (tipo) <u>"C"</u></p> <p>Vehículo: <u>No indispensable</u></p> <table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td>Responsabilidad</td> <td style="text-align: center;">x</td> <td>Honestidad</td> <td style="text-align: center;">x</td> </tr> <tr> <td>Honradez</td> <td style="text-align: center;">x</td> <td>Don de mando</td> <td style="text-align: center;">x</td> </tr> <tr> <td>Puntualidad</td> <td style="text-align: center;">x</td> <td>Orden</td> <td style="text-align: center;">x</td> </tr> <tr> <td>Colaboración</td> <td style="text-align: center;">x</td> <td>Otros</td> <td></td> </tr> </table>	Responsabilidad	x	Honestidad	x	Honradez	x	Don de mando	x	Puntualidad	x	Orden	x	Colaboración	x	Otros	
Nivel medio	Perito contador																													
Nivel Universitario	No indispensable																													
Maestría	-																													
Cursos Adicionales	Admón de Bodegas																													
Idiomas	Español																													
Programas de Computación	Word																													
	Excel																													
Responsabilidad	x	Honestidad	x																											
Honradez	x	Don de mando	x																											
Puntualidad	x	Orden	x																											
Colaboración	x	Otros																												

OBJETIVO PRINCIPAL	CLIENTES	
	Internos	Externos
Recepción de materias primas plásticas e insumos, almacenaje y despacho al Departamento de Producción.	Jefatura bodega	Clientes
	Producción	Proveedores
		Transportistas

SECCIÓN III: REQUISITOS DEL PUESTO

COMPETENCIAS

CLAVE

	Nivel
Responsabilidad	C
Conciencia ecológica	C
Iniciativa	C
Trabajo en equipo	C
Compromiso	C
Orientación al cliente	C
Adaptabilidad al cambio	C
Comunicación	C
Liderazgo	X
Orientación a resultados	X

TÉCNICAS

Básicas	Específicas
Conocimiento del producto	Contabilidad básica
Transformación de plásticos	Manejo de inventarios
Seguridad e higiene	Coordinación de despachos
Sistemas de información	Manejo de vehículos y montacargas.
Buenas prácticas de manufactura	
Cultura de calidad	

HABILIDADES

Coordinación de actividades	x	Habilidad numérica	x
Servicio al cliente	x	Trabajo bajo presión	x
Rapidez	x	Habilidad analítica	
Exactitud	x	Otros:	

CONDICIONES DE TRABAJO

Ambiente laboral	Contaminación de polvo
Horario de trabajo	6:00 a 18:00 horas
Personal a su cargo	Operarios
Viajes interior Viajes exterior	Eventualmente
	No.

PERFIL DE PUESTO

SECCIÓN I: IDENTIFICACIÓN

Título del Puesto:	SUPERVISOR DE PRODUCTO TERMINADO
Empresa	Recicladora Industrial, S. A.
Área	Departamento de Bodega
Puesto al que reporta	Jefe de Bodega
Fecha:	Agosto, 2004.
Elaborado por:	Recursos Humanos

SECCIÓN II: ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

<h4 style="text-align: center;">EDUCACIÓN</h4> <table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 20%;">Nivel medio</td> <td>Perito contador</td> </tr> <tr> <td>Nivel Universitario</td> <td>No indispensable</td> </tr> <tr> <td>Maestría</td> <td>-</td> </tr> <tr> <td>Cursos Adicionales</td> <td>Admón de Bodegas</td> </tr> <tr> <td>Idiomas</td> <td>Español</td> </tr> <tr> <td rowspan="2">Programas de Computación</td> <td>Word</td> </tr> <tr> <td>Excel</td> </tr> </table> <p>Experiencia en: <u>Manejo de bodegas</u></p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>Tiempo de Experiencia: <u>1 año.</u></p>	Nivel medio	Perito contador	Nivel Universitario	No indispensable	Maestría	-	Cursos Adicionales	Admón de Bodegas	Idiomas	Español	Programas de Computación	Word	Excel	<h4 style="text-align: center;">ASPECTOS PERSONALES</h4> <p>Presentación <u>Buena</u></p> <p>Disponibilidad de Horario <u>Eventualmente</u></p> <p>Licencia de conducir (tipo) <u>"C"</u></p> <p>Vehículo: <u>No indispensable</u></p> <table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td>Responsabilidad</td> <td style="text-align: center;">x</td> <td>Honestidad</td> <td style="text-align: center;">x</td> </tr> <tr> <td>Honradez</td> <td style="text-align: center;">x</td> <td>Don de mando</td> <td style="text-align: center;">x</td> </tr> <tr> <td>Puntualidad</td> <td style="text-align: center;">x</td> <td>Orden</td> <td style="text-align: center;">x</td> </tr> <tr> <td>Colaboración</td> <td style="text-align: center;">x</td> <td>Otros</td> <td></td> </tr> </table>	Responsabilidad	x	Honestidad	x	Honradez	x	Don de mando	x	Puntualidad	x	Orden	x	Colaboración	x	Otros	
Nivel medio	Perito contador																													
Nivel Universitario	No indispensable																													
Maestría	-																													
Cursos Adicionales	Admón de Bodegas																													
Idiomas	Español																													
Programas de Computación	Word																													
	Excel																													
Responsabilidad	x	Honestidad	x																											
Honradez	x	Don de mando	x																											
Puntualidad	x	Orden	x																											
Colaboración	x	Otros																												

OBJETIVO PRINCIPAL	CLIENTES	
	Internos	Externos
Recepción de producto terminado, almacenaje y despacho de productos. Almacenaje y despacho de suministros	Jefatura bodega	Clientes
	Producción	Proveedores
		Transportistas

SECCIÓN III: REQUISITOS DEL PUESTO

COMPETENCIAS

CLAVE

	Nivel
Responsabilidad	C
Conciencia ecológica	C
Iniciativa	C
Trabajo en equipo	C
Compromiso	C
Orientación al cliente	C
Adaptabilidad al cambio	C
Comunicación	C
Liderazgo	X
Orientación a resultados	X

TÉCNICAS

Básicas	Específicas
Conocimiento del producto	Contabilidad básica
Transformación de plásticos	Manejo de inventarios
Seguridad e higiene	Procedimiento de facturación
Sistemas de información	Procedimiento de exportación
Buenas prácticas de manufactura	Manejo de vehículos
Cultura de calidad	

HABILIDADES

Coordinación de actividades	x	Habilidad numérica	x
Servicio al cliente	x	Trabajo bajo presión	X
Rapidez	x	Habilidad analítica	

CONDICIONES DE TRABAJO

Ambiente laboral	Contaminación de polvo
Horario de trabajo	6:00 a 18:00 horas
Personal a su cargo	Operarios
Viajes interior Viajes exterior	Eventualmente
	No.

PERFIL DE PUESTO

SECCIÓN I: IDENTIFICACIÓN

Título del Puesto:	OPERARIO DE MATERIA PRIMA
Empresa	Recicladora Industrial, S. A.
Área	Departamento de Bodega
Puesto al que reporta	Supervisor de Materia Prima
Fecha:	Agosto, 2004.
Elaborado por:	Recursos Humanos

SECCIÓN II: ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

<h4 style="text-align: center;">EDUCACIÓN</h4> <table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 20%;">Nivel medio</td> <td>Nivel básico</td> </tr> <tr> <td>Nivel Universitario</td> <td>No indispensable</td> </tr> <tr> <td>Maestría</td> <td>-</td> </tr> <tr> <td>Cursos Adicionales</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Idiomas</td> <td>Español</td> </tr> <tr> <td>Programas de Computación</td> <td></td> </tr> </table> <p>Experiencia en: <u>Manejo de bodegas deseable</u></p> <p>Tiempo de Experiencia: _____</p>	Nivel medio	Nivel básico	Nivel Universitario	No indispensable	Maestría	-	Cursos Adicionales		Idiomas	Español	Programas de Computación		<h4 style="text-align: center;">ASPECTOS PERSONALES</h4> <p>Presentación <u>Buena</u></p> <p>Disponibilidad de Horario <u>Eventualmente</u></p> <p>Licencia de conducir (tipo) _____</p> <p>Vehículo: _____</p> <table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td>Responsabilidad</td> <td style="text-align: center;">x</td> <td>Honestidad</td> <td style="text-align: center;">x</td> </tr> <tr> <td>Honradez</td> <td style="text-align: center;">x</td> <td>Don de mando</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Puntualidad</td> <td style="text-align: center;">x</td> <td>Orden</td> <td style="text-align: center;">x</td> </tr> <tr> <td>Colaboración</td> <td style="text-align: center;">x</td> <td>Otros</td> <td></td> </tr> </table>	Responsabilidad	x	Honestidad	x	Honradez	x	Don de mando		Puntualidad	x	Orden	x	Colaboración	x	Otros	
Nivel medio	Nivel básico																												
Nivel Universitario	No indispensable																												
Maestría	-																												
Cursos Adicionales																													
Idiomas	Español																												
Programas de Computación																													
Responsabilidad	x	Honestidad	x																										
Honradez	x	Don de mando																											
Puntualidad	x	Orden	x																										
Colaboración	x	Otros																											

OBJETIVO PRINCIPAL	CLIENTES	
	Internos	Externos
Colaborar con la recepción y despacho de productos y materias primas, así como del almacenaje respectivo.	Todos los departamentos	Clientes
	Planta de producción	Proveedores
		Transportistas

SECCIÓN III: REQUISITOS DEL PUESTO

COMPETENCIAS

CLAVE

	Nivel
Responsabilidad	C
Conciencia ecológica	C
Iniciativa	X
Trabajo en equipo	X
Compromiso	C
Orientación al cliente	C
Adaptabilidad al cambio	X
Comunicación	X
Liderazgo	X
Orientación a resultados	X

TÉCNICAS

Básicas	Específicas
Conocimiento del producto	Contabilidad básica
Transformación de plásticos	Manejo de vehículos y montacargas
Seguridad e higiene	
Buenas prácticas de manufactura	
Cultura de calidad	

HABILIDADES

Coordinación de actividades		Habilidad numérica	x
Servicio al cliente	x	Trabajo bajo presión	
Rapidez	x	Habilidad analítica	
Exactitud	x	Otros:	x

CONDICIONES DE TRABAJO

Ambiente laboral	Contaminación de polvo
Horario de trabajo	6:00 a 18:00 horas
Personal a su cargo	No
Viajes interior Viajes exterior	No
	No.

PERFIL DE PUESTO

SECCIÓN I: IDENTIFICACIÓN

Título del Puesto:	OPERARIO DE PRODUCTO TERMINADO
Empresa	Recicladora Industrial, S. A.
Área	Departamento de Bodega
Puesto al que reporta	Supervisor de Producto Terminado
Fecha:	Agosto, 2004.
Elaborado por:	Recursos Humanos

SECCIÓN II: ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

<h4 style="text-align: center; color: blue;">EDUCACIÓN</h4> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 20%; color: blue;">Nivel medio</td> <td>Nivel básico</td> </tr> <tr> <td style="color: blue;">Nivel Universitario</td> <td>No indispensable</td> </tr> <tr> <td style="color: blue;">Maestría</td> <td>-</td> </tr> <tr> <td style="color: blue;">Cursos Adicionales</td> <td></td> </tr> <tr> <td style="color: blue;">Idiomas</td> <td>Español</td> </tr> <tr> <td style="color: blue;">Programas de Computación</td> <td></td> </tr> </table> <p>Experiencia en: <u>Manejo de bodegas deseable</u></p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>Tiempo de Experiencia: _____</p>	Nivel medio	Nivel básico	Nivel Universitario	No indispensable	Maestría	-	Cursos Adicionales		Idiomas	Español	Programas de Computación		<h4 style="text-align: center; color: blue;">ASPECTOS PERSONALES</h4> <p style="color: blue;">Presentación</p> <p><u>Buena</u></p> <hr/> <p style="color: blue;">Disponibilidad de Horario</p> <p><u>Eventualmente</u></p> <hr/> <p style="color: blue;">Licencia de conducir (tipo)</p> <p>_____</p> <hr/> <p style="color: blue;">Vehículo:</p> <p>_____</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; text-align: center;"> <tr> <td style="width: 25%;">Responsabilidad</td> <td style="width: 5%;"><input checked="" type="checkbox"/></td> <td style="width: 50%;">Honestidad</td> <td style="width: 20%;"><input checked="" type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Honradez</td> <td><input checked="" type="checkbox"/></td> <td>Don de mando</td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Puntualidad</td> <td><input checked="" type="checkbox"/></td> <td>Orden</td> <td><input checked="" type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Colaboración</td> <td><input checked="" type="checkbox"/></td> <td>Otros</td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> </table>	Responsabilidad	<input checked="" type="checkbox"/>	Honestidad	<input checked="" type="checkbox"/>	Honradez	<input checked="" type="checkbox"/>	Don de mando	<input type="checkbox"/>	Puntualidad	<input checked="" type="checkbox"/>	Orden	<input checked="" type="checkbox"/>	Colaboración	<input checked="" type="checkbox"/>	Otros	<input type="checkbox"/>
Nivel medio	Nivel básico																												
Nivel Universitario	No indispensable																												
Maestría	-																												
Cursos Adicionales																													
Idiomas	Español																												
Programas de Computación																													
Responsabilidad	<input checked="" type="checkbox"/>	Honestidad	<input checked="" type="checkbox"/>																										
Honradez	<input checked="" type="checkbox"/>	Don de mando	<input type="checkbox"/>																										
Puntualidad	<input checked="" type="checkbox"/>	Orden	<input checked="" type="checkbox"/>																										
Colaboración	<input checked="" type="checkbox"/>	Otros	<input type="checkbox"/>																										

OBJETIVO PRINCIPAL	CLIENTES	
Colaborar con la recepción y despacho de producto terminado, así como del almacenaje respectivo.	Internos	Externos
	Planta de producción	Clientes
	Bodega materia prima	Proveedores
		Transportistas

SECCIÓN III: REQUISITOS DEL PUESTO

COMPETENCIAS

CLAVE

	Nivel
Responsabilidad	C
Conciencia ecológica	C
Iniciativa	X
Trabajo en equipo	X
Compromiso	C
Orientación al cliente	C
Adaptabilidad al cambio	X
Comunicación	X
Liderazgo	X
Orientación a resultados	X

TÉCNICAS

Básicas	Específicas
Conocimiento del producto	Contabilidad básica
Transformación de plásticos	Manejo de vehículos y montacargas
Seguridad e higiene	
Buenas prácticas de manufactura	
Cultura de calidad	

HABILIDADES

Coordinación de actividades		Habilidad numérica	X
Servicio al cliente	x	Trabajo bajo presión	
Rapidez	x	Habilidad analítica	
Exactitud	x	Otros:	x

CONDICIONES DE TRABAJO

Ambiente laboral	Contaminación de polvo
Horario de trabajo	6:00 a 18:00 horas
Personal a su cargo	No
Viajes interior Viajes exterior	No
	No.

6.2 Contratación

Consiste en todo el proceso de reclutamiento, evaluación, selección y contratación de los aspirantes a los puestos de trabajo, todo bajo el sistema integral de competencias laborales, tomando como base la matriz de competencias o matriz funcional y los perfiles de cada puesto de trabajo.

Debido a que el alcance de la práctica profesional no incluye este proceso, el mismo no está desarrollado con amplitud, solamente se indica por referencia al proceso completo de la Gestión Integral por Competencias Laborales.

6.3 Evaluación del desempeño

El aspecto de mayor importancia a considerar para la evaluación del desempeño son los perfiles de puestos; punto de partida para todos los procesos de Recursos Humanos.

La evaluación del desempeño consta de dos fases:

- a) Evaluación de 360 grados; la cual es aplicable para la evaluación de las competencias clave de la organización.

Objetivos

La evaluación del desempeño de las competencias clave pretende alcanzar los siguientes objetivos:

- Medir el rendimiento de la actuación individual de los empleados
- Medir el rendimiento global de la organización.
- Mejorar el rendimiento futuro del comportamiento de los empleados, mediante la mejora continua.
- Estudiar y analizar las fortalezas y debilidades de los empleados en sus puestos de trabajo.
- Detectar necesidades de capacitación
- Determinación de incremento salarial
- Descubrir personal clave para la organización y planes de carrera

Requisitos para evaluar el desempeño por competencias:

- Para evaluar el desempeño por competencias, primero es necesario tener la descripción de puestos por competencias.
- Entrenamiento de los evaluadores en la herramienta a utilizar.

Criterios para la evaluación del desempeño:

¿Qué se debe evaluar?

Conductas, rendimiento y resultados en forma individual.

¿Quién será el evaluador?

El jefe inmediato superior, compañeros al mismo nivel, colaboradores directos y una autoevaluación.

¿Cómo?

Evaluación 360°, aplicada con una entrevista.

¿Cuándo debe aplicarse?

Se determinaron las evaluaciones semestrales.

Definición de los aspectos a evaluar

Los aspectos que serán evaluados son las competencias “Clave” definidas en el capítulo 5: Diccionario de Competencias Clave (Ver anexo 2) , las cuales se utilizaron para la elaboración del instrumento de evaluación. (Anexo 8: Formato de Evaluación del desempeño-método 360°).

Criterio de calificación

Las competencias clave a evaluar están descritas por niveles A, B, C, y D, en donde cada letra representa una calificación de 100%, 75%, 50% y 25% respectivamente. El promedio de la sumatoria de todas las respuestas correspondientes a una misma competencia, dividido por el porcentaje de dominio requerido, arrojará el resultado real de dominio por parte del evaluado.

En el esquema 16, se presentan los criterios de calificación para las competencias clave; y a continuación el Formato de Evaluación del desempeño por el método 360° determinado.

Esquema 16

CRITERIO DE CALIFICACIÓN DE COMPETENCIAS CLAVE

Nivel	Calificación	Definición	Criterio de evaluación
A	100%	Alto o desempeño superior	Desviación por encima del promedio de desempeño.
B	75%	Bueno	Por sobre el estándar.
C	50%	Mínimo	Necesario para el puesto pero dentro del perfil requerido. Es el punto que debe alcanzar un empleado, de lo contrario, no se consideraría competente para el puesto.
D	25%	Insatisfactorio	Este nivel no se aplica para la descripción del perfil, ya que si no es necesaria esa competencia para el puesto, no será necesario indicar el nivel.

Fuente: *Desarrollo de Práctica Profesional, Recicladora Industrial, S. A., 2,004.*

Anexo 8

Encuesta No.

FORMATO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO MÉTODO 360°

Nombre del evaluado: _____

Departamento: _____

Puesto: _____

Esta encuesta ha sido diseñada con la finalidad de evaluar el desempeño de los colaboradores en cuanto a las competencias clave de la empresa. La información que usted proporcione será confidencial.

Instrucciones:

Lea cada uno de los siguientes enunciados y marque con una X en el cuadro que corresponda a la letra que en su opinión mejor describa al evaluado. Si tiene alguna duda, por favor consulte con la persona responsable de la aplicación.

No.	COMPORTAMIENTO	Marque con X el renglón que seleccione.
	RESPONSABILIDAD	
A	¿Desempeña las tareas encomendadas con la calidad requerida y el plazo establecido, responsabilizándose por sus actos?	
B	¿Cumple con los plazos establecidos y la calidad requerida, sin esperar recordatorios?	
C	¿Cumple con los compromisos adquiridos ofreciendo la mínima calidad necesaria para sus resultados?	
D	¿Cumple rara vez con puntualidad sus objetivos?.	
	CONCIENCIA ECOLÓGICA	
A	¿Cuida y respeta tanto los recursos naturales como los recursos organizacionales, haciendo uso óptimo de ellos, promueve la cultura del reciclaje, practica, enseña y motiva a reciclar?	
B	¿Respeto los recursos naturales, organizacionales y practica el reciclaje y motiva a los demás a reciclar?	
C	¿Maneja adecuadamente los recursos que se le proveen, y muestra cultura de reciclaje?	
D	¿Muestra escasa disponibilidad para hacer uso adecuado de los recursos que se le proveen para el desarrollo de su trabajo?	
	INICIATIVA	
A	¿Visualiza los cambios como oportunidades, actúa con rapidez y de forma concreta, propone mejoras y las lleva a cabo dentro de su área de responsabilidad?	
B	¿Propone mejoras sin esperar que se le presente un problema concreto, y resuelve los problemas actuales de forma efectiva?	
C	¿Resuelva rápidamente los problemas actuales en forma efectiva, se adapta adecuadamente a los cambios propuestos?	
D	¿Se adapta a los cambios propuestos, traslada los problemas de su área a su superior?	

	TRABAJO EN EQUIPO	
A	¿Se adapta al equipo de trabajo entendiendo sus limitaciones, comprende que la unión de fortalezas es importante para el logro de objetivos comunes, cooperando para lograrlos?	
B	¿Promueve el trabajo en equipo, anteponiendo los objetivos organizacionales a los particulares?	
C	¿Entiende la dinámica del trabajo en equipo y coopera activamente al logro de objetivos?	
D	¿Se interesa por el trabajo en equipo solamente cuando su apoyo es requerido?	
	COMPROMISO	
A	¿Se identifica totalmente con la organización, se siente comprometido y colabora activamente para el logro de los objetivos organizacionales?	
B	¿Hace su trabajo consciente de que sus resultados son importantes para el logro de los objetivos organizacionales, y cumple a cabalidad sus compromisos?	
C	¿Cumple con los compromisos adquiridos, tratando de no cometer errores?	
D	¿Adquiere compromisos pero rara vez los cumple?	
	ORIENTACIÓN AL CLIENTE	
A	¿Busca establecer una relación a largo plazo con sus clientes, atendiendo con exactitud sus requerimientos para lograr su satisfacción?	
B	¿Promueve la búsqueda de información que le permitan descubrir las necesidades del cliente indagando más allá de sus necesidades?	
C	¿Está en completa disponibilidad con el cliente para atender sus requerimientos y verifica constantemente en nivel de satisfacción?	
D	¿Espera que el cliente se comunique con él, para conocer sus expectativas?	
	ADAPTABILIDAD AL CAMBIO	
A	¿Propone y realiza adaptaciones organizacionales, tiene una visión futurista que le permita establecer estrategias de cambio a corto mediano y largo plazo?	
B	¿Evalúa constantemente su entorno para estar atento a los cambios, adapta nuevas tácticas para solventar los problemas?	
C	¿Muestra disponibilidad para modificar su conducta y adaptarla a las necesidades del entorno, acepta puntos de vista de otros?	
D	¿Examina sus acciones y en ocasiones reconoce la necesidad del cambio?	
	COMUNICACIÓN	
A	¿Se expresa adecuadamente y posee habilidad para exponer sus ideas y proyectos utilizando estrategias de comunicación?	
B	¿Posee habilidad para manejar reuniones de trabajo adaptándose al tipo de público con que se comunica y retroalimenta de forma oportuna a su equipo?	
C	¿Interpreta correctamente los mensajes recibidos y se comunica de forma oral y escrita con claridad?	
D	¿Se expresa con dificultad y rara vez su comunicación es sencilla y clara?	
	LIDERAZGO	
A	¿Fija objetivos trascendentales, orienta a su equipo de trabajo sobre la estrategia a seguir para el logro de los objetivos establecidos, es ejemplo de los valores y principios que promulga, genera confianza?	
B	¿Fija objetivos e influye positivamente en su equipo para obtener resultados positivos, su equipo confía en él?	
C	¿Puede fijar objetivos y les da seguimiento, orienta al equipo?	
D	¿Tiene dificultades para fijar objetivos, en ocasiones, hace un adecuado seguimiento de las tareas encomendadas?	

	ORIENTACIÓN A RESULTADOS	
A	¿Determina objetivos y metas ambiciosas pero factibles y congruentes con los objetivos de la organización, manteniendo altos niveles de rendimiento y productividad?	
B	¿Asume riesgos y sabe determinar objetivos que beneficien a la organización, comprometiéndose al logro de los mismos?	
C	¿Fija objetivos congruentes con los objetivos estratégicos de la organización y se esfuerza para lograrlos?	
D	¿Demuestra poco interés y su esfuerzo es mínimo para el logro de los objetivos determinados para su área de trabajo?	
	RESULTADO FINAL:	

CALIFICACIÓN GENERAL:

Considerando todos los aspectos o temas que se le han presentado con anterioridad, evalúe de la A, a la D, cómo considera al evaluado en forma general. **Para el efecto “A” es la calificación más alta, y “D” la más baja.**

A	B	C	D

Fuente: Desarrollo de Práctica Profesional en la empresa “Recicladora Industrial, S. A.”, 2,004.

Determinación de las brechas de competencias:

Luego de haber elaborado el relevamiento y procesamiento de los datos de la evaluación, es necesario compararlos con la “Matriz de Competencias”, Esquema 13, con el objeto de determinar las brechas de conocimiento existentes.

Entrevista de Retroalimentación

La entrevista de retroalimentación es conducida por el Jefe inmediato, y participan el Gerente de Recursos Humanos y el Gerente General.

Dicha entrevista pretende repasar con el empleado la evaluación de su desempeño, de la cual dependerá la conducción de la misma, en dónde se presentarán los resultados obtenidos, destacando los aspectos positivos.

Para llevar a cabo esta entrevista se hace uso del formato de “Entrevista de retroalimentación”. (Anexo 9: Entrevista de retroalimentación).

Anexo 9

FORMATO DE ENTREVISTA DE RETROALIMENTACIÓN

FECHA:

Empresa: _____ Departamento: _____

Nombre del evaluado: _____

Encargado de la entrevista _____

COMPETENCIAS Y COMPORTAMIENTO ESPERADO	NIVEL SEGÚN:			
	EVALUADO	EVALUADOR	REQUERIDO	COMENTARIO
1. RESPONSABILIDAD Cumplir las tareas encomendadas en el tiempo establecido con dedicación y cuidando la calidad esperada.				
2. CONCIENCIA ECOLÓGICA Actuar responsablemente cuidando los recursos naturales y los de la organización, practicando y promoviendo la cultura de reciclaje.				
3. INICIATIVA Actuar en forma proactiva, tomar acciones concretas, adelantarse a los problemas evitándolos, buscar nuevas oportunidades de mejora.				
4. TRABAJO EN EQUIPO Capacidad de trabajar activamente, con otras personas en la persecución de una meta común, visualizándose como un solo equipo.				
5. COMPROMISO Sentirse obligado con los objetivos de la organización haciéndolos propios, apoyar completamente el logro de objetivos.				
6. ORIENTACIÓN AL CLIENTE Disponibilidad y compromiso de satisfacer las necesidades de los clientes anticipándose a sus necesidades y sirviéndoles en forma adecuada.				
7. ADAPTABILIDAD AL CAMBIO Modificar conductas, proponer y aceptar nuevas adaptaciones como respuesta a los cambios del entorno.				
8. COMUNICACIÓN Transmitir ideas y conceptos efectivamente.				
9. LIDERAZGO Influir positivamente al equipo de trabajo, generando confianza e inspirando valores.				
10. ORIENTACIÓN A RESULTADOS Tendencia y capacidad para el logro de resultados desafiantes y trascendentales para el logro de los objetivos organizacionales.				
EVALUACIÓN FINAL				

CRITERIO DE EVALUACIÓN FINAL

A	B	C	D
Alto desempeño superior.	Bueno	Mínimo	Insatisfactorio

RECOMENDACIONES

Debe mejorar	Acción propuesta	Fecha
1.		
2.		
3.		
4.		

FIRMAS DE LOS PARTICIPANTES

Firma del Gerente o evaluador	
Firma del jefe del evaluado	
Firma del evaluado	

Fuente: Desarrollo de Práctica Profesional en la empresa "Recicladora Industrial, S. A.", 2,004.

Resultados de la evaluación de 360 grados, aplicada al Departamento de Bodega.

A continuación se presentan los resultados generales de la evaluación de 360 grados, correspondiente al Departamento de Bodega.

Cuadro 1: Tabulación de resultados promedio

Gráfica 1: Promedio de resultados generales

Gráfica 2: Resultados del Jefe de Bodega

Gráfica 3: Resultados del Supervisor de materia prima

Gráfica 4: Resultados del Supervisor de producto terminado

Gráfica 5: Resultados del Operario de materia prima

Gráfica 6: Resultados del Operario de producto terminado

b) Calibración de competencias técnicas

Estas competencias son evaluadas por medio de cuestionarios, observación en la práctica y evaluación del desempeño.

Cuando un empleado se considera competente en cualquiera de las competencias que incluye su perfil de puesto, puede solicitar un examen de aptitud para corroborar si efectivamente posee los conocimientos y/o habilidades requeridas, las cuales le serán certificadas en caso de obtener resultados positivos.

Certificación de competencias

Cuando una persona demuestra que posee los conocimientos y/o habilidades requeridas, la empresa le otorga un certificado con validez de 2 años, el cual garantiza que la persona es competente en cierta competencia.

EVALUACION DEL DESEMPEÑO
METODO 360 GRADOS

CUADRO 1

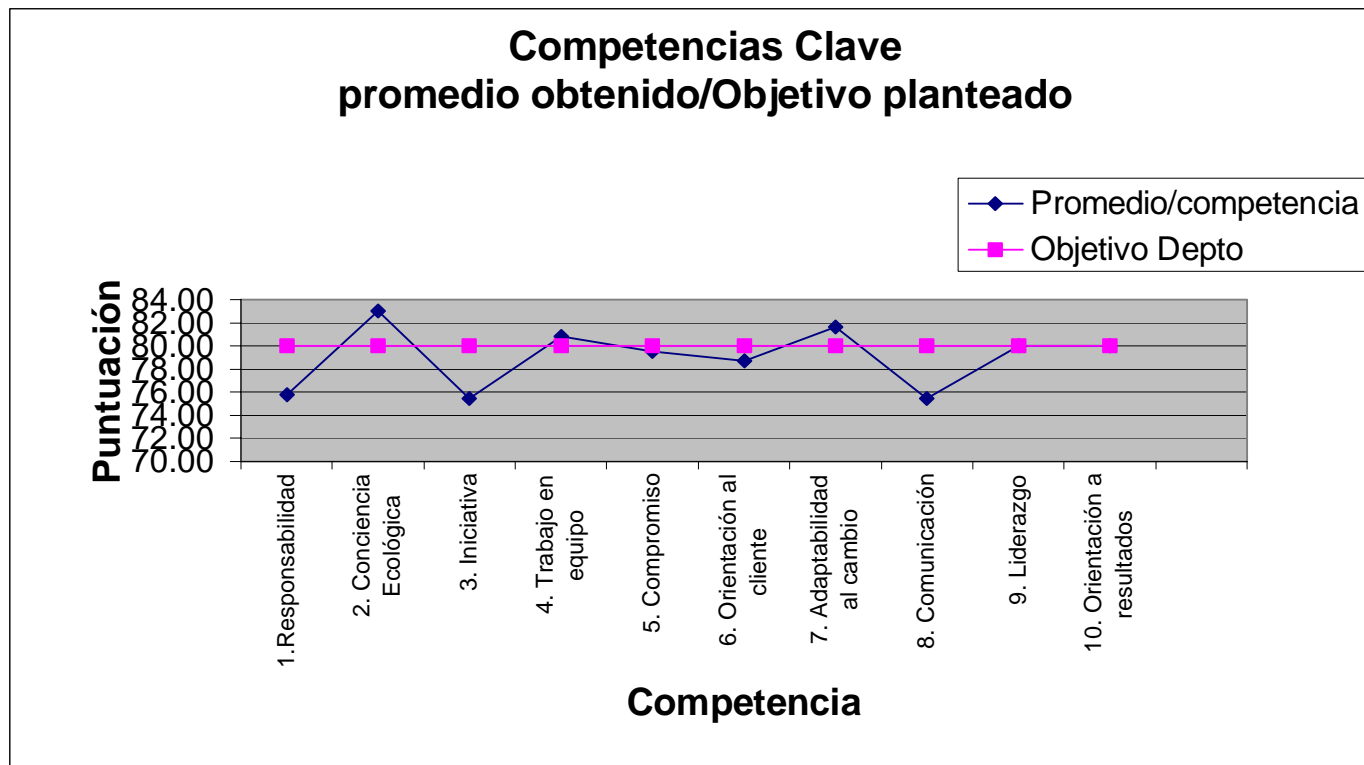
TABULACION DE RESULTADOS
Resultados promedio

COMPETENCIAS	PUESTOS DE TRABAJO						
	Jefe Bodega	Sup. MP.	Sup. PT	Operario de M. P.	Operario de P.T.	Promedio/competencia	Objetivo Depto
COMPETENCIAS CLAVE							
1. Responsabilidad	85.00	75	75	68.75	75	75.75	80
2. Conciencia Ecológica	90.00	81.25	87.5	68.75	87.5	83.00	80
3. Iniciativa	70.00	75	81.25			75.42	80
4. Trabajo en equipo	80.00	81.25	81.25			80.83	80
5. Compromiso	85.00	81.25	75	75	81.25	79.50	80
6. Orientación al cliente	75.00	81.25	81.25	87.5	68.75	78.75	80
7. Adaptabilidad al cambio	95.00	75	75			81.67	80
8. Comunicación	70.00	75	81.25			75.42	80
9. Liderazgo	80.00					80.00	80
10. Orientación a resultados	80.00					80.00	80
Promedio eval. Empresa	81.00	78.13	79.69	75.00	78.13	78.39	
Autoevaluación	84.09	83.33	88.89	83.33	87.50		
objetivo por puesto	85.00	80.00	80.00	75.00	75.00		

ANALISIS:

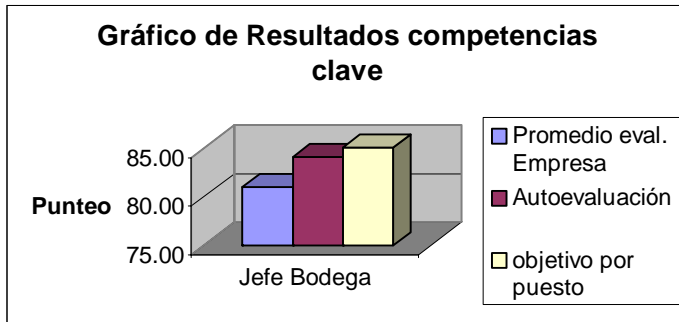
Los valores remarcados, se encuentran por debajo del objetivo, por lo que debe ponerse mayor énfasis en la capacitación de estos aspectos.

GRAFICA 1
RESULTADOS GENERALES DEL DEPARTAMENTO DE BODEGA



COMPETENCIAS POR DEBAJO DEL OBJETIVO PLANTEADO.

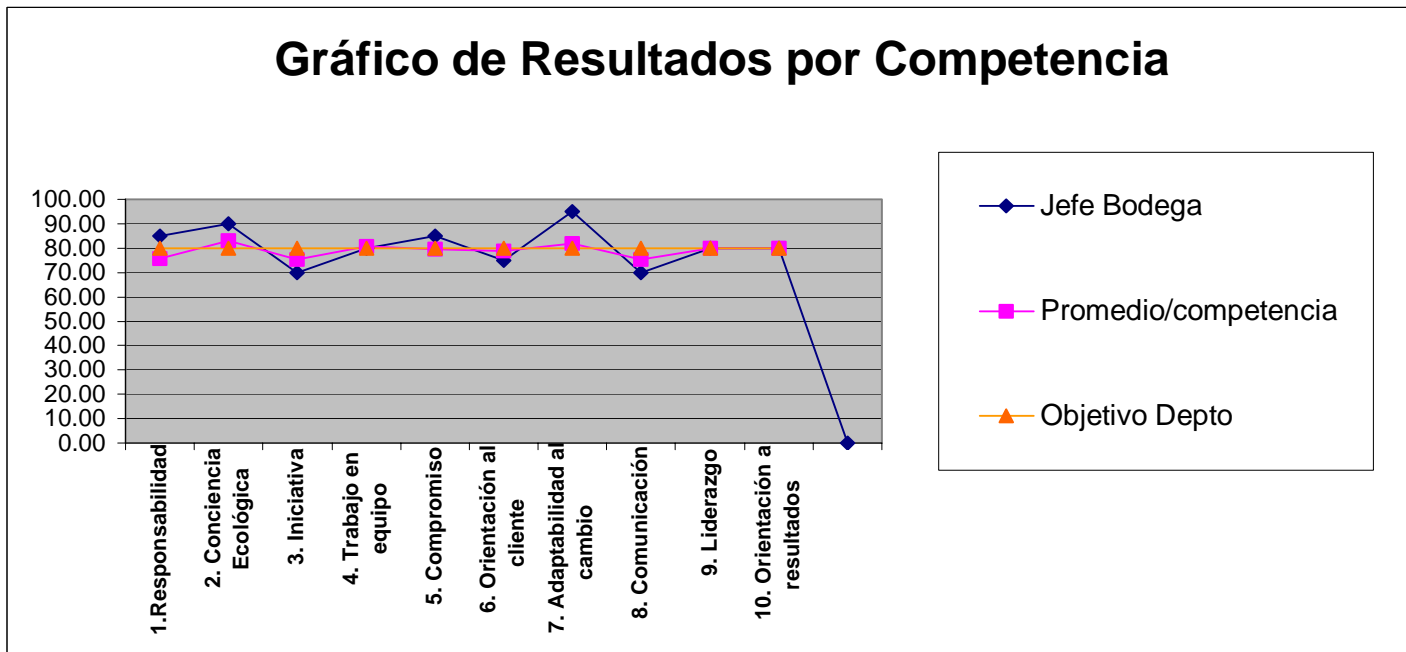
1. Responsabilidad
2. Iniciativa
3. Orientación al cliente
4. Comunicación

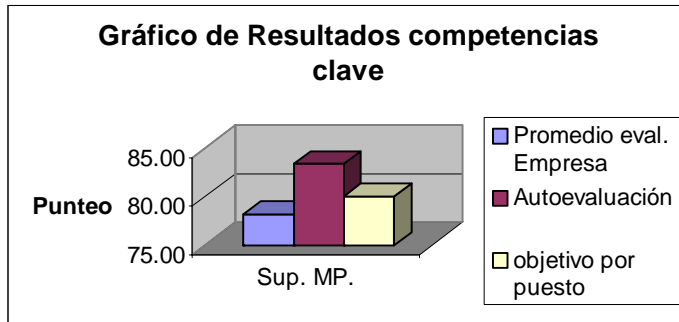


GRAFICA 2

JEFE DE BODEGA

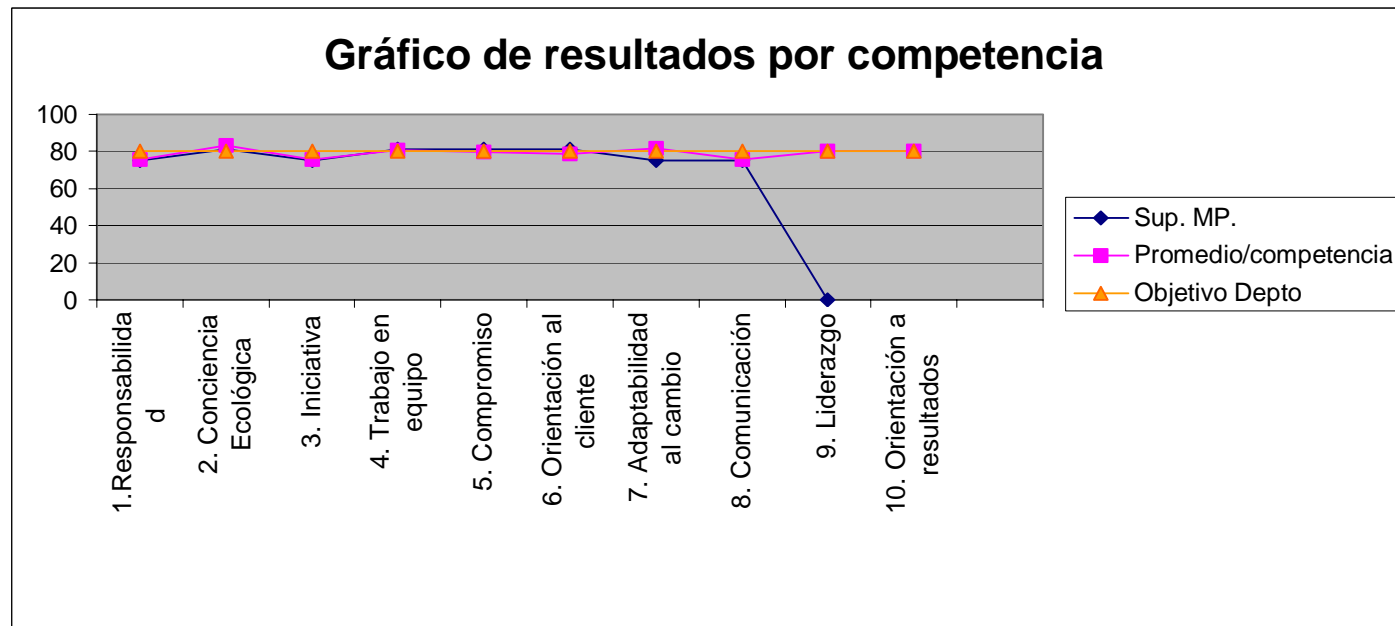
Resultado: Bueno
Debilidades: Iniciativa
 Orientación al cliente
 Comunicación

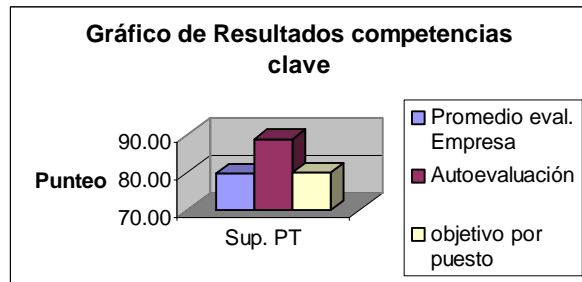




GRAFICA 3
SUPERVISOR DE MATERIA PRIMA

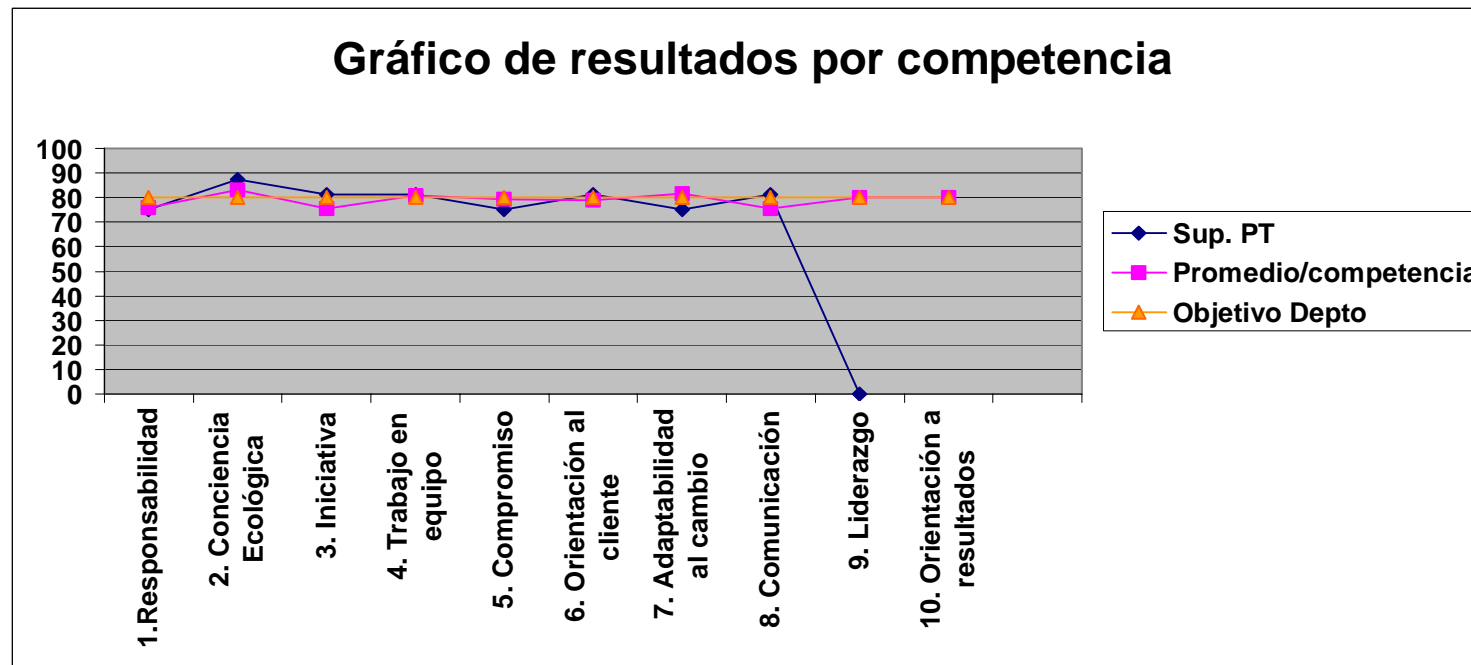
Resultado Bueno
Debilidades: Responsabilidad
 Iniciativa
 Adaptabilidad al cambio
 Comunicación

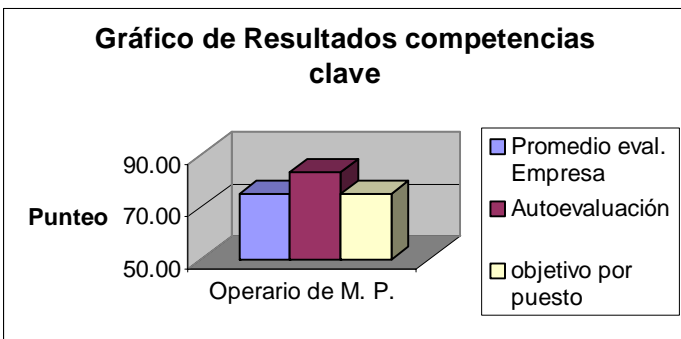




**GRAFICA 4
SUPERVISOR PRODUCTO TERMINADO**

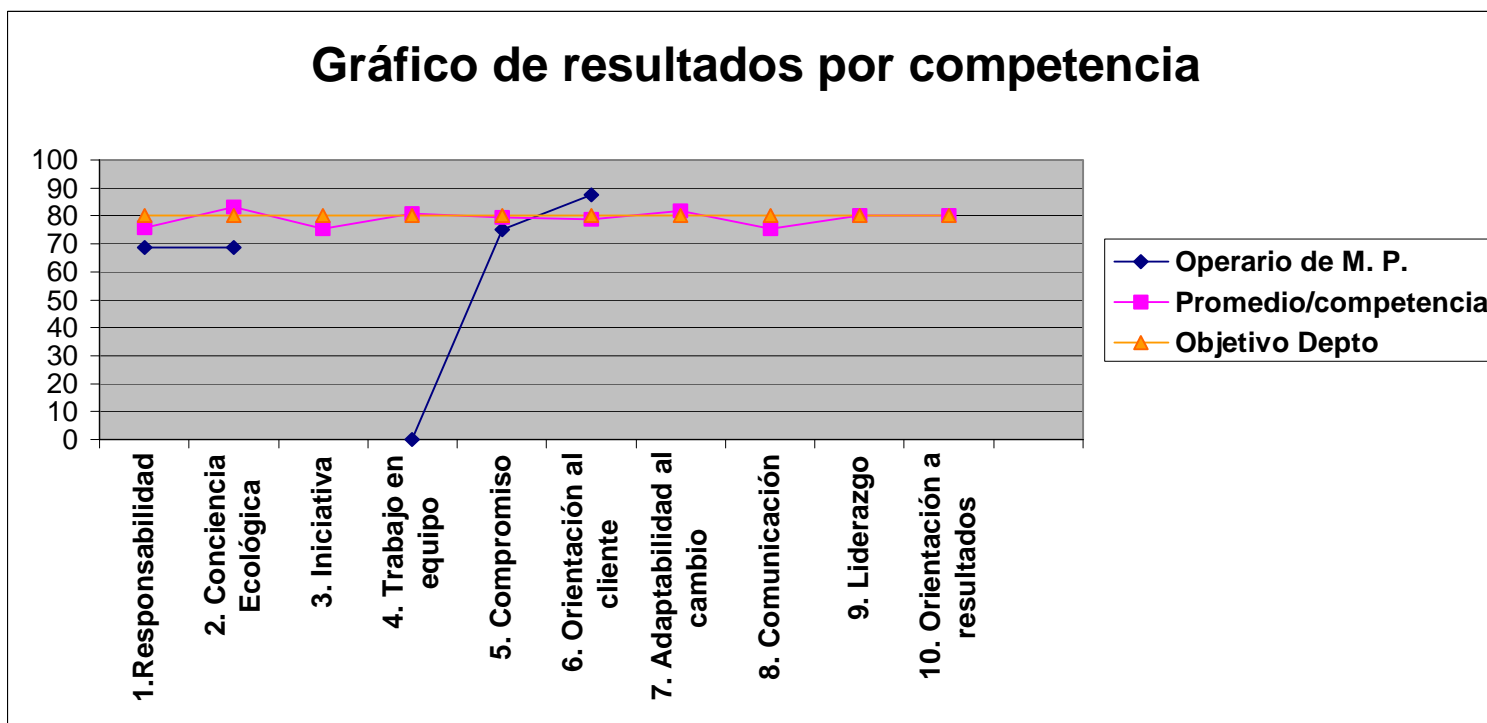
Resultado: Bueno
Debilidades: Responsabilidad
 Compromiso
 Adaptabilidad al cambio

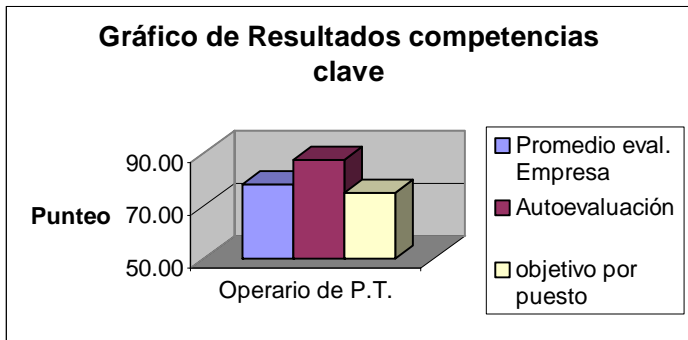




**GRAFICA 5
OPERADOR DE MATERIA PRIMA**

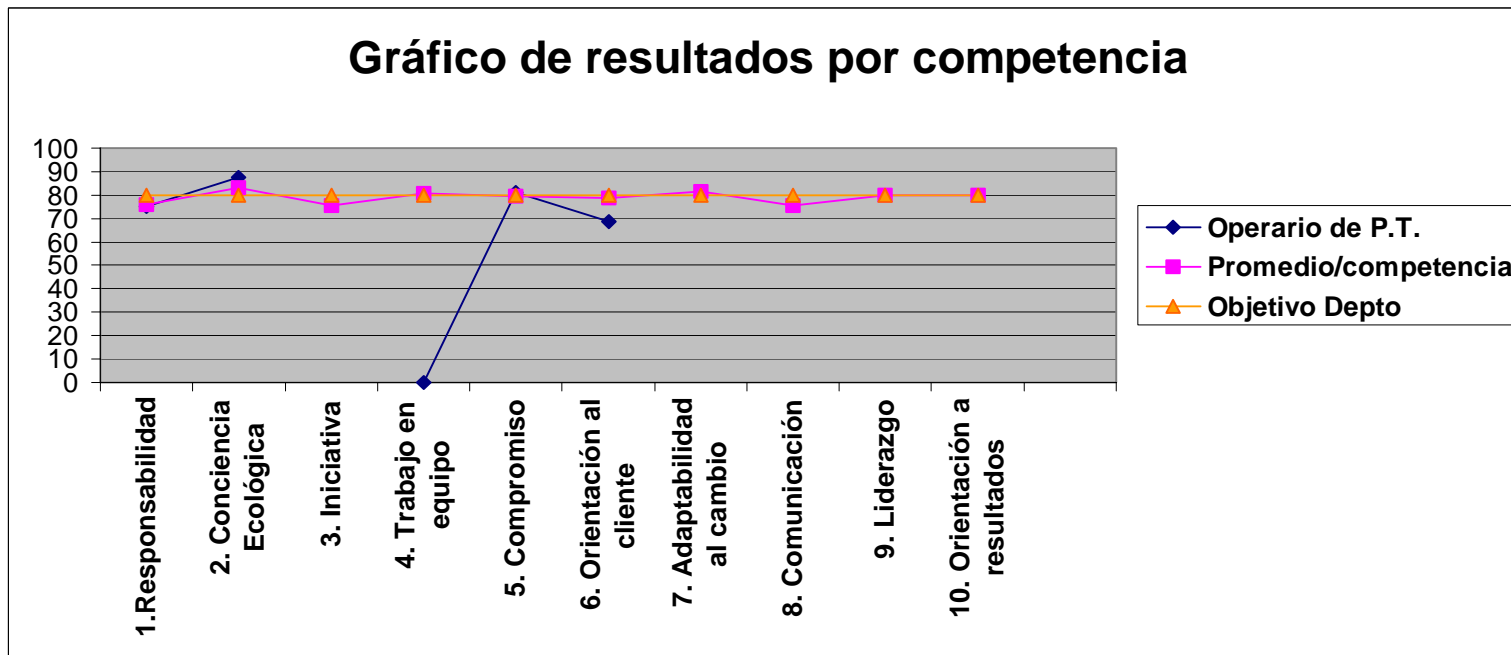
Resultado: Bueno
Mejorar: Responsabilidad
Conciencia ecologica





GRAFICA 6
OPERADOR PRODUCTO TERMINADO

Resultado: Bueno
Debilidades: Orientación al cliente



6.4 Capacitación

La capacitación general de la empresa está a cargo de la sección de “Capacitación y Desarrollo”, la cual presta servicios a toda la corporación.

Objetivos de la capacitación

- Lograr que los perfiles personales se adecuen a los perfiles requeridos por los puestos de trabajo, adaptándolos a los permanentes cambios tecnológicos.
- Dotar a las personas de conocimientos que le permitan ser competentes y desempeñarse con éxito en su puesto.
- Desarrollar los planes de mejora establecidos en la evaluación del desempeño, que contribuyan al cierre de brechas de conocimientos.
- Orientada al desarrollo de los planes de carrera existentes.

Requisitos para capacitar por competencias:

- Definir las competencias del personal
- Definir el grado de profundidad de las competencias
- Elaborar el inventario de competencias del personal
- Determinar las necesidades de capacitación

Se retoma el ejercicio que se ha venido desarrollando con el Depto. de Bodega. Se hace uso de la matriz funcional y los resultados de la evaluación del desempeño, para determinar las necesidades de capacitación para el grupo de éste departamento.

En el esquema 17, Necesidades de Capacitación; se establecen las competencias clave y técnicas del personal, y se compara los requerimientos del puesto de trabajo y los resultados de la evaluación del desempeño por medio del método 360 grados, según el esquema 18.

El nivel de profundidad requerido está traducido a valores utilizando la información determinada en el anexo 2: “Diccionario de Competencias Clave”, en dónde se establecen las familias de puestos y el grado de profundidad requerido por familias.

Los cuadros remarcados corresponden a las competencias que presentaron brechas de conocimiento y cuyas competencias formarán parte del plan de capacitación.

Esquema 17
NECESIDADES DE CAPACITACIÓN
DEPARTAMENTO DE BODEGA

		PUESTOS									
		Jefe Bodega		Supervisor Materia Prima		Supervisor Producto Terminado		Operarios M.P.Y P.T.			
COMPETENCIAS CLAVE		N	R	N	R	N	R	N	R	N	R
Responsabilidad		85	85	80	75	80	75	75	69	75	75
Conciencia ecológica		85	90	80	81	80	87	75	69	75	87
Iniciativa		85	70	80	75	80	81				
Trabajo en equipo		85	80	80	81	80	81				
Compromiso		85	85	80	81	80	75	75	75	75	81
Orientación al cliente		85	75	80	81	80	81	75	87	75	69
Adaptabilidad al cambio		85	95	80	75	80	75				
Comunicación		85	70	80	75	80	81				
Liderazgo		85	80								
Orientación a resultados		85	80								
COMPETENCIAS TÉCNICAS ESPECÍFICAS											
Competencia	Módulos	Niveles									
1 Administración de bodegas y despachos	Contabilidad Básica	85	85	85	85	80	80				
	Manejo de inventarios	90	80	80	80	X	X				
	Procedimientos de facturación	90	X	80	80	X	X				
	Procedimientos de exportación	85	X	80	80	X	X				
	Coordinación de despachos	85	80	85	85	X	X				
	Procedimiento de despachos	90	80	85	85	X	X				
2 Manejo de vehículos	Operación de vehículos y montacargas	85	85	85	85	80	80				
	Coordinación de transporte	85	80	80	80	X	X				
COMPETENCIAS TÉCNICAS BÁSICAS		Niveles									
1 Conocimiento del producto	Fundamentos de Reciclaje	90	85	85	85	75	75				
	Conocimiento del producto.	90	85	85	85	75	75				
	Especificaciones técnicas del producto	90	85	85	85	75	75				
2 Transformación de plásticos	Fundamentos de transformación de plásticos	85	80	80	80	75	75				
3 Seguridad e higiene	Buenas prácticas de manufactura	85	85	85	85	75	75				
	Normativa de Seguridad e Higiene	90	85	85	85	75	75				
4 Sistemas de información	Computación de la oficina	85	85	85	85	X	X				
5 Técnicas de reclutamiento y selección de personal	Técnicas de evaluación del desempeño	85	85	85	85	X	X				
	Entrevistas de selección de personal por competencias I	85	X	X	X	X	X				
6 Cultura de Calidad	Fundamentos de Cultura de Calidad	85	85	85	85	75	75				
	Herramientas estadísticas básicas	85	85	85	85	75	75				

Fuente: Desarrollo de Práctica Profesional, Empresa "Recicladora Industrial, S. A", 2,004.

Esquema 18
Resultados Promedio: DEPARTAMENTO DE BODEGA
 (Evaluación 360 °)

COMPETENCIAS	PUESTOS DE TRABAJO							
COMPETENCIAS CLAVE	Jefe Bodega	Sup. MP.	Sup. PT	Operario de M. P.	Operario de P. T.	Promedio por Depto./ competencia	80	Objetivo Depto
1. Responsabilidad	85.00	75	75	68.75	75	75.75	80	No alcanzado
2. Conciencia Ecológica	90.00	81.25	87.5	68.75	87.5	83.00	80	
3. Iniciativa	70.00	75	81.25			75.42	80	No alcanzado
4. Trabajo en equipo	80.00	81.25	81.25			80.83	80	
5. Compromiso	85.00	81.25	75	75	81.25	79.50	80	
6. Orientación al cliente	75.00	81.25	81.25	87.5	68.75	78.75	80	No alcanzado
7. Adaptabilidad al cambio	95.00	75	75			81.67	80	
8. Comunicación	70.00	75	81.25			75.42	80	No alcanzado
9. Liderazgo	80.00					80.00	80	
10. Orientación a resultados	80.00					80.00	80	
Promedio por puesto	81.00	78.13	79.69	75.00	78.13	78.39	80	No alcanzado
Autoevaluación	84.09	83.33	88.89	83.33	87.50			
Objetivo por puesto	85	80	80	75	75			
Observaciones	N/A	N/A	N/A					

Fuente: Desarrollo de Práctica Profesional, Empresa "Recicladora Industrial, S. A", 2,004.

Análisis de Resultados

El esquema muestra los resultados de la evaluación de desempeño por medio del método 360°. De forma vertical se pueden analizar los resultados obtenidos por cada puesto de trabajo, en dónde los cuadros remarcados muestran las deficiencias obtenidas, también se reflejan el promedio obtenido por puesto, la auto evaluación y el objetivo planteado para cada puesto de trabajo. Horizontalmente se puede verificar el promedio obtenido por departamento en cada una de las competencias clave, y determinar en qué aspectos se debe mejorar, de acuerdo al objetivo planteado.

a) Plan de Capacitación

El plan de capacitación se enfoca principalmente en las competencias con brechas de conocimiento. Los métodos que se utilizan serán tanto de capacitación interna con especialistas de la empresa, como externa.

Cada competencia técnica está dividida en varios módulos, lo que permite priorizar las necesidades de capacitación, iniciando por los módulos principales.

El esquema 19 muestra el Plan de Capacitación para el Departamento de Bodega, el cual es incorporado al Plan de Capacitación General de la empresa y cuya ejecución es administrada por la sección de Capacitación y Desarrollo del Departamento de Recursos Humanos.

Esquema 19
PLAN DE CAPACITACIÓN
DEPARTAMENTO DE BODEGA

COMPETENCIA	MODULO	MÉTODO	PRIORIDAD
Clave	➤ Todas las competencias	Capacitación interna	Inmediata
Técnicas específicas			
1. Administración de bodegas y despachos	➤ Contabilidad básica ➤ Procedimientos de exportación	Capacitación interna	Alta
2. Manejo de vehículos	➤ Operación de vehículos y montacargas ➤ Coordinación de transporte	Capacitación interna	Alta
Técnicas Básicas			
1. Conocimiento del producto	➤ Fundamentos de reciclaje ➤ Conocimiento del producto ➤ Especificaciones del producto	Capacitación interna	Alta
2. Transformación de plásticos	➤ Fundamentos de transformación de plásticos	Capacitación interna	Moderada
3. Seguridad e higiene	➤ Buenas prácticas de manufactura ➤ Normativa de Seguridad e Higiene	Servicios contratados	Alta
5. Técnicas de reclutamiento y selección de personal	➤ Técnicas de evaluación del desempeño ➤ Entrevistas de selección de personal por competencias	Capacitación interna	Alta
6. Cultura de Calidad	➤ Fundamentos de Cultura de Calidad ➤ Herramientas estadísticas básicas	Capacitación interna	Moderada

Nota: Módulos remarcados ya fueron impartidos.

Fuente: Desarrollo de Práctica Profesional, Empresa "Recicladora Industrial, S. A", 2,004.

Ejecución del plan:

Los módulos remarcados ya fueron impartidos, habiendo certificado las competencias a aquellos empleados que demostraron ser competentes alcanzando el mínimo requerido de dominio.

b) Módulos de Capacitación interna

Para llevar a cabo la capacitación interna, se desarrollaron cursos específicos elaborados por expertos de la empresa. La estructura de los cursos de capacitación interna se define en el esquema 20. (Anexos 10 Formato para cursos de capacitación interna).

El ejercicio siguiente presenta la estructura de cursos de capacitación interna aplicado al departamento de Bodega.

Competencia:

Técnicas Básicas					
1.	Conocimiento del	>	Fundamentos de reciclaje	Capacitación interna	Alta
	producto				

La estructura contiene:

- a) Esquema 20: Formato general de la estructura del curso de capacitación
- b) Contenido teórico del curso
- c) Presentación en Power Point
- d) Formato de evaluación

a) Formato General de la Estructura de los Cursos de Capacitación interna.

Esquema 20
FORMATO PARA CURSOS DE CAPACITACIÓN INTERNA

EMPRESA: Recicladora Industrial, S. A.

Competencias Laborales		Formato: 1
Competencia: Conocimiento del producto	Módulo: Fundamentos de reciclaje y medio ambiente.	Empresa:

IDENTIFICACIÓN DEL CURSO

No. de participantes:	15
Objetivo del curso	Que el personal que labora en la empresa conozca los fundamentos de reciclaje y medio ambiente y los puede transmitir a otras personas, para contribuir a la formación de la cultura ecológica de los guatemaltecos.
Dirigido a:	Todos los niveles de la empresa
Pre-requisito	Ninguno
Requisitos del instructor	<ul style="list-style-type: none"> > Gerente > Jefe de Producción

CERTIFICACIÓN

Documento de certificación	Diploma
Vigencia de la certificación	2 años

EVALUACIÓN

Tipo de evaluación	<ul style="list-style-type: none"> > Prueba escrita de conocimientos (70%) > Desarrollo de práctica (30%)
Convocatoria de evaluación Deberá incluirse el contenido del curso	15 días antes del curso:
Evaluación por suficiencia	8 días antes del curso

Observaciones: En la convocatoria deberá incluirse la opción de examen por suficiencia, para las personas que deseen someterse.

Competencias Laborales				Formato: 2		
Competencia: Conocimiento del producto		Módulo: Fundamentos de reciclaje y medio ambiente		Empresa:		
PROGRAMA DE CONTENIDOS						
Resultado del aprendizaje	Temas	Hrs.	Prácticas	Hrs.	Estrategia de Enseñanza aprendizaje	Recursos didácticas
	Medio ambiente		Visita a la planta recicladora	30 min		
Generar conciencia ecológica	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Residuos sólidos ➤ Residuos orgánicos ➤ Residuos inorgánicos 	20 min.			CURSO PRESENCIAL	CURSO PRESENCIAL
	Reciclaje					
Desarrollar la cultura del reciclaje.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Definición ➤ Objetivos ➤ Símbolo ➤ Beneficios ecológicos ➤ Compostaje ➤ Residuos orgánicos ➤ Contribución social ➤ Conciencia ecológica 	20 min.			EL INSTRUCTOR <ul style="list-style-type: none"> ➤ Expone el tema ➤ Expone los plásticos ➤ Aclara y resuelve dudas ➤ Evalúa al participante ➤ Certifica aprendizaje 	Computadora Cañonera Marcadores de pizarrón Pizarra Contenido del curso Material de apoyo
	Reciclaje de plásticos					
Identificar los diferentes tipos de plásticos	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Plástico virgen ➤ Plástico molido ➤ Plástico peletizado ➤ Plástico pulverizado ➤ Requisitos del reciclaje 	25 min.			EL PARTICIPANTE <ul style="list-style-type: none"> ➤ Recibe el curso ➤ Participa con preguntas ➤ Realiza práctica ➤ Somete a evaluación 	
Identificar los plásticos para su reciclaje.	Nomenclatura de plásticos	15 min.				

Competencias Laborales		Formato 4
Competencia: Conocimiento del producto	Módulo: Fundamentos de reciclaje y medio ambiente	Empresa:

Actividad No.	Actividad	Tiempo duración	No. de sesión
1	Examen de suficiencia	30 min	1
2	Presentación del curso	90 min	2
3	Coffee break	15 min	2
4	Visita a la planta	30 min	2
5	Evaluación	30 min.	3

Fuente: Desarrollo de Práctica Profesional, Recicladora Industrial, S. A. 2,004.

b) Contenido del curso

**CURSO:
FUNDAMENTOS DE MEDIO AMBIENTE Y RECICLAJE**

MARCO CONCEPTUAL

A. MEDIO AMBIENTE

1. Definición de medio ambiente

Es el entorno de valores naturales, culturales y sociales existentes en un lugar en un momento determinado, que influye en la vida material y psicológica del hombre, cuyo deterioro repercute en la calidad de vida de las nuevas generaciones.

2. Residuos Sólidos

Los residuos sólidos son cualquier materia sólida, que es descargada, depositada, enterrada, diluida o vertida al medio ambiente, contaminándolo en cantidades tales que pueden producir alteraciones a la calidad ambiental y a la salud humana. Por su calidad pueden ser inocuos o no peligrosos, peligrosos, patógenos, tóxicos o radioactivos. Por su origen pueden ser domiciliarios, industriales, agroindustriales, comerciales, u hospitalarios.

2.1 Residuos orgánicos

Este tipo de desecho se caracteriza porque la naturaleza misma los asimila. Representan en la mayoría de los casos el 60-70% del total de los residuos domésticos, los cuales pueden, mediante sencillos tratamientos, transformarse en fertilizantes, alimentos para animales, materiales para la construcción y otras numerosas aplicaciones. Los residuos orgánicos más comunes son: residuos alimenticios, de jardín, pelo, plumas etc.

2.2 Residuos Inorgánicos:

Algunos residuos de este tipo no son asimilables por la naturaleza, por su carencia o poca vida orgánica, otros son asimilables pero requieren de un período largo de tiempo para su total descomposición. Existen tratamientos para reintegrar al sistema de consumo estos desechos, tales como el reciclaje o la reutilización. Los residuos inorgánicos más comunes son el papel, el vidrio, los metales, los plásticos, el aluminio etc.

3. Impacto de la basura en la calidad ambiental y en la salud

La evacuación de residuos tiene como consecuencia la proliferación de ratas, moscas y otros vectores de enfermedades, la consecuente contaminación de pozos y fuentes de agua, que repercute directamente con la salud y la falta de saneamiento básico, lo que influye en el incremento de los índices de mortalidad.

Adicional a estos daños provocados por la acumulación de residuos sólidos, se suman otros de carácter estético, tales como la proliferación de botaderos clandestinos y la basura que se acumula en las calles, playas y lagos, que degradan el paisaje, así como los que repercuten directamente en el ambiente, tales como la contaminación atmosférica, la contaminación del aire y las aguas, ocasionando un impacto en la salud pública.

B. RECICLAJE

1. Que es reciclaje

El Reciclaje es el proceso mediante el cual los materiales son recolectados y utilizados como materia prima para nuevos productos. El reciclaje previene que materiales potencialmente útiles lleguen a los rellenos sanitarios o sean quemados, reduciendo los volúmenes destinados a los sitios de disposición final.

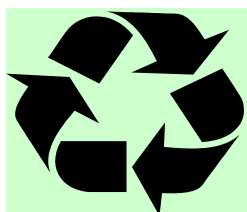
2. Objetivos del reciclaje

Dentro de los principales objetivos del reciclaje están:

- La protección mundial del medio ambiente, mediante la recuperación y reciclaje de desechos sólidos.
- Contribuye al desarrollo socioeconómico de los países que aplican esta práctica, mediante la generación de empleo y el desarrollo de la industria del reciclaje.
- *Impulsa el desarrollo sostenible de los países, con los beneficios adicionales de la necesidad de un ambiente menos contaminado.*
- *Conservación de los recursos naturales.*

3. Símbolo del reciclaje

La actividad del reciclaje está representada por el símbolo siguiente:



Cualquier industria puede contribuir con el reciclaje, colocando en todos sus productos la marca de reciclable, de manera que el mundo se entere de que son retornables.

4. Beneficios ecológicos del reciclaje

El reciclaje es una de las actividades fundamentales de la reducción de los desechos sólidos. El reciclaje ayuda a ahorrar energía y recursos naturales; protege el medio ambiente, evitando contaminación de las tierras, lagos, ríos, etc, por desechos sólidos.

4.1 El compostaje: (Reciclaje de residuos orgánicos)

En especial el compostaje es una forma de reciclaje que puede jugar un papel clave en desviar los desechos orgánicos de las diferentes instalaciones para disposición final.

La utilización del compostaje contribuye al mejoramiento del medio ambiente de diferentes maneras:

- Disminuye la demanda de abonos químicos y artificiales que contaminan las fuentes de agua, utilizados en los cultivos intensivos.
- Permite enfrentar de manera eficaz la erosión de suelos, especialmente en los cultivos que dejan el terreno casi desnudo, como la viticultura y la arboricultura.
- Elimina la composición de la basura doméstica y las materias putrescibles.
- Reduce los riesgos de contaminación, generada por los demás procedimientos tales como el vertedero a cielo abierto, rellenos sanitarios e incineración, siendo el compostaje la técnica que ocasiona menor daño al ambiente.
- Contribuye a la toma de conciencia sobre la inconveniencia de destruir lo que ha sido creado por la naturaleza, fomentando la reincorporación de la materia orgánica en el ciclo biológico natural.

4.2 El reciclaje de residuos inorgánicos:

El reciclaje de residuos inorgánicos contribuye con el medio ambiente de diferentes formas:

- Evita la contaminación del medio ambiente (suelos, ríos y lagos)
- Disminuye considerablemente la cantidad de desechos sólidos que se generan.
- Reduce el vertido de desechos en los basureros.
- Convierte en materia prima, lo que antes era considerado basura.
- Ahorra energía por medio de la reutilización de materiales.
- Compromete a toda la sociedad en la cultura del reciclaje, por medio de la educación y concientización.

5. Contribución social del reciclaje

El reciclaje contribuye socialmente de las siguientes formas:

- Genera empleo
- Convierte en materia prima los desechos
- Reincorpora los materiales a la sociedad para nuevos productos útiles
- Disminuye las enfermedades provocadas por los índices de contaminación
- Permite el desarrollo de la creatividad, al usar los materiales reciclados en nuevos productos
- El desarrollo de una nueva industria
- Convierte al mundo en un seguro y mejor lugar para vivir.

6. Concientización ecológica

El éxito final de los programas de reciclaje depende, en gran parte, de la participación del público, y esto implica hacer que cada residente, empleado y empresario incorpore el reciclaje en su vida cotidiana. Es necesario también crear y mantener incentivos de participación.

7. Diferentes materiales reciclables

Existen diferentes tipos de materiales susceptibles de ser reciclados, tales como:

- Plásticos
- Aluminio
- Papel
- Cartón
- Vidrio
- Metales
- Materiales orgánicos (compostaje)

Cada uno de los materiales reciclables es procesado utilizando tecnologías diferentes.

8. Reciclaje de plásticos

Los plásticos de alguna manera se han venido reciclando desde hace ya varios años. El simple hecho de utilizar un artículo, que ha terminado su uso original, para otra aplicación diferente, cumple ya con algunos de los objetivos del reciclaje de plásticos.

La mayoría de los plásticos desechados son termoplásticos, por ejemplo:

- Polietileno
- Polipropileno
- Poliestireno
- PET

- Policarbonato,
- Acrílico
- ABS, etc.

El enfoque principal del reciclaje de los plásticos se centra sobre el componente termoplástico, que se considera es el 75% de todos los plásticos fabricados.

9. Conceptos básicos del reciclaje de plásticos

9.1 Por su forma de recuperación

- **Desecho Plástico post Industrial:**

Materiales originados de operaciones de las plantas industriales, que pueden consistir en un material único, mezclas de materiales o unidades de empaque y transporte.

- **Desecho Plástico de Post-Consumo**

Son aquellos productos generados por un negocio o consumidor, y que habiendo sido utilizados y desechados, se separan con el propósito de coleccionarlos y reciclarlos, antes de que lleguen a los depósitos de basura.

- **Plásticos de basurero**

Son plásticos que no han sido captados antes de que lleguen al basurero, los cuales tienen que ser separados de los demás desechos sólidos. Este tipo de materiales plásticos es el más contaminado.

9.2 Por su presentación

- **Plástico peletizado**

Material plástico que proviene de las fuentes de recuperación, se colecta, se separa y se transforma en materia prima regenerada de alta calidad, lista para utilizarla en la fabricación de nuevos productos.

- **Plástico Molido:**

Material plástico no homogéneo ni densificado, que ha sido recuperado únicamente por medio de molienda o trituración. Normalmente son desperdicios generados por el proceso de transformación de plásticos, o por la recolección selectiva de desechos.

➤ **Plástico pulverizado:**

Material plástico homogéneo, que se somete a una trituración intensiva hasta convertirse en polvo. El requisito previo para pulverizar un material plástico es que éste se encuentre en forma de pellet.

➤ **Plástico en estado virgen:**

Material plástico en forma de gránulos, polvo o líquido que no ha sido sometido a uso o proceso industrial después de haber sido concebida su manufactura inicial.

10. Requisitos para el reciclaje de plásticos

El plástico para su reciclaje requiere:

- Estar separado en base a su nomenclatura
- Estar clasificado por color
- Estar separado de otros materiales
- Estar limpio.

10.1 Estar separado en base a su nomenclatura:

Plásticos que pertenecen a diferentes familias no son compatibles entre sí, debido a que sus propiedades químicas son diferentes. Por tal razón, y dada la variedad de polímeros existentes, y con el fin de hacer más fácil la clasificación y la reutilización de los plásticos, se han estandarizado a nivel mundial la identificación de los plásticos.

10.2 Estar clasificado por color:

Este requisito hará posible obtener un material con propiedades homogéneas. Para hacer la separación por color, es necesario agrupar ciertos colores que de alguna manera se relacionen para evitar hacer demasiadas separaciones.

10.3 Estar separado de otro tipo de materiales:

No solamente debemos tomar en cuenta los requisitos anteriores, sino que es necesario saber que el proceso de reciclaje de plásticos requiere de la ausencia de otros materiales tales como: metales, vidrio, madera, papel etc.

Estos materiales ajenos al plástico, no solamente contaminan los lotes de materiales, sino en determinado momento pueden ser la causa del deterioro de los equipos de procesamiento.

10.4 Estar Limpio:

Tierra, pinturas, químicos y otros contaminantes dificultan un reciclaje eficiente.

11. Nomenclatura internacional para el reciclaje de plásticos

Cada polímero requiere condiciones de transformación a veces muy diferentes que los demás; puesto que si pertenecen a diferentes familias, no son compatibles entre sí, por poseer propiedades químicas distintas.

Por las razones mencionadas la Agencia de Protección Ambiental de los Estados Unidos de América (Environmental Protection Agency - EPA), ha estandarizado a nivel mundial la nomenclatura para la identificación de los plásticos que se presenta a continuación:

1. PET (Polietileno Tereftalato)
2. PE-HD (Polietileno de alta densidad)
3. PVC (Policloruro de vinilo)
4. PE-LD (Polietileno de baja densidad)
5. PP (polipropileno)
6. PS (poliestireno)
7. Otros (dentro del cual se encuentra el policarbonato)

Fin.

RECICLADORA INDUSTRIAL, S. A.

Ocupádonos por mejorar tu ambiente.

c) Presentación en Power Point

Fundamentos de Medio Ambiente y Reciclaje

A. MEDIO AMBIENTE

1. DEFINICIÓN DE MEDIO AMBIENTE

Es el entorno de valores naturales, culturales y sociales existentes en un lugar en un momento determinado, que influye en la vida material y psicológica del hombre, cuyo deterioro repercute en la calidad de vida de las nuevas generaciones.

1.2 RESIDUOS SÓLIDOS

Los residuos sólidos son cualquier materia sólida, que es descargada, depositada, enterrada, diluida o vertida al medio ambiente, contaminándolo en cantidades tales que pueden producir alteraciones a la calidad ambiental y a la salud humana. Por su calidad pueden ser inocuos o no peligrosos, peligrosos, patógenos, tóxicos o radioactivos. Por su origen pueden ser domiciliarios, industriales, agroindustriales, comerciales, u hospitalarios.

1.2.1 Residuos orgánicos

Este tipo de desecho se caracteriza porque la naturaleza misma los asimila. Representan en la mayoría de los casos el 60-70% del total de los residuos domésticos, los cuales pueden, mediante sencillos tratamientos, transformarse en fertilizantes, alimentos para animales, materiales para la construcción y otras numerosas aplicaciones. Los residuos orgánicos más comunes son: residuos alimenticios, de jardín, pelo, plumas etc.

1.2.1 Residuos Inorgánicos:

Algunos residuos de este tipo no son asimilables por la naturaleza, por su carencia o poca vida orgánica, otros son asimilables pero requieren de un período largo de tiempo para su total descomposición. Existen tratamientos para reintegrar al sistema de consumo estos desechos, tales como el reciclaje o la reutilización. Los residuos inorgánicos más comunes son el papel, el vidrio, los metales, los plásticos, el aluminio etc.



1.3 IMPACTO DE LA BASURA EN LA CALIDAD AMBIENTAL Y EN LA SALUD

La evacuación de residuos tiene como consecuencia la proliferación de ratas, moscas y otros vectores de enfermedades, la consecuente contaminación de pozos y fuentes de agua, que repercute directamente con la salud y la falta de saneamiento básico, lo que influye en el incremento de los índices de mortalidad.

Adicional a estos daños provocados por la acumulación de residuos sólidos, se suman otros de carácter estético, tales como la proliferación de botaderos clandestinos y la basura que se acumula en las calles, playas y lagos, que degradan el paisaje, así como los que repercuten directamente en el ambiente, tales como la contaminación atmosférica, la contaminación del aire y las aguas, ocasionando un impacto en la salud pública.

B. RECICLAJE

2. QUE ES RECICLAJE

El Reciclaje es el proceso mediante el cual los materiales son recolectados y utilizados como materia prima para nuevos productos. El reciclaje previene que materiales potencialmente útiles lleguen a los rellenos sanitarios o sean quemados, reduciendo los volúmenes destinados a los sitios de disposición final.

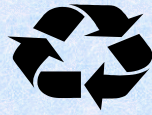
3. OBJETIVOS DEL RECICLAJE

Dentro de los principales objetivos del reciclaje están:

- La protección mundial del medio ambiente, mediante la recuperación y reciclaje de desechos sólidos.
- Contribuye al desarrollo socioeconómico de los países que aplican esta práctica, mediante la generación de empleo y el desarrollo de la industria del reciclaje.
- Impulsa el desarrollo sostenible de los países, con los beneficios adicionales de la necesidad de un ambiente menos contaminado.
- Conservación de los recursos naturales.

3. SÍMBOLO DEL RECICLAJE

La actividad del reciclaje está representada por el símbolo siguiente:



Cualquier industria puede contribuir con el reciclaje, colocando en todos sus productos la marca de reciclable, de manera que el mundo se entere de que son retornables.

4. BENEFICIOS ECOLÓGICOS DEL RECICLAJE

El reciclaje es una de las actividades fundamentales de la reducción de los desechos sólidos. El reciclaje ayuda a ahorrar energía y recursos naturales; protege el medio ambiente, evitando contaminación de las tierras, lagos, ríos, etc. por desechos sólidos.

4.1 El compostaje: (Reciclaje de residuos orgánicos)

En especial el compostaje es una forma de reciclaje que puede jugar un papel clave en desviar los desechos orgánicos de las diferentes instalaciones para disposición final.

La utilización del compostaje contribuye al mejoramiento del medio ambiente de diferentes maneras:

- Disminuye la demanda de abonos químicos y artificiales que contaminan las fuentes de agua, utilizados en los cultivos intensivos.
 - Permite enfrentar de manera eficaz la erosión de suelos, especialmente en los cultivos que dejan el terreno casi desnudo, como la viticultura y la arboricultura.
 - Elimina la composición de la basura doméstica y las materias putrescibles.
-
- Reduce los riesgos de contaminación, generada por los demás procedimientos tales como el vertedero a cielo abierto, rellenos sanitarios e incineración, siendo el compostaje la técnica que ocasiona menor daño al ambiente.
 - Contribuye a la toma de conciencia sobre la inconveniencia de destruir lo que ha sido creado por la naturaleza, fomentando la reincorporación de la materia orgánica en el ciclo biológico natural.

4.2 El reciclaje de residuos inorgánicos:

El reciclaje de residuos inorgánicos contribuye con el medio ambiente de diferentes formas:

- Evita la contaminación del medio ambiente (suelos, ríos y lagos)
- Disminuye considerablemente la cantidad de desechos sólidos que se generan.
- Reduce el vertido de desechos en los basureros.
- Convierte en materia prima, lo que antes era considerado basura.

➤ Ahorra energía por medio de la reutilización de materiales.

➤ Compromete a toda la sociedad en la cultura del reciclaje, por medio de la educación y concientización.

5. CONTRIBUCIÓN SOCIAL DEL RECICLAJE

El reciclaje contribuye socialmente de las siguientes formas:

- Genera empleo.
- Convierte en materia prima los desechos.
- Reincorpora los materiales a la sociedad para nuevos productos útiles.
- Disminuye las enfermedades provocadas por los índices de contaminación.

- Permite el desarrollo de la creatividad, al usar los materiales reciclados en nuevos productos.
- El desarrollo de una nueva industria.
- Convierte al mundo en un seguro y mejor lugar para vivir.



6. CONCIENTIZACIÓN ECOLÓGICA

El éxito final de los programas de reciclaje depende, en gran parte, de la participación del público, y esto implica hacer que cada residente, empleado y empresario incorpore el reciclaje en su vida cotidiana. Es necesario también crear y mantener incentivos de participación.

7. DIFERENTES MATERIALES RECICLABLES

Existen diferentes tipos de materiales susceptibles de ser reciclados, tales como:

- Plásticos
- Aluminio
- Papel
- Cartón
- Vidrio
- Metales
- Materiales orgánicos (compostaje)

Cada uno de los materiales reciclables es procesado utilizando tecnologías diferentes.

8. CONCEPTOS BÁSICOS DEL RECICLAJE DE PLÁSTICOS

8.1 Por su forma de recuperación

➤ Desecho Plástico post Industrial:

Materiales originados de operaciones de las plantas industriales, que pueden consistir en un material único, mezclas de materiales o unidades de empaque y transporte.

➤ Desecho Plástico de Post-Consumo

Son aquellos productos generados por un negocio o consumidor, y que habiendo sido utilizados y desechados, se separan con el propósito de coleccionarlos y reciclarlos, antes de que lleguen a los depósitos de basura.

➤ Plásticos de basurero

Son plásticos que no han sido captados antes de que lleguen al basurero, los cuales tienen que ser separados de los demás desechos sólidos. Este tipo de materiales plásticos es el más contaminado.

8.2 Por su presentación

➤ Plástico peletizado

Material plástico que proviene de las fuentes de recuperación, se colecta, se separa y se transforma en materia prima regenerada de alta calidad, lista para utilizarla en la fabricación de nuevos productos.



➤ **Plástico Molido:**

Material plástico no homogéneo ni densificado, que ha sido recuperado únicamente por medio de molienda o trituración. Normalmente son desperdicios generados por el proceso de transformación de plásticos, o por la recolección selectiva de desechos.



➤ **Plástico pulverizado:**

Material plástico homogéneo, que se somete a una trituración intensiva hasta convertirse en polvo. El requisito previo para pulverizar un material plástico es que éste se encuentre en forma de pellet.



➤ **Plástico en estado virgen:**

Material plástico en forma de gránulos, polvo o líquido que no ha sido sometido a uso o proceso industrial después de haber sido concebida su manufactura inicial.



9. REQUISITOS PARA EL RECICLAJE DE PLÁSTICOS

El plástico para su reciclaje requiere:

- Estar separado en base a su nomenclatura
- Estar clasificado por color
- Estar separado de otros materiales
- Estar limpio

9.1 Estar separado en base a su nomenclatura:

Plásticos que pertenecen a diferentes familias no son compatibles entre sí, debido a que sus propiedades químicas son diferentes. Por tal razón, y dada la variedad de polímeros existentes, y con el fin de hacer más fácil la clasificación y la reutilización de los plásticos, se han estandarizado a nivel mundial la identificación de los plásticos.

9.2 Estar clasificado por color:

Este requisito hará posible obtener un material con propiedades homogéneas. Para hacer la separación por color, es necesario agrupar ciertos colores que de alguna manera se relacionen para evitar hacer demasiadas separaciones.

9.3 Estar separado de otro tipo de materiales:

No solamente debemos tomar en cuenta los requisitos anteriores, sino que es necesario saber que el proceso de reciclaje de plásticos requiere de la ausencia de otros materiales tales como: metales, vidrio, madera, papel etc.

Estos materiales ajenos al plástico, no solamente contaminan los lotes de materiales, sino en determinado momento pueden ser la causa del deterioro de los equipos de procesamiento.

9.4 Estar Limpio:

Tierra, pinturas, químicos y otros contaminantes dificultan un reciclaje eficiente.

10. NOMENCLATURA INTERNACIONAL PARA EL RECICLAJE DE PLÁSTICOS

Cada polímero requiere condiciones de transformación a veces muy diferentes que los demás; puesto que si pertenecen a diferentes familias, no son compatibles entre sí, por poseer propiedades químicas distintas.

Por las razones mencionadas la Agencia de Protección Ambiental de los Estados Unidos de América (Environmental Protection Agency - EPA), ha estandarizado a nivel mundial la nomenclatura para la identificación de los plásticos que se presenta a continuación:

Nomenclatura Internacional de los Plásticos

Aprendamos a identificar los tipos de plástico



PET



HDPE (Polietileno Alta Densidad)



PVC



d) Listado de preguntas para evaluación

CURSO:
FUNDAMENTOS DE MEDIO AMBIENTE Y RECICLAJE
Competencia técnica Básica 01-01

PREGUNTAS PARA EVALUACIÓN

SECCIÓN I**Marque falso o verdadero a las siguientes interrogantes:**

1. Medio ambiente es el entorno de valores naturales, culturales y sociales existentes en un lugar en un momento determinado.
 FALSO
 VERDADERO

2. Los residuos orgánicos no son asimilados por la naturaleza.
 FALSO
 VERDADERO

3. La basura impacta negativamente en la salud y en la calidad de vida de los seres humanos
 FALSO
 VERDADERO

4. El Reciclaje es el proceso mediante el cual los materiales son recolectados y utilizados como materia prima para nuevos productos.
 FALSO
 VERDADERO

5. El Reciclaje evita la contaminación ambiental
 FALSO
 VERDADERO

6. Existe una simbología que identifica la actividad de reciclaje.
 FALSO
 VERDADERO

7. Dentro de toda la gama de residuos sólidos existentes, solamente los plásticos son factibles de ser reciclados.
- FALSO
- VERDADERO
8. Cada uno de los materiales reciclables son procesados en tecnologías diferentes
- FALSO
- VERDADERO
9. Todos los plásticos son iguales
- FALSO
- VERDADERO
10. Los plásticos provenientes de basureros son los menos contaminados
- FALSO
- VERDADERO

SECCIÓN II

SELECCIÓN MÚLTIPLE

1. Residuos sólidos que provienen del comercio:

- a) Desechos Post-consumo
- b) Desechos Post-Industrial
- c) Desechos provenientes de basureros

2. La clasificación de los materiales por color permite:

- a) Obtener un material más homogéneo
- b) Obtener un material más limpio
- c) Obtener un material menos contaminado

3. El plástico para su reciclaje requiere:

- a) Estar separado en base a su nomenclatura
- b) Estar clasificado por color
- c) Estar separado de otros materiales
- d) Estar limpio.
- e) Todas las anteriores

4. El Polietileno Tereftalato se identifica por las siglas:

- a) PE-HD
- b) PE-LD
- c) PET
- d) PVC

5. El plástico pulverizado se caracteriza por:

- a) Estar molido
- b) Estar en polvo
- c) Estar granulado
- d) Ninguna de las anteriores

6. La Nomenclatura Internacional de los plásticos sirve para:

- a) Identificar los diferentes tipos de plásticos
- b) Identificar los diferentes procesos de reciclaje
- c) Identificar la proveniencia de los materiales
- d) Ninguna de las anteriores

SECCIÓN III DESARROLLO DE TEMAS

1) Qué es el Reciclaje de Plásticos.

2) Que es Medio Ambiente

CURSO:
FUNDAMENTOS DE MEDIO AMBIENTE Y RECICLAJE
Competencia técnica Básica 01-01

RESPUESTAS

SECCIÓN I

Marque falso o verdadero a las siguientes interrogantes:

1. Medio ambiente es el entorno de valores naturales, culturales y sociales existentes en un lugar en un momento determinado.
 FALSO
 VERDADERO

2. Los residuos orgánicos no son asimilados por la naturaleza.
 FALSO
 VERDADERO

3. La basura impacta negativamente en la salud y en la calidad de vida de los seres humanos
 FALSO
 VERDADERO

4. El Reciclaje es el proceso mediante el cual los materiales son recolectados y utilizados como materia prima para nuevos productos.
 FALSO
 VERDADERO

5. El Reciclaje evita la contaminación ambiental
 FALSO
 VERDADERO

6. Existe una simbología que identifica la actividad de reciclaje.
 FALSO
 VERDADERO

7. Dentro de toda la gama de residuos sólidos existentes, solamente los plásticos son factibles de ser reciclados.
- FALSO
 VERDADERO
8. Cada uno de los materiales reciclables son procesados en tecnologías diferentes
- FALSO
 VERDADERO
9. Todos los plásticos son iguales
- FALSO
 VERDADERO
10. Los plásticos provenientes de basureros son los menos contaminados
- FALSO
 VERDADERO

SECCIÓN II SELECCIÓN MÚLTIPLE

1. Residuos sólidos que provienen del comercio:

- a) **Desechos Post-consumo**
- b) Desechos Post-Industrial
- c) Desechos provenientes de basureros

2. La clasificación de los materiales por color permite:

- a) **Obtener un material más homogéneo**
- b) Obtener un material más limpio
- c) Obtener un material menos contaminado

3. El plástico para su reciclaje requiere:

- a) Estar separado en base a su nomenclatura
- b) Estar clasificado por color
- c) Estar separado de otros materiales
- d) Estar limpio.
- e) **Todas las anteriores**

4. El Polietileno Tereftalato se identifica por las siglas:

- a) PE-HD
- b) PE-LD
- c) **PET**
- d) PVC

5. El plástico pulverizado se caracteriza por:

- a) Estar molido
- b) **Estar en polvo**
- c) Estar granulado
- d) Ninguna de las anteriores

6. La Nomenclatura Internacional de los plásticos sirve para:

- a) **Identificar los diferentes tipos de plásticos**
- b) Identificar los diferentes procesos de reciclaje
- c) Identificar la proveniencia de los materiales
- d) Ninguna de las anteriores

SECCIÓN III DESARROLLO DE TEMAS

1. ¿Qué es el Reciclaje?

El Reciclaje es el proceso mediante el cual los materiales son recolectados y utilizados como materia prima para nuevos productos.

2. ¿Qué es Medio Ambiente?

Es el entorno de valores naturales, culturales y sociales existentes en un lugar en un momento determinado, que influye en la vida material y psicológica del hombre, cuyo deterioro repercute en la calidad de vida de las nuevas generaciones.

6.5. Desarrollo Laboral

Debido a que la práctica profesional no incluye este proceso, el mismo solamente se indica para hacer referencia al proceso completo de la Gestión Integral de Recursos Humanos basada en Competencias laborales.

6.6. Compensación económica

Debido a que la práctica profesional no incluye este proceso, el mismo solamente se indica para hacer referencia al proceso completo de la Gestión Integral de Recursos Humanos basada en Competencias laborales.

CONCLUSIONES

1. Se adaptó el Sistema Integral de Recursos Humanos basado en Competencias Laborales corporativo a la empresa “Recicladora Industrial, S. A”, el cual sirve de base para la gestión de Recursos Humanos el cual incluye:
 - **Definición de las competencias laborales**, que incluye los diccionarios de competencias tanto clave como técnicas.
 - **La descripción de las competencias** considerando los niveles de especialización que se requieren en cada puesto de trabajo
 - **Diseño del formato de Perfil de puesto**, para ser aplicado en el desarrollo del sistema.
 - **Matriz de competencias “matriz funcional”**, en donde se registra información sobre los perfiles laborales del personal.

2. Se aplicó el Sistema de Competencias Laborales a los procesos de Recursos Humanos siguientes:
 - **Análisis y descripción de puestos:** Por medio del análisis de las funciones analizadas, y los factores técnicos y ambientales de las ocupaciones, tendiendo como resultado los perfiles de puesto.
 - **Evaluación del desempeño:** por medio del método de 360º, en dónde se evaluaron las competencias clave de la organización, presentando los resultados obtenidos y las brechas de conocimiento encontradas.
 - **Capacitación:** Diseño del Plan de Capacitación de competencias laborales (Clave y técnicas), que contribuye a la reducción de brechas de conocimientos determinadas.
 - **Desarrollo de Cursos de Capacitación:** Se desarrollaron los cursos de capacitación interna concerniente a las competencias técnicas, en sus diferentes módulos de conocimiento.

- Capacitación de Competencias Laborales: Se inició con la capacitación en competencias técnicas y clave, habiendo certificado ya algunas competencias.

RECOMENDACIONES

1. Actualizar constantemente el Sistema de Información de Competencias Laborales diseñado en el capítulo 5, con el fin de mejorarlo continuamente , tanto en cantidad como en calidad de información; incorporando las nuevas competencias que surjan de la revisión del plan estratégico, de manera que sirva de base fundamental para su aplicación.
2. Aplicar el Sistema Integral de Recursos Humanos por Competencias Laborales a todos los procesos de Recursos Humanos de la organización, de forma sistemática y estratégica, que redunde en beneficio de la misma y de sus colaboradores.
3. Evaluar en forma periódica (cada 6 meses) el desempeño de las competencias clave de la organización (método 360º), con el fin de verificar las mejoras alcanzadas y el mejoramiento continuo de los colaboradores.
4. Revisar y actualizar constantemente los contenidos de los cursos de capacitación interna, a manera de incorporar las nuevas estrategias y tecnologías desarrolladas en la organización, y que sirvan de fuente de información fidedigna para los usuarios.
5. Desarrollar el Plan de capacitación establecido (Esquema 19) considerando las prioridades determinadas para que el personal tenga una mayor aptitud y pueda desempeñarse con éxito en su cargo, a la vez que su perfil personal se adecue al perfil de conocimientos requeridos en su puesto de trabajo.
6. Implementar de forma inmediata el Sistema de Competencias Laborales en los procesos de Contratación, Desarrollo Laboral y Compensación Económica, los cuales no fueron desarrollados, de manera que el Sistema sea integral y sistemático.

BIBLIOGRAFÍA

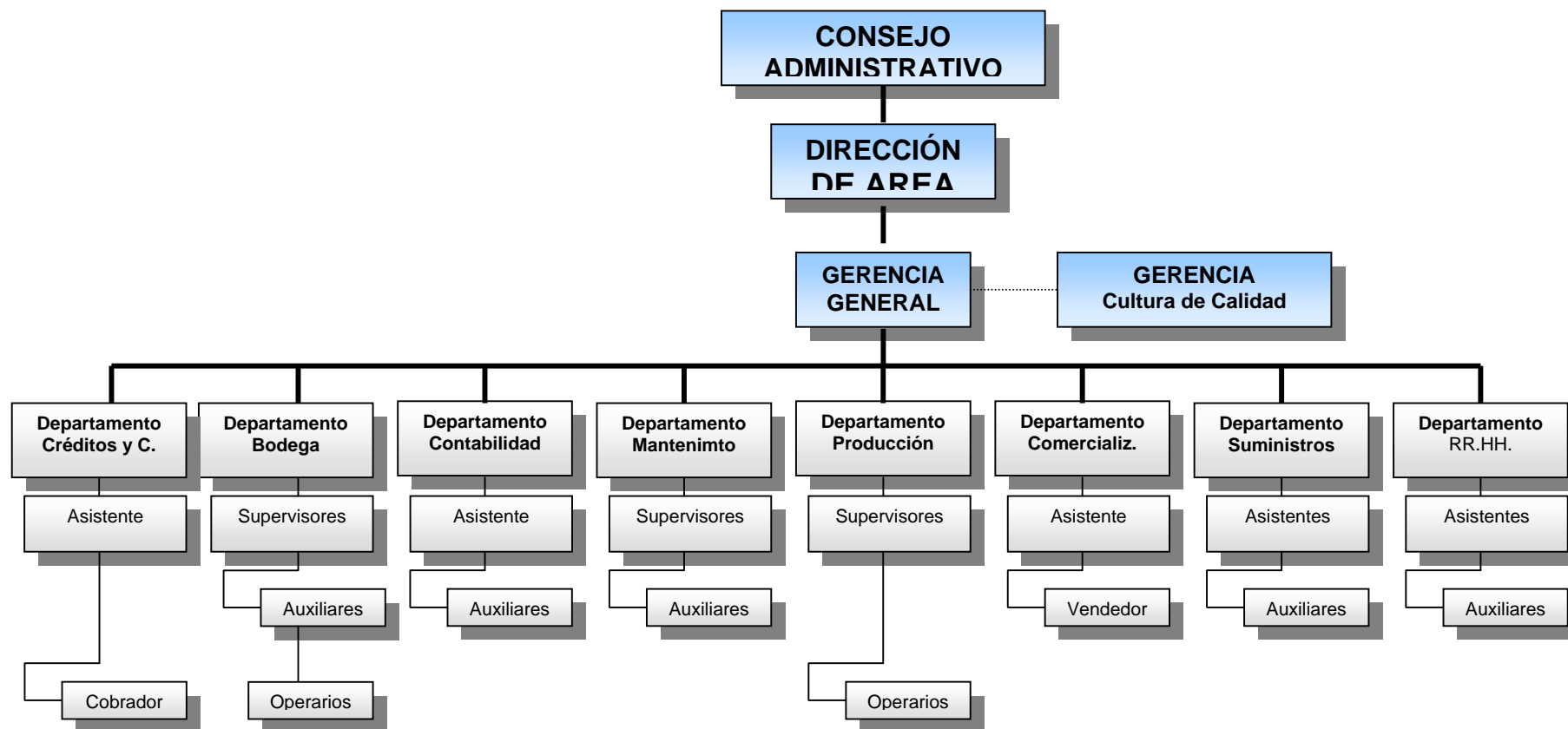
1. ASOCIACIÓN LATINOAMERICANA DE INSTITUCIONES FINANCIERAS PARA EL DESARROLLO (ALIDE). Seminario-Taller Internacional de Gestión de Recursos Humanos Basada en Competencias. Dr. Alfredo Paredes Santos y Dr. Jaime Moreno Villegas. Lima Perú, 2001. 78p.
2. ALLES, Martha Alicia. Diccionario de preguntas Gestión por Competencias: Cómo planificar la entrevista por competencias. Argentina, GRANICA, 2003. 267p.
3. ALLES, Martha Alicia. Dirección estratégica de Recursos Humanos: Gestión por competencias. Cómo planificar la entrevista por competencias. Buenos Aires, Argentina, GRANICA, 2000. 478p.
4. ALLES, Martha Alicia. Dirección estratégica de Recursos Humanos: Gestión por competencias: El Diccionario. Argentina, GRANICA, 2000. 277p.
5. CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. María Isabel Fittipaldi traductora. México, McGRAW-HILL INTERAMERICANA. 1,990. 578p.
6. DESSLER, Gary. Administración de Personal. Pilar Mascaró Sacristán traductor. 8ª. Edición. México, Pearson Education, 2000. 700p.
7. GUATEMALA. GRUPO INDUSTRIAL, EEC. S. A. Fundamentos de competencias laborales: Capacitación y desarrollo laboral. s.p.
8. GUIZAR M. Rafael. Desarrollo Organizacional: Principios y ampliaciones. México, McGRAW-HILL. 2,000. 285p.
9. INSTITUTO TÉCNICO DE CAPACITACIÓN Y PRODUCTIVIDAD. Gestión de Recurso Humano por Competencia Laboral. Guatemala. s.n. s.f. 216p.
10. MORALES ARRIETA Juan Antonio, VELADA HERRERA Néstor Fernando. SALARIOS, Estrategia y sistema salarial o de compensaciones. Santa fé, Bogotá. Mcgraw-Hill, 1999. 402p.
11. ROBBINS Stephen P. Comportamiento Organizacional. Alberto Santiago Fernández traductor. México, PRENTICE HALL, 1998. 675p.
12. www.xcompetencias.com

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1	Organigrama General: “Recicladora Industrial, S A.”
Anexo 2	Diccionario de Competencias Clave
Anexo 3	Formato de Matriz de Resultados
Anexo 4	Formato de Matriz de Resultados y Requerimientos
Anexo 5	Matriz de Competencias Técnicas
Anexo 6	Formato de Perfil de Puesto
Anexo 7	Formato de Evaluación de Competencias Técnicas
Anexo 8	Formato de Entrevista de evaluación del desempeño (método 360º)
Anexo 9	Formato de Entrevista de Retroalimentación.
Anexo 10	Formato de Capacitación Interna.

Anexo 1

Organigrama General: Recicladora Industrial, S. A.



Fuente: Recicladora Industrial, S. A., 2.004.

Anexo 2

DICCIONARIO DE COMPETENCIAS CLAVE

COMPETENCIAS CLAVE				Familias de puestos				
COMPET. CLAVE	DEFINICIÓN	COMPORTAMIENTO OBSERVABLE		Alta Dirección	Jefes	Supervisor	Soporte Admitivo.	Soporte operativo
		NIVELES DE COMPETENCIAS		A	B	C	C	D
1	Responsabilidad Cumplir las tareas encomendadas en el tiempo establecido con dedicación y cuidando la calidad esperada, así como asume las consecuencias de sus actos.	Desempeña las tareas encomendadas con la calidad requerida y el plazo establecido, responsabilizándose por sus actos.		90%	85%	80%	80%	75%
		Cumple con los plazos establecidos y la calidad requerida, sin esperar recordatorios.						
		Cumple con los compromisos adquiridos ofreciendo la mínima calidad necesaria para sus resultados.						
		Cumple rara vez con puntualidad sus objetivos.						
2	Conciencia Ecológica Actuar responsablemente cuidando los recursos naturales y los de la organización, practicando y promoviendo la cultura de reciclaje.	Cuida y respeta tanto los recursos naturales como los recursos organizacionales, haciendo uso óptimo de ellos, promueve la cultura del reciclaje, practica, enseña y motiva a reciclar.		90%	85%	80%	80%	75%
		Respeto los recursos naturales, organizacionales y practica el reciclaje y motiva a los demás a reciclar.						
		Maneja adecuadamente los recursos que se le proveen, y muestra cultura de reciclaje.						
		Escasa disponibilidad para hacer uso adecuado de los recursos que se le proveen para el desarrollo de su trabajo						
3	Iniciativa Actuar en forma proactiva, tomar acciones concretas, adelantarse a los problemas evitándolos, buscar nuevas oportunidades de mejora.	Visualiza los cambios como oportunidades, actúa con rapidez y de forma concreta, propone mejoras y las lleva a cabo dentro de su área de responsabilidad.		90%	85%	80%	80%	x
		Propone mejoras sin esperar que se le presente un problema concreto, y resuelve los problemas actuales de forma efectiva.						
		Resuelve rápidamente los problemas actuales en forma efectiva, se adapta adecuadamente a los cambios propuestos.						
		Se adapta a los cambios propuestos, traslada los problemas de su área a su superior.						

COMPETENCIAS CLAVE		
COMPET. CLAVE	DEFINICIÓN	COMPORTAMIENTO OBSERVABLE
NIVELES DE COMPETENCIAS		
4	Trabajo en equipo Capacidad de trabajar activamente, con otras personas en la persecución de una meta común, visualizándose como un solo equipo, subordinando sus intereses personales a los objetivos del equipo.	<p>Se adapta al equipo de trabajo entendiendo sus limitaciones, comprende que la unión de fortalezas es importante para el logro de objetivos comunes, cooperando para lograrlos.</p> <p>Promueve el trabajo en equipo, anteponiendo los objetivos organizacionales a los particulares.</p> <p>Entiende la dinámica del trabajo en equipo y coopera activamente al logro de objetivos.</p> <p>Se interesa por el trabajo en equipo cuando su apoyo es requerido.</p>
5	Compromiso Sentirse obligado con los objetivos de la organización haciéndolos propios, apoyar completamente el logro de objetivos y cumplir con sus compromisos.	<p>Se identifica totalmente con la organización, se siente comprometido y colabora activamente para el logro de los objetivos organizacionales</p> <p>Hace su trabajo consciente de que sus resultados son importantes para el logro de los objetivos organizacionales, y cumple a cabalidad sus compromisos.</p> <p>Cumple con los compromisos adquiridos, tratando de no cometer errores.</p> <p>Adquiere compromisos pero rara vez los cumple.</p>
6	Orientación al cliente. Disponibilidad y compromiso de satisfacer las necesidades de los clientes anticipándose a sus necesidades y sirviéndoles en forma adecuada.	<p>Busca establecer una relación a largo plazo con sus clientes, atendiendo con exactitud sus requerimientos para lograr su satisfacción.</p> <p>Promueve la búsqueda de información que le permitan descubrir las necesidades del cliente indagando más allá de sus necesidades.</p> <p>Está en completa disponibilidad con el cliente para atender sus requerimientos.</p> <p>Espera que el cliente se comunique con él, para conocer sus expectativas.</p>

Familias de puestos				
Alta Dirección	Jefes	Supervisor	Soporte Admitivo.	Soporte operativo
A	B	C	C	D
90%	85%	80%	80%	x
90%	85%	80%	80%	75%
90%	85%	80%	80%	75%

COMPETENCIAS CLAVE		
COMPET. CLAVE	DEFINICIÓN	COMPORTAMIENTO OBSERVABLE
COMPETENCIAS CLAVE		
7	Adaptabilidad al cambio Modificar conductas, proponer y aceptar nuevas adaptaciones como respuesta a los cambios del entorno, y participar activamente para lograr los objetivos.	Propone y realiza adaptaciones organizacionales, tiene una visión futurista que le permita establecer estrategias de cambio a corto mediano y largo plazo.
		Evalúa constantemente su entorno para estar atento a los cambios, adapta nuevas tácticas para solventar los problemas.
		Muestra disponibilidad para modificar su conducta y adaptarla a las necesidades del entorno, acepta puntos de vista de otros.
		Examina sus acciones y en ocasiones reconoce la necesidad del cambio.
8	Comunicación Transmitir ideas y conceptos efectivamente, capacidad de escuchar y comprender en forma correcta mensajes verbales y escritos.	Se expresa adecuadamente y posee habilidad para exponer sus ideas y proyectos utilizando estrategias de comunicación.
		Posee habilidad para manejar reuniones de trabajo adaptándose al tipo de público con que se comunica y retroalimenta de forma oportuna a su equipo.
		Interpreta correctamente los mensajes recibidos y se comunica de forma oral y escrita con claridad.
		Se expresa con dificultad y rara vez su comunicación es sencilla y clara.
9	Liderazgo Influir positivamente al equipo de trabajo, generando confianza e inspirando valores. Establecer y alcanzar objetivos que trascienden.	Fija objetivos trascendentales, orienta a su equipo de trabajo sobre la estrategia a seguir para el logro de los objetivos establecidos, es ejemplo de los valores y principios que promulga, genera confianza.
		Fija objetivos e influye positivamente en su equipo para obtener resultados positivos, su equipo confía en él,
		Puede fijar objetivos y les da seguimiento, orienta al equipo.
		Tiene dificultades para fijar objetivos, en ocasiones, hace un adecuado seguimiento de las tareas encomendadas.

Familias de puestos				
Alta Dirección	Jefes	Supervisor	Soporte Admitivo.	Soporte operativo
A	B	C	C	D
90%	85%	80%	80%	x
90%	85%	80%	80%	x
90%	85%	80%	x	x

COMPETENCIAS CLAVE			Familias de puestos				
COMPETENCIAS CLAVE	DEFINICIÓN	COMPORTAMIENTO OBSERVABLE	Alta Dirección	Jefes	Supervisores	Soporte administrativo	Soporte operativo
COMPETENCIAS CLAVE			A	B	C	C	D
10	Orientación a resultados Tendencia y capacidad para el logro de resultados desafiantes y trascendentales para el logro de los objetivos organizacionales.	<p>Determina objetivos y metas ambiciosas pero factibles y congruentes con los objetivos de la organización, manteniendo altos niveles de rendimiento y productividad.</p> <p>Asume riesgos y sabe determinar objetivos que beneficien a la organización, comprometiéndose al logro de los mismos.</p> <p>Fija objetivos congruentes con los objetivos estratégicos de la organización y se esfuerza para lograrlos.</p> <p>Demuestra poco interés y su esfuerzo es mínimo para el logro de los objetivos determinados para su área de trabajo.</p>	90%	85%	80%	x	x

Fuente: Grupo Industrial EEC. 2,004.

Anexo 3
MATRIZ DE RESULTADOS

EMPRESA: _____
Departamento: _____

RESULTADOS	PUESTOS					
1.						
2.						
3.						
4.						
5.						

Anexo 4
MATRIZ DE RESULTADOS Y REQUERIMIENTOS

EMPRESA: _____

Departamento: _____

RESULTADOS	REQUERIMIENTOS DE CALIDAD	OBJETIVOS
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		

Anexo 5
MATRIZ DE COMPETENCIAS Y NIVELES ASIGNADOS
DEPARTAMENTO DE BODEGA

		PUESTOS			
		Jefe Bodega	Supervisor Materia Prima	Supervisor P. Terminado	Operarios
COMPETENCIAS CLAVE		Niveles			
Responsabilidad		B	C	C	C
Conciencia ecológica		B	C	C	C
Iniciativa		B	C	C	X
Trabajo en equipo		B	C	C	X
Compromiso		B	C	C	C
Orientación al cliente		B	C	C	C
Adaptabilidad al cambio		B	C	C	X
Comunicación		B	C	C	X
Liderazgo		B	X	X	X
Orientación a resultados		B	X	X	X
COMPETENCIAS TÉCNICAS ESPECÍFICAS					
Competencia	Módulos	Niveles			
1 Administración de bodegas y despachos	Contabilidad Básica	B	B	B	C
	Manejo de inventarios	A	C	C	X
	Procedimientos de facturación	A	X	C	X
	Procedimientos de exportación	B	X	C	X
	Coordinación de despachos	B	C	B	X
	Procedimiento de despachos	A	C	B	X
2 Manejo de vehículos	Operación de vehículos y montacargas	B	B	B	C
	Coordinación de transporte	B	C	C	X
COMPETENCIAS TÉCNICAS BÁSICAS					
		Niveles			
1 Conocimiento del producto	Fundamentos de Reciclaje	A	B	B	C
	Conocimiento del producto.	A	B	B	C
	Especificaciones técnicas del producto	A	B	B	C
2 Transformación de plásticos	Fundamentos de transformación de plásticos	B	C	C	C
3 Seguridad e higiene	Buenas prácticas de manufactura	B	B	B	C
	Normativa de Seguridad e Higiene	A	B	B	C
4 Sistemas de información	Computación de la oficina	B	B	B	X
5 Técnicas de reclutamiento y selección de personal	Técnicas de evaluación del desempeño	B	B	B	X
	Entrevistas de selección de personal por competencias I	B	X	X	X
6 Cultura de Calidad	Fundamentos de Cultura de Calidad	B	B	B	C
	Herramientas estadísticas básicas	B	B	B	C

Fuente: Desarrollo de Práctica Profesional en la empresa "Recicladora Industrial, S. A", 2,004.

Anexo 6 FORMATO DE PERFIL DE PUESTO

SECCIÓN I: IDENTIFICACIÓN

Título del Puesto:	
Empresa	
Área	
Puesto al que reporta	
Fecha:	
Elaborado por:	

SECCIÓN II: ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

EDUCACIÓN	ASPECTOS PERSONALES																												
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 25%; padding: 5px;">Nivel medio</td> <td style="width: 75%;"></td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">Nivel Universitario</td> <td></td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">Maestría</td> <td></td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">Cursos Adicionales</td> <td></td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">Idiomas</td> <td></td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">Programas de Computación</td> <td></td> </tr> </table> <p style="margin-top: 10px;">Experiencia en: _____</p> <p>_____</p> <p>Tiempo de Experiencia: _____</p> <p>_____</p>	Nivel medio		Nivel Universitario		Maestría		Cursos Adicionales		Idiomas		Programas de Computación		<p>Presentación</p> <p>_____</p> <p>Disponibilidad de Horario</p> <p>_____</p> <p>Licencia de conducir (tipo)</p> <p>_____</p> <p>Vehículo:</p> <p>_____</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; margin-top: 10px;"> <tr> <td style="width: 33%;">Responsabilidad</td> <td style="width: 33%;"></td> <td style="width: 33%;">Honestidad</td> <td style="width: 33%;"></td> </tr> <tr> <td>Honradez</td> <td></td> <td>Don de mando</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Puntualidad</td> <td></td> <td>Orden</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Colaboración</td> <td></td> <td>Otros</td> <td></td> </tr> </table>	Responsabilidad		Honestidad		Honradez		Don de mando		Puntualidad		Orden		Colaboración		Otros	
Nivel medio																													
Nivel Universitario																													
Maestría																													
Cursos Adicionales																													
Idiomas																													
Programas de Computación																													
Responsabilidad		Honestidad																											
Honradez		Don de mando																											
Puntualidad		Orden																											
Colaboración		Otros																											

OBJETIVO PRINCIPAL	CLIENTES	
	Internos	Externos

SECCIÓN III: REQUISITOS DEL PUESTO

COMPETENCIAS		CONDICIONES DE TRABAJO	
CLAVE	Nivel	Ambiente laboral	
Responsabilidad		Horario de trabajo	
Conciencia ecológica		Personal a su cargo	
Iniciativa		Viajes interior	
Trabajo en equipo		Viajes exterior	
Compromiso			
Orientación al cliente			
Adaptabilidad al cambio			
Comunicación			
Liderazgo			
Orientación a resultados			
TÉCNICAS			
Básicas	Específicas		
HABILIDADES			
Coordinación de actividades	Habilidad numérica		
Servicio al cliente	Trabajo bajo presión		
Rapidez	Habilidad analítica		
Exactitud	Otros:		

Fuente: Desarrollo de Práctica Profesional en la empresa "Recicladora Industrial, S. A", 2,004.

Anexo 7

FORMATO DE EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS TÉCNICAS

EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS TÉCNICAS			
Fecha:			
Puesto:			
Ocupante del puesto:			
Departamento:			
COMPETENCIA	CONOCIMIENTO CON BRECHA	ACCIÓN PARA CERRAR BRECHA	PLAZO

Fuente: Desarrollo de Práctica Profesional en la empresa "Recicladora Industrial, S. A", 2,004.

Anexo 8

FORMATO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO MÉTODO 360°

Nombre del evaluado: _____

Departamento: _____

Puesto: _____

Esta encuesta ha sido diseñada con la finalidad de evaluar el desempeño de los colaboradores en cuanto a las competencias clave de la empresa. La información que usted proporcione será confidencial.

Instrucciones:

Lea cada uno de los siguientes enunciados y marque con una X en el cuadro que corresponda a la letra que en su opinión mejor describa al evaluado. Si tiene alguna duda, por favor consulte con la persona responsable de la aplicación.

No.	COMPORTAMIENTO	Marque con X el renglón que seleccione.
	RESPONSABILIDAD	
A	¿Desempeña las tareas encomendadas con la calidad requerida y el plazo establecido, responsabilizándose por sus actos?	
B	¿Cumple con los plazos establecidos y la calidad requerida, sin esperar recordatorios?	
C	¿Cumple con los compromisos adquiridos ofreciendo la mínima calidad necesaria para sus resultados?	
D	¿Cumple rara vez con puntualidad sus objetivos?.	
	CONCIENCIA ECOLÓGICA	
A	¿Cuida y respeta tanto los recursos naturales como los recursos organizacionales, haciendo uso óptimo de ellos, promueve la cultura del reciclaje, practica, enseña y motiva a reciclar?	
B	¿Respeto los recursos naturales, organizacionales y practica el reciclaje y motiva a los demás a reciclar?	
C	¿Maneja adecuadamente los recursos que se le proveen, y muestra cultura de reciclaje?	
D	¿Muestra escasa disponibilidad para hacer uso adecuado de los recursos que se le proveen para el desarrollo de su trabajo?	
	INICIATIVA	
A	¿Visualiza los cambios como oportunidades, actúa con rapidez y de forma concreta, propone mejoras y las lleva a cabo dentro de su área de responsabilidad?	
B	¿Propone mejoras sin esperar que se le presente un problema concreto, y resuelve los problemas actuales de forma efectiva?	
C	¿Resuelva rápidamente los problemas actuales en forma efectiva, se adapta adecuadamente a los cambios propuestos?	
D	¿Se adapta a los cambios propuestos, traslada los problemas de su área a su superior?	

	TRABAJO EN EQUIPO	
A	¿Se adapta al equipo de trabajo entendiendo sus limitaciones, comprende que la unión de fortalezas es importante para el logro de objetivos comunes, cooperando para lograrlos?	
B	¿Promueve el trabajo en equipo, anteponiendo los objetivos organizacionales a los particulares?	
C	¿Entiende la dinámica del trabajo en equipo y coopera activamente al logro de objetivos?	
D	¿Se interesa por el trabajo en equipo solamente cuando su apoyo es requerido?	
	COMPROMISO	
A	¿Se identifica totalmente con la organización, se siente comprometido y colabora activamente para el logro de los objetivos organizacionales?	
B	¿Hace su trabajo consciente de que sus resultados son importantes para el logro de los objetivos organizacionales, y cumple a cabalidad sus compromisos?	
C	¿Cumple con los compromisos adquiridos, tratando de no cometer errores?	
D	¿Adquiere compromisos pero rara vez los cumple?	
	ORIENTACIÓN AL CLIENTE	
A	¿Busca establecer una relación a largo plazo con sus clientes, atendiendo con exactitud sus requerimientos para lograr su satisfacción?	
B	¿Promueve la búsqueda de información que le permitan descubrir las necesidades del cliente indagando más allá de sus necesidades?	
C	¿Está en completa disponibilidad con el cliente para atender sus requerimientos y verifica constantemente en nivel de satisfacción?	
D	¿Espera que el cliente se comunique con él, para conocer sus expectativas?	
	ADAPTABILIDAD AL CAMBIO	
A	¿Propone y realiza adaptaciones organizacionales, tiene una visión futurista que le permita establecer estrategias de cambio a corto mediano y largo plazo?	
B	¿Evalúa constantemente su entorno para estar atento a los cambios, adapta nuevas tácticas para solventar los problemas?	
C	¿Muestra disponibilidad para modificar su conducta y adaptarla a las necesidades del entorno, acepta puntos de vista de otros?	
D	¿Examina sus acciones y en ocasiones reconoce la necesidad del cambio?	
	COMUNICACIÓN	
A	¿Se expresa adecuadamente y posee habilidad para exponer sus ideas y proyectos utilizando estrategias de comunicación?	
B	¿Posee habilidad para manejar reuniones de trabajo adaptándose al tipo de público con que se comunica y retroalimenta de forma oportuna a su equipo?	
C	¿Interpreta correctamente los mensajes recibidos y se comunica de forma oral y escrita con claridad?	
D	¿Se expresa con dificultad y rara vez su comunicación es sencilla y clara?	
	LIDERAZGO	
A	¿Fija objetivos trascendentales, orienta a su equipo de trabajo sobre la estrategia a seguir para el logro de los objetivos establecidos, es ejemplo de los valores y principios que promulga, genera confianza?	
B	¿Fija objetivos e influye positivamente en su equipo para obtener resultados positivos, su equipo confía en él?	
C	¿Puede fijar objetivos y les da seguimiento, orienta al equipo?	
D	¿Tiene dificultades para fijar objetivos, en ocasiones, hace un adecuado seguimiento de las tareas encomendadas?	

	ORIENTACIÓN A RESULTADOS	
A	¿Determina objetivos y metas ambiciosas pero factibles y congruentes con los objetivos de la organización, manteniendo altos niveles de rendimiento y productividad?	
B	¿Asume riesgos y sabe determinar objetivos que beneficien a la organización, comprometiéndose al logro de los mismos?	
C	¿Fija objetivos congruentes con los objetivos estratégicos de la organización y se esfuerza para lograrlos?	
D	¿Demuestra poco interés y su esfuerzo es mínimo para el logro de los objetivos determinados para su área de trabajo?	
	RESULTADO FINAL:	

CALIFICACIÓN GENERAL:

Considerando todos los aspectos o temas que se le han presentado con anterioridad, evalúe de la A, a la D, cómo considera al evaluado en forma general. **Para el efecto "A" es la calificación más alta, y "D" la más baja.**

A	B	C	D

Fuente: Desarrollo de Práctica Profesional en la empresa "Recicladora Industrial, S. A.", 2,004.

Anexo 9

FORMATO DE ENTREVISTA DE RETROALIMENTACIÓN

FECHA:

Empresa: _____ Departamento: _____

Nombre del evaluado: _____

Encargado de la entrevista _____

COMPETENCIAS Y COMPORTAMIENTO ESPERADO	NIVEL SEGÚN:			
	EVALUADO	EVALUADOR	REQUERIDO	COMENTARIO
1. RESPONSABILIDAD Cumplir las tareas encomendadas en el tiempo establecido con dedicación y cuidando la calidad esperada.				
2. CONCIENCIA ECOLÓGICA Actuar responsablemente cuidando los recursos naturales y los de la organización, practicando y promoviendo la cultura de reciclaje.				
3. INICIATIVA Actuar en forma proactiva, tomar acciones concretas, adelantarse a los problemas evitándolos, buscar nuevas oportunidades de mejora.				
4. TRABAJO EN EQUIPO Capacidad de trabajar activamente, con otras personas en la persecución de una meta común, visualizándose como un solo equipo.				
5. COMPROMISO Sentirse obligado con los objetivos de la organización haciéndolos propios, apoyar completamente el logro de objetivos.				
6. ORIENTACIÓN AL CLIENTE Disponibilidad y compromiso de satisfacer las necesidades de los clientes anticipándose a sus necesidades y sirviéndoles en forma adecuada.				
7. ADAPTABILIDAD AL CAMBIO Modificar conductas, proponer y aceptar nuevas adaptaciones como respuesta a los cambios del entorno.				
8. COMUNICACIÓN Transmitir ideas y conceptos efectivamente.				
9. LIDERAZGO Influir positivamente al equipo de trabajo, generando confianza e inspirando valores.				
10. ORIENTACIÓN A RESULTADOS Tendencia y capacidad para el logro de resultados desafiantes y trascendentales para el logro de los objetivos organizacionales.				
EVALUACIÓN FINAL				

CRITERIO DE EVALUACIÓN FINAL

A	B	C	D
Alto desempeño superior.	Bueno	Mínimo	Insatisfactorio

RECOMENDACIONES

Debe mejorar	Acción propuesta	Fecha
1.		
2.		
3.		
4.		

FIRMAS DE LOS PARTICIPANTES

Firma del Gerente o evaluador	
Firma del jefe del evaluado	
Firma del evaluado	

Fuente: Desarrollo de Práctica Profesional en la empresa "Recicladora Industrial, S. A.", 2,004.

Anexo 10

FORMATO PARA CURSOS DE CAPACITACIÓN INTERNA

EMPRESA:

Competencias Laborales		Formato: 1
Competencia:	Módulo:	Empresa:

IDENTIFICACIÓN DEL CURSO

No. de participantes:	
Objetivo del curso	
Dirigido a:	
Pre-requisito	
Requisitos del instructor	

CERTIFICACIÓN

Documento de certificación	
Vigencia de la certificación	

EVALUACIÓN

Tipo de evaluación	
Convocatoria de evaluación Deberá incluirse el contenido del curso	
Evaluación por suficiencia	

Observaciones: _____

ÍNDICE DE CUADROS

		Página
Esquema 1	Sistema Integral de Recursos Humanos basado en Competencias Laborales.	04
Esquema 2	Competencias centrales y superficiales.	07
Esquema 3	Guía para la preparación de cursos de capacitación.	17
Esquema 4	Estructura general de cursos de capacitación.	18
Esquema 5	Descripción de puestos para la aplicación del Sistema Integral por Competencias Laborales.	22
Esquema 6	Diseño del Sistema Integral de Recursos Humanos basado en Competencias Laborales.	29
Esquema 7	Estructura del Departamento de Bodega.	38
Esquema 8	Estructura por familias de puestos.	39
Esquema 9	Matriz de resultados del Departamento de Bodega.	40
Esquema 10	Matriz de resultados y requerimientos del Departamento de Bodega.	43
Esquema 11	Matriz de competencias técnicas del Departamento de Bodega.	45
Esquema 12	Niveles de competencias.	46
Esquema 13	Matriz de competencias y niveles asignados.	47
Esquema 14	Formato de perfil de puesto	49
Esquema 15	Formato de evaluación de competencias técnicas.	51
Esquema 16	Criterio de calificación para competencias clave.	67
Esquema 17	Necesidades de capacitación.	82
Esquema 18	Resultados promedio de la Evaluación 360° del Departamento de Bodega.	83
Esquema 19	Plan de capacitación del Departamento de Bodega.	85
Esquema 20	Formato general de cursos de capacitación interna.	87

ÍNDICE DE GRAFICAS

	Página
Gráfica 1: Cuadro de resultados generales, Depto. de Bodega (evaluación del desempeño, método 360°).	74
Gráfica 2: Resultados Generales del Depto. de Bodega (Evaluación del desempeño, método 360°).	75
Gráfica 3: Resultados del Jefe de Bodega	76
Gráfica 4: Resultados del Supervisor de Materia Prima	77
Gráfica 5: Resultados del Supervisor de Producto terminado	78
Gráfica 6: Resultados del Operador de Materia Prima	79
Gráfica 7: Resultados del Operador de Producto Terminado	80