

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**“PROGRAMA DE CAPACITACIÓN
BASADO EN LA DESCRIPCIÓN DE PUESTOS POR COMPETENCIAS
LABORALES PARA
EL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE
RECURSOS HUMANOS EN
UNA INDUSTRIA DE PLÁSTICO”**

TESIS:

PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

POR

NOÉ ALEXANDER VALLADARES GONZÁLEZ

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

LICENCIADO

GUATEMALA, NOVIEMBRE DE 2007

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

Decano:	Lic. José Rolando Secaída Morales
Secretario:	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
Vocal 1º.	Lic. Cantón Lee Villela
Vocal 2º.	Lic. Mario Leonel Perdomo Salguero
Vocal 3º.	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
Vocal 4º.	S.B. Roselyn Janette Salgado Ico
Vocal 5º.	B.C. Deiby Boanerges Ramírez Valenzuela

EXAMEN DE AREAS PRÁCTICAS

Matemática-Estadística	Lic. Oscar Haroldo Quiñónez Porras
Administración-Finanzas	Lic. Edgar Antonio Polanco Juárez
Mercadotecnia-Operaciones	Licda. María del Carmen Mejía García

JURADO QUE PRACTICÓ EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS

Presidente:	Lic. Nery Leonidas Guzmán de León
Secretaria:	Licda. Sonia Aracely Pacheco Morales
Examinador:	Lic. Mario Rodolfo Argueta Noriega

DEDICATORIA

A DIOS:

Por brindarme la sabiduría, el conocimiento y la fortaleza para alcanzar esta importante meta en mi vida.

A MIS PADRES:

Andrés Valladares Guzmán

Aura Leticia González Teo de Valladares

Como recompensa a sus esfuerzos, por sus sabios consejos y decirles misión cumplida.

ESPECIALMENTE A MI TÍA

María Elita González Teo

Por todo su cariño, paciencia y cuidados siempre.

A MI ESPOSA:

Ana Lucía Chavarría Martínez de Valladares

Gracias por todo tu amor, comprensión y apoyo brindado en todo momento.

A MIS HIJOS:

Andrés Alexander Valladares Chavarría

Karla Lucía Valladares Chavarría

Que este triunfo sirva como ejemplo y estímulo para su vida.

A MIS HERMANOS:

Lubia, Estuardo, Janett, Beatriz, Sandra y Elias

Por sus muestras de cariño y apoyo

A MIS COMPAÑEROS:

David, Brenda, Rolando y Julissa

Gracias por todo lo compartido y aprendido juntos.

AGRADECIMIENTO:

A la Universidad de San Carlos de Guatemala

A la Facultad de Ciencias Económicas

A mi asesor de tesis: Lic. Carlos Vinicio Domínguez Sánchez

A la Empresa: OLEFINAS, S.A. por la oportunidad de realizar el estudio

ÍNDICE

	Pág. No.
Introducción	i
CAPÍTULO I	1
CONCEPTOS BÁSICOS	1
1.1 Capacitación	1
1.1.1 Concepto de capacitación	1
1.1.2 Importancia de la capacitación	2
1.1.3 Beneficios de la capacitación	3
1.1.4 Diferencia entre capacitación y formación	3
1.1.5 Determinar las necesidades de capacitación	4
1.1.6 Planeación y diseño de la capacitación	5
1.1.7 Plan de acción	9
1.1.8 Evaluación de resultados de la capacitación	9
1.1.9 Seguimiento de la capacitación	10
1.1.10 Programa de capacitación	11
1.1.11 Capacitación basada en competencias laborales	13
1.1.12 Metodología para el diseño e implementación de la capacitación basada en normas de competencias laborales	13
1.2 Perfiles laborales	15
1.2.1 Concepto de perfiles laborales	15
1.2.2 Beneficios para la empresa	15
1.2.3 Beneficios para el área de recursos humanos	16
1.2.4 Descripción del perfil de puesto	17
1.3 Competencias laborales	18
1.3.1 Introducción a las competencias laborales	18
1.3.2 Concepto de competencia	19
1.3.3 Importancia de la competencia laboral en la descripción de puestos	20
1.3.4 Beneficio de la competencia laboral	20
1.3.5 Adquisición de las competencias laborales	23

1.3.6 Catálogo de matrices	25
1.4 Evaluación del desempeño	27
1.4.1 Concepto de evaluación del desempeño	27
1.4.2 Métodos de evaluación del desempeño.....	29
1.4.3 Definición de los factores críticos.....	30
1.4.4 Elección de los evaluadores	30
1.4.5 Procesamiento de los datos.....	30
1.4.6 Comunicación de resultados.....	30
1.4.7 Beneficios de la evaluación del desempeño.....	31
CAPÍTULO II	34
DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN (DNC) PARA EL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS EN UNA INDUSTRIA DE PLÁSTICO	34
2.1 Generalidades sobre Olefinas, S.A.....	34
2.1.1 Antecedentes de Olefinas, S.A.....	34
2.1.2 Visión, misión, valores, objetivos de calidad y política de calidad de Olefinas, S.A.....	35
2.1.3 Organización de Olefinas, S.A.	39
2.1.4 Funciones de las gerencias de Olefinas, S.A.....	41
2.1.5 Organización de la Gerencia de recursos humanos de Olefinas, S.A.....	42
2.1.6 Misión y objetivos actuales de la Gerencia de recursos humanos de Olefinas, S.A.....	44
2.1.6.1 Misión y objetivos actuales del departamento de personal de Olefinas, S.A.....	45
2.1.6.2 Creación, misión y objetivos del departamento de capacitación de Olefinas, S.A.....	46
2.2 Elaboración del diagnóstico de necesidades de capacitación	48
2.3 Nivel al que se aplica el diagnóstico de necesidades de capacitación	49

2.4 Metodología de la investigación.....	49
2.4.1 Sujeto de investigación.....	51
2.4.2 Objeto de la investigación	51
2.4.3 Población.....	51
2.5 Procedimiento para evaluar al personal de la Gerencia de recursos humanos	51
2.6 Resultados de la evaluación del desempeño de 360 grados por competencias laborales, aplicado al personal de la Gerencia de recursos humanos	53
2.7 Análisis e interpretación de los resultados	74
CAPÍTULO III	76
MODELO DE PROGRAMA DE CAPACITACIÓN BASADO EN LA DESCRIPCIÓN DE PUESTOS POR COMPETENCIAS LABORALES PARA EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS EN UNA INDUSTRIA DE PLÁSTICO	76
3.1 Políticas generales y de seguimiento del programa de capacitación.....	78
3.1.1 Políticas generales.....	78
3.1.2 Políticas de seguimiento	79
3.2 Normas	80
3.3 Indicadores.....	80
3.4 Objetivos del programa de capacitación	80
3.5 Metodología de trabajo	81
3.6 Evaluación de la capacitación para el personal de la Gerencia de recursos humanos.....	94
3.7 Evaluación de la eficacia de la capacitación.....	96
CONCLUSIONES	100
RECOMENDACIONES.....	101
BIBLIOGRAFÍA.....	103
ANEXOS.....	104

ÍNDICE DE CUADROS

No.		Pág. No.
1	Beneficios de las competencias laborales para los trabajadores y empresas Año 2007	21
2	Adquisición de las competencias laborales como resultado de la experiencia Año 2007	24
3	Beneficios de la evaluación del desempeño para el Trabajador, Jefe y la Empresa Año 2007	31
4	Valores de la empresa Olefinas, S.A. Año 2007	36
5	Programa de capacitación propuesto para el personal de la Gerencia de recursos humanos Año 2007	92

ÍNDICE DE GRÁFICAS

No.		Pág. No.
1	Organigrama general de Olefinas, S.A. Año 2007	40
2	Organigrama específico de la Gerencia de recursos humanos de Olefinas, S.A. Año 2007	43
3	Resultado evaluación Gerente de Recursos Humanos	55
4	Resultado evaluación Jefe de Capacitación	57
5	Resultado evaluación Jefe de Personal	59
6	Resultado evaluación Secretaria Recursos Humanos	61
7	Resultado evaluación Supervisor de Servicios Varios	63
8	Resultado evaluación Supervisor de Vigilancia	65
9	Resultado evaluación Encargada de Tienda	66
10	Resultado evaluación Mensajero	67
11	Resultado evaluación Auxiliar Servicios Varios 1	68
12	Resultado evaluación Auxiliar Servicios Varios 2	69
13	Resultado evaluación Auxiliar de Limpieza 1	70
14	Resultado evaluación Auxiliar de Limpieza 2	71
15	Resultado evaluación Auxiliar de Limpieza 3	72
16	Resultado evaluación Auxiliar de Limpieza 4	73

ÍNDICE DE FORMAS

No.		Pág. No.
I	Evaluación de curso interno Año 2007	95
II	Requerimiento de capacitación Año 2007	97
III	Ficha de evaluación de la eficacia de la capacitación Año 2007	99

ÍNDICE DE ANEXOS

No.		Pág. No.
1	Glosario de competencias generales	1
2	Cuadro de vaciado de evaluaciones del desempeño por competencias laborales, por el método de 360 grados	2
3	Descripción de puestos y perfiles por competencias	3

ÍNDICE

	Página
Introducción	i
CAPÍTULO I	1
CONCEPTOS BÁSICOS	1
1.1 Capacitación	1
1.1.1 Concepto de capacitación	1
1.1.2 Importancia de la capacitación	2
1.1.3 Beneficios de la capacitación	3
1.1.4 Diferencia entre capacitación y formación	3
1.1.5 Determinar las necesidades de capacitación	4
1.1.6 Planeación y diseño de la capacitación	5
1.1.7 Plan de acción	9
1.1.8 Evaluación de resultados de la capacitación	9
1.1.9 Seguimiento de la capacitación	10
1.1.10 Programa de capacitación	11
1.1.11 Capacitación basada en competencias laborales	13
1.1.12 Metodología para el diseño e implementación de la capacitación basada en normas de competencias laborales	13
1.2 Perfiles laborales	15
1.2.1 Concepto de perfiles laborales	15
1.2.2 Beneficios para la empresa	15
1.2.3 Beneficios para el área de recursos humanos	16
1.2.4 Descripción del perfil de puesto	17
1.3 Competencias laborales	18
1.3.1 Introducción a las competencias laborales	18
1.3.2 Concepto de competencia	19
1.3.3 Importancia de la competencia laboral en la descripción de puestos	20
1.3.4 Beneficio de la competencia laboral	20
1.3.5 Adquisición de las competencias laborales	23

1.3.6 Catálogo de matrices	25
1.4 Evaluación del desempeño	27
1.4.1 Concepto de evaluación del desempeño	27
1.4.2 Métodos de evaluación del desempeño.....	29
1.4.3 Definición de los factores críticos.....	30
1.4.4 Elección de los evaluadores	30
1.4.5 Procesamiento de los datos.....	30
1.4.6 Comunicación de resultados.....	30
1.4.7 Beneficios de la evaluación del desempeño.....	31
CAPÍTULO II	34
DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN (DNC) PARA EL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS EN UNA INDUSTRIA DE PLÁSTICO	34
2.1 Generalidades sobre Olefinas, S.A.....	34
2.1.1 Antecedentes de Olefinas, S.A.....	34
2.1.2 Visión, misión, valores, objetivos de calidad y política de calidad de Olefinas, S.A.....	35
2.1.3 Organización de Olefinas, S.A.	39
2.1.4 Funciones de las gerencias de Olefinas, S.A.....	41
2.1.5 Organización de la Gerencia de recursos humanos de Olefinas, S.A.....	42
2.1.6 Misión y objetivos actuales de la Gerencia de recursos humanos de Olefinas, S.A.....	44
2.1.6.1 Misión y objetivos actuales del departamento de personal de Olefinas, S.A.....	45
2.1.6.2 Creación, misión y objetivos del departamento de capacitación de Olefinas, S.A.....	46
2.2 Elaboración del diagnóstico de necesidades de capacitación	48
2.3 Nivel al que se aplica el diagnóstico de necesidades de capacitación	49

2.4 Metodología de la investigación.....	49
2.4.1 Sujeto de investigación.....	51
2.4.2 Objeto de la investigación	51
2.4.3 Población.....	51
2.5 Procedimiento para evaluar al personal de la Gerencia de recursos humanos	51
2.6 Resultados de la evaluación del desempeño de 360 grados por competencias laborales, aplicado al personal de la Gerencia de recursos humanos	53
2.7 Análisis e interpretación de los resultados	74
CAPÍTULO III	76
MODELO DE PROGRAMA DE CAPACITACIÓN BASADO EN LA DESCRIPCIÓN DE PUESTOS POR COMPETENCIAS LABORALES PARA EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS EN UNA INDUSTRIA DE PLÁSTICO	76
3.1 Políticas generales y de seguimiento del programa de capacitación.....	78
3.1.1 Políticas generales.....	78
3.1.2 Políticas de seguimiento	79
3.2 Normas	80
3.3 Indicadores.....	80
3.4 Objetivos del programa de capacitación	80
3.5 Metodología de trabajo	81
3.6 Evaluación de la capacitación para el personal de la Gerencia de recursos humanos.....	94
3.7 Evaluación de la eficacia de la capacitación.....	96
CONCLUSIONES	100
RECOMENDACIONES.....	101
BIBLIOGRAFÍA.....	103
ANEXOS.....	104

ÍNDICE DE CUADROS

No.		Página
1	Beneficios de las competencias laborales para los trabajadores y empresas Año 2007	21
2	Adquisición de las competencias laborales como resultado de la experiencia Año 2007	24
3	Beneficios de la evaluación del desempeño para el Trabajador, Jefe y la Empresa Año 2007	31
4	Valores de la empresa Olefinas, S.A. Año 2007	36
5	Programa de capacitación propuesto para el personal de la Gerencia de recursos humanos Año 2007	92

ÍNDICE DE GRÁFICAS

No.		Página
1	Organigrama general de Olefinas, S.A. Año 2007	40
2	Organigrama específico de la Gerencia de recursos humanos de Olefinas, S.A. Año 2007	43
3	Resultado evaluación Gerente de Recursos Humanos	55
4	Resultado evaluación Jefe de Capacitación	57
5	Resultado evaluación Jefe de Personal	59
6	Resultado evaluación Secretaria Recursos Humanos	61
7	Resultado evaluación Supervisor de Servicios Varios	63
8	Resultado evaluación Supervisor de Vigilancia	65
9	Resultado evaluación Encargada de Tienda	66
10	Resultado evaluación Mensajero	67
11	Resultado evaluación Auxiliar Servicios Varios 1	68
12	Resultado evaluación Auxiliar Servicios Varios 2	69
13	Resultado evaluación Auxiliar de Limpieza 1	70
14	Resultado evaluación Auxiliar de Limpieza 2	71
15	Resultado evaluación Auxiliar de Limpieza 3	72
16	Resultado evaluación Auxiliar de Limpieza 4	73

ÍNDICE DE FORMAS

No.		Página
I	Evaluación de curso interno Año 2007	95
II	Requerimiento de capacitación Año 2007	97
III	Ficha de evaluación de la eficacia de la capacitación Año 2007	99

ÍNDICE DE ANEXOS

No.		Página
1	Glosario de competencias generales	1
2	Cuadro de vaciado de evaluaciones del desempeño por competencias laborales, por el método de 360 grados	2
3	Descripción de puestos y perfiles por competencias	3

INTRODUCCIÓN

En la actualidad debido al proceso de globalización, en el cual Guatemala ya se encuentra inmerso, existe una constante competencia entre las empresas dedicadas a la producción y distribución de plásticos. Para poder afrontar este obstáculo, se hace necesario contar con una organización bien estructurada, dentro de la cual es indispensable que el recurso humano esté adecuadamente capacitado.

La calidad del personal con que debe contar la Gerencia de recursos humanos, es un tema que debe ser importante, porque del competente trabajo que desarrolla esta unidad, depende el buen servicio que pueda brindar al resto de departamentos de la organización y en consecuencia, el crecimiento y progreso de las empresas del sector plástico guatemalteco.

El trabajo de investigación es un aporte para la empresa objeto de estudio y con el cual se propone un programa de capacitación basado en las competencias laborales, con la finalidad de reducir la brecha existente entre el perfil real y el esperado de cada posición, a efecto de obtener los mejores resultados del personal de la Gerencia de recursos humanos.

En virtud de lo anterior, el presente estudio consta de tres capítulos, en los que se describe de manera detallada los principales elementos relacionados con la capacitación con base en competencias laborales.

El primer capítulo contiene conceptos generales sobre la capacitación, perfiles laborales, competencias, la adquisición de las mismas, cómo elaborar un programa, los beneficios tanto para la empresa como para el colaborador de

trabajar con base en competencias, la evaluación de 360 grados o comparativa, sus ventajas y desventajas.

En el segundo capítulo se describe información sobre la empresa, su organización y un breve resumen de las funciones de cada gerencia. Además, el nivel de aplicación del diagnóstico de necesidades de capacitación en la empresa, los métodos y técnicas de investigación que se utilizaron, el procedimiento que se aplicó desde el inicio hasta el final de la investigación y por último, se incluyen las gráficas donde se pueden visualizar los resultados de la aplicación de las evaluaciones de desempeño utilizando el método de 360 grados que fue el empleado, para este trabajo al equipo de recursos humanos.

El tercer capítulo, plantea las competencias que deben ser objeto de capacitación con mayor prioridad, para superar las brechas existentes en los diferentes puestos, también se detallan: las políticas, normas, objetivos, metodología del programa de capacitación propuesto, los diferentes cursos que deben impartirse, el presupuesto que será necesario invertir en los seminarios sugeridos, para finalmente indicar como se hará la evaluación y eficacia de la capacitación y los formatos que se utilizan al respecto.

Finalmente se presentan las conclusiones, a las que se llegaron al terminar la investigación. Asimismo, las recomendaciones que puedan contribuir a resolver los principales problemas detectados en la Gerencia de recursos humanos; la bibliografía consultada, anexos y glosario.

CAPÍTULO I

CONCEPTOS BÁSICOS

Los conceptos básicos de este capítulo son la capacitación, perfiles laborales, competencias laborales y la evaluación del desempeño; que permitirán desarrollar el programa de preparación basado en la descripción de puestos, por competencias laborales, para la Gerencia de recursos humanos en una industria de plástico.

1.1 Capacitación

1.1.1 Concepto de capacitación

“Se entiende por capacitación actividades estructuradas, generalmente bajo la forma de un curso, con fechas y horarios conocidos y objetivos predeterminados. Por lo tanto, debe ser una transmisión de conocimientos y habilidades: organizada, planificada y evaluable.” (1:308)

La capacitación consiste en facilitar a todos los empleados, sean éstos de primer ingreso o actuales, las habilidades, conocimientos y destrezas necesarias para realizar su trabajo de acuerdo a estándares establecidos.

Una de las principales funciones del área de capacitación es lograr que las personas realicen mejor su tarea. En este proceso de búsqueda de mejoras permanentes, la misma cobra un valor estratégico.

La preparación debe estar siempre en relación con el puesto de trabajo, la visión, misión y objetivos de la organización, para constituirse en la herramienta básica para lograr el desarrollo del personal. Las empresas que han implementado la gestión por competencias laborales, deberán capacitar en función de estas.

Entonces invertir a una persona es enseñar, para que tenga una mayor aptitud y pueda desempeñarse con éxito en su cargo. Es hacer que su contorno se adecue al perfil de conocimientos, aptitudes, valores y actitudes requeridos en la descripción de puestos para el desempeño efectivo de sus funciones.

“Las empresas capacitan para poder alcanzar sus resultados y ser más competitivas. Y los empleados buscan habilitarse, para la mejor realización de sus funciones y poder crecer profesionalmente”. (1:308)

“Una organización puede requerir tres diferentes niveles como:

- **De empresa**, cuando existen puntos débiles en el funcionamiento general.
- **De los cargos de trabajo**, cuando se identifica una necesidad común de formación en distintos grupos de empleados, como ejemplo personal de áreas o unidades funcionales.
- **Individual**, cuando determinadas deficiencias de funcionamiento se encuentran en los miembros del personal, en cualquier lugar que ocupen en la compañía”. (5:164)

1.1.2 Importancia de la capacitación

La importancia de la preparación radica en que las organizaciones o instituciones puedan aspirar a tener una alta productividad y un desempeño eficiente que las introduzca a la excelencia, y se atiendan las necesidades de desarrollo del elemento más importante: el personal.

La capacitación es un factor estratégico para las empresas, porque permite que puedan ser más competitivas, haciendo necesario invertir constantemente a los trabajadores conforme a los recursos que disponga o al presupuesto autorizado.

Es conveniente que sean diseñados y puestos en marcha programas de capacitación, basados en la investigación de las necesidades de cada individuo, de la empresa y del mercado; ya que ello, permite conocer los requerimientos del personal, que resultan de gran utilidad para establecer los objetivos y las acciones del plan de capacitación.

1.1.3 Beneficios de la capacitación

- Provoca mejores resultados económicos aumentando el valor de las empresas, ya que mejora la eficacia y eficiencia en las funciones y atribuciones que tienen encomendadas.
- Mejora el conocimiento de tareas, procesos y funciones en todos los niveles.
- Mejora el clima organizacional y aumenta la satisfacción de las personas.
- Ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la organización.
- Fomenta la autenticidad, la apertura y la confianza.
- Mejora la relación jefes-subordinados.
- Proporciona información respecto a necesidades futuras a todo nivel.
- Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.
- Incrementa la productividad y la calidad del trabajo.
- Ayuda a mantener bajos los costos en muchas tareas.
- Se promueve la comunicación en toda la organización.
- Reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflicto.

1.1.4 Diferencia entre capacitación y formación

“La diferencia que existe entre la formación y la capacitación, consiste en que mientras la primera **es la educación profesional que prepara al hombre para una profesión y puede darse en las escuelas, sean éstas primaria, secundaria o educación superior**; la segunda, **busca adaptar al trabajador al**

puesto de trabajo. Sus objetivos son de corto plazo, limitados e inmediatos, preparándolo de manera adecuada para el ejercicio de un cargo”. (2:415)

1.1.5 Determinar las necesidades de capacitación

El análisis del desempeño es la verificación de que existe una importante deficiencia en el rendimiento y posteriormente, establecer si debe rectificarse esa falla mediante la preparación o algún otro medio.

El primer paso del diagnóstico es la evaluación de los empleados, se inicia determinando cuál es el desempeño actual de las personas, con respecto a las competencias definidas en la descripción de puestos, estableciendo las deficiencias encontradas y cómo poder suplir estas limitaciones. En este caso son los empleados de la gerencia de recursos humanos de la industria plástica.

En esta etapa se debe establecer la brecha existente entre las competencias requeridas y las verdaderamente existentes. Asimismo, deben definirse las necesidades específicas de capacitación, para los empleados cuyas capacidades no se ajustan según lo requerido.

Con esta finalidad se da inicio al proceso de capacitación identificando las competencias necesarias y el grado de cada una de ellas en las diferentes posiciones productivas de una organización. Si éstas cuentan con un sistema de información completo, las competencias requeridas pueden ser encontradas en las descripciones de perfiles laborales.

A través de la evaluación del desempeño, es posible precisar los niveles de las competencias que requieren ser mejoradas, para luego realizar un inventario de las mismas.

Finalmente con los resultados obtenidos, se elabora una matriz por cada persona, colocando en las filas las competencias generales y específicas de cada puesto y en las columnas los resultados obtenidos de quienes los evaluaron y en esta comparación, se identifican las competencias y las personas que necesitan de preparación.

1.1.6 Planeación y diseño de la capacitación

Una vez establecidas las necesidades de capacitación, lo más común es que los resultados del número de personal y las áreas a capacitar estén por arriba de lo esperado. Por lo tanto, se deben establecer cuáles son las necesidades prioritarias y sobre éstas llevar a cabo el plan de capacitación.

Es importante especificar las necesidades para cada una de las competencias identificadas en la etapa anterior, también se debe indicar los objetivos que se esperan alcanzar, los resultados obtenidos en capacitaciones anteriores, las acciones que han sido tomadas, los requerimientos de acciones correctivas y los resultados finales de la capacitación.

a. Contenido de la capacitación

“Se refiere a los temas que deben ser trabajados, los ejercicios y actividades que se llevarán a cabo, así como qué tan profunda debe ser la capacitación, esto servirá para negociar la misma con los proveedores potenciales, si fueran a utilizarse.

La capacitación deberá estar basada en las competencias que desean desarrollarse, por lo que al definir los contenidos de la capacitación, deben hacerse las siguientes consideraciones:

- Que los contenidos estén de acuerdo con los objetivos de la organización y sus requerimientos.
- Se basen en los objetivos de la capacitación.
- Se determinen los contenidos de acuerdo al número de participantes y las necesidades específicas de los mismos”. (5:169)

b. Duración de la capacitación

El plan debe especificar el tiempo que deberá durar la preparación, la cantidad de horas que se dedicará a cada tema, cada cuánto tiempo se realizarán las reuniones, e incluso la hora del día en el que se llevará a cabo.

c. Objetivos de la capacitación

Estos deben ser concretos y medibles, en relación con las necesidades previamente determinadas. Los objetivos especifican que al concluir el programa de capacitación, el empleado o la persona que esté capacitándose, será capaz de lograr desarrollar su trabajo con eficiencia y eficacia; por lo tanto, estos fines se constituyen en un centro de atención para los esfuerzos; tanto del empleado, como del instructor, así como un punto de referencia para evaluar los logros del programa de capacitación.

d. Métodos de capacitación

Hay diferentes métodos y técnicas que pueden utilizarse en una capacitación. Para que esta sea dinámica y efectiva en el plan debe especificarse cuál o cuáles se utilizarán, algunos ejemplos de estos son:

- **Capacitación en el puesto**

Esta contempla que una persona absorba una responsabilidad mediante su desempeño real. Todos los empleados, desde el que desempeña el puesto más modesto, hasta el presidente de la compañía, reciben alguna capacitación en el puesto, cuando asumen una responsabilidad.

Dentro de los tipos de capacitación en el puesto se encuentran los siguientes ejemplos:

- **Método de instrucción o sustituto**, es aquel en que el empleado recibe la capacitación en el puesto a través de un trabajador experimentado o de un supervisor.
- **Rotación de puestos**, a través de esta acción administrativa el empleado pasa de un puesto a otro en intervalos planeados, lo que permite tomar nuevas y mejores experiencias.

- **Capacitación por instrucciones del puesto**

Muchas actividades representan una secuencia lógica de pasos y se enseña mejor de esta manera, paso por paso. Requiere de hacer una lista de todos los pasos necesarios en el desempeño del puesto, cada uno en su secuencia apropiada. Junto a cada paso, se lista también un punto clave correspondiente. Los pasos muestran qué se debe hacer, mientras que los puntos claves muestran cómo se tiene que hacer y por qué.

- **Conferencias**

Es una manera rápida y sencilla de proporcionar conocimientos a grupos grandes de personas en capacitación, para ello debe contarse con los servicios de una persona experta en el tema de que se trate y sepa transmitir

adecuadamente esos conocimientos, debiendo hacer una evaluación al final para comprobar el grado de captación del capacitado.

- **Técnicas audiovisuales**

“Se puede utilizar material impreso (libros, manuales impresos) o dispositivos audiovisuales tales como: películas, circuito cerrado de televisión, cintas de audio o de video puede resultar muy eficaz y en la actualidad, éstas técnicas se utilizan con mucha frecuencia, aunque no permiten el intercambio de experiencias o información, a través de las preguntas y respuestas que surgen de las conferencias o seminarios”. (2:432)

- **Aprendizaje programado**

Método sistemático que permite desarrollar habilidades para el puesto, esto implica presentar casos concretos y permite que el instructor responda, para posteriormente ofrecer al empleado retroalimentación inmediata sobre la precisión de sus respuestas.

e. Criterios de evaluación de la capacitación

Una vez considerado todo lo necesario para que una capacitación sea exitosa, falta establecer como verificar que lo que enseñó, realmente haya sido aprendido.

En el plan deberá incluir cómo verificará los logros, habilidades o destrezas adquiridos por los participantes, así como:

- a. La satisfacción de los participantes.
- b. Los conocimientos adquiridos.
- c. Desempeño en el trabajo de los participantes.
- d. Satisfacción de los administradores de los participantes.
- e. Impacto de los participantes en la organización.

f. Transferencia del aprendizaje

Este es punto muy importante que debe ser considerado. Los resultados de la capacitación se ven realmente en la práctica, de modo que el plan deberá determinar la forma que se asegurará que lo aprendido sea aplicado; así como de qué manera se verificarán los progresos.

1.1.7 Plan de acción

Se refiere a las formas en las que se llevará a cabo la formación de los empleados en las diferentes áreas. Esta se encuentra a cargo del proveedor elegido, quien deberá encargarse de llevar todas las actividades especificadas en el plan de capacitación.

El contenido será el especificado en el plan de capacitación y estará conforme con la evaluación de necesidades y los objetivos del aprendizaje.

La organización debe colaborar en todo momento con el proveedor de la capacitación y con el participante, a modo de crear un ambiente de aprendizaje-respuesta efectivo.

1.1.8 Evaluación de resultados de la capacitación

La capacitación y desarrollo se constituye en un proceso de cambio. Por lo tanto, para verificar el éxito del programa, deberán evaluarse las actividades.

Las normas de evaluación deben especificarse al elaborar el plan de capacitación para saber los procedimientos a seguir y las técnicas que se utilizarán para verificar los resultados.

Es conveniente que se aplique a los participantes un examen para poder determinar el nivel de conocimientos adquiridos y poder así compararlos con los

datos que al principio se tenían, midiendo de esta forma el progreso obtenido por medio de la capacitación.

Existen resultados de capacitación que no pueden ser analizados y validados completamente hasta que la persona sea observada y evaluada desempeñando sus funciones. De ahí que, sin los resultados obtenidos son significativamente mejores y se logra que se refleje en el cargo ocupado por el participante, se puede entonces considerar que el programa alcanzó sus objetivos.

La evaluación debe realizarse; tanto a corto, como a largo plazo, porque en el corto plazo, se puede tener información sobre los participantes de los métodos de capacitación, recursos utilizados, conocimientos y habilidades que se alcanzaron como resultado del entrenamiento, y a largo plazo, se puede medir la mejora en el desempeño del trabajo de los participantes y su nivel de productividad.

Una vez concluida la evaluación se debe preparar un reporte que incluya el análisis e interpretación de los datos recopilados, especificando las necesidades futuras de capacitación, revisión de los costos, así como las conclusiones y recomendaciones para el mejoramiento continuo.

1.1.9 Seguimiento de la capacitación

El propósito es garantizar que el proceso de capacitación sea administrado como fue requerido y que se pueda evidenciar objetivamente que se están cumpliendo los objetivos de la empresa con la forma como sé esta llevando acabo.

Esta es una herramienta valiosa para el mejoramiento de la efectividad del proceso de capacitación. Se realiza con el fin de detectar aspectos de no conformidades, así como para establecer acciones correctivas y preventivas del

proceso. Para tal efecto se debe llevar registro de todas las fases del proceso y de cada una de las situaciones que surjan durante el mismo.

1.1.10 Programa de capacitación

El programa de capacitación permite planificar los pasos a seguir, definir el conjunto de tareas y los responsables, los recursos necesarios, el tiempo requerido y lo más importante, especificar los objetivos que se pretenden alcanzar.

Es por ello que el programa en mención, consiste en plasmar los cursos que se impartirán, quiénes serán los participantes, la duración de los cursos, quién es el responsable de investigar a los proveedores que imparten los cursos y evaluar al instructor o instructores. También se establece el costo para realizarlo y las fechas en que se realizará la actividad.

El contenido que debe tener todo programa de capacitación es:

- Elaboración del diagnóstico.
- La metodología a utilizar.
- La definición de los recursos.
- El tiempo necesario para su realización.
- El control y evaluación de la capacitación.
- El plan de capacitación debe dar respuesta a las siguientes preguntas:
 - A quién capacitar
 - Cómo hacerlo
 - En qué preparar
 - Dónde capacitar
 - Cuánto invertir
 - Cuándo facultar
 - A quién habilitar

“Todo programa de capacitación debe ser dinámico porque se debe aplicar con flexibilidad; tanto en el tiempo, como en el espacio, se debe adaptar a los cambios en las necesidades de mano de obra, a las características sociales y económicas de cada región, al nivel de instrucción y a la evaluación tecnológica de las operaciones.

Analítico, ya que para formular un programa debe estudiar, de forma cualitativa, los diferentes perfiles laborales de la organización y cuadros analíticos de operaciones y procedimientos.

Activo, porque debe desarrollarse con la participación efectiva del participante durante toda su formación, con el propósito de que se cumpla el proceso de aprender haciendo”. (5:165)

En la actualidad no existe un programa, donde se tenga delimitado los cursos a exponer durante un período determinado de tiempo, sino que se hacen calendarios de acuerdo a las necesidades presentadas por cada jefe inmediato, quien considera que una persona debe participar en algunos temas para poder mejorar sus resultados o poder actualizarse en temas que eventualmente son motivo de cambios.

Se ha estado impartiendo capacitación en algunas competencias generales, tanto a gerencias, jefaturas, supervisores y todo el personal en general, para poder manejar los mismos conceptos respecto a las mismas y se establezca el nivel que se espera de cada uno.

Como consecuencia de las adquisiciones de nueva maquinaria se ha hecho necesaria la capacitación con técnicos del extranjero, quienes no imparten sus conocimientos en forma de curso, sino que utilizan el método de instrucción o

substituto, esto lo hacen por medio de la práctica; quiere decir que una vez instalados los equipos se trae al especialista quien proporciona los procedimientos desde el encendido y demás operaciones para poder hacer funcionar la maquinaria. Y el personal interesado en aprender o los operadores a quienes se asignará estas áreas de trabajo deben tomar notas que les servirán más adelante.

1.1.11 Capacitación basada en competencias laborales

La capacitación basada en competencias laborales, se puede entender como el modelo que tiene como propósito central, formar individuos con conocimientos, habilidades y destrezas, relevantes y pertinentes al desempeño laboral. Se sustenta en procedimientos de enseñanzas, evaluación, orientados a alcanzar resultados observables del desempeño; su estructura se constituye a partir de la información y criterios establecidos dentro de las descripciones de puestos.

1.1.12 Metodología para el diseño e implementación de la capacitación basada en normas de competencias laborales

La metodología que deberá permitir el desarrollo sistematizado en proyectos de capacitación basados en normas de competencia laboral se detalla a continuación.

El objetivo general de la metodología es proporcionar a las unidades capacitadas, un sistema metodológico abierto que les permita determinar, diseñar, organizar, implementar y evaluar acciones de capacitación, tomando como base las normas de preparación laboral, para así contribuir al desarrollo de la fuerza laboral. Este objetivo integra los momentos que conforma un proceso de capacitación empresarial.

En primera instancia se plantean los cuatro momentos administrativos que integran el proceso sistematizado de la metodología: planeación, organización, ejecución y control.

Es precisamente de estas etapas que se denominan las cinco acciones estratégicas de la metodología:

- a. Diagnóstico y detección de necesidades de capacitación.
- b. Diseño de cursos y talleres.
- c. Seleccionar, adaptar y crear recursos didácticos.
- d. Comprobación y seguimiento del aprendizaje.
- e. Medición y verificación del proceso.

La capacitación busca el perfeccionamiento técnico del trabajador para que pueda desempeñar eficientemente las funciones asignadas, dar resultados de calidad, brindar un excelente servicio a sus clientes, prevenir y solucionar anticipadamente problemas potenciales dentro de la organización, a través de ella se logra que el perfil del trabajador, se adecue al perfil de: conocimientos, habilidades y actitudes que un puesto de trabajo requiere.

Es por ello la importancia de incluir este tema, porque la terminología que se empleará para el desarrollo de este trabajo se relaciona con los conceptos arriba indicados, adicionalmente permiten tener un enfoque de por donde se dirigirá la investigación.

También, tener un programa de capacitación planificado, elaborado, verificado y divulgado, es una de las no conformidades encontradas, por los auditores y que ha sido requerido un plan de mejora para poder subsanar estas debilidades que han encontrado en las auditorías realizadas; y así alcanzar, la certificación y re-certificación del sistema de gestión de calidad, existente en la organización.

1.2 Perfiles laborales

1.2.1 Concepto de perfiles laborales

“Las descripciones laborales se obtienen como resultado del análisis de las funciones productivas de una organización, esta se realiza después de la obtención, evaluación y organización de información concerniente al perfil en cuestión.

En la descripción del perfil, se deben plasmar todas las metas, funciones, competencias laborales; así como condiciones de trabajo y otros aspectos relevantes, ya que esto ayuda a la organización a progresar hacia sus objetivos; por lo que, es importante que la información que contiene sea precisa y que se actualice constantemente”. (5:79)

1.2.2 Beneficios para la empresa

“Es de suma utilidad para los diferentes integrantes de una organización, así:

1. **Altos directivos y ejecutivos**, porque le ofrece la posibilidad de conocer en todo momento y con detalle cuáles son las obligaciones y características de cada perfil laboral. Esto les es sumamente beneficioso ya que pueden tomar decisiones con base a esta información y tener una idea en conjunto de los trabajos concretos de la organización.
2. **Mandos medios**, les permite conocer con exactitud las labores encomendadas a su vigilancia y supervisión, proporcionando las herramientas necesarias para exigir apropiadamente su desempeño.
3. **Otros integrantes de la organización**, porque pueden realizar mejor y con mayor facilidad su trabajo al conocer con detalle cada una de las funciones que las conforman y los requisitos para realizarlas eficientemente.

El objetivo del análisis y descripción de perfiles laborales es el conocimiento real y actualizado de la estructura de la organización, así como la identificación de las partes que constituyen una posición de trabajo”. (5:78)

1.2.3 Beneficios para el área de recursos humanos

El analizar y describir perfiles utilizando la información que proporcionan los diferentes métodos de identificación de competencias, así como las normas y estándares técnicos que genera brinda los siguientes beneficios:

- Conocer con exactitud los perfiles laborales 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 del recurso humano.
- Identificar candidatos adecuados para las vacantes.
- 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 mayor oportunidad al empleado para desarrollar una carrera dentro de la empresa.
- Planear las necesidades de capacitación.
- Tener un marco de referencia para la evaluación de la capacitación.
- Elaborar planes de carrera.
- Propiciar condiciones que mejores el entorno laboral.
- Informarse para elaborar planes de incentivos.

1.2.4 Descripción del perfil de puesto

“Tradicionalmente las compañías, al describir puestos, estudiaban detalladamente el contenido del puesto y las cualidades que se necesitaban para desempeñar ese rol, resultaban de la experiencia y la fe del analista de puestos.

En la gestión por competencias, la descripción el perfil laboral es más sencilla. Se representa en un cuadrante de formato estándar, en donde se describen las competencias requeridas para obtener un resultado superior del desempeño de los colaboradores a partir de los objetivos específicos de la empresa y la posición. Se identifican los contactos internos y externos que afectan la calidad, así como las condiciones en las que el empleado deberá trabajar.

Otra diferencia con respecto al perfil tradicional, es que éste debe ir siempre acompañado de los estándares y normas creados para regular las competencias específicas que han sido identificadas como necesarias para el cumplimiento efectivo de la posición. El perfil laboral debe incluir la siguiente información: (ver anexo 3)

a. Identificación del perfil laboral

Se refiere a la información que identifica al perfil que se está describiendo, se debe mencionar la siguiente información:

- El nombre del perfil laboral.
- Código o identificación interna que se le haya asignado al perfil laboral de trabajo.
- El nombre y apellido de la persona que lo ocupa.
- División a la cual pertenece y el área en donde está ubicado.
- Debe figurar también el nombre de la posición de su superior.
- El salario del perfil laboral en mención.
- La fecha en la que se lleva a cabo para futuras referencias”. (5:100)

b. Cuerpo del perfil laboral

Es un cuadrante en el que se incluye información referente a los objetivos, contactos, criterios de desempeño y competencias requeridas.

El perfil laboral cobra una gran importancia en el momento que está ingresando personal nuevo, porque permite brindar un panorama general de las funciones, relaciones, ubicación, metas, conocimiento y habilidades con las que se debe contar para ocupar la posición. Adicionalmente, porque también se muestran los indicadores sobre los cuales se evaluará al colaborador, para que éste busque obtener los mejores resultados cuando le toque la evaluación del desempeño.

La información de la empresa se encuentra en la intranet, que es una página creada para que las personas que tengan acceso a una computadora puedan fácilmente contar con esta información actualizada, que les brinde la oportunidad de conocer el organigrama y perfil del puesto de todos los existentes en la compañía.

1.3 Competencias laborales

1.3.1 Introducción a las competencias laborales

En la actualidad se ha empezado a escuchar con mayor frecuencia el concepto de competencia laboral, pero a ciencia cierta esto no es algo nuevo, empieza a tomar más auge en la década de los 80's en países como el Reino Unido de la Gran Bretaña, los Estados Unidos de América, Australia, Canadá y Francia cabe aclarar que este concepto está íntimamente ligado con la educación y la capacitación basado en las mismas.

A los empresarios siempre les atraerá tener personal altamente capacitado, y si con este tipo de alternativas se puede reducir las curvas de preparación el inicio de un nuevo trabajador, el aspecto económico se vería reflejado de una manera

muy considerable en ahorros; no es la intención no invertir en la capacitación, si no por el contrario es muy importante costear la misma, pero el objetivo es iniciar un proceso de trabajo donde desde el primer momento se agregue el valor de este nuevo elemento o trabajador en la productividad del negocio.

La competencia laboral ha ido surgiendo como un marco de referencia, para la administración y desarrollo de personal para las organizaciones de hoy, en las que el proceso de adaptarse y adelantarse a los cambios del entorno; se presenta como un factor determinante y es una condición que dará la pauta, para el crecimiento y desarrollo de las organizaciones.

1.3.2 Concepto de competencia

El concepto de competencia, varía según las personas que lo utilizan, razón por la cual la Real Academia Española identificó seis grandes acepciones que sustentan diferentes significados; uno de ellos es el que define el concepto de competencia como “el grado de preparación, los conocimientos y pericia de una persona como consecuencia del aprendizaje”. (5:10) Esta acepción es congruente con el tema a investigar y se refiere precisamente al programa de capacitación.

“Conjunto de actitudes, destrezas, habilidades y conocimientos requeridos para ejecutar con calidad determinadas funciones.” (5:11)

Existen diferentes enunciaciones sobre el término competencia. Un concepto que generalmente es aceptado de acuerdo a la OIT (Organización Internacional del Trabajo) sería "Es una capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada".(5:11) Haciendo un análisis de este concepto se puede entender que la persona que tiene "x" competencia tiene la capacidad real y demostrada para desarrollar la actividad productiva desde el primer momento en que inicia a trabajar, puede entenderse que dentro de las

empresas el proceso de capacitación se reduciría enormemente lo cual puede significar ahorros en la curva de entrenamiento.

1.3.3 Importancia de la competencia laboral en la descripción de puestos

La conveniencia de su aplicación radica en que se constituyen en parámetros, que permiten caracterizar a los individuos y de esta manera evaluarlos basados en estos conceptos.

Es por ello la importancia que las empresas cuenten con descripciones de puestos, elaboradas con base en las competencias laborales que requiera cada uno. Porque esto permite aumentar la competitividad de los trabajadores y como resultado, alcanzar los objetivos y las metas de la empresa, mejorando la calidad y productividad de la organización.

Permiten que el trabajador sea evaluado para conocer las necesidades de capacitación que tenga, identificando sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

1.3.4 Beneficio de la competencia laboral

Sus beneficios son en dos sentidos, uno para el trabajador y otro para la empresa; como se describe en el cuadro No. 1.

Cuadro No. 1
Beneficios de las competencias laborales para los
trabajadores y empresas
Año 2007

Para los trabajadores	Para las empresas
<ul style="list-style-type: none"> • Tener una mayor participación en las operaciones de la empresa, ello contribuye a tener un mayor compromiso e identificación hacia la misma. • Por tratarse las competencias de hechos que son demostrables, hacen que el trabajador presente los títulos que los acrediten en cierta rama del conocimiento, pero a su vez, debe demostrar que es capaz de saber hacer lo que la competencia exige. • Cuando el empleado es certificado según la experiencia que posee, le brinda la opción a optar a nuevas oportunidades laborales, sean dentro de la misma empresa o fuera de ella, lo que, repercutirá en un nivel de vida mejor. 	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar las necesidades de capacitación en forma eficaz y saber las deficiencias sobre las capacidades de los mismos. • Evaluar el efecto que se espera tenga la capacitación sobre los empleados y garantizar que los resultados planificados sean los esperados. • Contar con mano de obra calificada y competente, que contribuya a alcanzar los objetivos de calidad. • Hacer más eficientes los procesos y mejorar la rentabilidad de las organizaciones.

Para los trabajadores	Para las empresas
<ul style="list-style-type: none"> • Los procesos cambian y por lo tanto es importante que el trabajador sea evaluado para detectar las necesidades de capacitación que el mismo tenga. Esto permitirá conocer sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. • Dentro del proceso de mejora continua, el trabajador debe estar constantemente actualizando sus conocimientos, para poder adaptarlos a los cambios y las exigencias que la tecnología impone, porque la certificación de las competencias no es para siempre, tiene cierta vigencia. • Incentivar al trabajador a continuar aprendiendo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Para el Departamento de Recursos Humanos propiamente, el beneficio mayor será que al momento de realizar los procesos de selección, reclutamiento y contratación, éstos tendrán que hacerse con base a las competencias laborales, para garantizar contar con personal que cumple con los requisitos de conocimientos, habilidades y destrezas demostrables y que llena satisfactoriamente el perfil requerido por el puesto. • Por último, la empresa contará con un clima organizacional mejor y constante, con trabajadores motivados, dispuestos a alcanzar nuevas metas, que apoyan a otros departamentos para alcanzar sus objetivos y mostrar un mayor interés por la mejora continua de la empresa en general.

Fuente: gestión de recurso humano por competencia laboral (INTECAP) 2000.

1.3.5 Adquisición de las competencias laborales

“La competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución del trabajo, es una capacidad real y demostrada. Estas se adquieren a lo largo de la vida productiva el individuo por lo que juega un papel muy importante la experiencia y la capacitación.

Las competencias, no son una simple aptitud o un conjunto de éstas, como se dijo anteriormente, se refiere a aptitudes, destrezas, actitudes y conocimientos en diferentes situaciones de trabajo. La persona entonces, debe tener la capacidad de regular sus actividades para poder desarrollarlas.

Las competencias laborales pueden adquirirse por medio de dos fuentes, principalmente: la primera por capacitación y la segunda a través de la experiencia, adquirida en el trabajo por observación o tradición.

La adquisición de una competencia se inicia con una competencia básica, la cual la pudo haber obtenido el individuo en el hogar, en la escuela o en el entorno en donde se desenvuelve. Esta aún no ha sido desarrollada y se compone de aptitudes, actitudes, valores y conocimientos iniciales que la persona posee.

En el transcurso de la vida laboral, el individuo desarrollará estas características, como resultado de la experiencia, además se pueden adquirir por tres vías; así lo establece el cuadro siguiente”. (5:29)

Cuadro No. 2
Adquisición de las competencias laborales
como resultado de la experiencia
Año 2007

Características	Comentario
Por observación directa del trabajo	Situación en la cual el empleado observa a alguien más realizar la función y luego intenta llevarla a cabo por sí mismo.
Puede adquirir experiencia por tradición	En este caso, el empleado realiza un proceso como se ha llevado a cabo de generación en generación.
Por inducción directa	Cuando a través de sistemas previamente diseñados, un empleado experimentado enseña formalmente a la persona una función y ésta la lleva a cabo.

Fuente: gestión de recurso humano por competencia laboral (INTECAP) 2000.

a. A través de la capacitación

“En este caso, luego de determinar las necesidades específicas de capacitación del individuo, éste adquiere nuevo conocimiento a través de cursos, diplomados, seminarios, talleres, entre otros; que componen la educación profesional. Estos conocimientos para que sean reconocidos como una competencia, deben ser complementados con la práctica.

Al ser modificada la competencia y enriquecida con nuevos conocimientos y experiencias, da como resultado una competencia laboral adquirida. La cual está dirigida a buscar la mejora continua y el éxito profesional.

Independientemente de cuál ha sido la fuente para desarrollar una competencia adquirida, en el aprendizaje de la misma, se reconocen principalmente tres fases:

1. La persona empezará por comprender las exigencias del trabajo e intentar memorizar los procedimientos y las estrategias. En esta etapa la observación juega un papel muy importante y requiere cualidades intelectuales, así como de una buena capacidad de atención y retención.
2. El empleado intenta llevar a cabo la función y corrige los errores del proceso. Se aumenta la rapidez en la ejecución y se disminuyen los errores a través de la retroalimentación.
3. En está, se afianza la posesión de la competencia y sucede cuando se es capaz de realizar el trabajo en forma eficiente y dependiendo cada vez menos de la supervisión. Ya no es necesario estar constantemente pendiente del proceso para poder ejecutar las diferentes etapas, pero deberá estar siempre pendiente de los cambios constantes del entorno y de las nuevas tecnologías cuando así lo aplique”. (5:31)

Existe otro tipo de aprendizaje, cuando la función aprendida es muy compleja, en este caso el dominio de la actividad exige un control continuo, pues está siendo renovado constantemente y se deben variar los procesos aprendidos.

1.3.6 Catálogo de matrices

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

Las matrices se desarrollan a través de los datos obtenidos en la identificación de competencias, el mapa funcional, así como de las normas y estándares ya establecidos. Registran información sobre los perfiles laborales identificados, funciones, competencias y otros datos importantes para el gestor de recursos humanos.

a. Matriz funcional

Sirve para contar con información de las posiciones identificadas, las competencias para desempeñarlas, así como el nivel en el que las capacidades son requeridas.

En esta matriz, se deberán registrar todos los perfiles laborales identificados en la organización, especificando por cada uno, las competencias básicas, generales y específicas requeridas, así como los niveles de 1 a 4 en los que deberán estar presentes para desempeñar las funciones efectivamente.

b. Matrices por perfil laboral

Es la que se brinda al trabajador durante la inducción para que conozca y se familiarice con la posición que desempeñará y los requisitos que debe cumplir, esto le permitirá desempeñar un mejor trabajo y modificar el perfil laboral cuando así sea necesario o indispensable.

c. Matrices por unidad laboral

En éstas se registran todos los perfiles laborales correspondientes a una misma unidad, división o área de trabajo, también puede utilizarse para tener información de todas las posiciones que sean similares aunque pertenezcan a diferentes áreas, por ejemplo para la posición de secretaria.

d. Matrices por persona

En ellas se registran los nombres de los colaboradores de la organización y las competencias poseídas por cada uno de ellos". (5:78)

Por el momento, la información que se recopila en la evaluación del desempeño no se deja registro de ninguna forma, no aprovechando toda la información que puede brindar la misma

Las matrices son una herramienta que permite visualizar fácilmente las competencias requeridas en cada puesto y poder establecer la calificación hecha, versus la calificación esperada y de esta forma poder identificar la brecha existente entre la competencia requerida y la obtenida por el trabajador, logrando de esta forma definir los temas que deberán ser motivo de capacitación para poder llevar al nivel esperado al empleado.

1.4 Evaluación del desempeño

1.4.1 Concepto de evaluación del desempeño

Es una sistemática apreciación del desempeño potencial de desarrollo del individuo en el cargo. Es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia las cualidades de alguna persona. Constituye una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa. Es un concepto dinámico, ya que los empleados son siempre evaluados con cierta continuidad, sea formal o informalmente, en las organizaciones.

Además, es un medio a través del cual es posible localizar problemas de supervisión de personal, de integración del empleado a la organización o al cargo que ocupa en la actualidad, desaprovechamiento de empleados con potencial más elevado que el requerido por el cargo, de motivación, entre otros.

“Independientemente del método que se elija para motivar al personal, se debe partir de una evaluación de desempeño ya que ésta permite determinar el rendimiento global del empleado y a su vez los colaboradores obtienen retroalimentación de las funciones que están desempeñando y de cómo lo están haciendo.

Una evaluación del desempeño debe realizarse basada en el perfil laboral, pues sólo así se podrá definir si la persona está desempeñando bien o mal su trabajo en relación con lo que la posición que ocupa requiere.

A partir de ésta evaluación, se determina el perfil de desempeño de la persona, el cual deberá ser confrontado con el perfil laboral y establecer la relación existente para poder adecuar la persona a la posición que ocupa.

Al comparar el perfil de la persona respecto al perfil laboral, es posible obtener datos como desempeño laboral y potencial, que permitirá definir cuáles son las estrategias de capacitación y entrenamiento a seguir para hacer más efectivo el resultado del colaborador.

Existe la opinión de que las evaluaciones de desempeño sirven para decidir, si se aumentan salarios o no, o a quienes se deben despedir; sin embargo, este no es su único uso. Las evaluaciones proporcionan información valiosa que permite al área de recursos humanos obtener retroalimentación y tomar decisiones en cuanto a:

a. Mejora el desempeño

Cómo resultado de la evaluación, se puede decidir las acciones que deben llevarse a cabo para llevar las acciones del colaborador a la excelencia.

b. Decisiones de ubicación

Si la persona demostró tener competencias que le permitan avanzar, la empresa puede elegir otorgar promociones o transferencias al empleado evaluado.

c. Necesidades de capacitación y desarrollo

Los resultados de las evaluaciones pueden por una parte evidenciar la necesidad de dar capacitación a los colaboradores en ciertas áreas y por otra indicar potencial que puede aprovecharse”. (5:145)

1.4.2 Métodos de evaluación del desempeño

En cuanto a los métodos de evaluación del desempeño, existe una gran variedad, que se han creado con el fin de juzgar la manera en la que el empleado lleva a cabo sus labores y son utilizadas de manera diferente de acuerdo a la organización y el nivel que se esté evaluando.

Para fines de este estudio, se utilizará el método de evaluación de 360 grados.

a. Evaluación de 360 grados

El concepto de evaluación de 360 grados es sencillo, consiste en que un grupo de personas valoren a otra, por medio de factores predefinidos, que son comportamientos observables en el desarrollo de sus funciones profesionales.

Para llevarlo a cabo, debe seguirse el procedimiento que se describe a continuación:

“Este es un esquema que permite ampliar el alcance de las fuentes de evaluaciones tradicionales. En él, un colaborador puede ser evaluado por todo su entorno.

- **Colaborador** el primero en evaluarse, debe ser él mismo, para analizar su trabajo y desempeño.

- **Jefes** la evaluación tradicional en la que el jefe evalúa al empleado y le da a conocer los resultados.
- **Pares** evalúan a la persona por su desempeño como miembro de un equipo proveedor interno.
- **Supervisados** si él evaluado tiene personal a su cargo, recibirá retroalimentación sobre su desempeño como jefe por parte de sus subordinados.
- **Clientes** finalmente los clientes internos y externos aportan información para evaluar el desempeño”. (5:154)

1.4.3 Definición de los factores críticos

Se refiere a la identificación de las competencias que son esenciales para el desempeño de las funciones, estos deben haberse identificados desde el momento en el que se elaboró el perfil para selección.

1.4.4 Elección de los evaluadores

“Se deben definir quienes intervendrán en la evaluación, los jefes, pares, colaboradores, clientes internos, clientes externos y proveedores. Es necesario hacer énfasis en el hecho de que las evaluaciones son anónimas, por lo que los nombres de los evaluadores no deben darse a conocer.

1.4.5 Procesamiento de los datos

Una vez finalizadas las evaluaciones se deberán analizar los resultados y sacar las conclusiones pertinentes, este proceso es preferiblemente llevado a cabo por un consultor externo para mantener la confidencialidad del proceso.

1.4.6 Comunicación de resultados

Se dará a conocer a empleados los resultados de la evaluación y los pasos a seguir. Lo mejor es hacerlo en una entrevista en la cual se encuentre el

empleado, su jefe inmediato y el representante de recursos humanos. Asimismo debe haberse preparado al empleado en la forma en que debe recibir la retroalimentación de modo de no ponerse a la defensiva y a los jefes en cómo darla, para no agredir u ofender la susceptibilidad del otro”. (5:155)

1.4.7 Beneficios de la evaluación del desempeño

Hay beneficios para el trabajador, jefe y la empresa, el cuadro No. 3, lo presenta así:

Cuadro No. 3
Beneficios de la evaluación del desempeño para el
Trabajador, Jefe y la Empresa
Año 2007

Para el trabajador	<ul style="list-style-type: none"> ○ Conoce las reglas del juego, es decir los aspectos de comportamiento y de desempeño que más valora la empresa en sus empleados. ○ Conoce cuáles son las expectativas de su jefe acerca de su desempeño, sus fortalezas y sus debilidades, según la evaluación del jefe. ○ Conoce que disposiciones o medidas tomó el jefe para mejorar su desempeño (entrenamiento, capacitación, entre otros) y las que el propio subordinado deberá tomar para su auto corrección. ○ Autoevalúa y autocrítica su desarrollo y autocontrol.
---------------------------	---

<p>Para el jefe</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ Evalúa de mejor forma el desempeño y comportamiento de los subordinados. ○ Propone medidas y disposiciones orientadas a mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados. ○ Mejora la comunicación con sus subordinados para que comprendan la mecánica de la evaluación de desempeño como un sistema objetivo.
<p>Para la empresa</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ Puede evaluar su recurso humano a corto, mediano y largo plazo y definir la contribución de cada empleado. ○ Puede identificar los empleados que necesitan actualización o perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad y seleccionar a los empleados que tienen condiciones para ascenderlos o transferirlos. ○ Puede dar mayor dinámica a su política de recursos humanos, ofreciendo oportunidades a los empleados (no sólo de ascenso, si no de progreso y de desarrollo personal), estimulando la productividad y mejorando las relaciones humanas en el trabajo.

Fuente: gestión de recurso humano por competencia laboral (INTECAP) 2000.

En la actualidad la evaluación del desempeño es realizada por el jefe inmediato únicamente, quien procede con una entrevista directa con la persona que está siendo evaluada y en ella le informa sobre los puntos satisfactorios y los aspectos de mejora que deberán ser corregidos en un plazo establecido, adquiriendo el compromiso del evaluado para poder suplir estas deficiencias.

Ello no muestra en su totalidad el panorama completo del desempeño de la persona, porque se limita a la versión que tenga el jefe inmediato, no permite tener información sobre sus compañeros y clientes a quienes atiende, que para las normas ISO son muy importantes porque en un momento se es un proveedor de servicios, pero en otra etapa también se es cliente.

La importancia del método de 360 grados radica en la posibilidad de recopilar datos de la persona que está siendo evaluada, en todo su entorno, tanto porque se hace una autoevaluación, las de sus compañeros de trabajo y de los clientes, subordinados si tiene y otros que ocupen posiciones horizontalmente con la misma jerarquía.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN (DNC) PARA EL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS EN UNA INDUSTRIA DE PLÁSTICO

En este capítulo se hace mención sobre las generalidades de la empresa Olefinas, S.A.; como son sus: antecedentes, la visión, misión, valores, objetivos, política de calidad, la organización, funciones de las gerencias; así como la misión y objetivos de la gerencia de recursos humanos. También, sobre los siguiente temas: elaboración del diagnóstico, nivel al que se aplica, metodología, sujeto de investigación, objeto de la investigación, población, procedimiento; asimismo, se presentan los resultados de la evaluación del desempeño por el método de 360 grados por competencias laborales, aplicado al personal del departamento de recursos humanos y el análisis y discusión de los datos obtenidos, mismos que servirán de base para la elaboración del programa de capacitación sugerido.

2. 1 Generalidades sobre Olefinas, S.A.

2.1.1 Antecedentes de Olefinas, S.A.

OLEFINAS, S. A. es una industria, dedicada a la fabricación y distribución de plásticos, inició actividades el dos de abril de 1,979, con el objetivo de cubrir la demanda de los productores de banano con respecto a la necesidad de artículos de plástico, tales como: bolsas con insecticida, soga bananera, bolsas de empaque. También como un servicio adicional, la elaboración de etiquetas para la identificación de los productos mencionados.

Cuando principió la empresa, se contaba con las Gerencias de ventas, producción y contabilidad. Un año después se creó la Gerencia de recursos humanos, con el objetivo de que se hiciera cargo de los procesos de:

reclutamiento, selección, contratación del personal y la administración de sueldos y salarios.

En el 2002, la empresa comienza con la implementación del sistema de gestión de calidad, con la finalidad de certificarse como una empresa de clase mundial, de acuerdo a lo que exigen las normas ISO 9000:2000.

2.1.2 Visión, misión, valores, objetivos de calidad y política de calidad de Olefinas, S.A.

a. Visión de Olefinas, S.A.

“Ser el productor de plásticos más influyente en los mercados que servimos al ser reconocidos como la primera opción por nuestra excelencia en calidad y servicio” ⁽¹¹⁾

b. Misión de Olefinas, S.A.

“La misión del Grupo Olefinas es ser líder en el negocio de fabricar productos plásticos innovadores de alto rendimiento, para los mercados del banano, la agricultura, la industria y el comercio, proporcionando un servicio sobresaliente al cliente.

En apoyo a esta misión estamos comprometidos a:

- Ser reconocidos por nuestros clientes por:
 - Desarrollo de productos superiores y efectivos en costo.
 - Control total de calidad.
 - Sensibilidad y atención a sus necesidades.
- Proveer a asociados la oportunidad de crecimiento y desarrollo personal”. ⁽¹¹⁾

c. Valores de Olefinas, S.A.

Posee valores que son aplicados por los funcionarios y colaboradores para el buen desempeño de sus funciones, y se basan en los preceptos siguientes:

Cuadro No. 4 Valores de la empresa Olefinas, S.A. Año 2007

- **Responsabilidad:** respondemos por las implicaciones de nuestras decisiones y compromisos adquiridos.
- **Integridad:** respetamos y actuamos según nuestros principios y valores establecidos.
- **Honestidad:** pensamos y actuamos de acuerdo con nuestra conciencia y a la cultura de la empresa.
- **Respeto:** a nuestros Socios, Asociados, Clientes, Proveedores, el medio ambiente y las leyes del país.
- **Trabajo en Equipo:** aportamos ideas y buscamos resultados juntos a todo nivel, fomentando la integración para alcanzar metas comunes.
- **Lealtad a la Empresa:** nos identificamos y cumplimos con las normas, políticas y procedimientos en defensa de los intereses de la empresa.
- **Compromiso:** orientamos nuestras acciones al logro de los resultados ofrecidos a nuestros Socios, Asociados, Clientes y Proveedores.
- **Creatividad:** promovemos la búsqueda de nuevos diseños, productos, métodos o procedimientos que conlleven a la mejora continua.
- **Actitud de Servicio al Cliente:** atender y servir a nuestros clientes es prioridad para nuestro personal.

Fuente: departamento de personal

d. Objetivos de calidad de Olefinas, S.A.

1. "Satisfacer las necesidades y expectativas pactadas con nuestros clientes.
2. Mejorar continuamente la eficacia de los procesos.

3. Aumentar la rentabilidad de la empresa a través de la venta de productos, desarrollo de comercializables y optimización de recursos.
4. Proveer a todos los asociados un ambiente digno, estable, armonioso y las oportunidades para su desarrollo personal y profesional.

e. Política de calidad de Olefinas, S.A.

Nos comprometemos a la total satisfacción de nuestros Clientes, proporcionando productos rentables, con la calidad requerida, en forma consistente y a mejorar continuamente la eficiencia del Sistema de Gestión de Calidad siguiendo la norma ISO 9001” ⁽¹¹⁾

f. Análisis y relación de la visión, misión, valores, objetivos de calidad y política de de calidad de Olefinas, S.A., con el programa de capacitación

Conforme a lo escrito anteriormente, se concluye que Olefinas, S.A., es una empresa en busca de la excelencia, porque para que los clientes la consideren como la primera opción al momento de la compra, es necesario estar bien posicionado en la mente de estos, buscar el liderazgo implica ir a la vanguardia; tanto en tecnología como que el personal de administración y producción debe estar constantemente actualizando sus conocimientos.

La organización está enfocada hacia los colaboradores, porque busca que sus asociados tenga la oportunidad de crecimiento y desarrollo personal, como lo indican en su misión; esto es posible detectando las necesidades de capacitación que puedan tener los colaboradores en las diferentes posiciones en que se desenvuelven; y es donde radica la importancia del presente trabajo de investigación para proponer un programa de capacitación, que les permita alcanzar sus objetivos personales y como consecuencia los de la empresa.

Los valores han tomado últimamente mayor relevancia en todas las compañías y con mayor énfasis en aquellas que sus mercados son internacionales, porque para estos países es muy importante que las entidades con las cuales realicen negocios, cuenten con un código de conducta y los valores corporativos son un buen indicio de lo que ofrece la empresa, esto requiere un trabajo constante por parte del departamento de recursos humanos al ingresar personal nuevo, que dentro de la inducción que se imparte, den a conocer estos valores y cada jefe inmediato los practique y fomente en sus colaboradores el cumplimiento de los mismos.

Los objetivos y política de calidad es un requisito de las normas ISO 9000:2000, y en ellos se menciona el compromiso que tiene la organización con los clientes, accionistas, asociados y también con la mejora continua, esto permite estar midiendo el grado de satisfacción de estos y poder presentar planes de acción que tiendan a obtener resultados más satisfactorios; queda plasmado que se debe buscar un ambiente digno y armonioso, razón por la cual, anualmente se realiza la evaluación del clima organizacional, posteriormente se realiza la presentación a cada unidad para que todos realicen un programa que permita mejorar los puntos débiles encontrados.

Como se observa, el programa de capacitación para el personal del departamento de recursos humanos, tiene relación estrecha con cada uno de los enunciados anteriormente descritos, porque preparando a los colaboradores, se reducen las brechas que existan para poder cumplir y contar con asociados competentes en habilidades, conocimientos y destrezas que garanticen la satisfacción de los clientes.

2.1.3 Organización de Olefinas, S.A.

Como se puede apreciar en la gráfica No. 1, de la Gerencia General dependen las de: Investigación y Logística, Mercadeo y Ventas, Planta, Finanzas y Recursos Humanos. De esta última da origen el departamento de: Personal y Capacitación.

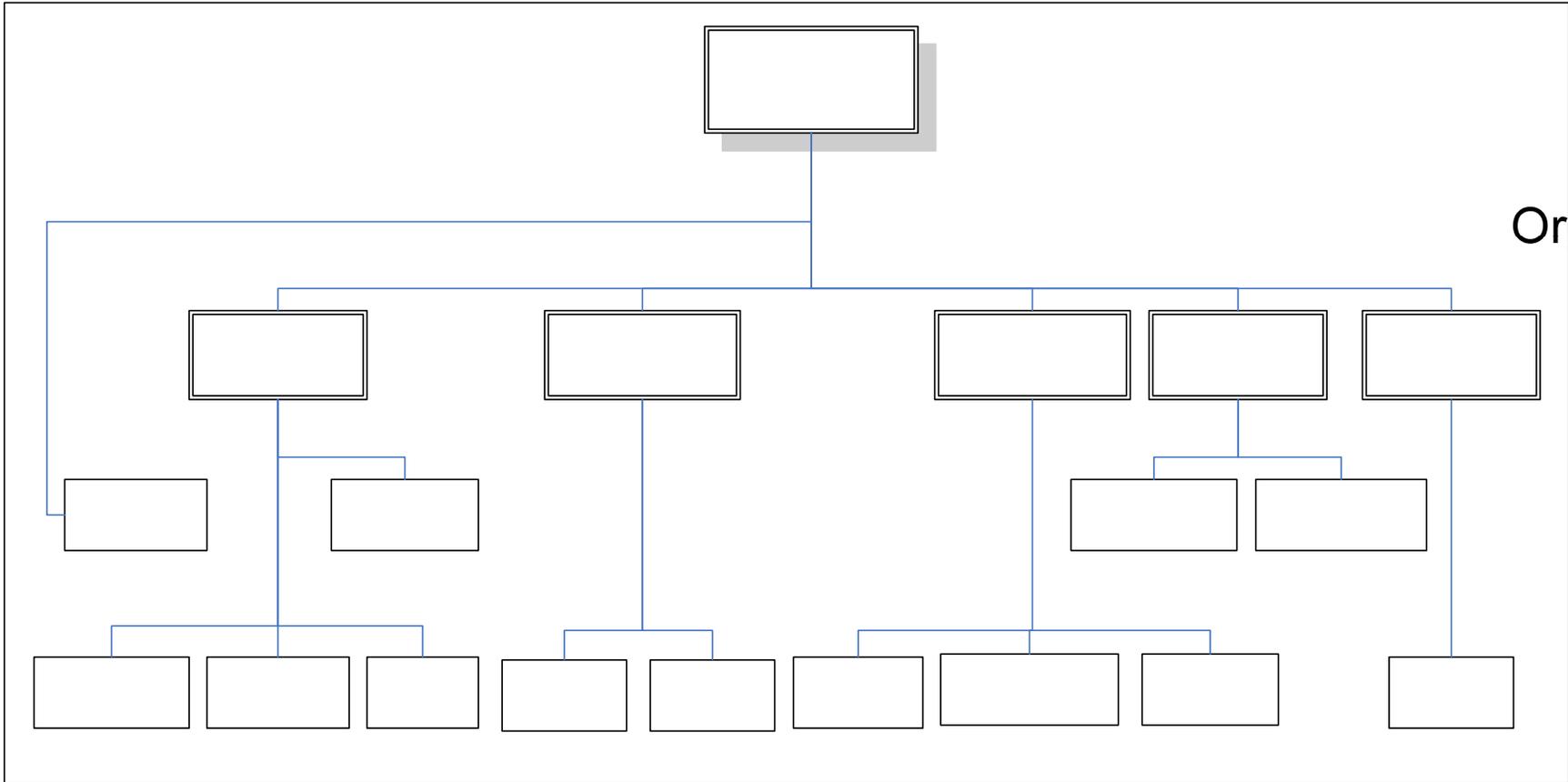


Gráfico
Organigram
Olefin
Año

Gere
Gen

2.1.4 Funciones de las gerencias de Olefinas, S.A.

Las actividades que desarrollan éstas, se describen a continuación:

a. Gerencia general

Planificación, integración, dirección y control de las diferentes unidades administrativas de la empresa, responsable ante la junta directiva de la presentación de resultados de la posición financiera de la empresa, representa legalmente a la compañía ante las autoridades y organizaciones públicas y privadas, vela por el cumplimiento de los objetivos y metas estratégicas que permitan mantener el nivel de liderazgo dentro del mercado, organiza y coordina el trabajo de los gerentes de división, responsable por los ingresos y egresos de la empresa.

b. Gerencia financiera

Es la encargada de administrar los recursos financieros y materiales necesarios, para el adecuado funcionamiento de las dependencias de la empresa, responsable de la aprobación y presentación de información financiera/contable, administra los procedimientos de compras y contrataciones, archivo, secretaría, registro y custodio de la documentación legal y contable, seguimiento de facturación, créditos y cuentas por cobrar, elaboración de presupuestos, revisión y aprobación de nóminas.

c. Gerencia de planta

Coordina los recursos del área de manufactura, mantenimiento y calidad con el fin de asegurar la operación eficiente en términos de costo, calidad, entrega, manejo de personal, seguimiento a formulaciones, así como la calidad de los productos.

d. Gerencia de mercadeo y ventas

Garantizar el cumplimiento de los objetivos y metas de ventas, alcanzar el presupuesto anual, responsable por la rentabilidad de las unidades de negocio a su cargo, apoyar e informar de los avances de los diferentes productos y mercados, coordinación de la fuerza de ventas y mercadeo, atención a grandes clientes, velar por el cumplimiento general de las políticas de ventas, créditos y cobros y servicio al cliente y seguimiento a las estrategias de mercadeo.

e. Gerencia de investigación y logística

Es la responsable de impulsar y ejecutar el desarrollo de productos nuevos, previa evaluación de formulaciones, materiales y empaques, presentar las propuestas para su aprobación, coordina las bodegas de materia prima, producto terminado, despachos, apoyar al departamento de ventas en aspectos técnicos.

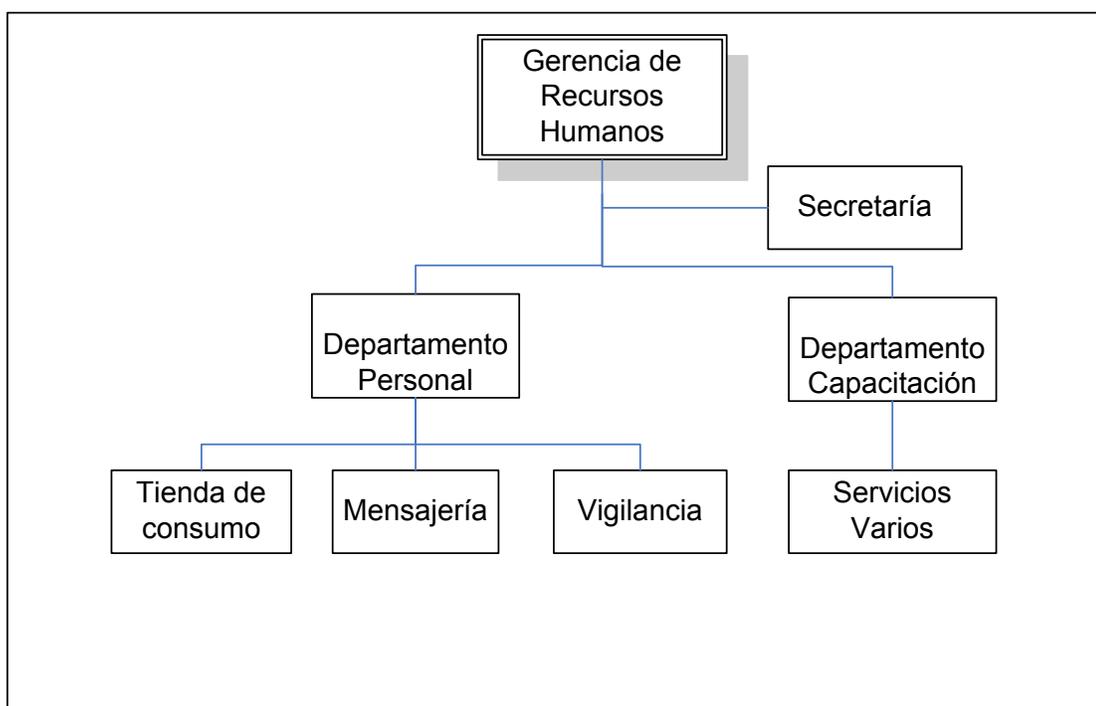
f. Gerencia de recursos humanos

Las funciones son de: planificar, coordinar, integrar, dirigir y controlar todas las actividades con los objetivos establecidos, administra la selección, reclutamiento y dotación de personal, mantener, desarrollar, evaluar e incentivar el mejor recurso humano disponible en el mercado laboral; establecer y administrar el sistema de personal, las políticas planes y programa de prestaciones y beneficios para el personal en materia de recursos humanos, de conformidad con la misión, la evaluación del desempeño y el programa de capacitación para el personal, supervisar el mantenimiento y servicios varios de las oficinas y edificio de la empresa.

2.1.5 Organización de la Gerencia de recursos humanos de Olefinas, S.A.

En la gráfica No. 2, se puede observar, que la gerencia de recursos humanos la integran los departamentos de: personal, capacitación, tienda de consumo, secretaría, vigilancia servicios varios y mensajería.

Gráfica No. 2
Organigrama específico de la
Gerencia de recursos humanos de Olefinas, S.A.
Año 2007



Fuente: departamento de personal

Como un requisito dentro de la administración de recursos humanos, la empresa tiene la obligación de velar porque el personal que tenga relación directa con la elaboración y control de los productos, cuente con la competencia necesaria en: conocimientos, habilidades y destrezas para ocupar las posiciones y de esta forma garantizar la satisfacción de los clientes.

Por lo antes expuesto, las competencias laborales son detalladas dentro de las descripciones de puestos, para las diferentes posiciones en la Gerencia de recursos humanos de la industria plástica (ver anexo 2).

Al realizar la evaluación del desempeño, para establecer el nivel actual del personal con respecto a las competencias, es necesario para este tipo de trabajo la utilización del método de evaluación de 360 grados, porque tiene una mayor credibilidad y confiabilidad; al permitir la perspectiva y la apreciación de todo el entorno del trabajador (jefes, subalternos, compañeros de trabajo, clientes y proveedores); con quienes tienen relación laboral, por la posición que ocupa.

La evaluación, es una herramienta valiosa al diagnosticar las necesidades de capacitación, para lograr el desarrollo del personal y cumplir con las competencias exigidas dentro de las descripciones de puestos en cada posición en la Gerencia de recursos humanos.

En Guatemala, no existe una organización pública o privada que se encargue de la sistematización de las competencias laborales; razón por la cual, el Instituto Técnico de Capacitación y Productividad (INTECAP), se encuentra en la fase de elaborar un modelo, a través del programa denominado NORTE.

En el programa de capacitación basada en competencias laborales, para el personal de recursos humanos; se utilizará la guía que el INTECAP está recomendando, porque fue con apoyo técnico de esta institución, que se elaboraron las descripciones de puestos.

2.1.6 Misión y objetivos actuales de la Gerencia de recursos humanos de Olefinas, S.A.

a. Misión de recursos humanos

Administrar los procesos de dotación, desarrollo de personal y plan de compensaciones para contribuir a tener un clima laboral seguro y estable.

Asesorar a las gerencias en proyectos estratégicos que contribuyan al logro de los objetivos de la organización.

b. Objetivos de recursos humanos

1. Administrar los procesos de dotación de personal, inducción, capacitación desarrollo de personal y el programa de beneficios.
2. Cumplir con los requerimientos legales (laborales, fiscales, seguridad) dar seguimiento al cumplimiento de políticas, reglamentos y normas de la empresa.
3. Resolver conflictos de índole laboral.
4. Administrar la política salarial y el programa de compensaciones.
5. Apoyar a gerencias, jefaturas y al personal en general que lo requieran en temas diversos, contribuyendo a mantener un clima organizacional agradable.

2.1.6.1 Misión y objetivos actuales del departamento de personal de Olefinas, S.A.

a. Misión del departamento de personal

Dotar personal competente para los puestos operativos, manejar el plan de compensaciones y datos estadísticos del área y apoyar a la Gerencia de recursos humanos en proyectos o actividades especiales.

b. Objetivos del departamento de personal

1. Dotar de personal competente para puestos operativos con base en requerimientos.
2. Manejar el plan de compensaciones.
3. Llevar controles estadísticos correspondientes al área.
4. Apoyar a la gerencia de recursos humanos en proyectos o actividades especiales relacionados con el departamento de personal.

5. Asegurar la satisfacción de nuestros clientes internos y externos con el servicio.

2.1.6.2 Creación, misión y objetivos del departamento de capacitación de Olefinas, S.A.

a. Creación del departamento de capacitación

En 1,994 se creó el departamento de capacitación, con el objetivo de elaborar el manual de inducción para el personal de primer ingreso, la centralización de las necesidades de capacitación solicitadas por las diferentes jefaturas y la selección, reclutamiento y dotación de personal administrativo y técnico de acuerdo a los requerimientos planteados.

Posteriormente le fueron otorgadas otras funciones, como participar activamente en el comité de seguridad industrial y se le delegó la coordinación a través del supervisor de limpieza y servicios varios. Se han impartido diferentes cursos; tanto internos, como externos de varias disciplinas; pero sin contar directamente con un programa de capacitación que permita establecer objetivos y la medición para poder evaluar la eficacia de la misma.

En la actualidad está a cargo también de la coordinación, elaboración y comunicación de los perfiles y descripciones de puestos por competencias laborales con apoyo del asesor del INTECAP, una vez concluida esta etapa se tiene planificado desarrollar las evaluaciones del desempeño por competencias con el método tradicional (jefe-subordinado) para poder alinear; tanto las descripciones, como las evaluaciones; debido a estos procesos que se están realizando y planificando, la importancia del presente trabajo y el aporte que se busca con este estudio.

b. Misión del departamento de capacitación

Dotar de personal competente para los puestos administrativos y técnicos y capacitarlo; apoyar las actividades de seguridad industrial y a la Gerencia de recursos humanos en proyectos o actividades especiales y en la ejecución de servicios y beneficios al personal.

c. Objetivos del departamento de capacitación

1. Elaborar el diagnóstico de necesidades de capacitación y el programa de capacitación.
2. Ejecutar el programa de capacitación.
3. Apoyo al gerente de recursos humanos en proyectos y actividades especiales relacionadas con el departamento.
4. Dotar de personal competente para puestos administrativos y técnicos con base a requerimientos.
5. Apoyar las actividades de seguridad industrial.

La misión y los objetivos de los departamentos de personal y capacitación están íntimamente relacionados con los de la gerencia, como se puede observar en los diferentes enunciados descritos anteriormente, ya que en conjunto representan a la unidad de recursos humanos; esto quiere decir que del buen desempeño que tenga un área, se afecta o beneficia a las otras.

Todos participan en la dotación de personal, cuyo tema es elemental porque del respeto al procedimiento existente sobre selección, reclutamiento y selección se garantizará contar con el personal que cumpla con todas las competencias requeridas para ocupar la posición solicitada.

La creación de la sección de capacitación ha contribuido a desarrollar a los colaboradores, porque uno de sus objetivos es la elaboración del diagnóstico de

necesidades, el programa, la ejecución y el seguimiento de la preparación que requieran todas las personas que ocupan los cargos en la organización.

2.2 Elaboración del diagnóstico de necesidades de capacitación

Para desarrollar el diagnóstico de necesidades de capacitación de la empresa OLEFINAS, S.A., se seleccionó al personal que ocupa los diferentes puestos que conforman la Gerencia de recursos humanos, contenidos en el organigrama anteriormente presentado, (ver gráfica No. 2, página 43).

La investigación acerca de las necesidades de capacitación para los empleados del departamento mencionado, se realizó a través de la evaluación del desempeño por competencias laborales, utilizando el método de 360 grados; estos resultados establecen la situación actual, respecto a con qué nivel de competencia cuenta cada colaborador y poder de esta forma establecer un programa de capacitación permanente para reducir la brecha existente.

Este análisis es una herramienta de mucha importancia debido a que informa al investigador o al ponente de algún programa de capacitación, la cantidad de cursos de preparación que deben ser implementados y ejecutados, para que los empleados de la unidad de recursos humanos sean productivos y eficientes en las competencias asignadas.

La elaboración también permitió tener ideas específicas acerca de cómo elaborar un programa permanente de capacitación, como es solicitado o requerido por la norma ISO 9000:2000, donde la empresa se compromete, a mantener un proceso de mejora continua.

2.3 Nivel al que se aplica el diagnóstico de necesidades de capacitación

El diagnóstico y la investigación en la Gerencia de recursos humanos, fueron dirigidos a todo el personal, en total son catorce personas quienes se encuentran distribuidos en los siguientes departamentos: personal y capacitación y estos a su vez se dividen en vigilancia y servicios varios respectivamente.

2.4 Metodología de la investigación

Para responder a la pregunta de investigación y cumplir con el objetivo propuesto, se utilizó el método científico. Asimismo, se empleó el procedimiento de detección de necesidades de capacitación puesto-persona, aplicándole la modalidad de competencias laborales para definir de manera puntual las necesidades de preparación de los cargos de la Gerencia de recursos humanos; así como para medir el grado de: conocimientos, habilidades y destrezas requeridas por los puestos que ocupan. Para utilizar el método de detección de necesidades, se determinaron previamente las competencias generales que fueron objeto de análisis en este estudio y son: calidad, disciplina, adaptabilidad y flexibilidad, iniciativa y juicio, responsabilidad, puntualidad y asistencia, planeación y organización, relaciones interpersonales, trabajo en equipo y actitud.

En el proceso seguido para definir el tema y durante la investigación se recurrió a fuentes primarias y secundarias. En cuanto a las primeras, se obtuvo información de campo a través de la opinión calificada de los jefes inmediatos, subordinados si los tienen, clientes, compañeros y la autoevaluación de cada persona, para seguir el procedimiento del método 360 grados, insumo que serviría para realizar la evaluación de las competencias laborales por puesto de trabajo.

Para este propósito se utilizaron dos formatos: el primero, para obtener información de las funciones de cada puesto de los evaluados (perfil y descripción de puestos por competencias laborales); el segundo, para realizar la evaluación entre el perfil ideal y el perfil real del empleado para obtener el diagnóstico de necesidades de capacitación. (ver Anexo 3)

Respecto a las fuentes secundarias se consultaron textos especializados de administración de recursos humanos, competencias laborales, información e investigaciones realizadas en el tema de capacitación vía internet, otros folletos y revistas relacionados con el tema de la investigación que constituyó la información teórica utilizada.

El proceso de la investigación desarrollado, generó información cualitativa y cuantitativa.

Respecto a la primera, la más importante consistió en la proporcionada a través de las diferentes personas que se evaluaron, quienes por medio de los instrumentos utilizados brindaron información sobre las características de los puestos y desempeño del empleado; así como otros comentarios relacionados al tema.

De acuerdo con la información cuantitativa, se dispuso de datos numéricos obtenidos durante el proceso de investigación los cuales se analizaron y se les dio la interpretación correspondiente, este fue el insumo principal para determinar las brechas existentes entre el perfil ideal y el perfil real de los puestos de trabajo y que fue determinante, para la propuesta del programa de capacitación para las posiciones de la Gerencia de recursos humanos.

2.4.1 Sujeto de investigación

El sujeto de la investigación es la industria de plástico denominada OLEFINAS, S.A., es una empresa certificada bajo la norma ISO 9000:2000, dedicada a la elaboración de plásticos, con veintiocho años de existencia, atendiendo los mercados bananeros, agrícola, industrial y comercial, ubicada en el Municipio de Villa Nueva del departamento de Guatemala.

2.4.2 Objeto de la investigación

El objeto de estudio para la presente investigación fueron todas las posiciones que conforman la Gerencia de recursos humanos de una empresa industrial certificada bajo la norma ISO 9000:2000.

2.4.3 Población

La población evaluada fueron todos los empleados de la Gerencia de recursos humanos de la empresa industrial certificada bajo la Norma ISO 9000, los cuales son: gerente de recursos humanos, jefe departamento de capacitación, jefe departamento de personal, secretaria de recursos humanos, supervisor de vigilancia, supervisor de servicios varios, encargada de tienda, mensajero, 2 auxiliares de servicios varios y 4 auxiliares de limpieza. (14 en total)

2.5 Procedimiento para evaluar al personal de la Gerencia de recursos humanos

La propuesta del programa de capacitación para el personal de recursos humanos se elaboró siguiendo el procedimiento siguiente:

- a. Se revisaron las descripciones y perfiles de puesto para extraer las competencias generales y específicas de cada posición (Forma FO-RH-009) (ver anexo 3).

- b. Se elaboró un diccionario con los conceptos de competencias generales (ver anexo 1).
- c. Se realizó el análisis de cada puesto de trabajo y se estableció la ponderación mínima y máxima para cada competencia y el nivel requerido.
- d. Se solicitó a los jefes, colaboradores, clientes, subordinados y compañeros, que calificarán el nivel de desempeño en competencias laborales de cada una de las personas que ocupan los puestos en la Gerencia de recursos humanos, para cumplir con el procedimiento de evaluación de 360 grados.
- e. Con los resultados obtenidos de las evaluaciones del desempeño, se graficó y determinó, la diferencia del perfil ideal versus el perfil real de la persona ocupante de la posición, a fin de comparar las diferencias entre la descripción de puesto y el desempeño del ocupante.
- f. Se establecieron las brechas de competencia, lo que dio como resultado un diagnóstico de necesidades de capacitación, basado en el método puesto persona y según las necesidades de la organización.
- g. Se priorizaron los recursos de capacitación conforme a las brechas identificadas en los puestos evaluados por su nivel de ocurrencia y su impacto en la organización.
- h. Se definieron los cursos de capacitación, tomado en cuenta los siguientes aspectos:
 - Objetivo del curso
 - Contenido del curso

- Duración estimada
 - Nombre de los puestos participantes
 - Instructor propuesto (interno o externo)
- i. Se elaboró la propuesta de programa de capacitación del personal de recursos humanos que incluye las políticas, objetivos, normas y contenidos que utilizará la organización para llevar a cabo el programa.

2.6 Resultados de la evaluación del desempeño de 360 grados por competencias laborales, aplicado al personal de la Gerencia de recursos humanos

En todas las gráficas que se detallan a continuación, se empleó la escala de 0 a 4, (ponderado de la siguiente manera: 0 = nunca, 1= pocas veces, 2= algunas veces, 3= casi siempre y 4= siempre), porque es la utilizada en la empresa objeto de estudio y se representa en el eje de las ordenadas; mientras que en el eje de las abscisas se muestran las competencias generales y específicas requeridas en cada puesto de trabajo.

Los puestos que fueron evaluados son los siguientes:

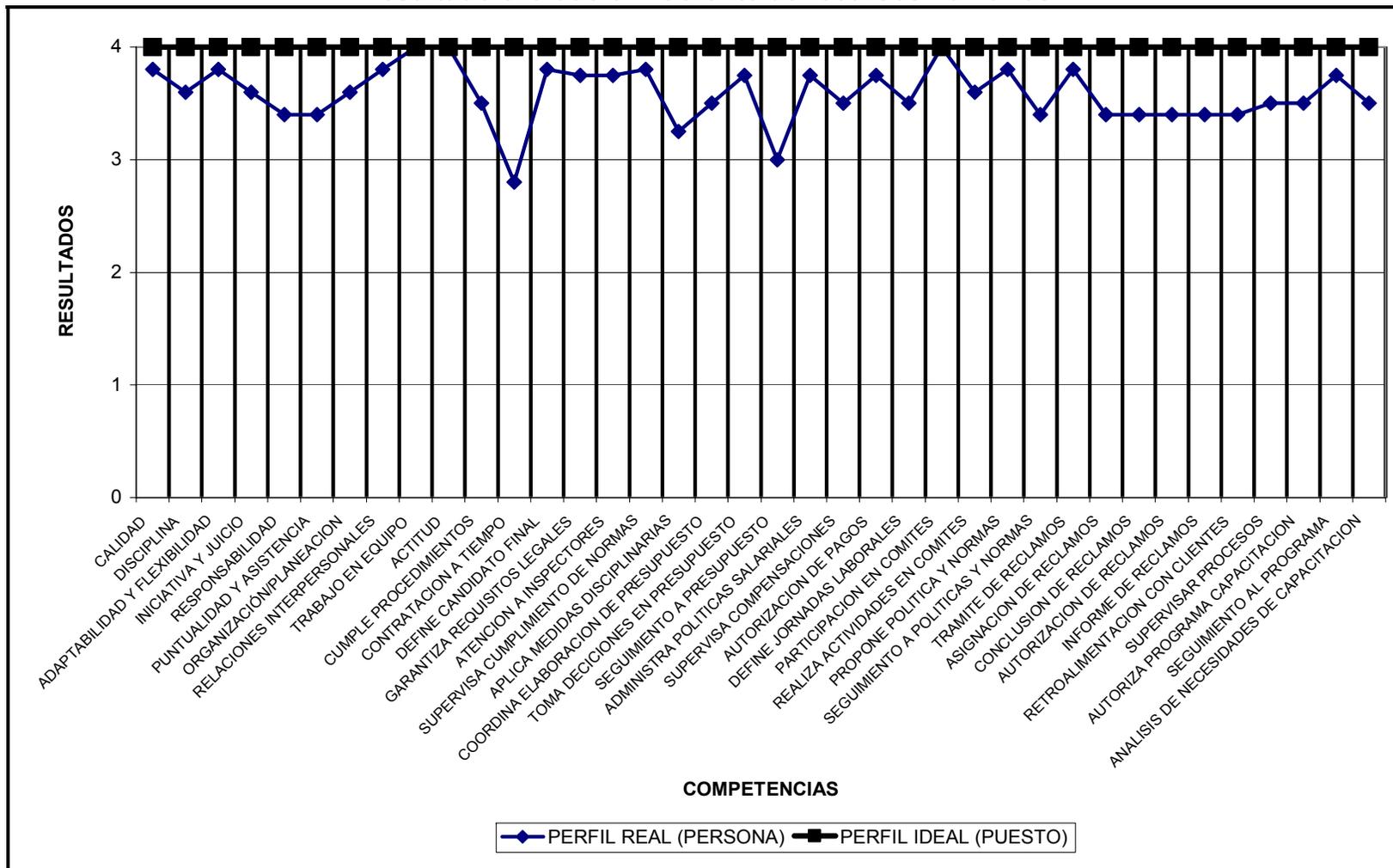
- a) Gerente de recursos humanos
- b) Jefe de capacitación
- c) Jefe de personal
- d) Secretaria de recursos humanos
- e) Supervisor de servicios varios
- f) Supervisor de vigilancia
- g) Encargada de tienda
- h) Mensajero
- i) Auxiliar servicios varios 1
- j) Auxiliar servicios varios 2

- k) Auxiliar de limpieza 1
- l) Auxiliar de limpieza 2
- m) Auxiliar de limpieza 3
- n) Auxiliar de limpieza 4

a. Puesto de gerente de recursos humanos: este administra los procesos de dotación, desarrollo de personal y plan de compensaciones para contribuir a tener un clima laboral seguro y estable. Asesorar a las gerencias en proyectos estratégicos que contribuyan al logro de los objetivos de la organización.

La gráfica siguiente muestra que: trabajo en equipo, actitud y participación en comités cumplen al 100%; lo que equivale a 3 de las 38 competencias requeridas de esta posición, para el resto la brecha es mínima, con excepción de la contratación en tiempo y el seguimiento al presupuesto que son las dos más bajas y que constituyen una oportunidad de mejora.

Gráfica No 3
Resultado evaluación Gerente de recursos humanos

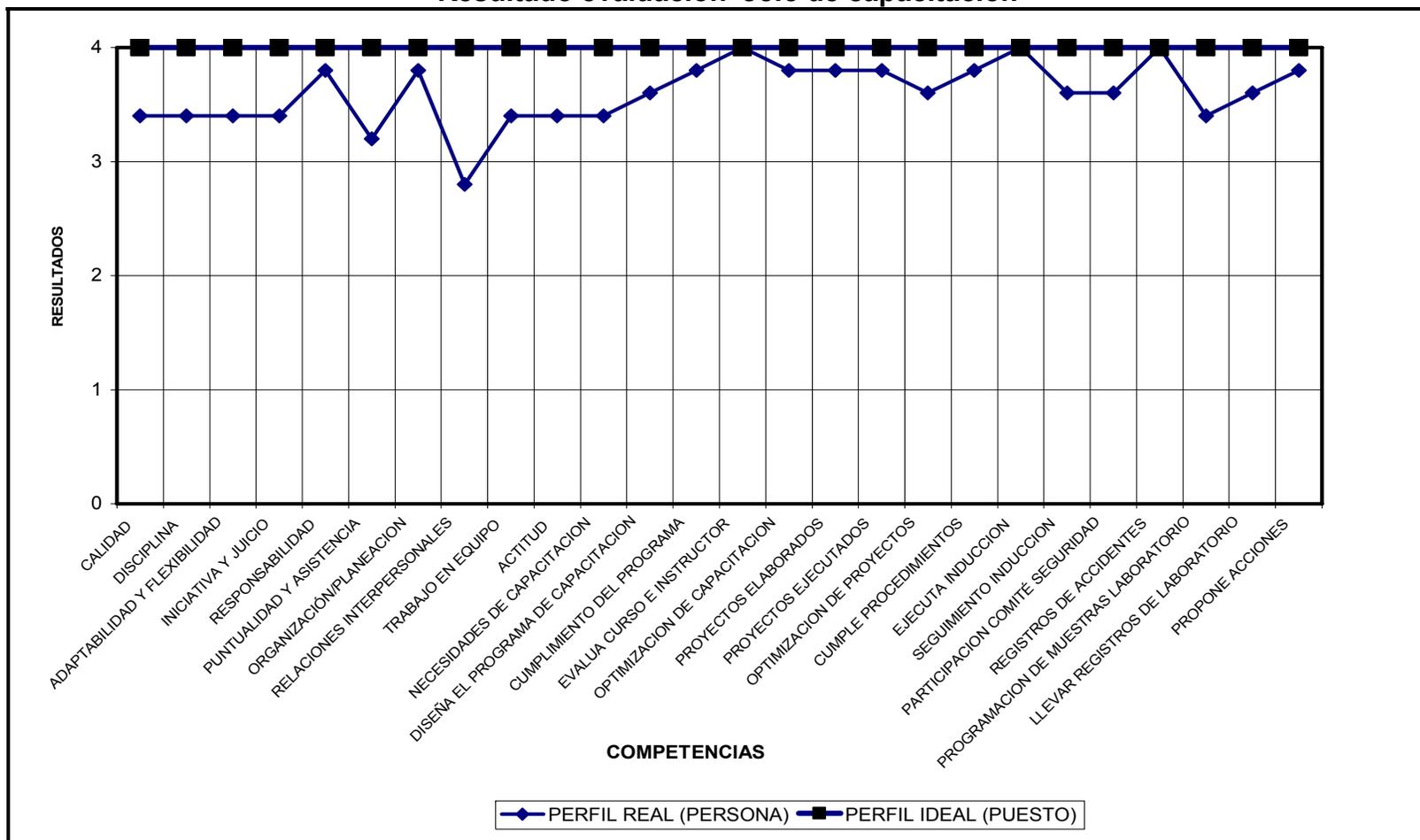


Fuente: Evaluación de competencia laboral. Investigación de campo 2007

b. Puesto de jefe de capacitación: tiene funciones de: dotar personal competente para puestos técnicos y administrativos, ejecutar programas de capacitación de la empresa, apoyar las actividades de seguridad industrial y a la Gerencia de recursos humanos en proyectos o actividades especiales y en la ejecución de servicios y beneficios al personal.

Según la gráfica No. 4, se puede observar que: evaluar curso e instructor, ejecutar inducción y el registro de accidentes se realiza en su totalidad; lo que determina que son 3 de las 26 competencias requeridas; para el resto la brecha existente es mínima, únicamente las relaciones interpersonales representan una oportunidad de mejora.

Gráfica No 4
Resultado evaluación Jefe de capacitación

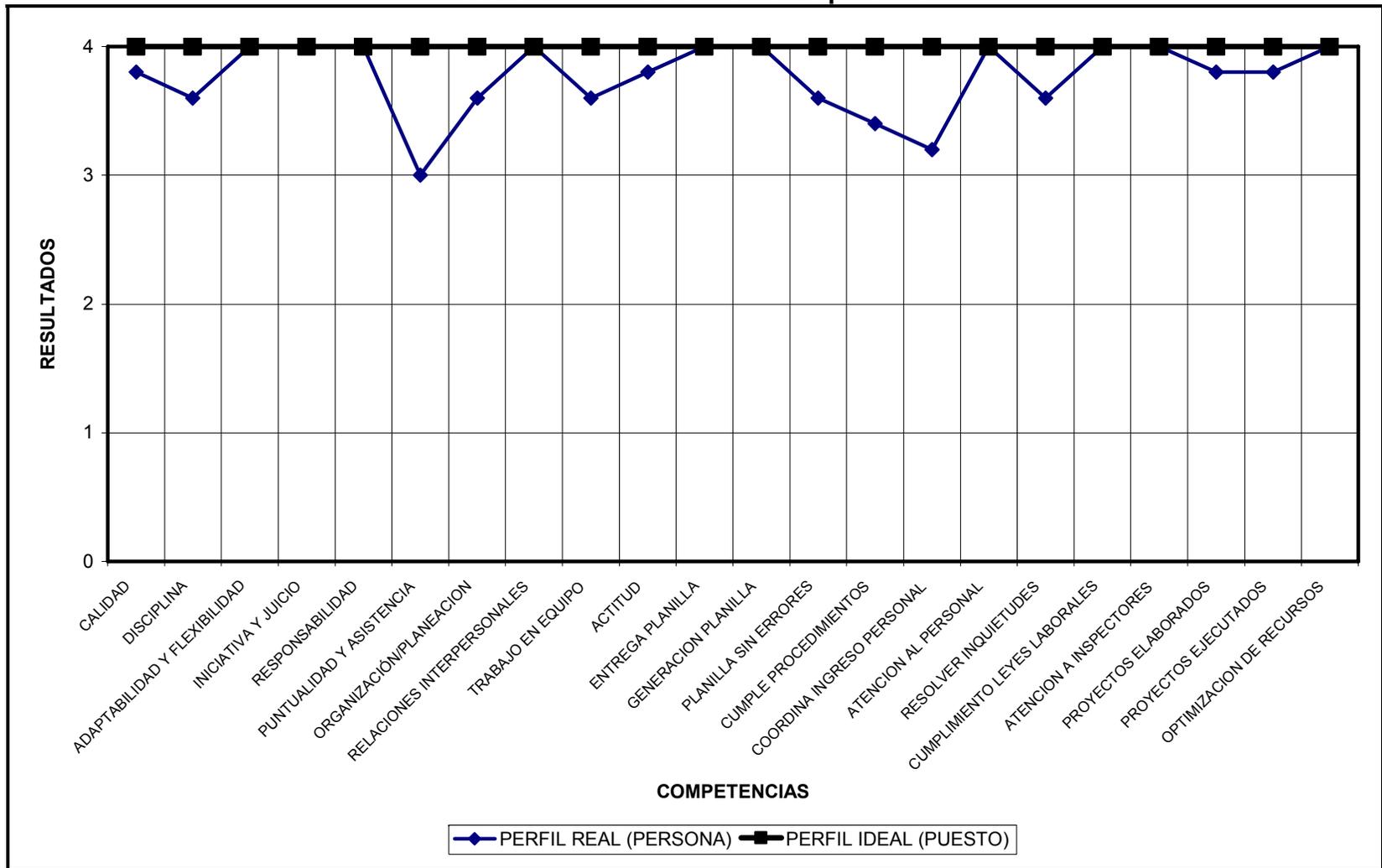


Fuente: Evaluación de competencia laboral. Investigación de campo 2007

c. Cargo de jefe de personal: las actividades de este son las de: dotar personal competente para puestos operativos; manejar el plan de compensaciones y datos estadísticos del área y apoyar a la Gerencia de recursos humanos en actividades especiales.

La gráfica No. 5, presenta los resultados de la evaluación del jefe de personal. En donde: adaptabilidad y flexibilidad, iniciativa y juicio, responsabilidad, relaciones interpersonales, entrega de planilla, generación de planilla, atención al personal, cumplimiento de leyes laborales, atención a inspectores y optimización de recursos, son 10 de las 22 competencias requeridas que se ejecutan según el perfil ideal del puesto; para el resto la brecha es mínima con excepción de puntualidad y asistencia y la coordinación del ingreso de personal nuevo, lo que representa oportunidad de mejorar.

Gráfica No 5
Resultado evaluación Jefe de personal

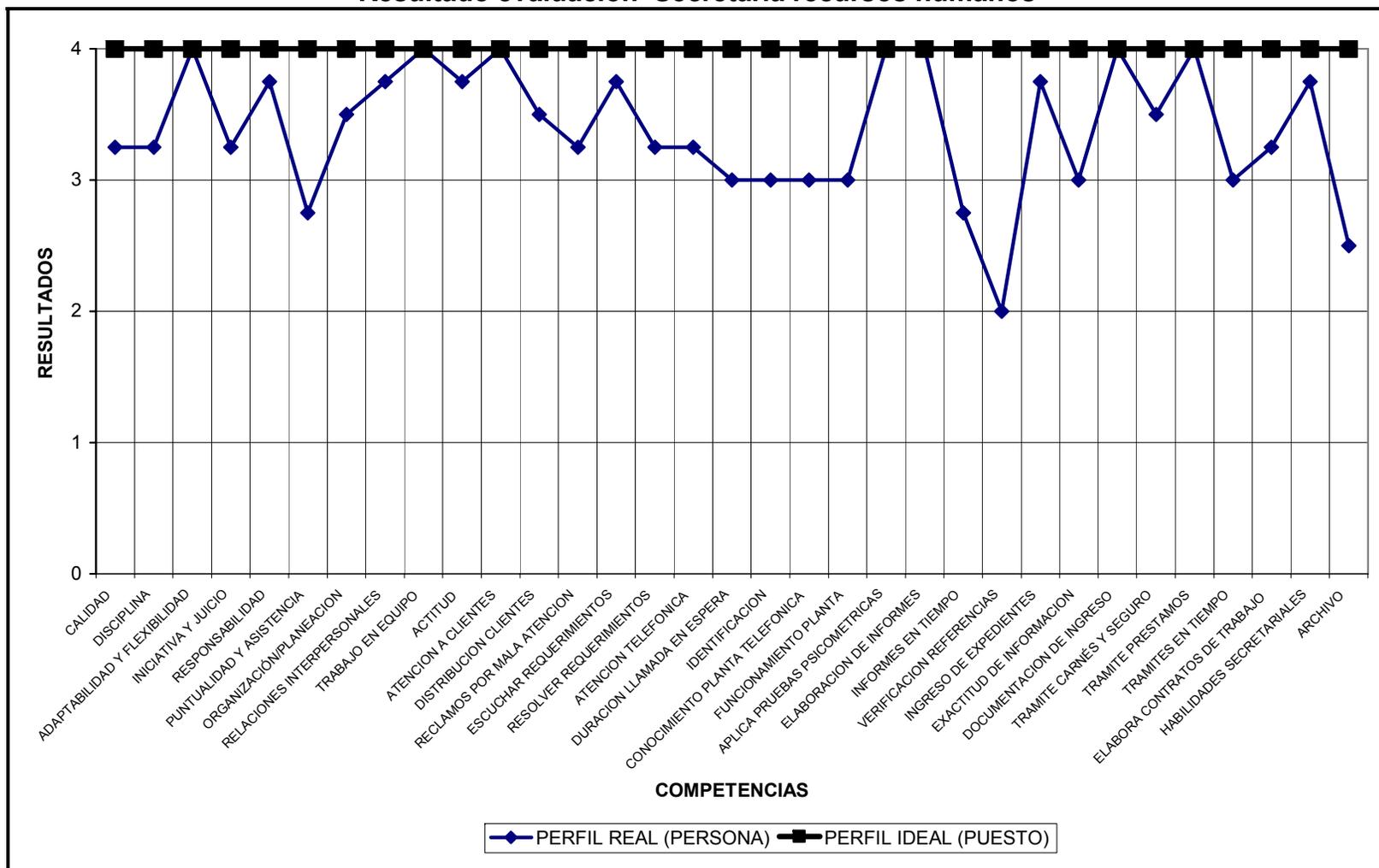


Fuente: Evaluación de competencia laboral. Investigación de campo 2007

d. Cargo de secretaria recursos humanos: para evaluar a la secretaria de recursos humanos, se debe tener presente que: atiende a clientes internos y externos, personal o telefónicamente. Realizar labores secretariales, apoyar el proceso de dotación de personal y actividades especiales.

La gráfica No. 6 muestra que: 7 de las 33 competencias solicitadas en esta posición, se encuentran en el perfil ideal, 16 se encuentran con una brecha mínima y 10 deben ser objeto de capacitación para mejora. Entre estas las más importantes son: la verificación de referencias puesto que constituye parte del proceso de dotación, reclutamiento y selección de personal; la de archivo, porque los registros son indispensables para una empresa certificada ISO 9000:2000; los informes en tiempo, pues uno de los indicadores del área es la de contratación de personal en tiempo acordado; la competencia relacionada con la atención de la planta telefónica, ya que esta es notable, de ella depende mucho la imagen que pueden tener las personas que llaman a la compañía; la puntualidad y asistencia que constituye un valor dentro de la empresa y los trámites en tiempo porque el departamento es de servicio, lo solicitado por el personal debe estar según lo ofrecido.

Gráfica No 6
Resultado evaluación Secretaria recursos humanos

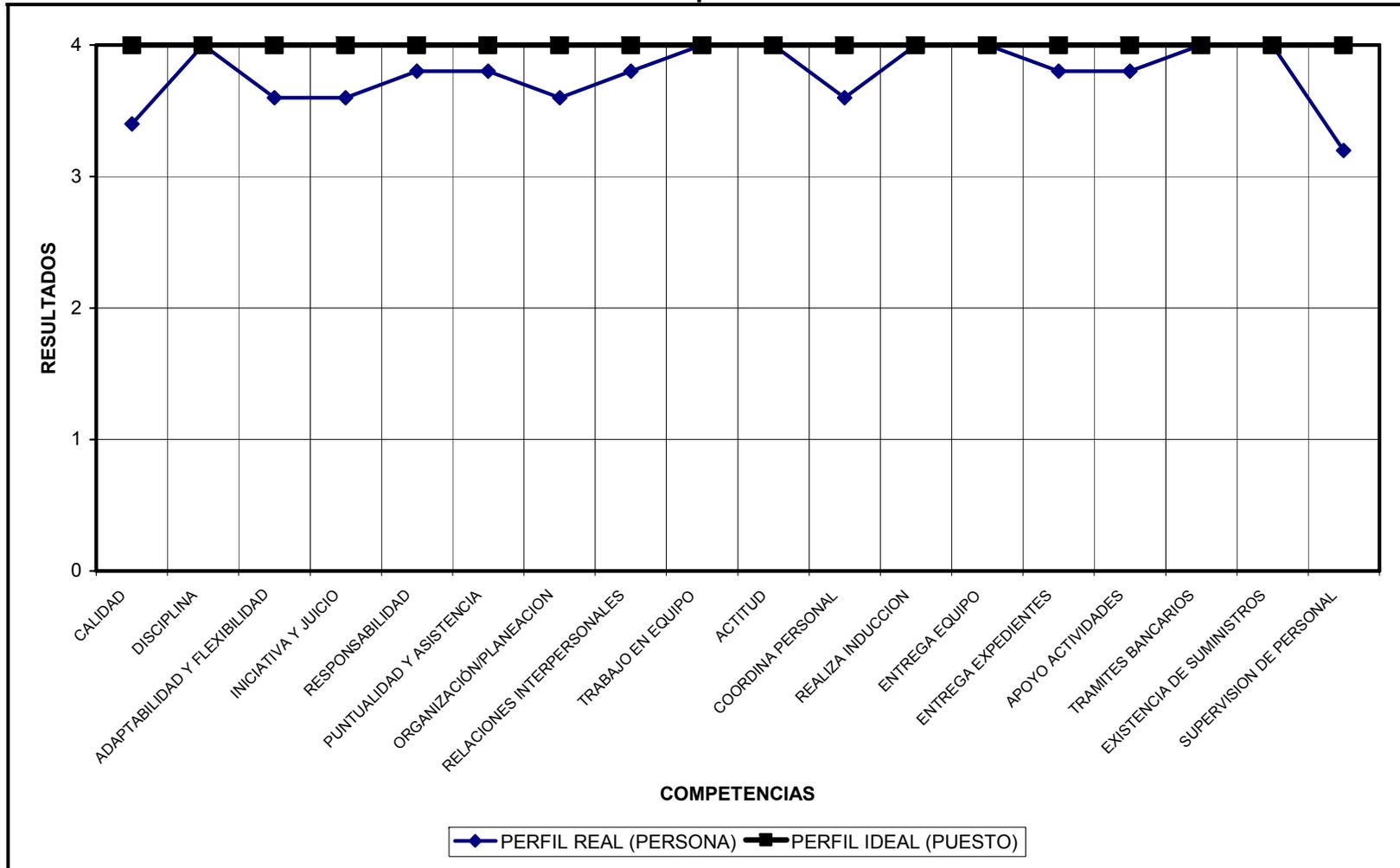


Fuente: Evaluación de competencia laboral. Investigación de campo 2007

e. Posición de supervisor de servicios varios: este garantiza la limpieza de todas las áreas administrativas y de servicio de la empresa, apoya el proceso de capacitación y realiza la inducción del personal operativo.

La siguiente gráfica indica que: 7 de las 18 competencias (disciplina, trabajo en equipo, actitud, realiza inducción, entrega equipo, tramites bancarios y existencia de suministros) requeridas, se encuentran en el nivel requerido para la posición y las 11 restantes se encuentran con una brecha mínima; con excepción de calidad y supervisión de personal, esta última es esencial; ya que la posición requiere un buen nivel de supervisión porque son 7 colaboradores quienes se encuentran bajo su cargo.

Gráfica No 7
Resultado evaluación Supervisor de servicios varios

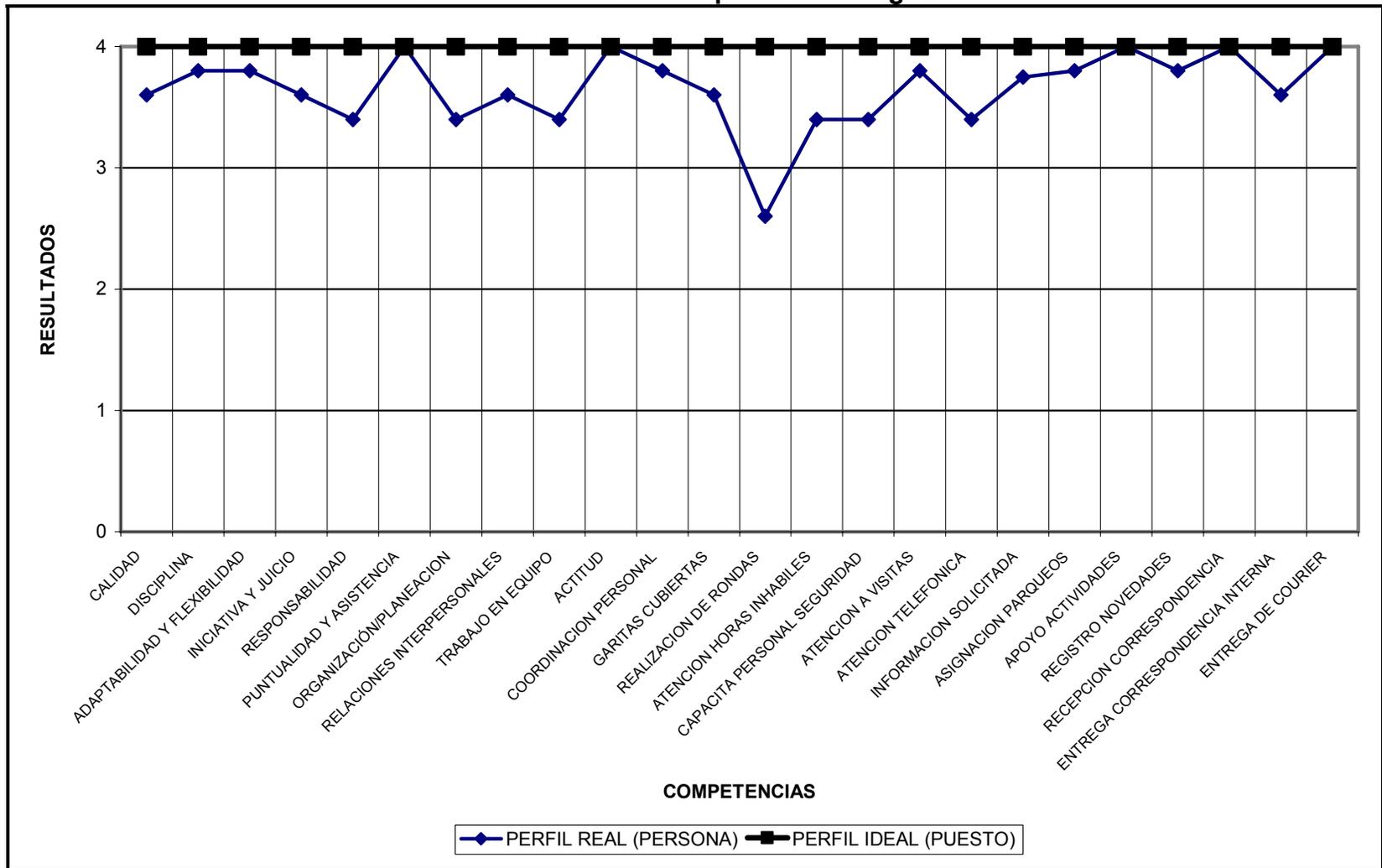


Fuente: Evaluación de competencia laboral. Investigación de campo 2007

f. Puesto de supervisor de vigilancia: tiene las actividades de: garantizar la seguridad de las instalaciones y los bienes de la empresa, supervisar al personal de seguridad y apoyar las actividades del área de recursos humanos.

Según la gráfica No. 8: la puntualidad y asistencia, actitud, apoyo actividades, recepción de correspondencia y entrega de courier, se encuentran en el nivel óptimo, esto indica que 5 de 24 competencias están en el perfil ideal; el resto la brecha es mínima con excepción de la realización de rondas, para garantizar los bienes e instalaciones que es uno de los objetivos de la posición y la capacitación de los agentes de seguridad bajo su cargo, así como la atención que ellos brindan en horas inhábiles que deben constituirse en una oportunidad de mejora.

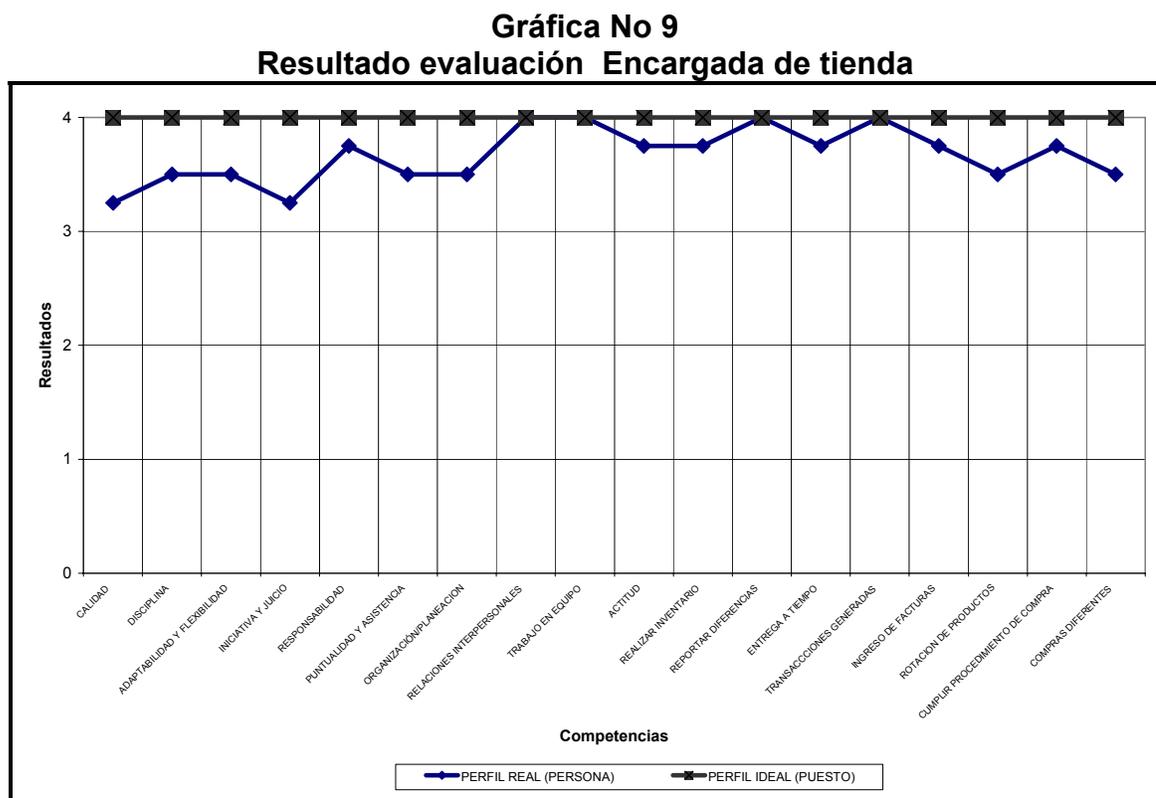
Gráfica No 8
Resultado evaluación Supervisor de vigilancia



Fuente: Evaluación de competencia laboral. Investigación de campo 2007

g. Cargo de encargada de tienda: tiene como objetivo atender a los colaboradores que requieren artículos de la tienda de Consumo, manteniendo existencia de productos que satisfagan la demanda de los usuarios, llevando registros contables exactos y brindando un excelente servicio al cliente.

Los resultados de la evaluación de la encargada de tienda ubicada en la gráfica 9 nos muestra que: 4 de 18 competencias requeridas (relaciones interpersonales, trabajo en equipo, reportar diferencias y transacciones generadas) están en el perfil ideal requerido para esta posición; el resto muestra que no existen brechas significativas, aunque las de calidad e iniciativa y juicio pueden constituirse en una oportunidad para capacitación.

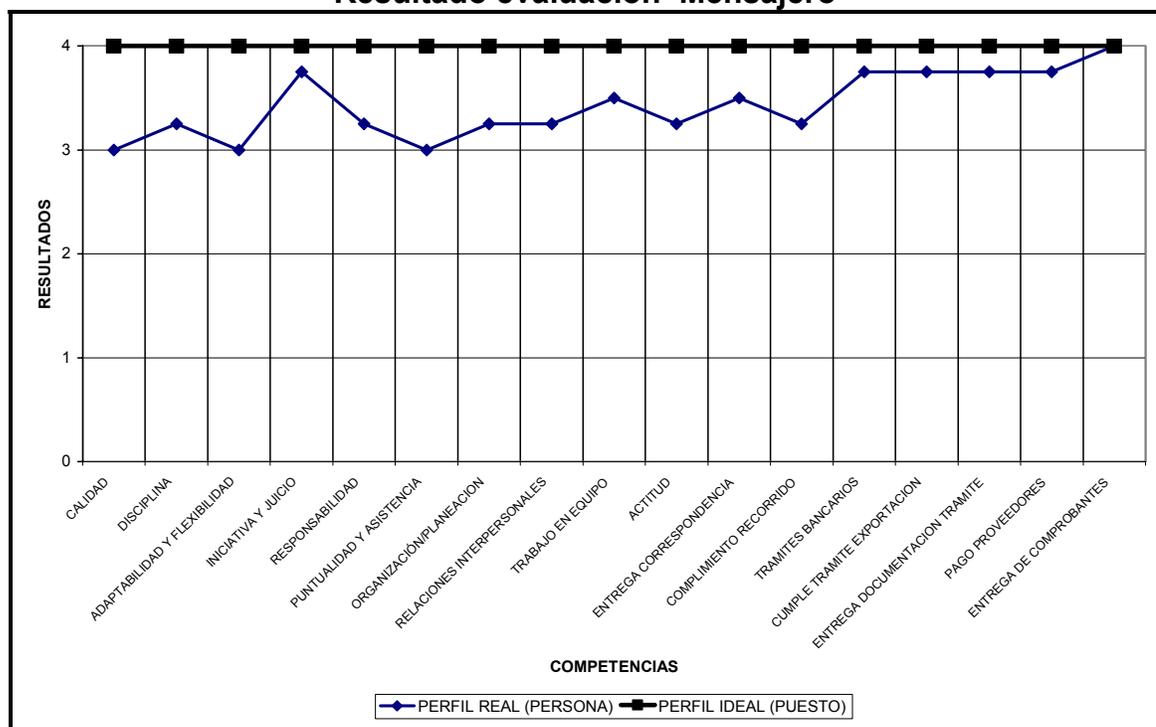


Fuente: Evaluación de competencia laboral. Investigación de campo 2007

h. Posición de mensajero: esta posición es quien entrega y recoge documentación y correspondencia relacionada con la empresa; efectúa trámites de exportación, bancarios y de la administración de la organización.

Para este puesto las competencias críticas que se pueden identificar y que requieren de capacitación como se puede observar en la gráfica siguiente son las de: calidad, adaptabilidad y flexibilidad, puntualidad y asistencia de acuerdo al resultado de la evaluación; también conviene anotar que solamente 1 de las 17 competencias (entrega de comprobantes), se encuentran en el perfil ideal.

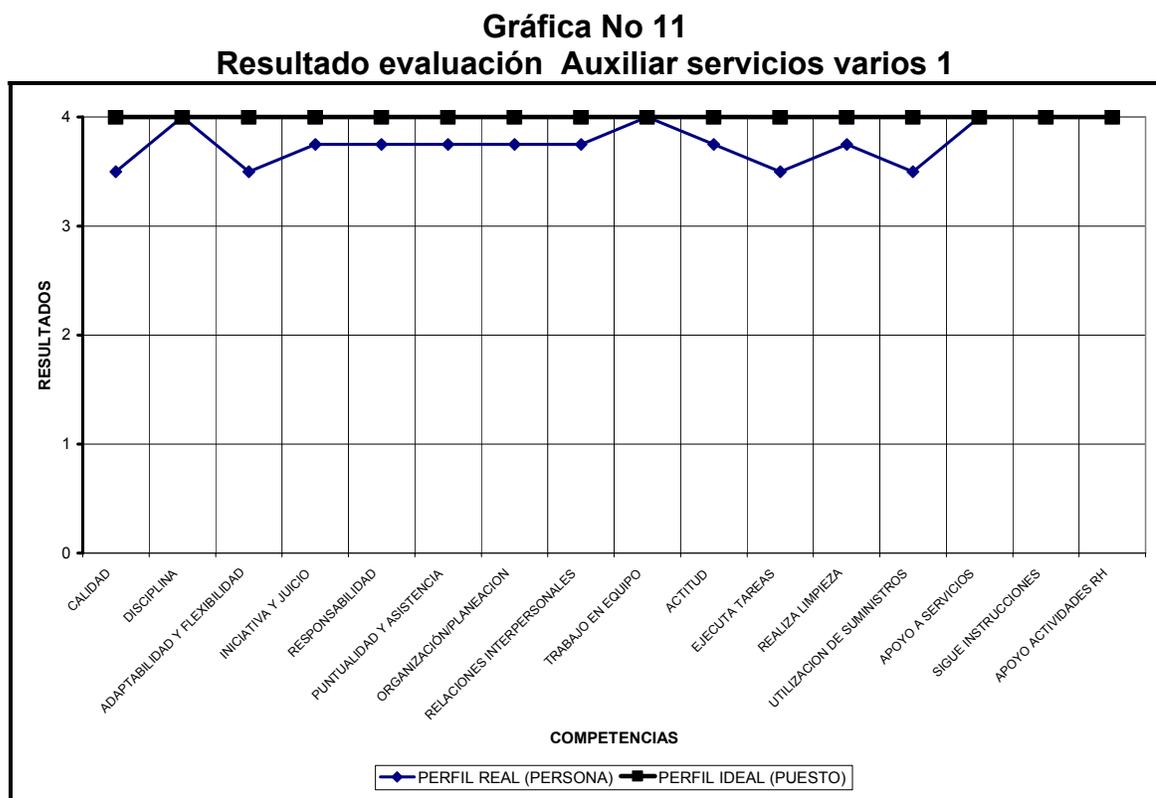
Gráfica No 10
Resultado evaluación Mensajero



Fuente: Evaluación de competencia laboral. Investigación de campo 2007

i. **Puesto de auxiliar servicios varios 1:** este ejecuta las tareas de limpieza y servicios varios de las áreas asignadas en la empresa y apoya en actividades especiales.

La gráfica No. 11 describe que: 5 de 16 competencias, se encuentran en lo requerido (disciplina, trabajo en equipo, apoyo a servicios, sigue instrucciones y apoyo actividades recursos humanos), y para el resto se puede establecer que, las brechas existentes no son significativas.

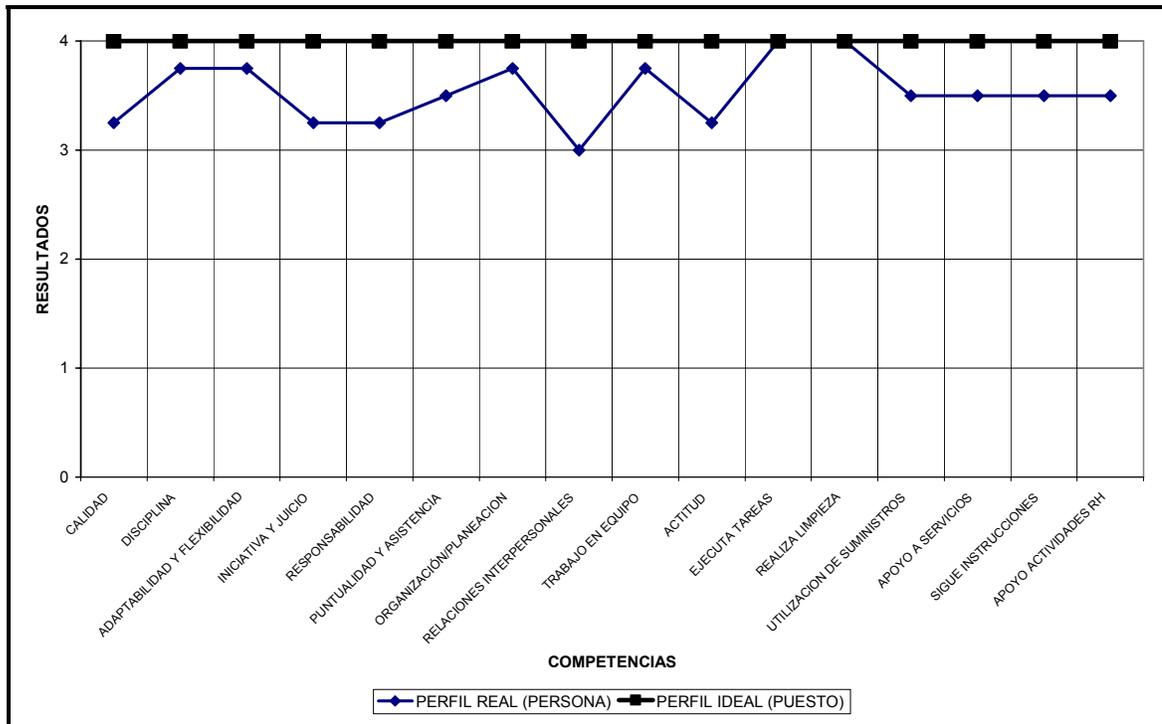


Fuente: Evaluación de competencia laboral. Investigación de campo 2007

j. **Cargo de auxiliar servicios varios 2:** para la evaluación se debe tener presente: ejecuta las tareas de limpieza y servicios varios de las áreas asignadas en la empresa y apoya en actividades especiales.

En este puesto las competencias críticas identificadas en base al resultado de las evaluaciones realizadas son: la calidad, relaciones interpersonales y la actitud que constituyen oportunidad de mejora; se pueden también observar que 2 de las 16 se encuentran en el perfil ideal (ver gráfica No. 12).

Gráfica No 12
Resultado evaluación Auxiliar servicios varios 2

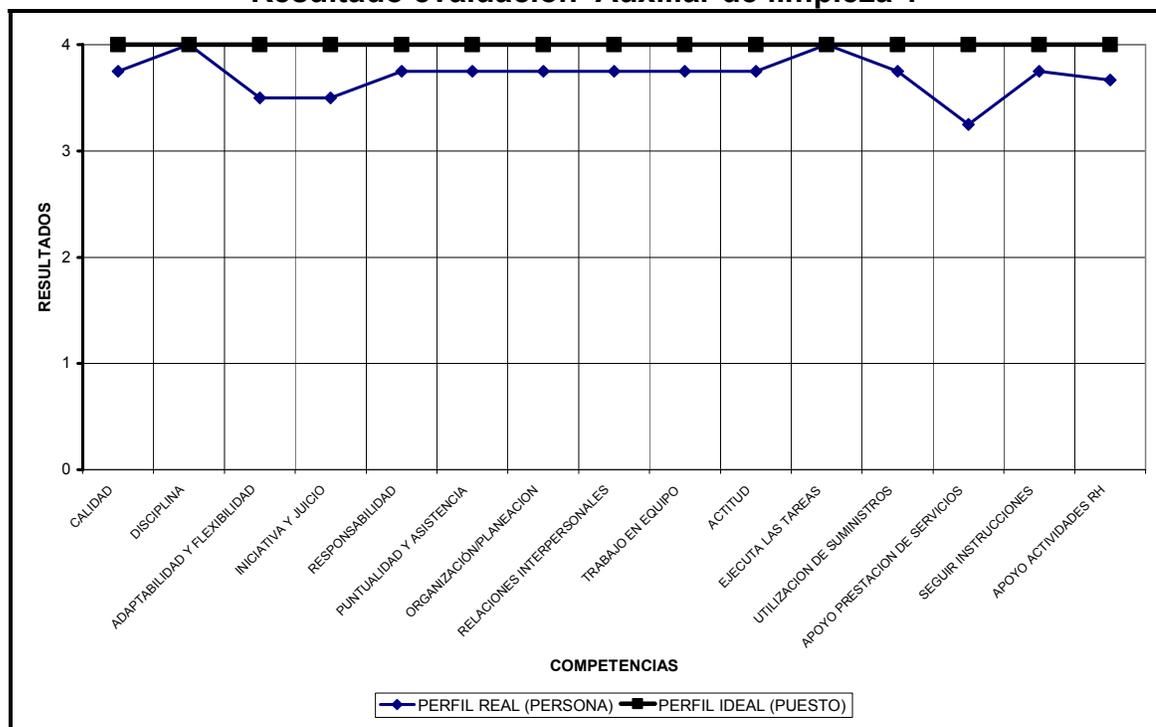


Fuente: Evaluación de competencia laboral. Investigación de campo 2007

k. Posición de auxiliar de limpieza 1: en él hay que considerar que: ejecuta las tareas de limpieza de todas las áreas administrativas de la empresa y apoya en actividades especiales.

En este puesto la competencia crítica identificada es la de apoyo a la prestación de servicios, que debe ser objeto de capacitación para poder llevar al nivel requerido; 2 de las 15 se cumplen en un 100% (disciplina y ejecuta las tareas), y el resto es mínima la brecha existente.

Gráfica No 13
Resultado evaluación Auxiliar de limpieza 1

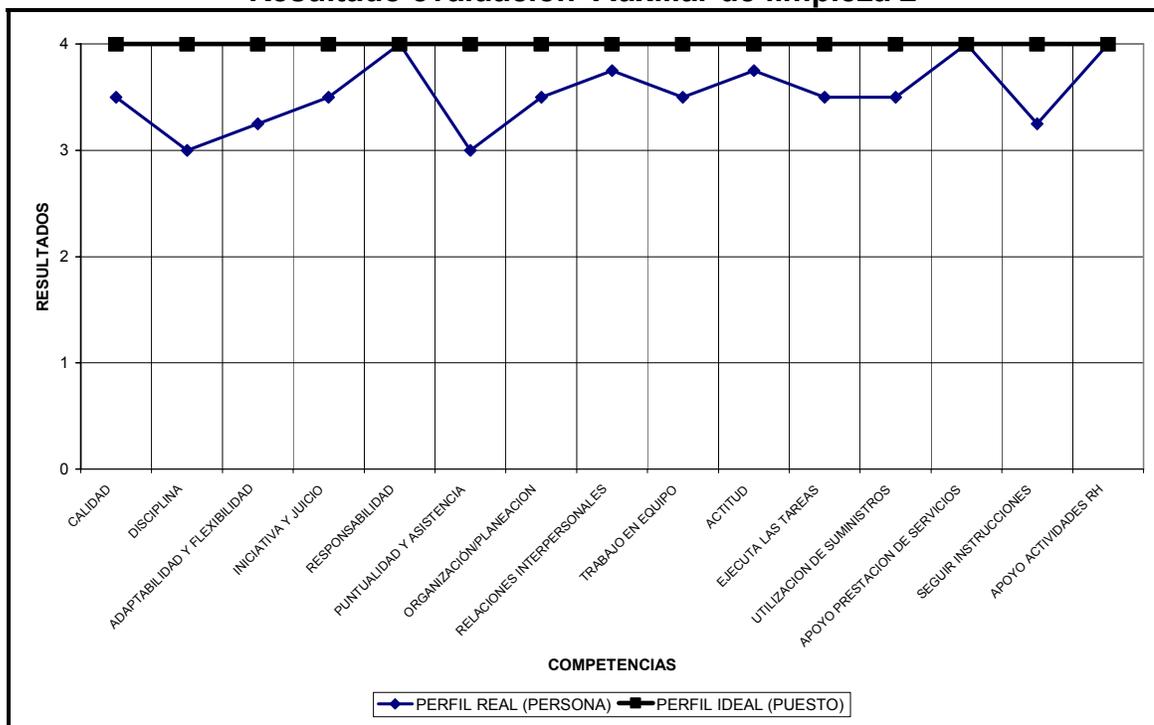


Fuente: Evaluación de competencia laboral. Investigación de campo 2007

I. Puesto de auxiliar de limpieza 2: él debe ejecutar las tareas de limpieza de todas las áreas administrativas de la empresa y apoyar en actividades especiales.

Para el colaborador que ocupa esta posición: las competencias de responsabilidad, apoyo a prestación de servicios y apoyo actividades de recursos humanos se encuentran en el nivel ideal, esto quiere decir que: 3 de de las 15 están en el 100%; las críticas identificadas son: disciplina, adaptabilidad y flexibilidad, puntualidad y asistencia y seguir instrucciones; estas deben ser objeto de capacitación, para poder llevar a quien fue evaluado a alcanzar un mejor nivel de desempeño, el resto no representan brechas significativas (ver gráfica No. 14).

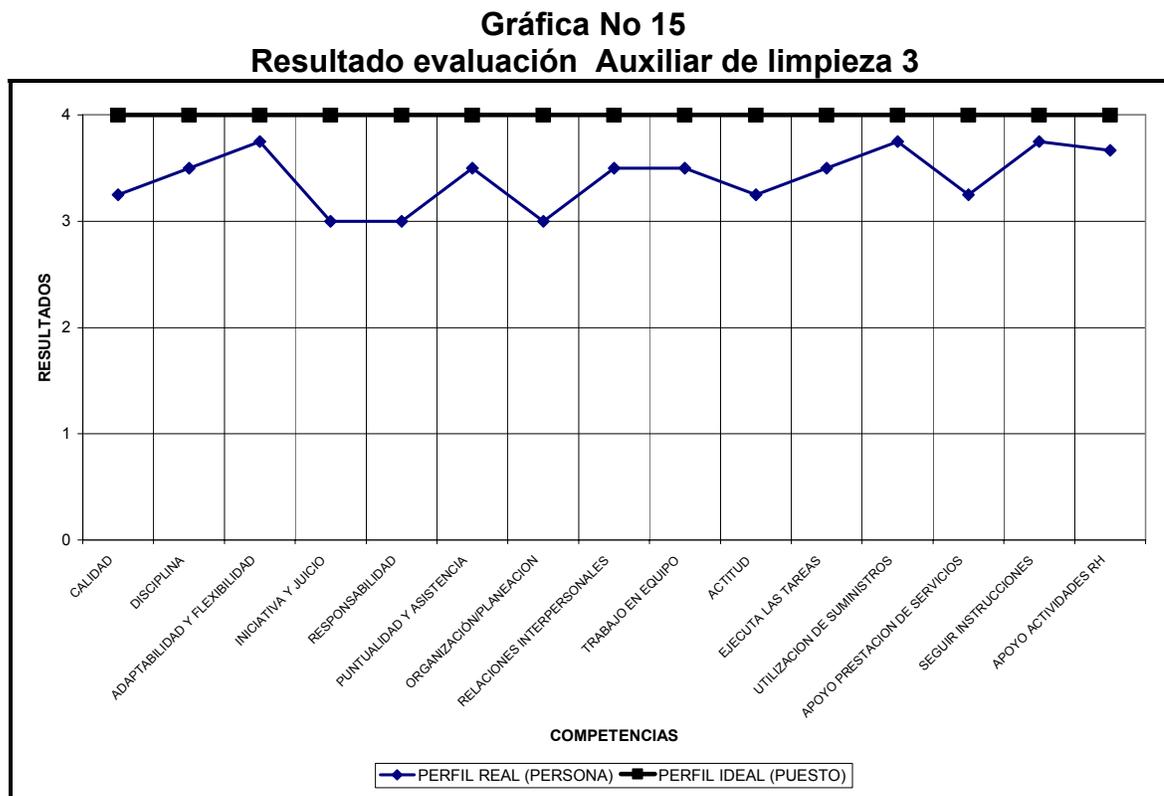
Gráfica No 14
Resultado evaluación Auxiliar de limpieza 2



Fuente: Evaluación de competencia laboral. Investigación de campo 2007

m. Cargo de auxiliar de limpieza 3: este ejecuta las tareas de limpieza de todas las áreas administrativas de la empresa y apoya en actividades especiales.

La gráfica 15 muestra que: ninguna competencia esta en el perfil ideal requerido para la posición y que las más críticas son: calidad, iniciativa y juicio, responsabilidad, organización y planeación, actitud y apoyo a la prestación de servicios; constituyen la oportunidad de mejora a través de un proceso de capacitación, que permita alcanzar el nivel requerido, el resto no presenta brechas significativas.

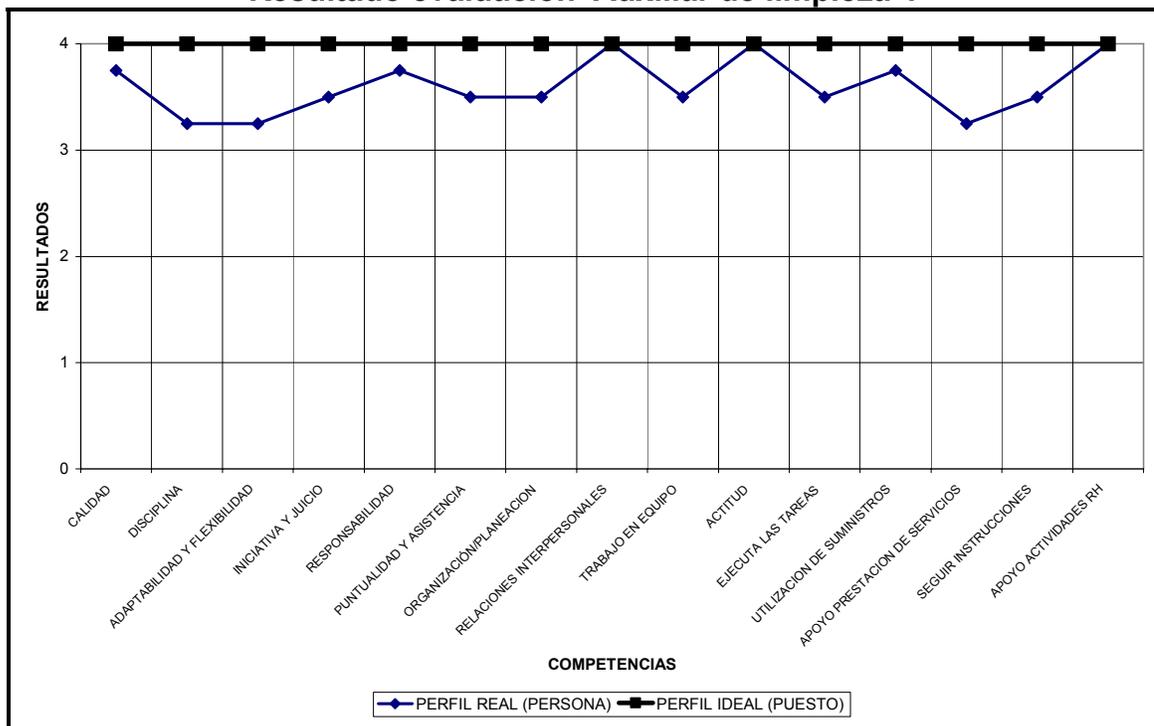


Fuente: Evaluación de competencia laboral. Investigación de campo 2007

n. **Posición de auxiliar de limpieza 4:** este ejecuta las tareas de limpieza de todas las áreas administrativas de la empresa y apoya en actividades especiales.

Aquí 3 de las 15 competencias requeridas (relaciones interpersonales, actitud y apoyo actividades de recursos humanos), se encuentran en el perfil ideal del puesto según se puede visualizar en la siguiente gráfica; el resto la brecha existente es mínima con excepción de: disciplina, adaptabilidad y flexibilidad y apoyo a la prestación de servicios que constituyen la oportunidad de mejora para la persona que ocupa la posición.

Gráfica No 16
Resultado evaluación Auxiliar de limpieza 4



Fuente: Evaluación de competencia laboral. Investigación de campo 2007

2.6 Análisis e interpretación de los resultados

En este capítulo se pudo determinar la situación actual de las competencias generales y específicas del personal de la Gerencia de recursos humanos de la industria de plástico, para tal efecto se solicitó a los jefes inmediatos, colaboradores, compañeros, clientes y subordinados que respondieran a los enunciados de la evaluación del desempeño por competencias laborales, aplicando de esta forma el método de 360 grados y alcanzándose los dos primeros objetivos específicos enunciados en el plan de investigación.

Esta Gerencia se caracteriza por estar dedicada al servicio, apoyo y asesoría del resto del personal para alcanzar sus metas; es por ello la importancia de evaluar las competencias de cada puesto, y que puedan desarrollar con eficiencia cada una de ellas.

Para la investigación se utilizó el modelo de matrices por persona. La forma del tabulado de los resultados, de las competencias generales (calidad, actitud, trabajo en equipo, etc.) y específicas de las evaluaciones del desempeño, se presenta en el anexo 2. Para una mejor comprensión se muestran los datos gráficamente, realizando un análisis e interpretación de los valores obtenidos.

Para alcanzar la visión, misión y objetivos de la empresa se debe capacitar al personal y lograr que tengan el nivel de competencia requerido por los puestos de trabajo.

De los catorce colaboradores evaluados, ninguno se encuentra en el perfil ideal requerido para ocupar la posición; conviene hacer mención que quienes ocupan los cargos de auxiliar de servicios varios 1 y auxiliar de limpieza 1, son quienes presentan los mejores resultados, por lo cual, se puede sugerir, que como una técnica, estas personas contribuyan a que sus compañeros que realicen las

mismas funciones puedan adquirir las competencias por inducción directa; como se enumera en el capítulo uno.

Los resultados obtenidos de las evaluaciones realizadas, se encuentran entre tres y cuatro, ello indica que las brechas existentes entre el perfil ideal y el perfil real del personal son mínimas, con algunas excepciones que se indican en la explicación que se da a cada gráfica.

Del análisis e interpretación de estos resultados, se puede concluir que de las hipótesis planteadas en el plan de investigación las siguientes son aceptadas. La primera menciona que la razón por la cual se presentan deficiencias administrativas en la Gerencia de Recursos Humanos, es debido a que los empleados no tienen la capacitación necesaria, basada en las competencias laborales que demandan los puestos de trabajo, lo cual se pudo establecer con el resultado obtenido en la evaluación de desempeño aplicada. La tercera hipótesis describe que el perfil real de los colaboradores no es congruente con las competencias laborales que requieren los puestos de trabajo, como se puede apreciar en las diferentes gráficas presentadas. El programa que se detalla en el capítulo tres, está dirigido a superar las deficiencias encontradas y de la misma forma desarrollar en el personal las capacidades con las competencias exigidas por los cargos.

También se alcanzan los objetivos tanto generales como específicos del plan de investigación, ya que tomando como parámetro las competencias laborales que exigen los diferentes puestos estudiados, se pudo determinar las deficiencias que tiene el personal de dicho departamento; así como, que existen brechas entre el perfil de los empleados de la Gerencia de recursos humanos en relación al perfil requerido por los cargos existentes.

CAPÍTULO III
MODELO DE PROGRAMA DE CAPACITACIÓN, BASADO EN LA
DESCRIPCIÓN DE PUESTOS POR COMPETENCIAS LABORALES, PARA EL
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE UNA INDUSTRIA DE
PLÁSTICO

La preocupación fundamental de toda empresa es el crecimiento y la consolidación del negocio. Para lograr esto se requiere la unión de varios factores: mercado disponible, producto oportuno, capacidad de producción, competencia manejable, sistemas de administración, desarrollo tecnológico, visión estratégica, liderazgo efectivo, personal comprometido y eficiente entre otros. Es por ello que el tema de la capacitación de recursos humanos en la actualidad, está adquiriendo mayor importancia y requiere de atención, por parte de la alta dirección de la empresa.

Por lo indicado anteriormente, la capacitación es una actividad: sistemática, planificada y permanente; cuyo propósito general es preparar, desarrollar e integrar al recurso humano al proceso productivo; mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias, para el mejor desempeño de todos los trabajadores en sus actuales y futuros cargos, adaptarlos a las exigencias cambiantes del entorno, logrando de esta manera reducir las brechas existentes entre los perfiles ideales y con los que cuentan el personal actual.

La capacitación bien administrada influye en la eficiencia de las organizaciones, porque repercute de manera directa en los sistemas administrativos, tecnológicos, y social-humanos. Las empresas tienen que enfrentarse a los retos cada vez mayores y con países de diferentes culturas a las de ellos, por los

cambios tan drásticos y rápidos que están teniendo con la globalización, los tratados de libre comercio.

La empresa objeto de estudio ha desarrollado ventajas competitivas para mantener su liderazgo en el mercado, como lo es la certificación ISO 9000:2000; la cual le ha permitido hacer eficientes los procesos productivos, y mantener la trazabilidad de sus productos. Una de las ventajas es lograr el compromiso de la gerencia, de contar con un programa de capacitación para el personal, para que tenga desarrollo integral y de esta forma buscar la superación de los colaboradores.

Esta se constituye en un medio relevante para la planeación de vida y de trabajo del personal, también al sistema de competencias laborales y la productividad, debido a que en ellos se logra la mayor satisfacción y desarrollo del empleado, permitiéndole fortalecer y adquirir conocimientos, habilidades y actitudes que le permitirán progresar de manera eficiente en su trabajo y alcanzar la realización personal y familiar.

En la actualidad la capacitación en la empresa industrial, ha sido motivo de mejora continua, no solamente con el hecho de cumplir con el requisito por la exigencia en las normas ISO; para que la alta gerencia vea a la misma, no solo como un proceso, sino como una parte integral de la planeación estratégica por ello reviste en estos momentos mayor importancia que sus resultados sean efectivos.

De acuerdo con los datos obtenidos en este proyecto, se logró identificar las brechas que corresponden entre el perfil ideal y perfil actual de los puestos evaluados, lo que dio origen a la siguiente propuesta de capacitación, dirigida al personal de la Gerencia de Recursos humanos; alcanzando los objetivos

propuestos en el plan de investigación; indicando que algunas de las competencias son consideradas críticas, las que deben ser cubiertas a corto plazo de acuerdo a las necesidades de la organización, entre las que se encuentran:

- Adaptabilidad y flexibilidad
- Calidad
- Trabajo en equipo
- Comunicación
- Planeación y organización
- Valores

Es por ello que se presenta el siguiente programa de capacitación, su objetivo principal es cubrir las brechas significativas en las competencias identificadas con base en los resultados de la investigación.

La organización en la actualidad no cuenta con políticas y normas para el plan de preparación, es por ello que se aportan las siguientes para un mejor desempeño del mismo:

3.1 Políticas generales y de seguimiento del programa de capacitación

3.1.1 Políticas generales

- Todo evento de capacitación tendrá como orientación basado en la función básica del puesto y con el principio: enseñanza específica para necesidad específica.
- Los eventos de capacitación estarán respaldados por un diagnóstico de necesidades de capacitación previo.
- Se deben contratar capacitadores externos de alta calidad y con prestigio.

- Se formarán facilitadores internos para enseñanza de las actividades de los puestos.
- El DNC tendrá como base los objetivos organizacionales de la empresa.
- El 80% de los eventos de capacitación se sustentarán en un DNC.
- El DNC se realizará una vez al año y estará a cargo del departamento de capacitación, gerentes y jefes de área.
- Para el DNC se utilizará el método puesto-persona con la modalidad de competencias laborales.
- La asistencia aceptable para un evento de capacitación deberá ser el 70% de lo programado.
- Como objetivo del departamento de capacitación cumplir con el 90% de los cursos incluidos en el programa.
- Se validarán el contenido de los programas de capacitación.
- La duración mínima para los eventos externos de capacitación será de ocho horas.
- La duración máxima para los eventos internos de capacitación será de dos horas.

3.1.2 Políticas de seguimiento

- Se revisará el avance del programa de capacitación bimestralmente.
- Se realizarán si fuese necesario la reprogramación de cursos de acuerdo a la prioridad de los mismos.
- Se establecerán reportes mensuales del cumplimiento del programa de capacitación.
- Se establecerán objetivos a alcanzar de acuerdo al programa.

3.2 Normas

- Si son cursos internos el capacitador deberá anticipar la sala, material, recursos audiovisuales, computadoras y lista de asistencia con antelación para cumplir con el horario establecido.
- Se prohíbe fumar durante los cursos de capacitación.
- Se solicitarán que equipos de comunicación como: celulares, beepers, sean apagados por respeto a los asistentes.
- Deberá quedar evidencia de la participación del personal asistente al curso, por medio de la lista de asistencia para cumplir dejando registro como es solicitado por las normas ISO 9000:2000.
- Al finalizar el curso deberá realizar la evaluación del mismo y la evaluación de la coordinación del curso.
- Si son cursos impartidos por capacitadores externos, se debe entregar al departamento de Recursos humanos copia de la constancia de la participación en el evento, para su archivo correspondiente.

3.3 Indicadores

- Entregar el diagnóstico de necesidades de capacitación en agosto de cada año.
- Presentar el programa de capacitación en septiembre de cada año.
- Ejecución mínimo del 80% del programa.
- La nota mínima para evaluación de instructores debe ser de 80 puntos.
- El participante debe obtener una nota mínima de 80 puntos en la medición de la capacitación por parte del jefe inmediato.
- No exceder del 100 % del presupuesto anual para capacitación.

3.4 Objetivos del programa de capacitación

- Desarrollar dentro el personal de recursos humanos las competencias laborales, que permitan el cumplimiento exitoso de la misión de la

empresa y que preparen el escenario futuro, establecido en las estrategias del negocio.

- Desarrollar los conocimientos y habilidades pertinentes a cada puesto de trabajo según las aptitudes de cada persona.
- Realizar capacitación integral para reducir las brechas existentes y fortalecer a todos los miembros y contar con personal que desarrolle sus habilidades, conocimientos y experiencia en la gestión de su puesto de trabajo.

3.5 Metodología de trabajo

- Se utilizará la modalidad de “taller” como metodología en los cursos de capacitación, para que los participantes analicen temas con base a sus propias experiencias y realidades. Se hará uso de cuestionarios, videos, simulaciones, análisis de casos, conferencias, trabajo en grupo para intercambio de información y para aplicar los conocimientos adquiridos durante los cursos.
- Se recomienda utilizar las instalaciones por los siguientes factores: minimizar costos, la empresa cuenta con los recursos audiovisuales y las instalaciones adecuadas para este tipo de evento.

A continuación se describen los cursos propuestos de acuerdo a la evaluación diagnóstica de la Gerencia de recursos humanos; siendo los siguientes: comunicación, trabajo en equipo, planificación y organización, calidad y gestión de recursos humanos por competencias laborales.

NOMBRE DEL CURSO: COMUNICACIÓN

Hoy en día las organizaciones no pueden existir sin comunicación. Si ésta no existe, los trabajadores no pueden saber lo que están haciendo sus compañeros de trabajo y/o se puede delegar con eficiencia las actividades y responsabilidades que a cada quien le corresponde.

En la actualidad, la comunicación con los compañeros y colegas de los diferentes departamentos, ya no sólo es cuestión de mantener buenas relaciones de trabajo; sino que, es esencial en el mundo de los negocios. Hoy el ambiente de trabajo es más competitivo, orientado al cliente, muchas organizaciones se están reestructurando antes los contextos a nivel económico mundiales como la globalización, los tratados de libre comercio, entre otros. Por lo que tanto, se necesita mayor cooperación y comunicación entre departamentos, para brindar un servicio con calidad y lograr satisfacer las necesidades del cliente.

La comunicación va más allá de escribir un memorando o dar una instrucción, es utilizar los canales adecuados y tener la certeza de la comprensión de la información que se transmite en todas sus formas escrita, oral y las más utilizada vía internet que en los negocios se ha convertido en la manera más eficiente, rápida de poder realizar actividades comerciales.

Es por ello que los empleados deben contar y reconocer la importancia que tiene la comunicación dentro de su día a día laboral y fortalecer los canales de comunicación dentro de la empresa para poder proyectarlo a los demás.

DIRIGIDO A

Todo el personal de la Gerencia, como una herramienta que les ayudará a formar equipos de trabajo con cooperación, brindando un excelente servicio al cliente.

OBJETIVO DEL CURSO

- La habilidad para hablar cotidianamente cara a cara, con diferentes personas y sobre una variedad de temas.
- Lograr la integración social del individuo con el resto del grupo.
- Permitir influir al grupo sobre el individuo
- Cumplir con la función de socialización.

CONTENIDO

- Qué es la comunicación
- Características
- El proceso de comunicación
- La comunicación asertiva
- Comunicación eficaz.

NOMBRE DEL CURSO: TRABAJO EN EQUIPO

El secreto del éxito en cualquier proceso, sistema o estrategia nueva es la puesta en práctica, y es en este momento donde entran en juego las personas. Porque muchas veces las barreras las constituyen las mismas personas.

Está comprobado que el trabajo en equipo es más eficiente y productivo que el trabajo individual. Las personas necesitan mejorar y desarrollar las habilidades necesarias para facilitar su interacción con el equipo, lidiar con situaciones de conflicto y solucionar problemas. Muchas veces adaptarse a los cambios que hoy día tienen las organizaciones hacen que las personas se resistan y que los cambios se den lentamente.

Refiriéndose al tema de equipos de alto desempeño en las organizaciones tradicionalmente se refiere al trabajo en equipo; la capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos, es decir, trabajar en equipo. Debido a las exigencias actuales del entorno como la globalización, los tratados de libre comercio, la tecnología, entre otros; las empresas necesitan adaptarse de manera rápida a estos cambios del entorno.

Es por ello que actualmente se requiere que los colaboradores asuman la responsabilidad y el compromiso de sus actividades, cada vez más los procesos dentro de las empresas hacen que los empleados realicen sus tareas asignadas, con calidad, eficiencia, eficacia y en tiempo. Es por ello que el papel de mando se ha ido modificando y por lo cual se delega la responsabilidad y autoridad para la toma de decisiones, ejecución de tareas, entre otros.

DIRIGIDO A

Encargada de tienda, auxiliares de limpieza y auxiliares de servicios varios.

OBJETIVO DEL CURSO

- Desarrollar en el participante la habilidad de poder trabajar en compañía de otras personas.
- Reconocer la importancia y los beneficios de trabajo en equipo.
- Mejorar la calidad del trabajo, respondiendo con eficiencia y eficacia.

CONTENIDO

- Grupos y equipos
- Los equipos y las necesidades organizativas.
- Equipos de alto rendimiento.
- Productividad en el trabajo.

NOMBRE DEL CURSO: PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN

La planeación y organización son herramientas administrativas con que cuentan las empresas, para poder dirigir sus esfuerzos en el desarrollo de nuevas estrategias, proyectos que les permitan lograr el fin de permanecer en los mercados cada vez más exigentes y cambiantes; es por ello que la administración proporciona estos elementos.

El campo de la planeación agrupa las competencias que debe poseer el trabajador mediante las cuales logra la definición de fines, resultados, objetivos e ideales; así como, la selección de los medios a utilizar para lograrlos, recursos materiales, financieros y humanos.

Este se caracteriza por reunir las competencias que debe poseer el empleado para realizar su trabajo, previendo y planeando las actividades con anticipación, lo cual lo lleva a una organización y coordinación, cada paso en relación a las funciones que le son asignadas, respetando tiempos, especificaciones de las tareas, herramientas necesarias y otros aspectos.

La mejor defensa para que un empleado pueda presentar buenos resultados, es el conocimiento previo y la conciencia que tenga sobre la misión de su puesto y su empresa, el conocimiento de los objetivos, alternativas y consecuencias de un cambio y las formas para lograr los objetivos, no se puede tener peor enemigo que la incertidumbre, el cambio injustificado y la programación sobre la marcha y la improvisación.

DIRIGIDO A

Gerente de recursos humanos, jefe de capacitación, jefe de personal, secretaria de recursos humanos, supervisor de vigilancia y supervisor de servicios varios.

OBJETIVO DEL CURSO

- Definir objetivos.
- Ordenar recursos materiales y humanos.
- Determinar los métodos y las formas de organización.

CONTENIDO

- Planeación
- Organización

NOMBRE DEL CURSO: CALIDAD

El concepto de calidad ha variado a lo largo del tiempo, forma parte del vocabulario cotidiano y de manera importante cuando se habla de comprar y vender productos o servicios, pero el significado que cada quién da a la calidad es diferente.

Puede estar ligada a la excelencia o como un valor agregado al bien o servicio que solamente pueden costear las empresas internacionales.

Algunos la relacionan a un lujo innecesario, con el argumento para que mejorar, si nuestros servicios, así los buscan las personas o peor aún, así ha sido siempre nuestros productos o servicios y los siguen adquiriendo o solicitando.

Desarrollar, diseñar, elaborar y ofrecer productos de excelencia que sean lo más económicos, los más útiles y siempre satisfactorios para los trabajadores, empresarios y población económicamente activa en general.

Las NORMAS ISO 9001:2000 definen calidad como “el grado en el cual un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos del cliente”. (10)

La calidad es sinónimo de buena gestión empresarial y por lo tanto, la forma de gestionar la calidad, tiene importancia estratégica vital.

En este campo se agrupan las competencias que permiten al trabajador cumplir con sus funciones de acuerdo al sistema establecido por la empresa: procesos, procedimientos, instructivos de trabajo y estándares de manera que las funciones que realice, cumplan con los objetivos organizacionales y la política de calidad establecida y de esta forma satisfacer las necesidades de los clientes, tanto internos como externos.

DIRIGIDO A

Supervisor servicios varios, encargada de tienda, mensajero, auxiliar servicios varios 2 y auxiliar de limpieza 3.

OBJETIVO DEL CURSO

- Aplicar técnicas de control para que se cumplan los parámetros de calidad definidos por la empresa.
- Verificar que se cumplan con los estándares de calidad establecidos.
- Definición de los requerimientos de calidad de los clientes y proveedores.

CONTENIDO

- Técnicas de control
- Estándares de calidad
- Indicadores de gestión

**NOMBRE DEL CURSO: GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS POR
COMPETENCIAS LABORALES**

El mundo esta experimentando cambios aceleradamente, y para poder competir en los mercados globales, las empresas se han visto en la obligación de elaborar estrategias que les permitan enfrentar los retos del mercadeo internacional. Entre ellas se encuentra el cumplimiento de estándares y exigencias que se les plantean, disminución de costos de producción, aseguramiento de la calidad del producto y generación de ventajas competitivas a través de nuestras estructuras organizacionales, innovaciones tecnológicas, así como una mayor exigencia en cuanto a su recurso humano.

La globalización, ha permitido que muchas organizaciones guatemaltecas tengan la oportunidad de expandirse y competir en mercados internacionales y la empresa objeto de estudio no es la excepción, porque ha tenido un incremento sostenido en sus ventas por exportaciones. Sin embargo, debido a que estos mercados los estándares de calidad son muy altos, esta debe primero llevar a cabo un análisis de la situación actual e identificar aquellos aspectos que deberá cambiar y mejorar para que esta competencia sea efectiva.

Este modelo de gestión busca hacer más efectivos los diferentes procesos que se llevan a cabo en recursos humanos y que sus resultados se vean reflejados en la organización. Es por ello la importancia que la gerencia y jefaturas conozcan sobre los temas de gestión por competencias laborales, se involucren directamente con la implementación en la empresa y por ser el departamento donde se realiza el proceso de reclutamiento y selección de personal nuevo, para que se busque que las personas que ingresan llenen los perfiles de puestos ya definidos y también cumplir con lo establecido en la misión de la empresa y los objetivos definidos para el mismo departamento.

DIRIGIDO A

Gerente de recursos humanos, jefe de capacitación y jefe de personal.

OBJETIVO DEL CURSO

- Identificar las bases para la gestión de recursos humanos.
- Fases del sistema de información.
- Procesos de selección de personal.

CONTENIDO

- Bienestar y desarrollo
- Conceptualización de las competencias laborales.
- Dotación de personal por competencias laborales.
- La competitividad de las organizaciones
- Sistemas de información laboral por competencias –SILC-

El cuadro No. 5, describe el plan de capacitación de personal propuesto, estableciendo los cursos, los puestos que se sugiere participen, la cantidad de empleados, lugar de realización interno (en las instalaciones de la organización) o externo, el costo aproximado (este se determinó considerando que el INTECAP, cobra Q.100.00 por persona cuando los cursos son impartidos en las instalaciones de la empresa), y la fecha sugerida.

Cuadro No. 5
Programa de capacitación propuesto para el personal de la Gerencia
de recursos humanos
Año 2007

CURSO	PUESTOS	No. PERSONAS	INT	EXT	COSTO APROX.	FECHA
Comunicación	Todo el personal	13	XX		Q. 1,300.00	Mayo
Trabajo en equipo	Encargado de tienda Auxiliar de limpieza Auxiliar servicios varios	06	XX		Q. 600.00	Junio
Planeación y organización	Gerente de recursos humanos Jefe de capacitación Jefe de personal Secretaria recursos humanos Supervisor de vigilancia Supervisor de servicios varios	06	XX		Q. 600.00	Julio

CURSO	PUESTOS	No. PERSONAS	INT	EXT	COSTO APROX.	FECHA
Calidad	Supervisor de servicios varios Encargada de tienda Mensajero Auxiliar de servicios varios Auxiliar de limpieza	05	XX		Q. 500.00	Agosto
Gestión de recursos humanos por competencias laborales	Gerente de recursos humanos Jefe de capacitación Jefe de personal	03		XX	Q. 2,400.00	Julio a Septiembre
INVERSION Q. 5,400.00						

Fuente: aporte del investigador

3.6 Evaluación de la capacitación, para el personal de la Gerencia de recursos humanos

Permite a la organización la retroalimentación de los participantes y obtener información para mejorar aquellos aspectos en cuanto a los eventos de capacitación que así lo requieran. En esta modalidad de evaluación es importante recalcar en los participantes, que se expresen claramente y con objetividad señalando los diversos aspectos a evaluarse, de acuerdo con su apreciación personal.

Se presenta a continuación, un modelo de evaluación del curso interno, entendiéndose como el que es impartido en las instalaciones de la empresa; proponiendo mejoras como que se utilice la misma escala que para las evaluaciones de desempeño, o sea un rango de cero a cuatro.

Como una obligación del dueño del proceso, que para este caso es la persona encargado de la jefatura de capacitación, tanto las políticas como las normas que deben darse a conocer a nivel general, para que el personal conozca los procedimientos a seguir y las técnicas para verificar los resultados o en caso contrario, antes de iniciar los cursos se deben indicar.

En esta forma únicamente se solicita al personal que participó en algún curso que califique según su criterio el contenido, al conferencista o facilitador, material de apoyo, aspectos generales y comentarios adicionales que permitan mejorar los siguientes seminarios, esta información es útil para obtener el indicador propuesto de que los instructores deben obtener una nota mínima de 80.

Forma I
Evaluación de curso interno
Año 2007

EVALUACION DE CURSO INTERNO

Nombre del Curso: Negociación de conflictos

Nombre del Facilitador: Yesid Barrera Santos

Participante: jefe de personal

Fecha: 02/01/2007

Duración del Curso: 16 horas

Lugar: Sala de capacitación

Por favor marque con "X" el cuadro que mejor represente su opinión de la calidad de cada aspecto, considerando lo siguiente:
0 = no aplica; y "1" como la calificación más baja.

CONTENIDO

Cumplió el Curso con sus expectativas?

Lo que aprendió hoy; puede aplicarse a su área de trabajo?

Le enseñó el curso algo nuevo para hacer diferente su trabajo diario?

Describa con sus propias palabras cómo le pareció el contenido del curso.

0	1	2	3	4
				X
				X
			X	

FACILITADOR

Dominio del Tema

Capacidad para transmitir los temas

Habilidad para mantener la atención y el interés del grupo

Atención y aclaración de dudas

Promovió la participación de todas las personas en el curso

Habilidad para el uso de recursos didácticos

Puntualidad al iniciar y finalizar el curso

Presentación Personal

0	1	2	3	4
				X
				X
			X	
		X		
				X
				X
			X	
				X

MATERIAL DE APOYO Y EQUIPO

Contenía el material de apoyo suficiente información?

El material presenta la información de forma ordenada?

Le fue entregado el material de apoyo a tiempo?

Se utilizó el equipo adecuado para presentar el curso?

Se ve claramente la información que se proyecta o escribe?

0	1	2	3	4
X				
X				
X				
				X
				X

ASPECTOS GENERALES

Le pareció el salón adecuado para el entrenamiento?

Tiene suficiente iluminación?

Tiene ventilación adecuada?

Cuenta con espacio suficiente para la realización de actividades?

El mobiliario utilizado le brindó la comodidad necesaria?

0	1	2	3	4
				X
				X
			X	
			X	
			X	

COMENTARIOS ADICIONALES

Qué recomendaciones daría para mejorar este curso? Es necesario mayor tiempo para abarcar todo el contenido.

Qué le impactó o qué le dejó de provecho este curso?

Fuente: aporte del investigador.

3.7 Evaluación de la eficacia de la capacitación

Para poder valorar el impacto de la capacitación, será necesario comprobar el resultado obtenido en la evaluación de desempeño, antes de llevar a cabo este proceso, para luego compararlo. Es allí donde nuevamente el diagnóstico de necesidades de preparación puede ser útil, al medir los aspectos que fueron investigados, con el dominio actual de estos, por parte de las personas que se capacitaron lo que permitirá obtener una mejor retroalimentación.

En la empresa existen dos formas de poder ser capacitado, la primera como resultado del diagnóstico que se elabora conforme a los resultados obtenidos de las evaluaciones de desempeño y el segundo por requerimiento del jefe inmediato quien observa una debilidad o una oportunidad de mejora y solicita un curso en particular.

A continuación se presenta el formato de requerimiento de capacitación que debe llenar la jefatura que necesite para él o para algún miembro de su equipo un curso específico, deberá como lo solicita el formato No. II, indicar el contenido del seminario, los participantes, por cual método se determinará el resultado si es por evaluación o por desempeño, y el nombre y firma de quien solicita. Al final un espacio disponible para ser llenado por el Jefe de capacitación para su seguimiento.

Forma II
Requerimiento de capacitación
Año 2007

Departamento: Calidad	Fecha: 02/11/2006
Nombre del curso: Metrología industrial	
Contenido del curso:	

08:00-9:00	Características de las mediciones, exactitud, precisión, incertidumbre y tolerancia
09:00-10:00	Características de los instrumentos de medición y error máximo permisible
10:15-11:20	Jerarquía metrológica de los instrumentos de medición y trazabilidad
11:20-12:00	Acreditación de laboratorios de calibración y ensayos. ¿Por qué? Requisitos para acreditarse.
13:15-14:00	Estadística aplicada a la metrología
14:00-15:00	Estadística aplicada a la metrología
15:00-15:15	CAFÉ
15:15-16:20	Cálculo de Incertidumbre
16:20-17:00	Ejemplo de cálculo de Incertidumbre y ejercicio de los participantes.

Participante nombre y puesto: Miguel Ocampo, Jefe de calidad y Hert Trujillo, Coordinador de SGC

Áreas que desea reforzar: Desarrollo de productos rentables, como parte de los desarrollos en los que participo.

Medio utilizado: Evaluación () Desempeño (XXX) Otro

Qué espera de la capacitación: Actualización de las tendencias en la metrología industrial y mejora en conocimientos.

Nombre y firma del solicitante: Miguel Ocampo

Para Uso del Departamento de Capacitación	
Fecha en que se impartió el curso:	Costo:
Instructor:	Empresa:
Resultados y observaciones de la evaluación:	
Comentarios generales:	
Fecha programada de medición de la eficacia de la capacitación:	

Fuente: departamento de capacitación

La ficha de evaluación de la eficacia de la capacitación que se presenta, es responsabilidad de quien solicitó el curso o seminario para sus colaboradores, y deberán escribir los datos adecuadamente y en un tiempo prudencial, esto es bueno porque mide el resultado obtenido.

Otra forma de evaluar el impacto de la preparación es a través de la evaluación del desempeño, practicada por el jefe inmediato, esto permite tener elementos de juicio objetivos, sobre las competencias que requieran si fuera necesario.

La manera en que se medirá el impacto deberá hacerse de acuerdo a lo indicado en el requerimiento, ello con el objetivo de que los participantes tengan oportunidad de llevar a la práctica los conocimientos, habilidades, destrezas adquiridas; ya que, esto debe ser observable o demostrable como lo solicitan las NORMAS ISO.

Como parte del programa de auditorías internas y externas sobre el sistema de gestión de calidad, se debe medir la eficacia de la capacitación impartida, para analizar estos resultados y ver si se han alcanzado los objetivos propuestos, caso contrario presentar un plan de acción que pueda contribuir a mejorarlos.

La forma III, permite observar el rendimiento o el grado de aceptación, según el criterio del jefe inmediato sobre el desempeño del colaborador, después de haber sido observado en la práctica en alguna competencia requerida y dejar el registro indicado.

.

Forma III
Ficha de evaluación de la eficacia de la capacitación
Año 2007

FICHA DE EVALUACIÓN DE LA EFICACIA DE LA CAPACITACIÓN

Fecha: 02/01/2007
 Curso: Negociación de conflictos
 Asistente: jefe de personal

Marque la casilla que mejor describa el grado de mejora de la debilidad planteada.

Debilidad	Muy Poco (0 -20)	Poco (21-40)	Aceptable (41-60)	Satisfactorio (61-80)	Excelente (81-100)
Tratamiento de los conflictos				X	

Cumplimiento de lo esperado: ha estado manejando en mejor forma los conflictos que se le presentan, preparándose y anticipándose a su ocurrencia.

Observaciones (haga referencia a su satisfacción, si es necesario reforzar y en qué tiempo, si le dará seguimiento posterior, fechas y etapas), en la evaluación anual de desempeño se dará seguimiento.

Nombre y firma del evaluador:

Fuente: departamento de capacitación

CONCLUSIONES

1. De la investigación realizada se puede establecer que la empresa tiene deficiencias administrativas, debido a que no cuenta con un programa continuo de capacitación, para la Gerencia de recursos humanos; eso implica que, el personal no reduce la brecha existente, entre el perfil ideal y el perfil real, de cada persona y así lograr un mejor desempeño de sus funciones.
2. Cuando se han impartido cursos o seminarios, estos no son directamente para las competencias específicas, que requieren los trabajadores, quienes ocupan los puestos en recursos humanos; sino que, sobre temas generales donde participan empleados de toda la organización.
3. La empresa no cuenta con un programa de capacitación definido para un período, y por lo mismo, no responde a las necesidades que puedan establecerse a través de un diagnóstico o por medio de las evaluaciones de desempeño como se hizo en esta investigación.
4. El método de evaluación de 360 grados, valoriza el desempeño actual con respecto a las competencias laborales descritas en el perfil del puesto y son de gran contribución; porque permiten tener información sobre todo el entorno de la persona que ocupa el cargo.
5. Existen competencias que son específicas, o de desempeño en cada posición y por ello no pueden ser incluidas dentro de un programa de capacitación; pero esto no incide en que no pueda lograrse el compromiso con el personal para mejorarlas.

RECOMENDACIONES

1. Que la Gerencia de recursos humanos y la Jefatura del Departamento de capacitación, sean los encargados de implementar el programa continuo de capacitación, con base en un diagnóstico de los resultados que reflejen las evaluaciones por competencias laborales, del seguimiento y evaluación de la eficacia del mismo.
2. Que se planifique, administre y controle adecuadamente al personal que se contrate para capacitar, tomando como base la propuesta elaborada; así como facilitar los insumos necesarios, el lugar y el período de duración del programa de capacitación, para que los empleados del departamento de recursos humanos puedan alcanzar el perfil ideal para cada posición.
3. Que se elabore un programa de capacitación anualmente, se someta a autorización por parte de la gerencia general y una vez aprobado, se deje presupuestado cubrir el costo de dicho programa, de esta forma garantizar el desarrollo del personal para que el mismo cuente con las habilidades y conocimientos necesarios en las posiciones que ocupan.
4. La implementación del método de 360 grados en la evaluación del desempeño por competencias laborales, para obtener un resultado más objetivo y con mayor información del entorno de cada posición, utilizando el medio electrónico como se hace actualmente con la forma tradicional.

5. Una vez detectadas las competencias específicas que reflejen debilidad, se debe llevar acabo reuniones, o al momento de realizar la evaluación de desempeño a los colaboradores que ocupan las diferentes posiciones, aprovechar para hacer las observaciones correspondientes y lograr el compromiso de mejora para alcanzar el nivel requerido.

BIBLIOGRAFÍA

1. ALLES, Martha Alicia. Dirección Estratégica de Recursos Humanos. 1ª. Edición. Argentina, Editorial Granica, 2000. 479p.
2. CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. German A. Villamizar, traductor. 2ª. Edición. Colombia, Mc Graw-Hill-Interamericana, S.A., 1997. 527p.
3. INSTITUTO TÉCNICO DE CAPACITACIÓN Y PRODUCTIVIDAD. Casos de la Gestión de Recursos Humanos por Competencia Laboral. 1ª. Edición. Guatemala, 2002. 98 p.
4. INSTITUTO TÉCNICO DE CAPACITACIÓN Y PRODUCTIVIDAD. Competencias Básicas y Genéricas. 1ª. Edición. Guatemala, 2001. 206 p.
5. INSTITUTO TÉCNICO DE CAPACITACIÓN Y PRODUCTIVIDAD. Gestión de Recurso Humano por Competencia Laboral. 1ª. Edición. Guatemala, 2001. 217 p.
6. ROBBINS, Stephen P. y COULTER, Mary. Administración. Angel Carlos González, traductor. 6ª. Edición. México, Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A., 2000. 616 p.
7. UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA, FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN. Compilación Bibliográfica del Curso de Teoría Administrativa II. 1ª. Edición. Guatemala, 1994. 98 p.
8. WILLIAM, B. Werther, KEITH, Davis. Administración de Personal y Recursos Humanos. Joaquin Mejia Gómez, traductor. 3ª. Edición. México. Mc Graw-Hill Interamericana, S.A., 1993. 383p.
9. <http://www.cormachile.cl/certificacion/glos2.htm>
10. <http://www.iso.org>
11. <http://www.olefinas.com>

ANEXOS

ANEXO 1

Glosario de competencias generales

Para poder llevar a cabo el análisis de las competencias laborales, se debe conocer cuál es el concepto de cada una, es por ello que se detallan a continuación los utilizados en la empresa:

No.	Competencias generales
1	CALIDAD: Grado de exactitud y la nitidez en las tareas realizadas
2	DISCIPLINA: Forma en que cumple las normas, reglas y políticas de la Empresa
3	ADAPTABILIDAD Y FLEXIBILIDAD: Grado de aprendizaje y la adaptación a cambios y nuevas situaciones
4	INICIATIVA Y JUICIO: Prepararse de antemano para hacer frente a los problemas. Asumir responsabilidades adicionales y reaccionar de acuerdo a las circunstancias sin ser supervisado. Usa su propio criterio para sobrepasar obstáculos, escoger opciones que lograrán los objetivos deseados en la forma más efectiva.
5	RESPONSABILIDAD: Capacidad para aceptar y asumir el deber en el seguimiento, la complementación de tareas y sus consecuencias
6	PUNTUALIDAD Y ASISTENCIA: Llega puntualmente al trabajo, sesiones y otras responsabilidades, completa las asignaciones a tiempo.
7	PLANEACION/ORGANIZACIÓN: Prioriza las tareas y horarios, coordina el tiempo y recursos para cumplir las asignaciones.
8	RELACIONES INTERPERSONALES: Interactúa efectivamente con el personal. Establece afinidades armoniosas y reconoce preocupaciones y sentimientos de los demás. Mantiene asociaciones duraderas basadas en la confianza, ayuda a los demás
9	TRABAJO EN EQUIPO: Se integra a un grupo de personas, uniendo esfuerzos para alcanzar una meta en común
10	ACTITUD: Predisposición mental para hacer bien las tareas que se le asignen o solicitan

Fuente: departamento de capacitación

ANEXO 2

Cuadro de vaciado de evaluaciones del desempeño por competencias laborales, por el método de 360 grados

Competencias generales	jefe	compañero	auto evaluación	subordinado	cliente	PROMEDIO
CALIDAD						
DISCIPLINA						
ADAPTABILIDAD Y FLEXIBILIDAD						
INICIATIVA Y JUICIO						
RESPONSABILIDAD						
PUNTUALIDAD Y ASISTENCIA						
PLANEACION /ORGANIZACIÓN						
RELACIONES INTERPERSONALES						
TRABAJO EN EQUIPO						
ACTITUD						
Competencias específicas						
ENTREGA PLANILLA						
GENERACION PLANILLA						
PLANILLA SIN ERRORES						
CUMPLE PROCEDIMIENTOS						
COORDINA INGRESO PERSONAL						
ATENCION AL PERSONAL						
RESOLVER INQUIETUDES						
CUMPLIMIENTO LEYES LABORALES						
ATENCION A INSPECTORES						
PROYECTOS ELABORADOS						
PROYECTOS EJECUTADOS						
OPTIMIZACION DE RECURSOS						

Fuente: aporte del investigador

La calificación puede ser: 0= no aplica; 1= nunca; 2= algunas veces; 3=casi siempre; 4= siempre; esto porque las competencias deben ser observables y demostrables.

ANEXO 3

<p>Plásticos para el desarrollo</p>  <p>OLEFINAS S.A.</p>	<p>FO-RH-009 DESCRIPCION DE PUESTO Y PERFIL POR COMPETENCIAS</p>
<p>Elaborado por: Jefe de Capacitación Paginas: 10 Versión: 3 Verificación: Anual Revisado por: Gte. General</p>	<p>Revisado por: Gerente de R.H.</p> <hr style="width: 100%;"/> <p>Autorizado por: Gerente General</p> <hr style="width: 100%;"/>

Datos de Identificación:

Nombre del puesto: Gerente de Recursos Humanos	Código: 21006
Departamento Recursos Humanos	Área Recursos Humanos
Número de ocupantes: 01	Región: Guatemala
Puestos que supervisa: Jefe de Personal, de Capacitación, Secretaria, Mensajero,	Puesto del Supervisor Directo: Gerente General
Fecha de elaboración: Octubre 26, 2004	Fecha de actualización: Julio, 2006

1. Propósito Principal del Puesto:

Administrar los procesos de dotación, desarrollo de personal y plan de compensaciones para contribuir a tener un clima laboral seguro y estable. Asesorar a las Gerencias en proyectos estratégicos que contribuyan al logro de los objetivos de la organización.

2. Funciones de la posición (ordenadas descendientemente por importancia)

No.	Liste todas las funciones desempeñadas en la posición	Frecuencia	Impacto de los errores	Complejidad	Total
1	Administra el proceso de dotación de personal de la Empresa	3	5	4	23
2	Asegura el cumplimiento de requerimientos legales y monitorea el cumplimiento de políticas, reglamentos y normas de la Empresa	2	5	4	22
3	Monitorea el costo de mano de obra (comparando presupuesto versus real)	4	4	4	20
4	Administra la política salarial y el programa de compensaciones	2	4	4	18
5	Participa en los siguientes Comités: Gerencia, Seguridad	2	4	4	18

ANEXO 3

<p>Plásticos para el desarrollo</p>  <p>OLEFINAS S.A.</p>	<p>FO-RH-009 DESCRIPCION DE PUESTO Y PERFIL POR COMPETENCIAS</p>
---	---

	Industrial, Calidad (SGC), Créditos y ventas				
6	Administra el procedimiento de atención de reclamos de Clientes.	5	4	3	17
7	Administra los procesos de inducción, capacitación y desarrollo de personal	4	4	3	16
8	Coordina el proceso de cambio, buscando opciones de mejoras en costos administrativos, personal y procesos	4	4	3	16
9	Supervisa el cumplimiento de políticas, reglamentos y normas de la Empresa	5	3	3	14
10	Coordina el programa de SRT (BSC) (en desarrollo).	2	3	3	11
11	Asegura el cumplimiento del pago de prestaciones laborales	2	3	3	11
12	Asigna actividades al personal del área y da seguimiento a las mismas	2	3	3	11
13	Mantiene contacto con el personal de la Empresa, para conocer sus necesidades y contribuye a mantener un clima organizacional agradable. .	5	3	2	11
14	Coordina la aplicación del programa de Beneficios al personal.	2	3	3	11
15	Participa activamente en el programa del Sistema de Gestión de la Calidad.	2	3	3	11
16	Asesora a Gerencias y Jefaturas en proyectos estratégicos	1	3	3	10
17	Asesora al personal que lo requiere en diversos temas	5	2	2	9
18	Autoriza servicios al personal	5	2	2	9
19	Presenta reporte mensual de actividades a la Gerencia General.	2	1	1	3

3. Funciones, Criterios y Campo de Aplicación

	Desempeño	Entorno de Desempeño
1 .Administra el proceso de dotación de personal de la Empresa.	a. Supervisa el cumplimiento del procedimiento de dotación (reclutamiento, selección, contratación) de personal b. Cumple con la fecha acordada de contratación	Tipos de Entrevista -Entrevista estructurada por competencia, - individual Tipos de Contratación Temporal

ANEXO 3

Plásticos para el desarrollo



OLEFINAS S.A.

**FO-RH-009
DESCRIPCION DE
PUESTO Y PERFIL
POR COMPETENCIAS**

	<p>c. Coordina la definición de condiciones y de candidato final</p>	<p>Permanente</p> <p>Tipos de puesto Administrativos Operativo</p> <p>Información de Referencia Requerimiento de personal Perfil de puesto Informe de evaluación Informe de verificación de referencias laborales Papelería personal para expediente Presupuesto anual de personal Entrevistas</p>
<p>2. Asegura el cumplimiento de requerimientos legales y monitorea el cumplimiento de políticas, reglamentos y normas de la Empresa</p>	<p>a. Cumple con los requisitos estipulados por la Legislación Laboral y de Seguridad Social</p> <p>b. Atiende a representantes de instituciones legales</p> <p>c. Supervisa el cumplimiento de normas internas</p> <p>d. Aplica acciones disciplinarias</p>	<p>Tipo de Requerimientos Legales: Contratos de trabajo Cálculo de salarios y prestaciones Descuentos legales Elaboración de informes de salarios y estadísticos Condiciones de seguridad industrial Reglamento interno de trabajo Normativo de Seguridad SGC</p>
<p>3. Monitorea el costo de mano de obra (comparando presupuesto versus real)</p>	<p>a. Coordina la elaboración del presupuesto anual de mano de obra de</p>	<p>Medios Presupuesto autorizado</p>

ANEXO 3

Plásticos para el desarrollo



OLEFINAS S.A.

**FO-RH-009
DESCRIPCION DE
PUESTO Y PERFIL
POR COMPETENCIAS**

	<p>acuerdo al Presupuesto de Producción y Ventas</p> <p>b. Participa en la toma de decisiones para mejorar los costos de mano de obra</p> <p>c. Da seguimiento a costos de personal presupuestado versus el real</p>	<p>Nomina, Prestaciones, Beneficios</p> <p>Información de Referencia Resultados año anterior Presupuesto Planilla Cuadro de Turnos</p>
<p>4.Administra la política salarial y el programa de compensaciones</p>	<p>a. Propone a G/General políticas salariales</p> <p>b. Supervisa la ejecución del programa de compensación</p> <p>c. Autoriza evaluaciones, promociones, nivelaciones, aumentos en general, pago de bonificaciones e incentivos y descuentos en general, etc.</p> <p>d. Participa en la definición de horarios y jornadas de trabajo</p>	<p>Política Salarial Encuestas salariales Estudios económicos</p> <p>Plan de Compensaciones Nomina Prestaciones Beneficios</p> <p>Medios Menú de Planillas y Menú General, Visual Quality</p> <p>Información de Referencia Planilla Bitácora de supervisión Reporte de Horas Extra Cuadro de Turnos Avisos del IGSS Solicitud y liquidación de vacaciones Reportes de descuentos Solvencia Laboral Expedientes laborales</p>

ANEXO 3

<p>Plásticos para el desarrollo</p>  <p>OLEFINAS S.A.</p>	<p>FO-RH-009 DESCRIPCION DE PUESTO Y PERFIL POR COMPETENCIAS</p>
---	---

		Informe de INE, BANGUAT.
<p>5. Participa en los siguientes Comités de:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Gerencia, b. Seguridad Industrial, c. Calidad (SGC) d. Créditos y Ventas 	<ul style="list-style-type: none"> a. Participa activamente en la búsqueda de soluciones b. Desarrolla las actividades asignadas c. Propone políticas y normas d. Da seguimiento al cumplimiento de procedimientos 	<p>Temas de Reuniones Estratégicas Ambiente de trabajo SGC Mejorar servicio interno y externo</p> <p>Información de Referencia Minutas de reuniones Normas existentes Informe de situación actual</p>
<p>6. Administra el procedimiento de atención de reclamos de Clientes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> a. Los reclamos presentados son tramitados en VQ b. Son adjudicados al área correspondiente c. Emite conclusión d. Autoriza solución acordada e. Notifica a los interesados, f. Da seguimiento al Vendedor para notificar al Cliente para su cierre. 	<p>Tipos de Reclamo Calidad Servicio Mal ingreso de pedido Formulación Facturación Despacho</p> <p>Tipo de Documentos Reclamo Devoluciones</p> <p>Documentos relacionados Nota de Crédito Nota de Débito Pedidos Facturas</p>
<p>7. Administra los procesos de Inducción, Capacitación, Desarrollo del personal</p>	<p>Supervisa el proceso de inducción Autoriza el programa de capacitación Da seguimiento a la</p>	<p>Tipos de capacitación Competencias Desarrollo</p>

ANEXO 3

<p>Plásticos para el desarrollo</p>  <p>OLEFINAS S.A.</p>	<p>FO-RH-009 DESCRIPCION DE PUESTO Y PERFIL POR COMPETENCIAS</p>
---	---

	ejecución del programa de capacitación Participa en el análisis de la evaluación del resultado de la capacitación por el jefe directo	Información de referencia Diagnóstico Requerimientos Cotizaciones Calendarización
8. Coordina el proceso de cambio, buscando opciones de mejora en costos administrativos, personal y procesos	Propone acciones de mejora al Comité de Gerencias Ejecuta las acciones acordadas Da seguimiento a resultados obtenidos	Información de Referencia Análisis y revisión de procesos Diagnóstico Propuestas Informe de resultados

4. Relaciones del puesto

Funciones	Relaciones del puesto
	Nombre de los cargos, áreas, clientes, usuarios o beneficiarios directos de la actividad.
1. Administra el proceso de dotación de personal de la Empresa.	Gerencias y Jefaturas
2. Asegura el cumplimiento de requerimientos legales y monitorea el cumplimiento de políticas, reglamentos y normas de la Empresa	La empresa en general
3. Monitorea el costo de mano de obra (comparando presupuesto versus real)	La administración de la empresa
4. Administra la política salarial y el programa de compensaciones	La administración de la empresa y el personal en general
5. Participa en los siguientes Comités de: Gerencial, Seguridad Industrial, Calidad (SGC) Créditos y Ventas	Gerencias y Jefaturas, el personal en general.
6. Administra el procedimiento de atención de reclamos de Clientes.	G/General, Ventas, Producción, Investigación y Financiero, departamentos relacionados. Clientes externos atendidos.
7. Administra los procesos de Inducción, Capacitación, Desarrollo del personal	La empresa y el personal en general

ANEXO 3

<p>Plásticos para el desarrollo</p>  <p>OLEFINAS S.A.</p>	<p>FO-RH-009 DESCRIPCION DE PUESTO Y PERFIL POR COMPETENCIAS</p>
---	---

8. Coordina el proceso de cambio, buscando opciones de mejora en costos administrativos, personal y procesos	Gerencias y Jefaturas
--	-----------------------

5. Educación Formal

Nivel de educación formal	Especifique el numero de años de estudio o los diplomas o títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales (ej. administración, economía etc.)
Universitarios	Licenciatura en Administración, Recursos Humanos, Psicología o Leyes	Administración de recursos (personal, compensaciones, equipos de trabajo), legislación laboral y relacionada, procesos relacionados (dotación, costos, organización de eventos, proyectos)

6. Habilidades y Aspectos Generales de Desempeño

No.	Habilidades y Aspectos Generales
1	CALIDAD: Grado de exactitud y la nitidez en las tareas realizadas
2	DISCIPLINA: Forma en que cumple las normas, reglas y políticas de la Empresa
3	ADAPTABILIDAD Y FLEXIBILIDAD: Grado de aprendizaje y la adaptación a cambios y nuevas situaciones
4	INICIATIVA Y JUICIO: Prepararse de antemano para hacer frente a los problemas. Asumir responsabilidades adicionales y reaccionar de acuerdo a las circunstancias sin ser supervisado. Usa su propio criterio para sobrepasar obstáculos, escoger opciones que lograrán los objetivos deseados en la forma más efectiva.
5	RESPONSABILIDAD: Capacidad para aceptar y asumir el deber en el seguimiento, la complementación de tareas y sus consecuencias
6	PUNTUALIDAD Y ASISTENCIA: Llega puntualmente al trabajo, sesiones y otras responsabilidades, completa las asignaciones a tiempo.
7	ORGANIZACIÓN/PLANEACION: Prioriza las tareas y horarios, coordina el tiempo y recursos para cumplir las asignaciones.
8	RELACIONES INTERPERSONALES: Interactúa efectivamente con el personal Establece afinidades armoniosas y reconoce preocupaciones y

ANEXO 3

<p>Plásticos para el desarrollo</p>  <p>OLEFINAS S.A.</p>	<p>FO-RH-009 DESCRIPCION DE PUESTO Y PERFIL POR COMPETENCIAS</p>
---	---

	sentimientos de los demás. Mantiene asociaciones duraderas basadas en la confianza, ayuda a los demás
9	TRABAJO EN EQUIPO: Se integra a un grupo de personas, uniendo esfuerzos para alcanzar una meta en común
10	ACTITUD: Predisposición mental para hacer bien las tareas que se le asignen o solicitan

7. Conocimientos Informativos

Conocimientos Informativos	Descripción
1. Nivel Estratégico	Misión, Visión Política de Calidad, Plan estratégico empresarial
2. Tendencia, practicas y enfoques	Recursos humanos
3. Personas y áreas	Todo el personal
4. Leyes y regulaciones	Laborales, fiscales, IGSS, Reglamento interno de trabajo y de seguridad
5. Otros grupos	Socios, representantes de Ministerio de Trabajo, IGSS y otros
6. Datos Empresariales	RRHH
7. Otros Datos	ISO, SGC; PC-GC-003; PR-GC-001; PR-GC-002; PR-PE-001; PR-AC-002; PR-AT-001; PR-RH-001, PR-RH-002, PR-RH-003; PR-RH-004; PR-SHI-003

8. Destrezas Específicas

Destrezas Específicas	Detalle
1. Programas informáticos	VM, VQ, Planillas, Excel, word, power point
2. Idiomas	Ingles deseable
3. Equipo de oficina	PC, data show, cañonera
5. Otras destrezas específicas	Liderazgo, Trabajo en equipo, Organizar y coordinar equipos de trabajo, Creatividad, Negociación, Habilidad verbal y escrita, Solución de conflictos

9. Requerimientos de Selección y Capacitación

Conocimientos / Destrezas	Requerimientos de Selección	Requerimientos de Capacitación
Conocimientos Informativos		
1. Nivel Estratégico		√
2. Tendencia, practicas y enfoques	√	

ANEXO 3

<p>Plásticos para el desarrollo</p>  <p>OLEFINAS S.A.</p>	<p>FO-RH-009 DESCRIPCION DE PUESTO Y PERFIL POR COMPETENCIAS</p>
---	---

3. Personas y áreas		√
4. Leyes y regulaciones	√	√
5. Otros Grupos	√	√
6. Datos Empresariales		√
7. Otros Datos	√	√
Destrezas Específicas		
1. Programas informáticos	√	√
2. Idiomas	√	
3. Equipo de oficina	√	√
4. Otras destrezas específicas: Liderazgo, Trabajo en equipo, Organizar y coordinar equipos de trabajo, Creatividad, Negociación, Habilidad verbal y escrita, Solución de conflictos	√	√

10. Experiencia Laboral Requerida

Nuevas Contrataciones:

Dimensiones de Experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia	3 años mínimo
2. En que puesto o área	Administración de departamento de RRHH
3. Especificidad de la experiencia	Procesos de Adm. de personal, dotación, compensación, equipos de trabajo, aspectos legales y contables.

Promociones Internas:

Dimensiones de Experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia	3 años mínimo
2. En que puesto o área	Jefatura de Personal o Capacitación.
3. Especificidad de la experiencia	Manejando los procesos de administración de personal dotación, compensación, aspectos legales y contables relacionados con el área.

INDICADORES DE GESTION

Ver tabla de indicadores de SRT, disponible en Intranet

ANEXO 3

<p>Plásticos para el desarrollo</p>  <p>OLEFINAS S.A.</p>	<p>FO-RH-009 DESCRIPCION DE PUESTO Y PERFIL POR COMPETENCIAS</p>
---	---

Elaborado por: Jefe de Capacitación Paginas: 8 Versión: 3 Verificación: Anual Revisado por: Gerente R.H.	Revisado por: Gerente de R.H. <hr/> Autorizado por: Gerente General <hr/>
--	---

Datos de Identificación:

Nombre del puesto: Jefe de Capacitación	Código: 22007
Departamento: Recursos humanos	Área Recursos humanos
Número de ocupantes: 01	Región: Guatemala
Puestos que supervisa: Supervisor de Servicios Varios,	Puesto del Supervisor Directo: Gerente de Relaciones Industriales
Fecha de elaboración: Mayo 25, 2004	Fecha de actualización: Julio, 2006

1. Propósito Principal del Puesto:

Dotar personal competente para puestos técnicos y administrativos. Ejecutar programas de capacitación de la Empresa. Apoyar las actividades de seguridad industrial y al Gerente de Recursos humanos en proyectos o actividades especiales y en la ejecución de servicios y beneficios al personal.

2. Funciones de la Posición: (ordenadas descendientemente por importancia)

No.	Liste todas las funciones desempeñadas en la posición	Frecuencia	Impacto de los errores	Complejidad	Total
1	Elabora el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación y el Programa de Capacitación para todas las áreas de la Empresa.	2	4	4	18
2	Coordina la ejecución del programa de capacitación	2	4	4	18
3	Apoya al Gerente de Recursos humanos en la planificación y ejecución de proyectos o actividades especiales (competencias laborales, descripciones de puesto, etc.)	2	4	3	14
4	Dota personal para puestos técnicos y administrativos, según procedimiento establecido	2	4	3	14
5	Apoya las actividades de Seguridad Industrial, (Incluye: participar en el Comité de Seguridad Industrial, Seguimiento de los Reportes de Accidente y	2	4	3	14

ANEXO 3

<p>Plásticos para el desarrollo</p>  <p>OLEFINAS S.A.</p>	<p>FO-RH-009 DESCRIPCION DE PUESTO Y PERFIL POR COMPETENCIAS</p>
---	---

	programación y seguimiento a los exámenes de colinesterasa)				
6	Asesora al personal que lo requiere en diversos temas	5	3	3	14
7	Supervisa el trabajo del área de Servicios Varios	4	3	3	13
8	Brinda apoyo al Gerente de Recursos humanos en la administración y ejecución de servicios y beneficios al personal.	5	3	3	11
9	Coordina los servicios médicos para el personal	2	3	3	11
10	Brinda inducción a personal de nuevo ingreso; (notifica al personal a través de la cartelera, realiza recorrido por las instalaciones presentando al personal, imparte la inducción general y programa y coordina la inducción específica, dando seguimiento y evaluando su ejecución.	2	4	2	10
11	Selecciona cursos e instructores para impartir capacitación	2	2	4	10
12	Evalúa con jefe inmediato el impacto de la capacitación impartida	1	3	3	10
13	Apoya en la preparación y ejecución de las celebraciones de la Empresa	2	2	3	8
15	Autoriza recetas para crédito en farmacia o para realización de exámenes especiales	5	1	1	6
17	Coordina el servicio de cafetería del personal	3	2	1	5
18	Elabora reporte mensual de actividades del área a su cargo	2	2	1	4
19	Evalúa contenido de cursos, calidad de instructor y recursos	2	2	1	4
20	Coordina la facilitación de la capacitación	2	2	1	4
21	Elabora reporte de costo mensual de la refacción para el personal de planta	2	2	1	4

3. Funciones, Criterios y Campo de Aplicación

	Desempeño	Entorno de Desempeño
1. Elabora el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación y el Programa de Capacitación para todas las áreas de la Empresa	a. Se reúne con jefes y Gerentes de área para obtener información sobre las necesidades de capacitación del personal.	Personal para entrevistar: Jefes Gerentes Personal a capacitar:

ANEXO 3

Plásticos para el desarrollo



OLEFINAS S.A.

FO-RH-009 DESCRIPCION DE PUESTO Y PERFIL POR COMPETENCIAS

	b. Diseña el programa de capacitación para cada área, en el tiempo programado y según procedimiento establecido.	Operativo Administrativo Gerencial Contenido de la Capacitación: Informativo Técnico Habilidades Recursos: Económicos Humanos Materiales
2. Coordina la ejecución del programa de capacitación	a. Cumple con la ejecución del programa establecido b. Evalúa: curso, instructor e impacto en el personal capacitado. c. Cuando la capacitación impartida satisface las necesidades de los solicitantes. d. Busca la optimización de los recursos económicos asignados.	Información de Referencia: Programa de capacitación Medios Hojas de asistencia a capacitación Material de apoyo de cursos Hojas de evaluación de curso Evaluación de efectividad de la capacitación.
3. Apoya al Gerente de Recursos humanos en la planificación y ejecución de proyectos o actividades especiales (Ej. Competencias laborales, descripciones del puesto, etc.)	g. Los proyectos son elaborados según: normas, parámetros o criterios de calidad establecidos. h. Los proyectos son diseñados y ejecutados dentro de los plazos establecidos. i. Busca la optimización de los recursos económicos asignados.	Tipo de proyectos: Mejora continua Trabajo en equipo Relaciones intragrupalas Apoyo al proceso de certificación ISO.
4. Dota personal para puestos técnicos y administrativos,	j. Cumple con los procedimientos de	Tipos de Entrevista Entrevista

ANEXO 3

Plásticos para el desarrollo



OLEFINAS S.A.

**FO-RH-009
DESCRIPCION DE
PUESTO Y PERFIL
POR COMPETENCIAS**

<p>según procedimiento de contratación establecido.</p>	<p>reclutamiento, selección y contratación para personal técnico o administrativo (realiza entrevistas y evalúa por competencias de acuerdo al perfil de la posición, elabora informe de selección, presenta candidatos calificados para ocupar la posición cumpliendo con la fecha acordada) k. Ejecuta el programa de inducción general al personal contratado. i. Elabora y da seguimiento al programa de inducción específica.</p>	<p>estructurada, individual.</p> <p>Pruebas a aplicar Pruebas para evaluación de aptitudes e inventarios de personalidad.</p> <p>Reportes Reportes escritos individuales.</p> <p>Tipos de contratación Temporal Permanentes</p> <p>Tipos de puesto Técnicos, administrativos y personal de apoyo.</p>
<p>5. Apoya las actividades de Seguridad Industrial, (Incluye: participar en el Comité de Seguridad Industrial, seguimiento de los Reportes de Accidente y Programación y seguimiento a los exámenes de colinesterasa).</p>	<p>m. Asiste y participa en las reuniones de Comité de SI. n. Propone ideas o acciones tendientes a mejorar la SI o. Verifica el cumplimiento del normativo SI. p. Guarda registro de los reportes de accidentes. q. Programa trimestralmente la toma de muestras de sangre para pruebas de colinesterasa. r. Lleva registro de los</p>	<p>Tipos de actividades Capacitaciones Formación de brigada, etc. Información al personal</p> <p>Tipos de reuniones del Comité Semanales Especiales</p> <p>Tipos de reportes Reporte de accidente Reporte de resultados de exámenes por grupo.</p>

ANEXO 3

<p>Plásticos para el desarrollo</p>  <p>OLEFINAS S.A.</p>	<p>FO-RH-009 DESCRIPCION DE PUESTO Y PERFIL POR COMPETENCIAS</p>
---	---

	<p>resultados por cada trabajador. s. Propone acciones para mejorar los resultados del nivel de colinesterasa.</p>	
--	---	--

4. Relaciones del puesto

Funciones	Relaciones del puesto Nombre de los cargos, áreas, clientes, usuarios o beneficiarios directos de la actividad.
1. Elabora el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación y el Programa de Capacitación para todas las áreas de la Empresa	Gerentes y jefes de áreas o departamentos
2 Coordina la ejecución del programa de capacitación	Todo el personal
3 Apoya al Gerente de Recursos humanos en la planificación y ejecución de proyectos o actividades especiales (Ej. Competencias laborales, descripciones del puesto, etc.	Gerentes y jefes de áreas o departamentos
4 Dota personal para puestos técnicos y administrativos, según procedimiento de contratación establecido.	Gerentes y jefes de áreas o departamentos
5: Apoya las actividades de Seguridad Industrial, (Incluye: participar en el Comité de Seguridad Industrial, seguimiento de los Reportes de Accidente y Programación y seguimiento a los exámenes de colinesterasa.)	Gerentes y jefes de áreas o departamentos Todo el personal

5. Educación Formal

Nivel de educación formal	Especifique el numero de años de estudio o los diplomas o títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales (ej. administración, economía etc.)
Universitario	Tercer año aprobado	Psicología o Admón. De Recursos Humanos

ANEXO 3

<p>Plásticos para el desarrollo</p>  <p>OLEFINAS S.A.</p>	<p>FO-RH-009 DESCRIPCION DE PUESTO Y PERFIL POR COMPETENCIAS</p>
---	---

6. Habilidades y Aspectos Generales de Desempeño

No.	Habilidades y Aspectos Generales
1	CALIDAD: Grado de exactitud y la nitidez en las tareas realizadas
2	DISCIPLINA: Forma en que cumple las normas, reglas y políticas de la Empresa
3	ADAPTABILIDAD Y FLEXIBILIDAD: Grado de aprendizaje y la adaptación a cambios y nuevas situaciones
4	INICIATIVA Y JUICIO: Prepararse de antemano para hacer frente a los problemas. Asumir responsabilidades adicionales y reaccionar de acuerdo a las circunstancias sin ser supervisado. Usa su propio criterio para sobrepasar obstáculos, escoger opciones que lograrán los objetivos deseados en la forma más efectiva.
5	RESPONSABILIDAD: Capacidad para aceptar y asumir el deber en el seguimiento, la complementación de tareas y sus consecuencias
6	PUNTUALIDAD Y ASISTENCIA: Llega puntualmente al trabajo, sesiones y otras responsabilidades, completa las asignaciones a tiempo.
7	ORGANIZACIÓN/PLANEACION: Prioriza las tareas y horarios, coordina el tiempo y recursos para cumplir las asignaciones.
8	RELACIONES INTERPERSONALES: Interactúa efectivamente con el personal Establece afinidades armoniosas y reconoce preocupaciones y sentimientos de los demás. Mantiene asociaciones duraderas basadas en la confianza, ayuda a los demás
9	TRABAJO EN EQUIPO: Se integra a un grupo de personas, uniendo esfuerzos para alcanzar una meta en común
10	ACTITUD: Predisposición mental para hacer bien las tareas que se le asignen o solicitan

7. Conocimientos Informativos

Conocimientos Informativos	Descripción
1. Nivel Estratégico	Conocimiento de Misión, Visión, Política de calidad
2. Tendencia, practicas y enfoques	Administración de Recursos Humanos por competencias laborales
3. Producto y Servicio	Conocimientos de los productos
4. Personas y áreas	Conocimientos de todas las personas y áreas de la organización
5. Leyes y regulaciones	Reglamento Interno de Trabajo, Reglamento del IGSS, Norma ISO 10015, Código de Trabajo.

ANEXO 3

<p>Plásticos para el desarrollo</p>  <p>OLEFINAS S.A.</p>	<p>FO-RH-009 DESCRIPCION DE PUESTO Y PERFIL POR COMPETENCIAS</p>
---	---

6. Proveedores contratistas	Proveedores de capacitación, de personal, de uniformes, de artículos de limpieza, telefonía celular, otros
7. Datos Empresariales	Estadísticas de Recursos Humanos
8. Otros Datos	Contrato de telefonía celular, PR-RH-001, 002, 003, 004, PR-GC-001, 002, 003, 005; PR-SHI-001, 002, 003, 004, 005; PR-SHI-003; Reglamento de Seguridad Industrial, Reglamento Interno de Trabajo.

8. Destrezas Específicas

Destrezas Específicas	Detalle
1. Programas informáticos	Microsoft Office, Visual Quality, Carrousel
2. Idiomas	Inglés hablado y escrito 70%
3. Equipo de oficina	Operar pc's , fax, fotocopiadora, cámara digital, impresora, cañonera, videograbadora
4. Otras destrezas específicas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Negociación ▪ Técnicas de entrevista ▪ Resolución de conflictos ▪ Analizar solicitudes de trabajo ▪ Trabajo en equipo ▪ Habilidad en manejo de grupos ▪ Liderazgo

9. Requerimientos de Selección y Capacitación

Conocimientos / Destrezas	Requerimientos de Selección	Requerimientos de Capacitación
Conocimientos Informativos		
1. Nivel Estratégico		✓
2. Tendencia, prácticas y enfoques	✓	
3. Producto y Servicio		✓
4. Personas y áreas		✓
5. Leyes y regulaciones	✓	✓
6. Proveedores contratistas	✓	
7. Datos Empresariales		✓
8. Otros Datos		✓
OTRAS DESTREZAS		
Programas informáticos	✓	✓
Operar equipos	✓	✓

ANEXO 3

<p>Plásticos para el desarrollo</p>  <p>OLEFINAS S.A.</p>	<p>FO-RH-009 DESCRIPCION DE PUESTO Y PERFIL POR COMPETENCIAS</p>
---	---

Habilidad para entrevistar	✓	✓
Tomar decisiones sobre contratación	✓	✓
Habilidad numérica	✓	
Interpretación de índices y estadísticas de Recursos Humanos		✓

10. Experiencia Laboral Requerida **Nuevas Contrataciones**

Dimensiones de Experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia	3 años
2. En que área o puesto	Posiciones de gestión de capacitación, reclutamiento y selección o relacionadas con la administración de Recursos Humanos.
3. Especificidad de la experiencia	Manejo del proceso de dotación de personal (aplicación de pruebas psicométricas, técnicas de entrevista, contratación, etc.) Administración de procesos de capacitación (detección de necesidades, selección de instructores, programación, ejecución y evaluación del mismo), inducción (diseño, ejecución y evaluación del proceso), desarrollo de carrera (diseño, programación y ejecución), administración de personal (supervisión y coordinación individual o de equipos de trabajo) y manejo administrativo del área.

Promoción Interna

Dimensiones de Experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia	3 años
2. En que área o puesto	Jefe o supervisor de un equipo de trabajo o secretaria de gerencia de área
3. Especificidad de la experiencia	Administración de personal o apoyo administrativo

INDICADORES DE GESTION

Ver tabla de indicadores de SRT, disponible en Intranet

ANEXO 3

<p>Plásticos para el desarrollo</p>  <p>OLEFINAS S.A.</p>	<p>FO-RH-009 DESCRIPCION DE PUESTO Y PERFIL POR COMPETENCIAS</p>
---	---

Elaborado por: Jefe de Capacitación Paginas: 7 Versión: 3 Verificación: Anual Revisado por: Gerente de R.H.	Revisado por: Gerente de R.H. <hr style="border: 0; border-top: 1px solid black; margin: 5px 0;"/> Autorizado por: Gerente General <hr style="border: 0; border-top: 1px solid black; margin: 5px 0;"/>
---	---

Datos de Identificación:

Nombre del puesto: Jefe de Personal	Código: 22006
Departamento Recursos Humanos	Área: Recursos Humanos
Número de ocupantes: 01	Región: Guatemala
Puestos que supervisa: Encargada Tienda de Consumo, Supervisor de Vigilancia	Puesto del Supervisor Directo: Gerente Recursos Humanos
Fecha de elaboración: Mayo 25, 2004	Fecha actualización: Julio, 2006

1. Propósito Principal del Puesto:

Dotar personal competente para puestos operativos; manejar el plan de compensaciones y datos estadísticos del área y apoyar a la Gerencia de Recursos Humanos en actividades especiales.

2. Funciones de la posición (ordenadas descendientemente por importancia)

No.	Liste todas las funciones desempeñadas en la posición	Frecuencia	Impacto de los errores	Complejidad	Total
1	Maneja el plan de compensaciones (captura de información, ingreso a sistema operativo y generación de documentos)	5	4	4	21
2	Dota personal para puestos operativos, según requerimiento y procedimiento de contratación establecido	4	4	4	20
3	Da atención y asesoría al personal	3	4	4	19

ANEXO 3

<p>Plásticos para el desarrollo</p>  <p>OLEFINAS S.A.</p>	<p>FO-RH-009 DESCRIPCION DE PUESTO Y PERFIL POR COMPETENCIAS</p>
---	---

4	Asegura el cumplimiento de requerimientos legales en aspectos laborales (contratos, libro de salarios, reporte a Estadística IGT, entre otros)	5	4	3	17
5	Apoya al Gerente de Recursos Humanos en la planificación y ejecución de proyectos o actividades especiales (Ej.: beneficios, análisis salarial)	4	4	3	16
6	Envía información electrónica para traslado de fondos a cuentas de empleados	3	4	3	15
7	Colabora en el análisis de los aumentos salariales para el personal	2	4	3	14
8	Elabora presupuesto anual de mano de obra y personal administrativo	1	3	4	13
9	Atiende a inspectores del IGSS y de la Inspección de Trabajo	1	4	3	13
10	Elabora reporte mensual de actividades de departamento de personal	2	3	3	11
11	Administración del trabajo del personal de Seguridad	5	2	2	9
12	Ingresa motivo de retiro del personal y su apreciación en el sistema	2	3	2	8
13	Brinda referencias laborales por escrito o telefónicamente	2	2	2	6
14	Imprime novedades de aumentos de salario de personal	3	2	1	5
15	Apoya en el análisis de solicitudes de anticipo a sueldos y prestamos externos a empleados	4	1	1	5
16	Entrega cheques y boletas de pago al personal	3	1	1	4

3. Funciones, Criterios y Campo de Aplicación

	Desempeño	Entorno de Desempeño
1. Maneja el plan de compensaciones (captura de información, ingreso a sistema operativo y generación de documentos)	a. Entrega a contabilidad la planilla en la fecha establecida b. Genera los documentos de planilla con autorización de Contabilidad c. No existen reclamos por errores en el cálculo de planilla	Plan de Compensaciones Nómina Prestaciones Beneficios Medios Menú de Planillas y Menú General, Visual

ANEXO 3

Plásticos para el desarrollo



OLEFINAS S.A.

**FO-RH-009
DESCRIPCION DE
PUESTO Y PERFIL
POR COMPETENCIAS**

		<p>Quality</p> <p>Información de Referencia Bitácora de supervisión Reporte de Horas Extra Cuadro de Turnos Avisos de Suspensión y Alta del IGSS Solicitud y liquidación de vacaciones Reportes de descuentos Solvencia Laboral Expedientes laborales</p>
<p>2. Dota personal para puestos operativos, según requerimiento y procedimiento de contratación establecido.</p>	<p>d. Cumple con el procedimiento de contratación para personal operativo cumpliendo con la fecha acordada (entrevista por competencia, análisis del informe de resultados de evaluación y referencias laborales)</p> <p>e. Coordina el ingreso del personal con el Supervisor de Servicios Varios y Secretaria</p>	<p>Tipos de Entrevista Entrevista estructurada por competencia, individual</p> <p>Tipos de Contratación Temporal Permanente</p> <p>Tipos de puesto Operativo, bodega</p> <p>Información de Referencia Requerimiento de personal Perfil de puesto Informe de evaluación Informe de verificación de referencias laborales Papelería personal para expediente Presupuesto anual de personal</p>
<p>3. Da atención y asesoría al personal</p>	<p>a. Escucha inquietudes del personal</p> <p>b. Resuelve las inquietudes</p>	<p>Tipo de Atención Personalizada Telefónica</p>

ANEXO 3

<p>Plásticos para el desarrollo</p>  <p>OLEFINAS S.A.</p>	<p>FO-RH-009 DESCRIPCION DE PUESTO Y PERFIL POR COMPETENCIAS</p>
---	---

	planteadas	Por escrito Tipo de Personal Todo el personal de la Empresa
4. Asegura el cumplimiento de requerimientos legales en aspectos laborales	<p>a. Cumple con los requisitos estipulados por la Legislación Laboral y de Seguridad Social</p> <p>b. Atiende a representantes del Ministerio de Trabajo e IGSS</p>	Tipo de Requerimientos Legales: Contratos de trabajo Cálculo de salarios y prestaciones Descuentos legales Elaboración de informes de salarios y estadísticos
5. Apoya al Gerente de Recursos Humanos en la planificación y ejecución de proyectos o actividades especiales (Ej.: beneficios, análisis salarial, etc.)	<p>a. Los proyectos son elaborados según: normas, parámetros o criterios de calidad establecidos.</p> <p>b..Los proyectos son diseñados y ejecutados dentro de los plazos establecidos.</p> <p>c. Busca la optimización de los recursos económicos asignados</p>	Tipo de proyectos: Mejora continua Trabajo en Equipo Relaciones intragrupalas Apoyo al proceso de certificación ISO

4. Relaciones del puesto

Funciones	Relaciones del puesto
	Nombre de los cargos, áreas, clientes, usuarios o beneficiarios directos de la actividad.
1. Maneja el plan de compensaciones (captura de información, ingreso a sistema operativo y generación de documentos)	Todo el personal
2. Dota personal para puestos operativos, según requerimiento y procedimiento de contratación establecido	Área de Producción y Bodega. Candidatos
3. Da atención y asesoría al personal	Todo el personal
4. Asegura el cumplimiento de requerimientos legales en aspectos laborales	Gerente de Recursos Humanos o Representante Legal de la Empresa

ANEXO 3

<p>Plásticos para el desarrollo</p>  <p>OLEFINAS S.A.</p>	<p>FO-RH-009 DESCRIPCION DE PUESTO Y PERFIL POR COMPETENCIAS</p>
---	---

5 Apoya al Gerente de Recursos Humanos en la planificación y ejecución de proyectos o actividades especiales.	Gerente de Recursos Humanos
---	-----------------------------

5. Educación Formal Requerida

Nivel de educación formal	Especifique el número de años de estudio o los diplomas o títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales (ej. administración, economía etc.)
Universitario	Pensúm cerrado	Administración. de Empresas o Recursos Humanos

6. Habilidades y Aspectos Generales de Desempeño

No.	Habilidades y Aspectos Generales
1	CALIDAD: Grado de exactitud y la nitidez en las tareas realizadas
2	DISCIPLINA: Forma en que cumple las normas, reglas y políticas de la Empresa
3	ADAPTABILIDAD Y FLEXIBILIDAD: Grado de aprendizaje y la adaptación a cambios y nuevas situaciones
4	INICIATIVA Y JUICIO: Prepararse de antemano para hacer frente a los problemas. Asumir responsabilidades adicionales y reaccionar de acuerdo a las circunstancias sin ser supervisado. Usa su propio criterio para sobrepasar obstáculos, escoger opciones que lograrán los objetivos deseados en la forma más efectiva.
5	RESPONSABILIDAD: Capacidad para aceptar y asumir el deber en el seguimiento, la complementación de tareas y sus consecuencias
6	PUNTUALIDAD Y ASISTENCIA: Llega puntualmente al trabajo, sesiones y otras responsabilidades, completa las asignaciones a tiempo.
7	ORGANIZACIÓN/PLANEACION: Prioriza las tareas y horarios, coordina el tiempo y recursos para cumplir las asignaciones.
8	RELACIONES INTERPERSONALES: Interactúa efectivamente con el personal. Establece afinidades armoniosas y reconoce preocupaciones y sentimientos de los demás. Mantiene asociaciones duraderas basadas en la confianza, ayuda a los demás
9	TRABAJO EN EQUIPO: Se integra a un grupo de personas, uniendo esfuerzos para alcanzar una meta en común
10	ACTITUD: Predisposición mental para hacer bien las tareas que se le asignen o solicitan

ANEXO 3

<p>Plásticos para el desarrollo</p>  <p>OLEFINAS S.A.</p>	<p>FO-RH-009 DESCRIPCION DE PUESTO Y PERFIL POR COMPETENCIAS</p>
---	---

7. Conocimientos Informativos

Conocimientos Informativos	Descripción
1. Nivel Estratégico	Visión, misión, objetivos, estrategias, planes operativos, políticas,
2. Tendencia, practicas y enfoques	Administración
3. Personas y áreas	Personal en general
4. Leyes y regulaciones	Reglamento interno de trabajo y de Seguridad, códigos de trabajo, Ley IGSS, leyes fiscales,
5. Proveedores contratistas	IGSS, Ministerio de trabajo
6. Datos Empresariales	Manuales, códigos
7. Otros datos	Indicadores de Recursos Humanos, Contratos con proveedores, PR-RH-001; PR-RH-002; PR-RH-003; PR-RH-004; PR-IT-001

8. Destrezas Específicas

Destrezas Específicas	Detalle
1. Programas informáticos	Microsoft Office, Visual Quality, Menu, Planilla, Ident Pro
2. Equipo de oficina	Computadora, impresora, sumadora

9. Requerimientos de Selección y Capacitación

Conocimientos / Destrezas	Requerimientos de Selección	Requerimientos de Capacitación
Conocimientos Informativos		
1. Nivel Estratégico		✓
2. Tendencia, practicas y enfoques	✓	
3. Personas y áreas		✓
4. Leyes y regulaciones		✓
5. Proveedores contratistas		✓
6. Datos Empresariales		✓
7. Otros Datos		✓

ANEXO 3

Plásticos para el desarrollo



OLEFINAS S.A.

**FO-RH-009
DESCRIPCION DE
PUESTO Y PERFIL
POR COMPETENCIAS**

10. Experiencia Laboral Requerida Nuevas Contrataciones

Dimensiones de Experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia	3 años
2. En qué puesto o área	Administración de sistema de cálculo de salarios y prestaciones, administración de personal
3. Especificidad de la experiencia	Administración de sistema de cálculo de salarios y prestaciones, administración de personal.

Promoción Interna

Dimensiones de Experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia	2 años
2. En qué puesto o área	Jefe o supervisor de un equipo de trabajo, o secretaria de Gerencia de área
3. Especificidad de la experiencia	Administración de personal o apoyo administrativo

INDICADORES DE GESTION

Ver tabla de Indicadores de SRT, disponible en Intranet

ANEXO 3

<p>Plásticos para el desarrollo</p>  <p>OLEFINAS S.A.</p>	<p>FO-RH-009 DESCRIPCION DE PUESTO Y PERFIL POR COMPETENCIAS</p>
---	---

Elaborado por: Jefe de Capacitación Paginas: 6 Versión: 2 Verificación: Anual Revisado por: Gte. R.H.	Revisado por: Gerente de R.H. <hr/> Autorizado por: Gerente General
---	--

Datos de Identificación

Nombre del puesto: Secretaria de Recursos humanos	Código: 42008
Departamento Recursos humanos	Área Recursos humanos
Número de ocupantes: 01	Región: Guatemala
Puestos que supervisa: Mensajero	Puesto del Supervisor Directo: Gerente de Recursos humanos
Fecha de elaboración: Enero 30, 2006	Fecha de actualización: Julio, 2006

1. Propósito Principal del Puesto:

Atender a clientes internos y externos, personal o telefónicamente. Realizar labores secretariales. Apoyar el proceso de dotación de personal y actividades especiales.

2. Funciones de la posición (ordenadas descendientemente por importancia)

No.	Liste todas las funciones desempeñadas en la posición	Frecuencia	Impacto de los errores	Complejidad	Total
1	Atiende a clientes internos y externos	5	3	4	17
2	Atiende Planta Telefónica	5	3	4	17
3	Apoya el proceso de dotación de personal	3	3	4	16
4	Realiza trámites de IGSS, IRTRA, y otros	4	3	3	13
5	Realiza actividades secretariales (correspondencia, archivo, etc.)	5	3	2	11
6	Recibe y distribuye la correspondencia	5	3	1	8
7	Coordina la ruta del mensajero	5	3	1	8
8	Da referencias personales de empleados	5	3	1	8
9	Solicita saldos a Clínica Médica, farmacia y préstamos	4	3	1	7
10	Apoya la realización de actividades especiales del departamento.	4	3	1	7

ANEXO 3

<p>Plásticos para el desarrollo</p>  <p>OLEFINAS S.A.</p>	<p>FO-RH-009 DESCRIPCION DE PUESTO Y PERFIL POR COMPETENCIAS</p>
---	---

11	Realiza celebración de cumpleaños del mes	2	2	2	6
12	Publica mensualmente los cumpleaños en carteleras	2	2	2	6

3. Funciones, Criterios y Campo de Aplicación

	Desempeño	Entorno de Desempeño
1. Atiende a clientes internos y externos	a. Atiende amablemente a clientes internos y externos b. Refiere a los visitantes con la persona indicada. c. No existen reclamos por mala atención d. Escucha requerimientos de clientes internos e. Resuelve los requerimientos planteados	<p>Tipo de Atención Personalizada Telefónica Por escrito</p> <p>Información de Referencia Datos generales de la Empresa</p> <p>Medios Planta telefónica Formatos Específicos Sistema Informático</p>
2. Atiende la Planta telefónica	a. No existen reclamos por mala atención telefónica. Las llamadas en espera no tardan más de 30 segundos. b. Al responder una llamada, se identifica con su nombre. c. Conoce la operación de todas las funciones de la planta telefónica y asesora a los usuarios. d. Da seguimiento para asegurar el buen funcionamiento de la planta	<p>Medios: Planta telefónica</p> <p>Tipo de Llamadas Internas Nacionales Internacionales</p> <p>Información de Referencia Manual de operación de planta telefónica Listado de extensiones Personas y áreas</p>
3. Apoya el proceso de dotación de personal	a. Aplica y Califica las pruebas psicométricas según procedimiento. b. Elabora el informe de	<p>Tipos de Prueba Destreza Manual Habilidad Numérica Raven</p>

ANEXO 3

Plásticos para el desarrollo



OLEFINAS S.A.

**FO-RH-009
DESCRIPCION DE
PUESTO Y PERFIL
POR COMPETENCIAS**

	<p>resultados de evaluación psicológica</p> <p>c. Los informes son entregados máximo 16 horas hábiles posteriores a la evaluación</p> <p>d. Verifica referencias laborales</p> <p>e. Los expedientes son ingresados al sistema, 24 horas hábiles posteriores al ingreso del trabajador</p> <p>f. No existen errores en la información registrada en el sistema</p> <p>g. Prepara documentación de ingreso del personal.</p>	<p>Cleaver 16 PF</p> <p>Medios Claves y plantillas de evaluación Visual Quality y Menú de Planilla</p> <p>Tipo de expedientes: De personal de nuevo ingreso</p> <p>Información de Referencia Solicitud de Empleo Documentos de identificación</p>
4. Realiza tramites de IGSS, IRTRA, y otros	<p>a. Todo el personal tiene su carne (IRTRA, IGSS, Empresa), y aviso de alta en la póliza de seguro de vida.</p> <p>b. Realiza los trámites de préstamos internos y externos.</p> <p>c. Los tramites son realizados en las fechas establecidas</p> <p>d. Todo el personal cuenta con su contrato de trabajo debidamente autorizado después de 60 días de ingreso</p>	<p>Tipo de Tramites IGSS IRTRA Seguro de Vida Carné de Empresa Contrato de Trabajo Prestamos</p> <p>Medios Ident-Pro Sistema informático</p>
5. Realiza actividades secretariales (correspondencia, archivo, etc.)	<p>a. Elabora cartas, memos y otros documentos solicitados, cumpliendo con los requerimientos establecidos.</p> <p>b. Los documentos están</p>	<p>Tipo de Correspondencia: Cartas, memos, constancias, certificados de IGSS, formularios para</p>

ANEXO 3

<p>Plásticos para el desarrollo</p>  <p>OLEFINAS S.A.</p>	<p>FO-RH-009 DESCRIPCION DE PUESTO Y PERFIL POR COMPETENCIAS</p>
---	---

	disponibles en el lugar que corresponde y en el momento que se requieren.	entidades externas, Tipo de Archivo: Alfabético, cronológico
--	---	--

4. Relaciones del puesto

Funciones	Relaciones del puesto
	Nombre de los cargos, áreas, clientes, usuarios o beneficiarios directos de la actividad.
Atiende a clientes internos y externos	Clientes internos, externos
Atiende la Planta telefónica	Todo el personal interno, clientes y proveedores
Apoya el proceso de dotación de personal	Jefe de Personal
Realiza tramites de IGSS, IRTRA, y otros	Todo el personal de la Empresa
Realiza actividades secretariales (correspondencia, archivo, etc.)	Todo el personal de la Empresa

5. Educación Formal

Nivel de educación formal	Especifique el numero de años de estudio o los diplomas o títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales (ej. administración, economía etc.)
Diversificado	Título	Secretaria Bilingüe

6. Habilidades y Aspectos Generales de Desempeño

No.	Habilidades y Aspectos Generales
1	CALIDAD: Grado de exactitud y la nitidez en las tareas realizadas
2	DISCIPLINA: Forma en que cumple las normas, reglas y políticas de la Empresa
3	ADAPTABILIDAD Y FLEXIBILIDAD: Grado de aprendizaje y la adaptación a cambios y nuevas situaciones
4	INICIATIVA Y JUICIO: Prepararse de antemano para hacer frente a los problemas. Asumir responsabilidades adicionales y reaccionar de acuerdo a las circunstancias sin ser supervisado. Usa su propio

ANEXO 3

<p style="text-align: center;">Plásticos para el desarrollo</p> <div style="text-align: center;">  </div> <p style="text-align: center;">OLEFINAS S.A.</p>	<p>FO-RH-009</p> <p>DESCRIPCION DE PUESTO Y PERFIL POR COMPETENCIAS</p>
---	---

	<p>criterio para sobrepasar obstáculos, escoger opciones que lograrán los objetivos deseados en la forma más efectiva.</p>
5	<p>RESPONSABILIDAD: Capacidad para aceptar y asumir el deber en el seguimiento, la complementación de tareas y sus consecuencias</p>
6	<p>PUNTUALIDAD Y ASISTENCIA: Llega puntualmente al trabajo, sesiones y otras responsabilidades, completa las asignaciones a tiempo.</p>
7	<p>ORGANIZACIÓN/PLANEACION: Prioriza las tareas y horarios, coordina el tiempo y recursos para cumplir las asignaciones.</p>
8	<p>RELACIONES INTERPERSONALES: Interactúa efectivamente con el personal Establece afinidades armoniosas y reconoce preocupaciones y sentimientos de los demás. Mantiene asociaciones duraderas basadas en la confianza, ayuda a los demás</p>
9	<p>TRABAJO EN EQUIPO: Se integra a un grupo de personas, uniendo esfuerzos para alcanzar una meta en común</p>
10	<p>ACTITUD: Predisposición mental para hacer bien las tareas que se le asignen o solicitan</p>

7. Conocimientos Informativos

Conocimientos Informativos	Descripción
1. Nivel Estratégico	Visión, Misión, Política de Calidad, Valores
2. Tendencia, practicas y enfoques	Habilidades Secretariales
3. Personas y áreas	Todas las áreas y personal
4. Leyes y regulaciones	Reglamento interno de trabajo y de seguridad
5. Otros Datos	PR-RH-001; PR-RH-004; PR-CO-001; PR-SHI-003

8. Destrezas Específicas

Destrezas Específicas	Detalle
1. Programas informáticos	Word, Excell, Visual ,Menu Planilla, Ident Pro
2. Idioma Inglés	Lectura, escritura y hablado 80%
3. Opera máquina o herramientas	Fax, copiadora, computadora, impresora, video, cámara fotográfica, cañonera

ANEXO 3

<p>Plásticos para el desarrollo</p>  <p>OLEFINAS S.A.</p>	<p>FO-RH-009 DESCRIPCION DE PUESTO Y PERFIL POR COMPETENCIAS</p>
---	---

9. Requerimientos de Selección y Capacitación

Conocimientos / Destrezas	Requerimientos de Selección	Requerimientos de Capacitación
Conocimientos Informativos		
1. Nivel Estratégico		✓
2. Tendencia, practicas y enfoques		✓
3. Personas y áreas		✓
4. Leyes y regulaciones		✓
5. Otros Datos		✓
OTRAS DESTREZAS		
Programas informáticos:	✓	✓
Otros Idiomas (ingles):	✓	✓
Opera equipos	✓	✓

10. Experiencia Laboral Requerida Nuevas Contrataciones

Dimensiones de Experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia	2 años
2. En qué puesto o área	Secretaria de Gerencia o en las áreas de atención al cliente y RRHH
3. Especificidad de la experiencia	Áreas relacionadas con atención de clientes internos y/o externos y trámites relacionados de personal.

Promoción Interna

Dimensiones de Experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia	2 años
2. En qué puesto o área	Secretaria
3. Especificidad de la experiencia	Áreas relacionadas con atención al cliente interno y/o externo

INDICADORES DE GESTION

Ver tabla de Indicadores de SRT, disponible en Intranet

ANEXO 3

<p>Plásticos para el desarrollo</p>  <p>OLEFINAS S.A.</p>	<p>FO-RH-009 DESCRIPCION DE PUESTO Y PERFIL POR COMPETENCIAS</p>
---	---

Elaborado por: Jefe de Capacitación Paginas: 6 Versión: 2 Verificación: Anual Revisado por: Gte. R.I.	Revisado por: Gerente de RI <hr/> Autorizado por: Gerente General <hr/>
---	---

Datos de Identificación:

Nombre del puesto: Supervisor de Servicios Varios	Código: 25007
Departamento: Servicios Varios	Área Recursos humanos Industriales
Número de ocupantes: 01	Región: Guatemala
Puestos que supervisa: Auxiliar de Servicios Varios y Auxiliar de Limpieza de Administración	Puesto del Supervisor Directo: Jefe de Capacitación
Fecha de elaboración: Mayo 25, 2004	Fecha de actualización: Julio, 2006

1. Propósito Principal del Puesto:

Garantizar la limpieza de todas las áreas administrativas y de servicio de la Empresa, apoyar el proceso de capacitación y realizar la inducción del personal operativo.

2. Funciones de la posición (ordenadas descendientemente por importancia)

No.	Liste todas las funciones desempeñadas en la posición	Frecuencia	Impacto de los errores	Complejidad	Total
1	Coordina al personal de limpieza, servicios varios y elaboración de tarimas	5	3	4	17
2	Realiza el proceso de inducción general del personal operativo	3	3	4	15
3	Apoya al Depto. De Recursos humanos en proyectos o actividades especiales	2	3	4	14
4	Realiza trámites bancarios	5	3	3	14
5	Supervisa el cumplimiento de la prestación de servicios al personal, asegurando la existencia de suministros	3	3	3	12
6	Verifica que se realicen trabajos varios en áreas de	5	3	2	11

ANEXO 3

<p>Plásticos para el desarrollo</p>  <p>OLEFINAS S.A.</p>	<p>FO-RH-009 DESCRIPCION DE PUESTO Y PERFIL POR COMPETENCIAS</p>
---	---

	servicios				
7	Atiende mandados varios de sus jefes inmediatos	5	3	2	11
8	Coordina la venta de bolsas, torta, reprocesado, etc.	2	3	3	11
9	Colabora en la descarga de mercadería de tienda de consumo del camión fletero	3	1	3	6

3. Funciones, Criterios y Campo de Aplicación

	Desempeño	Entorno de Desempeño
1. Coordina al personal de limpieza, servicios varios y elaboración de tarimas	El personal realiza las tareas de limpieza, servicios varios y elaboración de tarimas con la calidad y en el tiempo requerido	<p>Tipo de Limpieza Barrer Trapear Sacudir Limpieza de vidrios Lavado de sanitarios</p> <p>Tipo de Servicios Varios Limpieza de sanitarios y duchas de planta Lavado de uniformes Orden de tarimas</p> <p>Áreas de servicio Oficinas administrativas Comedor de personal Sala de Capacitación Sanitarios de planta</p>
2. Realiza el proceso de inducción general del personal operativo	El personal operativo de nuevo ingreso recibe la inducción general a la Empresa, según procedimiento establecido Al finalizar la inducción hace entrega al personal del requerimiento a bodega de repuestos por el equipo de	<p>Tipo de Personal Planta Bodega Mantenimiento Análisis Aseguramiento de Calidad</p> <p>Información de Referencia Expediente de personal Guía de inducción Reglamento de</p>

ANEXO 3

Plásticos para el desarrollo



OLEFINAS S.A.

**FO-RH-009
DESCRIPCION DE
PUESTO Y PERFIL
POR COMPETENCIAS**

	<p>protección y herramientas de trabajo. Al finalizar la inducción hace entrega de los expedientes a la Secretaria de Gerencia de RI.</p>	Seguridad Industrial
<p>3. Apoya al Depto. de Recursos humanos en proyectos o actividades especiales.</p>	<p>Las actividades son elaboradas según: normas, parámetros o criterios de calidad establecidos, ejecutadas dentro de los plazos establecidos y buscando la optimización de los recursos económicos asignados</p>	<p>Tipo de Actividades: Mejora continua Trabajo en Equipo Capacitación Festividades</p>
<p>4. Realiza trámites bancarios</p>	<p>Realiza los trámites bancarios asignados cuando se le solicita. Entrega la documentación que ampara la transacción bancaria realizada.</p>	<p>Tipo de Tramites Depósitos Cambios de cheque Transferencias Compra de Giro Pago de impuestos</p>
<p>5. Supervisa el cumplimiento de la prestación de servicios al personal, asegurando la existencia de suministros.</p>	<p>Mantiene existencia de suministros varios El personal recibe los servicios establecidos con la calidad y en el tiempo requerido.</p>	<p>Tipo de Servicios: Locker, Lavado de Uniformes, abastecimiento de agua purificada, aguas gaseosas, uniformes, lavado de carros, Tipo de Suministros: Café, azúcar, te, artículos de limpieza y lavandería, medicinas para botiquín, agua pura, aguas gaseosas,</p>

ANEXO 3

<p>Plásticos para el desarrollo</p>  <p>OLEFINAS S.A.</p>	<p>FO-RH-009 DESCRIPCION DE PUESTO Y PERFIL POR COMPETENCIAS</p>
---	---

4. Relaciones del puesto

Funciones	Relaciones del puesto Nombre de los cargos, áreas, clientes, usuarios o beneficiarios directos de la actividad.
1. Coordina al personal de limpieza, servicios varios y elaboración de tarimas	Personal de servicios varios y limpieza, todo el personal.
2. Realiza el proceso de inducción general del personal operativo	Personal de nuevo ingreso, jefes o supervisores de departamento
3. Apoya al depto. de Recursos humanos en proyectos o actividades especiales	Personal del depto. De Recursos humanos.
4. Realiza tramites bancarios	Area Financiera
5. Supervisa el cumplimiento de la prestación de servicios al personal, asegurando la existencia de suministros.	Todo el personal

5. Educación Formal

Nivel de educación formal	Especifique el numero de años de estudio o los diplomas o títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales (ej. administración, economía etc.)
Educación Secundaria	Diploma 3°. Básico	

NOTA: Si no cumple con el requisito de educación formal requerida, debe tener cinco años de experiencia en posiciones como Encargado de Área.

6. Habilidades y Aspectos Generales de Desempeño

No.	Habilidades y Aspectos Generales
1	CALIDAD: Grado de exactitud y la nitidez en las tareas realizadas
2	DISCIPLINA: Forma en que cumple las normas, reglas y políticas de la Empresa
3	ADAPTABILIDAD Y FLEXIBILIDAD: Grado de aprendizaje y la adaptación a cambios y nuevas situaciones
4	INICIATIVA Y JUICIO: Prepararse de antemano para hacer frente a los problemas. Asumir responsabilidades adicionales y reaccionar de acuerdo a las circunstancias sin ser supervisado. Usa su propio

ANEXO 3

<p style="text-align: center;">Plásticos para el desarrollo</p> <div style="text-align: center;">  </div> <p style="text-align: center;">OLEFINAS S.A.</p>	<p>FO-RH-009</p> <p>DESCRIPCION DE PUESTO Y PERFIL POR COMPETENCIAS</p>
---	---

	<p>criterio para superar obstáculos, escoger opciones que lograrán los objetivos deseados en la forma más efectiva.</p>
5	<p>RESPONSABILIDAD: Capacidad para aceptar y asumir el deber en el seguimiento, la complementación de tareas y sus consecuencias</p>
6	<p>PUNTUALIDAD Y ASISTENCIA: Llega puntualmente al trabajo, sesiones y otras responsabilidades, completa las asignaciones a tiempo.</p>
7	<p>ORGANIZACIÓN/PLANEACION: Prioriza las tareas y horarios, coordina el tiempo y recursos para cumplir las asignaciones.</p>
8	<p>RELACIONES INTERPERSONALES: Interactúa efectivamente con el personal Establece afinidades armoniosas y reconoce preocupaciones y sentimientos de los demás. Mantiene asociaciones duraderas basadas en la confianza, ayuda a los demás</p>
9	<p>TRABAJO EN EQUIPO: Se integra a un grupo de personas, uniendo esfuerzos para alcanzar una meta en común</p>
10	<p>ACTITUD: Predisposición mental para hacer bien las tareas que se le asignen o solicitan</p>

7. Conocimientos Informativos

Conocimientos Informativos	Descripción
1. Nivel Estratégico	Misión, Visión, Política de Calidad
2. Producto y Servicio	Productos y Servicios de la Empresa
3. Personas y áreas	Todas las áreas y personas
4. Leyes y regulaciones	Reglamento interno de trabajo y Reglamento de Seguridad
5. Proveedores contratistas	Proveedores de artículos de limpieza y suministros varios
6. Otros Datos	PR-RH-004; PR-CO-001; PR-SHI-003

8. Destrezas Específicas

Destrezas Específicas	Detalle
1. Equipo de oficina	Fotocopiadora, lavadora, secadora
2. Opera máquina o herramientas	Martillos, llaves, barreno y herramientas

ANEXO 3

<p>Plásticos para el desarrollo</p>  <p>OLEFINAS S.A.</p>	<p>FO-RH-009 DESCRIPCION DE PUESTO Y PERFIL POR COMPETENCIAS</p>
---	--

9. Requerimientos de Selección y Capacitación

Conocimientos / Destrezas	Requerimientos de Selección	Requerimientos de Capacitación
Conocimientos Informativos		
1. Nivel Estratégico		✓
2. Personas y áreas		✓
3. Leyes y regulaciones		✓
4. Proveedores contratistas		✓

10. Experiencia Laboral Requerida Nuevas Contrataciones

Dimensiones de Experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia	1 año
2. En qué puesto o área	Supervisor o Jefe de conserjería o mantenimiento de edificios.
3. Especificidad de la experiencia	Mantenimiento de edificios, servicios de limpieza, supervisión de personal.

Promoción Interna

Dimensiones de Experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia	3 años
2. En qué puesto o área	Encargado de área o posición administrativa
3. Especificidad de la experiencia	Apoyo administrativo y servicio al cliente

INDICADORES DE GESTION

Ver tabla de Indicadores de SRT, disponible en Intranet

ANEXO 3

<p>Plásticos para el desarrollo</p>  <p>OLEFINAS S.A.</p>	<p>FO-RH-009 DESCRIPCION DE PUESTO Y PERFIL POR COMPETENCIAS</p>
---	---

Elaborado por: Jefe de Capacitación Paginas: 6 Versión: 2 Verificación: Anual Revisado por: Gte. RH.	Revisado por: Gerente de RH <hr style="width: 100%;"/> Autorizado por: Gerente General
--	---

Datos de Identificación

Nombre del puesto: Supervisor de Vigilancia	Código: 25008
Departamento Recursos Humanos	Área Recursos Humanos
Número de ocupantes: 01	Región: Guatemala
Puestos que supervisa: Agentes de seguridad subcontratada	Puesto del Supervisor Directo: Jefe de personal
Fecha de elaboración: Julio 20, 2004	Fecha de actualización: Julio, 2006

1. Propósito Principal del Puesto:

Garantizar la seguridad de las instalaciones y los bienes de la Empresa; supervisar al personal de seguridad y apoyar las actividades del área de Recursos humanos.

2. Funciones de la posición (ordenadas descendientemente por importancia)

No.	Liste todas las funciones desempeñadas en la posición	Frecuencia	Impacto de los errores	Complejidad	Total
1	Coordina al personal de seguridad para el cumplimiento de las consignas y normas de seguridad	5	3	3	14
2	Brinda atención personal o telefónica a visitantes y personal	5	3	3	14
3	Lleva registro de novedades	5	3	3	14
4	Manejo de correspondencia	5	3	2	11
5	Apoya las actividades del departamento de Recursos humanos	5	3	2	11
6	Lleva control de horario de personal administrativo	5	3	2	11
7	Hace recorrido por las instalaciones para verificar	5	3	2	11

ANEXO 3

<p>Plásticos para el desarrollo</p>  <p>OLEFINAS S.A.</p>	<p>FO-RH-009 DESCRIPCION DE PUESTO Y PERFIL POR COMPETENCIAS</p>
---	---

	áreas de locker, alarmas, oficinas, etc.				
8	Lleva control de kilometraje cuando utilizan vehículos para actividades de la empresa	3	2	2	7

3. Funciones, Criterios y Campo de Aplicación

	Desempeño	Entorno de Desempeño
<p>1. Coordina al personal de seguridad para el cumplimiento de las consignas y normas de seguridad</p>	<p>a. El personal cumple con las normas y consignas b. Las garitas de vigilancia están cubiertas en los horarios establecidos c. Se realizan las rondas en las áreas y horarios establecidos d. Las llamadas telefónicas en horas inhábiles son atendidas y referidas al supervisor de turno e. Da inducción y capacitación al personal de seguridad</p>	<p>Tipo de Personal Interno Subcontratado</p> <p>Tipo de Consignas y Normas Uso de uniforme y armas Cumplimiento de horarios Registros al personal Chequeo de pases (permisos, producto, herramienta, maquinaria, etc) Buena atención al personal y visitantes</p>
<p>2. Brinda atención personal o telefónica a visitantes y personal</p>	<p>a. Los visitantes son atendidos amablemente y anunciados o referidos con la persona indicada b. Las llamadas telefónicas son atendidas con rapidez y amabilidad, proporcionando información autorizada c. Da información que le es requerida por el personal interno d. Elabora reporte de visitas e. Ubica a los visitantes en un parqueo, previo requerimiento</p>	<p>Información de referencia: - Libro de novedades</p>

ANEXO 3

Plásticos para el desarrollo



OLEFINAS S.A.

FO-RH-009 DESCRIPCION DE PUESTO Y PERFIL POR COMPETENCIAS

<p>3. Apoya las actividades del Depto. de Recursos humanos.</p>	<p>a. Las actividades asignadas son elaboradas según criterios de calidad y ejecutadas dentro de los plazos establecidos</p>	<p>Tipo de Actividades: Verificación de papelería de ingreso Mejora continua Festividades Servicios al personal (locker, aguas gaseosas, distribución de parqueo)</p>
<p>4. Lleva registro de novedades</p>	<p>a. Registra las novedades b. Reporta al jefe de personal las novedades ocurridas en el día</p>	<p>Tipo de Registro - Manual Tipo de Novedades - De la revisión al personal - De salida de equipo, herramientas y maquinaria - De funcionamiento de alarma - De marcaje del reloj - De accidentes laborales - De pases de salida de producto - De extracción de basura - Del recorrido por oficinas administrativas después de la hora de salida - Kilometrajes</p>
<p>5. Manejo de correspondencia</p>	<p>a. Entrega a Recepción la correspondencia recibida en Garita b. Registra en el cuaderno de control de correspondencia, los documentos entregados y le firman de recibido c. Entrega correspondencia a los destinatarios finales</p>	<p>Tipo de Correspondencia: Interna y externa Documentación en general Paquetes</p>

ANEXO 3

<p style="text-align: center;">Plásticos para el desarrollo</p> <div style="text-align: center;">  </div> <p style="text-align: center;">OLEFINAS S.A.</p>	<p>FO-RH-009 DESCRIPCION DE PUESTO Y PERFIL POR COMPETENCIAS</p>
---	---

	<p>(personal de planta), a solicitud de Secretaria Recepcionista d. Entrega a empresa de courier la correspondencia o paquetes después del horario de oficina, según solicitud de secretarias.</p>	
--	---	--

4. Relaciones del puesto

Funciones	Relaciones del puesto
	Nombre de los cargos, áreas, clientes, usuarios o beneficiarios directos de la actividad.
1. Coordina al personal de seguridad para el cumplimiento de las consignas y normas de seguridad	Agentes y Supervisor de seguridad contratada,
2. Brinda atención personal o telefónica a visitantes y personal	Visitantes y todo el personal de la Empresa.
3. Apoya las actividades del Depto. de Recursos humanos.	Personal del departamento de Recursos humanos.
4. Lleva registro de novedades	Jefe de personal y demás Jefaturas.
5. Manejo de correspondencia	Recepcionistas y el personal que recibe correspondencia.

5. Educación Formal

Nivel de educación formal	Especifique el numero de años de estudio o los diplomas o títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales (ej. administración, economía etc.)
Educación Primaria	6to. Año	

6. Habilidades y Aspectos Generales de Desempeño

No.	Habilidades y Aspectos Generales
1	CALIDAD: Grado de exactitud y la nitidez en las tareas realizadas
2	DISCIPLINA: Forma en que cumple las normas, reglas y políticas de la Empresa
3	ADAPTABILIDAD Y FLEXIBILIDAD: Grado de aprendizaje y la adaptación a cambios y nuevas situaciones
	INICIATIVA Y JUICIO: Prepararse de antemano para hacer frente a

ANEXO 3

<p>Plásticos para el desarrollo</p>  <p>OLEFINAS S.A.</p>	<p>FO-RH-009 DESCRIPCION DE PUESTO Y PERFIL POR COMPETENCIAS</p>
---	---

4	los problemas. Asumir responsabilidades adicionales y reaccionar de acuerdo a las circunstancias sin ser supervisado. Usa su propio criterio para sobrepasar obstáculos, escoger opciones que lograrán los objetivos deseados en la forma más efectiva.
5	RESPONSABILIDAD: Capacidad para aceptar y asumir el deber en el seguimiento, la complementación de tareas y sus consecuencias
6	PUNTUALIDAD Y ASISTENCIA: Llega puntualmente al trabajo, sesiones y otras responsabilidades, completa las asignaciones a tiempo.
7	ORGANIZACIÓN/PLANEACION: Prioriza las tareas y horarios, coordina el tiempo y recursos para cumplir las asignaciones.
8	RELACIONES INTERPERSONALES: Interactúa efectivamente con el personal Establece afinidades armoniosas y reconoce preocupaciones y sentimientos de los demás. Mantiene asociaciones duraderas basadas en la confianza, ayuda a los demás
9	TRABAJO EN EQUIPO: Se integra a un grupo de personas, uniendo esfuerzos para alcanzar una meta en común
10	ACTITUD: Predisposición mental para hacer bien las tareas que se le asignen o solicitan

7. Conocimientos Informativos

Conocimientos Informativos	Descripción
1. Nivel Estratégico	Misión, Visión, Política de calidad
2. Personas y áreas	Personal operativo y administrativo
3. Leyes y regulaciones	Reglamento interno y de seguridad
4. Proveedores contratistas	Proveedores y contratistas más frecuentes
5. Otros Datos	PR-RH-001; PR-SHI-003

8. Destrezas Específicas

Destrezas Específicas	Detalle
1. Opera máquina o herramientas	Armas de fuego

9. Requerimientos de Selección y Capacitación

Conocimientos / Destrezas	Requerimientos de Selección	Requerimientos de Capacitación
Conocimientos Informativos		
1. Nivel Estratégico		√
2. Personas y áreas		√

ANEXO 3

<p>Plásticos para el desarrollo</p>  <p>OLEFINAS S.A.</p>	<p>FO-RH-009 DESCRIPCION DE PUESTO Y PERFIL POR COMPETENCIAS</p>
---	---

3. Leyes y regulaciones		√
4. Proveedores contratistas		√
5. Otros Datos		√
OTRAS DESTREZAS ESPECIFICAS		
Armas de fuego	√	√

10. Experiencia Laboral Requerida

Nuevas contrataciones

Dimensiones de Experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia	3 años
2. En que puesto o área	Supervisor de Vigilancia o Agente de seguridad privada
3. Especificidad de la experiencia	Vigilancia y/o Seguridad.

Promoción Interna

Dimensiones de Experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia	3 años
2. En que puesto o área	Agente de seguridad
3. Especificidad de la experiencia	Vigilancia y/o seguridad

INDICADORES DE GESTION

Ver tabla de Indicadores de SRT, disponible en Intranet

ANEXO 3

<p>Plásticos para el desarrollo</p>  <p>OLEFINAS S.A.</p>	<p>FO-RH-009 DESCRIPCION DE PUESTO Y PERFIL POR COMPETENCIAS</p>
---	---

Elaborado por: Jefe de Capacitación Paginas: 5 Versión: 2 Verificación: Anual Revisado por: Gte. R.H.	Revisado por: Gerente de R.H. <hr style="border: 0; border-top: 1px solid black; margin: 5px 0;"/> Autorizado por: Gerente General <hr style="border: 0; border-top: 1px solid black; margin: 5px 0;"/>
---	---

Datos de Identificación:

Nombre del puesto: Encargada de Tienda de Consumo	Código: 32006
Departamento Recursos humanos	Área: Recursos humanos
Número de ocupantes: 01	Región: Guatemala
Puestos que supervisa: Ninguno	Puesto del Supervisor Directo: Jefe de Personal
Fecha de elaboración: Agosto 26, 2004	Fecha de actualización: Julio, 2006

1. Propósito Principal del Puesto:

Atender la Tienda de Consumo, manteniendo existencia de productos que satisfagan la demanda de los usuarios, llevando registros contables exactos y brindando un excelente servicio al cliente.

2. Funciones de la posición (ordenadas descendientemente por importancia)

No.	Liste todas las funciones desempeñadas en la posición	Frecuencia	Impacto de los errores	Complejidad	Total
1	Verifica existencia de producto contra el kárdex en el sistema	3	3	3	12
2	Despacha los víveres a los empleados, operando en el sistema las transacciones	5	2	3	11
3	Ingresa factura de los pedidos al sistema informático	3	3	2	9
4	Realiza las compras de los productos	3	3	2	9
5	Elabora inventario de existencia de productos	4	2	2	8
6	Atiende inquietudes y/o reclamos de los empleados	2	2	3	8
7	Verifica precio de los productos recibidos	2	2	2	6
8	Archiva hojas de pedidos	4	1	1	6
9	Ordena estanterías para exposición de productos	4	1	1	5
10	Hace el ingreso de los productos en recepción de	2	3	1	5

ANEXO 3

<p>Plásticos para el desarrollo</p>  <p>OLEFINAS S.A.</p>	<p>FO-RH-009 DESCRIPCION DE PUESTO Y PERFIL POR COMPETENCIAS</p>
---	---

	pedido				
11	Mantiene orden y limpieza en el área	5	1	1	5
12	Elabora los pedidos para nueva compra de productos	2	2	1	4
13	Cotiza precios de productos	2	2	1	4
14	Recibe los productos solicitados	2	2	1	4
15	Solicita emisión de cheque para pago de flete	2	2	1	4
16	Elabora código para nuevos productos	1	2	1	3
17	Pesa y empaqa los granos (arroz, frijoles)	2	1	1	3

3. Funciones, Criterios y Campo de Aplicación

	Desempeño	Entorno de Desempeño
1. Verifica existencia de producto contra el kárdex en el sistema	a. Realiza inventario de productos y lo verifica con el kárdex del sistema. b. Reporta diferencias encontradas	Medios Sistema informático Información de Referencia Inventario
2. Despacha los víveres a los empleados, operando en el sistema las transacciones	a. Los usuarios reciben sus víveres según requerimiento b. Las transacciones son operadas en el sistema para generar la hoja de despacho y el empleado la firma de conformidad en el momento que recibe sus productos.	Medios: Sistema informático Conteo físico Información de Referencia Listado de Precios Despacho de Productos
3. Ingresas factura de los pedidos al sistema informático	Las facturas de producto comprado para la Tienda de Consumo son ingresadas al sistema informático sin errores y el mismo día que ingresa el producto	Tipo de pedidos De víveres De artículos de limpieza Información de Referencia Facturas Medios Sistema informático

ANEXO 3

<p>Plásticos para el desarrollo</p>  <p>OLEFINAS S.A.</p>	<p>FO-RH-009 DESCRIPCION DE PUESTO Y PERFIL POR COMPETENCIAS</p>
---	---

<p>4. Realiza las compras de productos</p>	<p>a. Verifica la rotación de productos y sugiere agregar o reducir productos. b. Cumple con el procedimiento de compra establecido c. Realiza compras directamente</p>	<p>Tipo de Productos Todos los que se manejan en la Tienda de Consumo</p> <p>Información de Referencia Inventarios Proveedores Productos Procedimiento de compras</p>
--	---	--

4. Relaciones del puesto

Funciones	Relaciones del puesto
	Nombre de los cargos, áreas, clientes, usuarios o beneficiarios directos de la actividad.
1. Verifica existencia de producto contra el kárdex en el sistema	Contabilidad
2. Despacha los víveres a los empleados, operando en el sistema las transacciones	Todos los usuarios de la Tienda de Consumo Contabilidad
3. Ingresa factura de los pedidos al sistema informático	Contabilidad
4. Realiza las compras de productos	Todos los usuarios de la Tienda de Consumo

5. Educación Formal

Nivel de educación formal	Especifique el numero de años de estudio o los diplomas o títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales (ej. administración, economía etc.)
Diversificado	Título	Carrera de nivel medio

6. Habilidades y Aspectos Generales de Desempeño

No.	Habilidades y Aspectos Generales
1	CALIDAD: Grado de exactitud y la nitidez en las tareas realizadas
	DISCIPLINA: Forma en que cumple las normas, reglas y políticas de la

ANEXO 3

<p style="text-align: center;">Plásticos para el desarrollo</p> <div style="text-align: center;">  </div> <p style="text-align: center;">OLEFINAS S.A.</p>	<p>FO-RH-009</p> <p>DESCRIPCION DE PUESTO Y PERFIL POR COMPETENCIAS</p>
---	---

2	Empresa
3	ADAPTABILIDAD Y FLEXIBILIDAD: Grado de aprendizaje y la adaptación a cambios y nuevas situaciones
4	INICIATIVA Y JUICIO: Prepararse de antemano para hacer frente a los problemas. Asumir responsabilidades adicionales y reaccionar de acuerdo a las circunstancias sin ser supervisado. Usa su propio criterio para sobrepasar obstáculos, escoger opciones que lograrán los objetivos deseados en la forma más efectiva.
5	RESPONSABILIDAD: Capacidad para aceptar y asumir el deber en el seguimiento, la complementación de tareas y sus consecuencias
6	PUNTUALIDAD Y ASISTENCIA: Llega puntualmente al trabajo, sesiones y otras responsabilidades, completa las asignaciones a tiempo.
7	ORGANIZACIÓN/PLANEACION: Prioriza las tareas y horarios, coordina el tiempo y recursos para cumplir las asignaciones.
8	RELACIONES INTERPERSONALES: Interactúa efectivamente con el personal Establece afinidades armoniosas y reconoce preocupaciones y sentimientos de los demás. Mantiene asociaciones duraderas basadas en la confianza, ayuda a los demás
9	TRABAJO EN EQUIPO: Se integra a un grupo de personas, uniendo esfuerzos para alcanzar una meta en común
10	ACTITUD: Predisposición mental para hacer bien las tareas que se le asignen o solicitan

7. Conocimientos Informativos

Conocimientos Informativos	Descripción
1. Nivel Estratégico	Misión, visión, política de calidad
2. Producto y Servicio	Productos que se manejan en la tienda de consumo
3. Personas y áreas	Todo el personal de la empresa
4. Leyes y regulaciones	Reglamento interno de trabajo y de seguridad industrial
5. Proveedores contratistas	Proveedores de productos de consumo
6. Otros Datos	Códigos de productos y empleados. Procedimiento de compra PR-CO-001; PR-SHI-003

8. Destrezas Específicas

Destrezas Específicas	Detalle
1. Programas informáticos	Menú General, Excel

ANEXO 3

<p>Plásticos para el desarrollo</p>  <p>OLEFINAS S.A.</p>	<p>FO-RH-009 DESCRIPCION DE PUESTO Y PERFIL POR COMPETENCIAS</p>
---	---

2. Equipo de oficina	Computadora, impresora, sumadora, scanner,
3. Opera máquina o herramientas	Balanza

9. Requerimientos de Selección y Capacitación

Conocimientos / Destrezas	Requerimientos de Selección	Requerimientos de Capacitación
Conocimientos Informativos		
1. Nivel Estratégico		√
2. Producto y Servicio		√
3. Personas y áreas		√
4. Leyes y regulaciones		√
5. Proveedores		√
6. Otros Datos		√
OTRAS DESTREZAS ESPECIFICAS		
Programas informáticos: Menú General, Excel	√	√
Opera equipos: Copiadora, equipo de oficina, balanza	√	√

10. Experiencia Laboral Requerida

Nuevas Contrataciones

Dimensiones de Experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia	Un año
2. En que puesto o área	Encargada de tienda, almacén o similar
3. Especificidad de la experiencia	Atención al público, manejo de inventarios.

Promoción Interna

Dimensiones de Experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia	Dos años
2. En que puesto o área	Posición de apoyo administrativo
3. Especificidad de la experiencia	Atención al público, apoyo administrativo

INDICADORES DE GESTION

Ver tabla de Indicadores de SRT, disponible en Intranet

ANEXO 3

<p>Plásticos para el desarrollo</p>  <p>OLEFINAS S.A.</p>	<p>FO-RH-009 DESCRIPCION DE PUESTO Y PERFIL POR COMPETENCIAS</p>
---	---

Elaborado por: Jefe de Capacitación Paginas: 5 Versión: 2 Verificación: Anual Revisado por: Gte. R.H.	Revisado por: Gerente de R.H <hr style="border: 0; border-top: 1px solid black;"/> Autorizado por: Gerente General
---	---

Datos de Identificación:

Nombre del puesto: Mensajero	Código: 43002
Departamento: Recursos humanos	Área Recursos humanos
Número de ocupantes: 01	Región: Guatemala
Puestos que supervisa: Ninguno	Puesto del Supervisor Directo: Jefe de personal
Fecha de elaboración: Septiembre 07, 2004	Fecha de actualización: Julio, 2006

1. Propósito Principal del Puesto:

Entregar y recoger documentación y correspondencia relacionada con la empresa. Efectuar trámites de exportación, bancarios y de la administración de la empresa.

2. Funciones de la posición (ordenadas descendientemente por importancia)

No.	Liste todas las funciones desempeñadas en la posición	Frecuencia	Impacto de los errores	Complejidad	Total
1	<u>Traslado de documentos varios</u> (correspondencia, documentos legales, reporte marítimo, terrestre y de existencias a Tecniseguros, reclamos al seguro, cartas a aspirantes a plazas, etc.), y muestras que se le asignen por diferente departamentos (Clientes, proveedores, instituciones de gobierno, líneas aéreas, Aseguradora, personas particulares, correo, apartado postal, otras en general)	4	4	2	12
2	Realiza <u>trámites bancarios</u> (depósitos, solicitud de estado de cuentas (depósitos, entrega de cartas, traslado de fondos, compra de dólares, bloqueo de	5	4	1	9

ANEXO 3

<p style="text-align: center;">Plásticos para el desarrollo</p> <div style="text-align: center;">  </div> <p style="text-align: center;">OLEFINAS S.A.</p>	<p>FO-RH-009</p> <p>DESCRIPCION DE PUESTO Y PERFIL POR COMPETENCIAS</p>
---	---

	cheques)				
3	<u>Realiza trámites de exportación</u> (Pagos de fletes a navieras en dólares, entrega de documentos a Agencia Aduanal, Navieras y Agencias de Carga, entregar papelería al señor de las pólizas, y a Clientes como Chiquita, comprar facturas consulares, legalizar facturas consulares, pagos a Agexpront)	5	3	1	8
4	<u>Realiza pagos a proveedores</u>	5	2	1	7
5	Paga impuestos en la SAT; calcomanías de vehículos de la empresa, reposición de placas, tarjetas de circulación, títulos de propiedad, IVA, IEMA, Facturas especiales, etc.	3	3	1	6
6	Recoge Diario Oficial en Tipografía Nacional	5	1	1	6

3. Funciones, Criterios y Campo de Aplicación

	Desempeño	Entorno de Desempeño
1. Traslado de documentos varios	a. Recoge, entrega y distribuye los documentos asignados b. Cumple con el recorrido y tareas asignadas	<p>Tipo de documentos Administrativos correspondientes a los departamentos de la empresa (muestras, reportes y reclamos a la Cia. Aseguradora, boletos en la Agencia de Viajes, visas, pagos a proveedores y fletes a navieras, documentos para agencia aduanal, a bancos, a navieras y agencias de carga, entrega de cheques a pago de proveedores y a Tek Pak, etc.)</p> <p>Información de Referencia Recorrido de tareas de</p>

ANEXO 3

<p>Plásticos para el desarrollo</p>  <p>OLEFINAS S.A.</p>	<p>FO-RH-009 DESCRIPCION DE PUESTO Y PERFIL POR COMPETENCIAS</p>
---	---

		<p>Relaciones Industriales</p> <p>Medios Motocicleta</p>
<p>2. Realiza trámites bancarios</p>	<p>a. Realiza el trámite asignado en el tiempo requerido.</p>	<p>Tipo de trámites: Depósitos, transferencias, solicitud de estados de cuenta, traslado de fondos, compra de dólares.</p> <p>Información de Referencia Documentación bancaria</p> <p>Medios Motocicleta</p>
<p>3. Realiza trámites de exportación</p>	<p>a. Cumple con todos los pasos del trámite asignado b. Entrega la documentación respectiva de acuerdo al trámite realizado.</p>	<p>Tipo de trámite: Pólizas de exportación Documentos para el Cliente Facturas consulares Legalización de facturas consulares Pagos a Agexpront Entrega de documentos a Naviera</p> <p>Información de Referencia Documentos de exportación</p> <p>Medios Motocicleta</p>
<p>4. Realiza pagos a proveedores</p>	<p>a. Los proveedores reciben su pago y quedan satisfechos con la atención brindada. b. Entrega a la persona que corresponde los comprobantes del pago</p>	<p>Información de Referencia Cheques Facturas</p> <p>Medios Motocicleta</p>

ANEXO 3

<p>Plásticos para el desarrollo</p>  <p>OLEFINAS S.A.</p>	<p>FO-RH-009 DESCRIPCION DE PUESTO Y PERFIL POR COMPETENCIAS</p>
---	---

4. Relaciones del Puesto

Funciones	Relaciones del puesto
	Nombre de los cargos, áreas, clientes, usuarios o beneficiarios directos de la actividad.
1. Traslado de documentos varios	Gerencias, Secretarías y Jefaturas
2. Realiza trámites bancarios	Contabilidad
3. Realiza trámites de exportación	Ventas
4. Realiza pagos a proveedores	Contabilidad

5. Educación Formal

Nivel de educación formal	Especifique el número de años de estudio o los diplomas o títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales (ej. administración, economía etc.)
Básico	3 año	

NOTA: Si no cumple con el requisito de educación formal requerida, debe tener tres años de experiencia en posición como mensajero.

6. Habilidades y Aspectos Generales de Desempeño

No.	Habilidades y Aspectos Generales
1	CALIDAD: Grado de exactitud y la nitidez en las tareas realizadas
2	DISCIPLINA: Forma en que cumple las normas, reglas y políticas de la Empresa
3	ADAPTABILIDAD Y FLEXIBILIDAD: Grado de aprendizaje y la adaptación a cambios y nuevas situaciones
4	INICIATIVA Y JUICIO: Prepararse de antemano para hacer frente a los problemas. Asumir responsabilidades adicionales y reaccionar de acuerdo a las circunstancias sin ser supervisado. Usa su propio criterio para sobrepasar obstáculos, escoger opciones que lograrán los objetivos deseados en la forma más efectiva.
5	RESPONSABILIDAD: Capacidad para aceptar y asumir el deber en el seguimiento, la complementación de tareas y sus consecuencias
6	PUNTUALIDAD Y ASISTENCIA: Llega puntualmente al trabajo, sesiones y otras responsabilidades, completa las asignaciones a tiempo.
7	ORGANIZACIÓN/PLANEACION: Prioriza las tareas y horarios, coordina el tiempo y recursos para cumplir las asignaciones.
8	RELACIONES INTERPERSONALES: Interactúa efectivamente con el personal

ANEXO 3

<p style="text-align: center;">Plásticos para el desarrollo</p> <div style="text-align: center;">  </div> <p style="text-align: center;">OLEFINAS S.A.</p>	<p>FO-RH-009</p> <p>DESCRIPCION DE PUESTO Y PERFIL POR COMPETENCIAS</p>
---	---

	Establece afinidades armoniosas y reconoce preocupaciones y sentimientos de los demás. Mantiene asociaciones duraderas basadas en la confianza, ayuda a los demás
9	TRABAJO EN EQUIPO: Se integra a un grupo de personas, uniendo esfuerzos para alcanzar una meta en común
10	ACTITUD: Predisposición mental para hacer bien las tareas que se le asignen o solicitan

7. Conocimientos Informativos

Conocimientos Informativos	Descripción
1. Nivel Estratégico	Misión, Visión, Política de Calidad
2. Personas y áreas	Personal administrativo
3. Leyes y regulaciones	Leyes de tránsito, tramites/exportación y pagos impuestos; reglamento interno de trabajo y de seguridad
4. Otros Datos	PR-GC-001; PR-SHI-003

8. Destrezas Específicas

Destrezas Específicas	Detalle
1. Equipo de oficina	Fotocopiadora, fax, maquina de escribir
2. Opera máquina o herramientas	Motocicleta
3. Otras destrezas específicas	Conocer la ciudad, letra clara

9. Requerimientos de Selección y Capacitación

Conocimientos / Destrezas	Requerimientos de Selección	Requerimientos de Capacitación
Conocimientos Informativos		
1. Nivel Estratégico		√
2. Personas y áreas		√
3. Leyes y regulaciones	√	√
4. Otros Datos		√
OTRAS DESTREZAS ESPECIFICAS		
Opera equipos de oficina: Fotocopiadora, fax, maquina de escribir	√	√
Manejar moto	√	
Conocer la ciudad, letra clara	√	

ANEXO 3

Plásticos para el desarrollo



OLEFINAS S.A.

**FO-RH-009
DESCRIPCION DE
PUESTO Y PERFIL
POR COMPETENCIAS**

9. Experiencia Laboral Requerida Nuevas Contrataciones

Dimensiones de Experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia	3 años
2. En que puesto o área	Mensajero
3. Especificidad de la experiencia	Mensajería en general

Promoción Interna

Dimensiones de Experiencia	Detalle
4. Tiempo de experiencia	2 años
5. En que puesto o área	Puesto operativo o administrativo
6. Especificidad de la experiencia	Conocimiento de la empresa

INDICADORES DE GESTION

Ver tabla de indicadores de SRT, disponible en Intranet

Elaborado por: Jefe de Capacitación	Revisado por: Gerente de R.H.
55	

ANEXO 3

<p>Plásticos para el desarrollo</p>  <p>OLEFINAS S.A.</p>	<p>FO-RH-009 DESCRIPCION DE PUESTO Y PERFIL POR COMPETENCIAS</p>
---	---

Paginas: 5
 Versión: 2
 Verificación: Anual
 Revisado por: Gte. R.H.

 Autorizado por: Gerente General

Datos de Identificación:

Nombre del puesto Auxiliar de Servicios Varios	Código: 45011
Departamento Servicios Varios	Área: Recursos humanos
Número de ocupantes: 2	Región: Guatemala
Puestos que supervisa Ninguno	Puesto del Supervisor Directo: Supervisor de Servicios varios
Fecha de elaboración: Junio 22, 2004	Fecha de actualización: Julio, 2006

1. Propósito Principal del Puesto:

Ejecutar las tareas de limpieza y servicios varios de las áreas asignadas en la Empresa y apoyar actividades especiales.

2. Funciones de la posición (ordenadas descendientemente por importancia)

No.	Liste todas las funciones desempeñadas en la posición	Frecuencia	Impacto de los errores	Complejidad	Total
1	Ejecuta tareas de limpieza en áreas asignadas	5	3	3	14
2	Apoya la prestación de servicios al personal	5	3	3	14
3	Apoya al depto. de Recursos humanos en actividades especiales	5	3	3	14
4	Lava uniformes de Dursban	5	3	3	14
5	Distribuye garrafones de agua pura en la oficinas	5	2	3	11
6	Ordena las tarimas	5	2	3	11
7	Descarga el producto de camión	3	2	3	9
8	Ordena bicicletas	3	2	3	9
9	Pinta paredes de oficinas	5	2	2	9
10	Surte los dispensadores de papel y jabón	5	2	2	9
11	Entrega uniformes limpios al personal de producción	5	2	2	9
12	Lava los dispensadores de agua	4	2	2	8
13	Repara mesas del comedor	5	1	1	6
14	Llena refrigeradora de aguas	5	1	1	6

ANEXO 3

<p>Plásticos para el desarrollo</p>  <p>OLEFINAS S.A.</p>	<p>FO-RH-009 DESCRIPCION DE PUESTO Y PERFIL POR COMPETENCIAS</p>
---	---

15	Lava carros de Gerentes y Jefes	5	1	1	6
16	Coloca afiches motivacionales en cartelera	4	1	1	5
17	Ordena el área de bolsa	4	1	1	5
18	Repara sanitarios, duchas y otros	1	1	2	3

3. Funciones, Criterios y Campo de Aplicación

	Desempeño	Entorno de Desempeño.
1. Ejecuta tareas de limpieza en áreas asignadas	<p>a. Hace buen uso de los artículos de limpieza asignados</p> <p>b. Lleva a cabo la limpieza de acuerdo a instrucciones recibidas</p> <p>c. Utiliza los artículos y suministros de limpieza de acuerdo a instrucciones recibidas.</p>	<p>Tipo de Limpieza Barrer Trapear Sacudir Limpieza de vidrios Lavado de sanitarios Lavado de trapeadores y sacudidores Limpieza de cámaras refrigeradas</p> <p>Áreas de servicio Comedor de personal Lavandería Sanitarios, duchas y vestidores de planta Pasillos y parqueo de Admón. Tarimas y bolsas de resina Terrazas Canales Banquetas</p>
2. Apoya la prestación de servicios varios al personal	<p>a. El personal recibe los servicios establecidos con la calidad y en el tiempo requerido.</p> <p>b. Sigue instrucciones recibidas</p>	<p>Tipo de Servicios: Uniformes (lavar, secar, doblar y ordenar), lavado de dispensadores, lavado de carros, agua purificada, aguas gaseosas; mantenimiento de servicios e instalaciones, descarga de producto de la tienda,</p>

ANEXO 3

<p>Plásticos para el desarrollo</p>  <p>OLEFINAS S.A.</p>	<p>FO-RH-009 DESCRIPCION DE PUESTO Y PERFIL POR COMPETENCIAS</p>
---	---

		traslado de mobiliario y cajas de archivo Tipo de Suministros: Artículos de limpieza y lavandería, aguas gaseosas,
3. Apoya al depto. de Recursos humanos en actividades especiales.	a. Las actividades son elaboradas según requerimiento y dentro de los plazos establecidos	Tipo de Actividades: Festividades Colocación de afiches Capacitación Reuniones de trabajo

4. Relaciones del puesto

Funciones	Relaciones del puesto Nombre de los cargos, áreas, clientes, usuarios o beneficiarios directos de la actividad.
1. Ejecuta tareas de limpieza en áreas asignadas.	Personal de las áreas asignadas
2. Apoya la prestación de servicios al personal	Todo el personal de la Empresa
3. Apoya al depto. de Recursos humanos en actividades especiales.	Todo el personal de la Empresa

5. Educación Formal

Nivel de educación formal	Especifique el número de años de estudio o los diplomas o títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales (ej. administración, economía etc.)
Educación Primaria	Diploma	

6. Habilidades y Aspectos Generales de Desempeño

No.	Habilidades y Aspectos Generales
1	CALIDAD: Grado de exactitud y la nitidez en las tareas realizadas
2	DISCIPLINA: Forma en que cumple las normas, reglas y políticas de la Empresa

ANEXO 3

<p style="text-align: center;">Plásticos para el desarrollo</p> <div style="text-align: center;">  </div> <p style="text-align: center;">OLEFINAS S.A.</p>	<p>FO-RH-009</p> <p>DESCRIPCION DE PUESTO Y PERFIL POR COMPETENCIAS</p>
---	---

3	ADAPTABILIDAD Y FLEXIBILIDAD: Grado de aprendizaje y la adaptación a cambios y nuevas situaciones
4	INICIATIVA Y JUICIO: Prepararse de antemano para hacer frente a los problemas. Asumir responsabilidades adicionales y reaccionar de acuerdo a las circunstancias sin ser supervisado. Usa su propio criterio para sobrepasar obstáculos, escoger opciones que lograrán los objetivos deseados en la forma más efectiva.
5	RESPONSABILIDAD: Capacidad para aceptar y asumir el deber en el seguimiento, la complementación de tareas y sus consecuencias
6	PUNTUALIDAD Y ASISTENCIA: Llega puntualmente al trabajo, sesiones y otras responsabilidades, completa las asignaciones a tiempo.
7	ORGANIZACIÓN/PLANEACION: Prioriza las tareas y horarios, coordina el tiempo y recursos para cumplir las asignaciones.
8	RELACIONES INTERPERSONALES: Interactúa efectivamente con el personal Establece afinidades armoniosas y reconoce preocupaciones y sentimientos de los demás. Mantiene asociaciones duraderas basadas en la confianza, ayuda a los demás
9	TRABAJO EN EQUIPO: Se integra a un grupo de personas, uniendo esfuerzos para alcanzar una meta en común
10	ACTITUD: Predisposición mental para hacer bien las tareas que se le asignen o solicitan

7. Conocimientos Informativos

Conocimientos Informativos	Descripción
1. Nivel Estratégico	Misión, Visión, Política de calidad
2. Personas y áreas	Personal de planta y administrativo
3. Leyes y regulaciones	Reglamento interno y de seguridad
4. Otros datos	PR-SHI-003

8. Destrezas Específicas

Destrezas Específicas	Detalle
1. Opera máquina o herramientas	Lavadora, secadora, herramienta de albañilería y plomería.

9. Requerimientos de Selección y Capacitación

ANEXO 3

<p>Plásticos para el desarrollo</p>  <p>OLEFINAS S.A.</p>	<p>FO-RH-009 DESCRIPCION DE PUESTO Y PERFIL POR COMPETENCIAS</p>
---	---

Conocimientos / Destrezas	Requerimientos de Selección	Requerimientos de Capacitación
Conocimientos Informativos		
1. Nivel Estratégico		✓
2. Personas y áreas		✓
3. Leyes y regulaciones		✓
4. Otros Datos		✓
OTRAS DESTREZAS ESPECIFICAS		
Opera maquinaria o herramientas:	✓	✓

10. Experiencia Laboral Requerida Nuevas Contrataciones

Dimensiones de Experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia	Un año
2. En que puesto o área	Conserje, Auxiliar de Limpieza, Ayudante de Albañil
3. Especificidad de la experiencia	Limpieza, albañilería, plomería, carpintería

Promoción Interna

Dimensiones de Experiencia	Detalle
4. Tiempo de experiencia	Seis Meses
5. En que puesto o área	Auxiliar de producción
6. Especificidad de la experiencia	Limpieza, albañilería, plomería, carpintería

INDICADORES DE GESTION

Ver tabla de indicadores de SRT, disponible en Intranet

Elaborado por: Jefe de Capacitación <div style="text-align: right;">60</div>	Revisado por: Gerente de R.H.
---	-------------------------------

ANEXO 3

<p>Plásticos para el desarrollo</p>  <p>OLEFINAS S.A.</p>	<p>FO-RH-009 DESCRIPCION DE PUESTO Y PERFIL POR COMPETENCIAS</p>
---	---

Páginas: 5

Versión: 2

Verificación: Anual

Revisado por: Gte. R.H.

 Autorizado por: Gerente General

Datos de Identificación:

Nombre del puesto: Auxiliar de Limpieza	Código: 45010
Departamento Servicios Varios	Área Recursos humanos
Número de ocupantes: 4	Región: Guatemala
Puestos que supervisa: Ninguno	Puesto del Supervisor Directo: Supervisor de Servicios Varios
Fecha de elaboración: Junio 22, 2004	Fecha de actualización: Julio, 2006

1. Propósito Principal del Puesto:

Ejecutar las tareas de limpieza de todas las áreas administrativas de la Empresa y apoyar actividades especiales.

2. Funciones de la posición (ordenadas descendientemente por importancia)

No.	Liste todas las funciones desempeñadas en la posición	Frecuencia	Impacto de los errores	Complejidad	Total
1	Ejecuta tareas de limpieza en áreas asignadas	5	3	3	14
2	Apoya la prestación de servicios al personal.	5	3	3	14
3	Apoya al depto. de Recursos humanos en actividades especiales.	5	3	3	14
4	Lava y seca en máquina los uniformes Dursban	5	3	3	14
5	Surte de azúcar, galletas y atoles a la cafetería de personal	5	3	2	11
6	Lava los manteles del comedor	5	2	3	11
7	Plancha los manteles del comedor	5	2	3	11
8	Colabora en la descarga del producto de tienda	3	2	3	9
9	Dobla los uniformes para ubicarlos en estantería	5	2	2	9
10	Coloca aguas en las cámaras	5	2	2	9
11	Lava dispensadores de agua	4	2	2	8
12	Verifica las existencias de papel, jabón, azúcar, café, te en las distintas áreas	5	2	1	7

ANEXO 3

<p>Plásticos para el desarrollo</p>  <p>OLEFINAS S.A.</p>	<p>FO-RH-009 DESCRIPCION DE PUESTO Y PERFIL POR COMPETENCIAS</p>
---	---

13	Prepara cafetera del área asignada	5	2	1	7
14	Colabora en la preparación o distribución de refacciones al personal	4	2	1	6
15	Riega las plantas de áreas asignadas	4	1	1	5
16	Colabora con la recepción y distribución de uniformes nuevos al personal	1	2	2	5

3. Funciones, Criterios y Campo de Aplicación

	Desempeño	Entorno de Desempeño
1. Ejecuta tareas de limpieza en áreas asignadas	a. Lleva a cabo la limpieza de acuerdo a instrucciones recibidas b. Utiliza los artículos y suministros de limpieza de acuerdo a instrucciones recibidas	<p>Tipo de Limpieza Barrer Trapear Sacudir Limpieza de vidrios Lavado de sanitarios Lavado de trapeadores y sacudidores Lavado de vajilla Limpieza de Microondas Limpieza de cámaras refrigeradas</p> <p>Áreas de servicio Oficinas administrativas Comedor de personal Sala de Capacitación Lavandería Pasillos y parqueo de ventas</p>
2. Apoya la prestación de servicios varios al personal	a. El personal recibe los servicios establecidos con la calidad y en el tiempo requerido. b. Sigue instrucciones recibidas	<p>Tipo de Servicios: Uniformes y manteles (lavar, secar, doblar, planchar y ordenar), servicio de café, aguas gaseosas, refacciones, atol</p> <p>Tipo de Suministros: Café, azúcar, te, artículos de limpieza y lavandería, aguas gaseosas,</p>

ANEXO 3

<p>Plásticos para el desarrollo</p>  <p>OLEFINAS S.A.</p>	<p>FO-RH-009 DESCRIPCION DE PUESTO Y PERFIL POR COMPETENCIAS</p>
---	---

3. Apoya al depto. de Recursos humanos en actividades especiales.	a. Las actividades son elaboradas según requerimiento y dentro de los plazos establecidos	Tipo de Actividades: Festividades Capacitación Reuniones de trabajo
---	---	---

4. Relaciones del puesto

Funciones	Relaciones del puesto
	Nombre de los cargos, áreas, clientes, usuarios o beneficiarios directos de la actividad.
1. Ejecuta tareas de limpieza en áreas asignadas	Personal de áreas asignadas
2. Apoya la prestación de servicios al personal.	Todo el personal de la Empresa
3. Apoya al depto. de Relaciones Industriales en actividades especiales.	Todo el personal de la Empresa

5. Educación Formal

Nivel de educación formal	Especifique el numero de años de estudio o los diplomas o títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales (ej. administración, economía etc.)
Educación Primaria	Tercer año aprobado	

6. Habilidades y Aspectos Generales de Desempeño

No.	Habilidades y Aspectos Generales
1	CALIDAD: Grado de exactitud y la nitidez en las tareas realizadas
2	DISCIPLINA: Forma en que cumple las normas, reglas y políticas de la Empresa
3	ADAPTABILIDAD Y FLEXIBILIDAD: Grado de aprendizaje y la adaptación a cambios y nuevas situaciones
4	INICIATIVA Y JUICIO: Prepararse de antemano para hacer frente a los problemas. Asumir responsabilidades adicionales y reaccionar de acuerdo a las circunstancias sin ser supervisado. Usa su propio criterio para sobrepasar obstáculos, escoger opciones que lograrán los objetivos deseados en la forma más efectiva.

ANEXO 3

<p style="text-align: center;">Plásticos para el desarrollo</p> <div style="text-align: center;">  </div> <p style="text-align: center;">OLEFINAS S.A.</p>	<p>FO-RH-009</p> <p>DESCRIPCION DE PUESTO Y PERFIL POR COMPETENCIAS</p>
--	---

5	RESPONSABILIDAD: Capacidad para aceptar y asumir el deber en el seguimiento, la complementación de tareas y sus consecuencias
6	PUNTUALIDAD Y ASISTENCIA: Llega puntualmente al trabajo, sesiones y otras responsabilidades, completa las asignaciones a tiempo.
7	ORGANIZACIÓN/PLANEACION: Prioriza las tareas y horarios, coordina el tiempo y recursos para cumplir las asignaciones.
8	RELACIONES INTERPERSONALES: Interactúa efectivamente con el personal Establece afinidades armoniosas y reconoce preocupaciones y sentimientos de los demás. Mantiene asociaciones duraderas basadas en la confianza, ayuda a los demás
9	TRABAJO EN EQUIPO: Se integra a un grupo de personas, uniendo esfuerzos para alcanzar una meta en común
10	ACTITUD: Predisposición mental para hacer bien las tareas que se le asignen o solicitan

7. Conocimientos Informativos

Conocimientos Informativos	Descripción
1. Nivel Estratégico	Misión, Visión, Política de calidad
2. Personas y áreas	Personal operativo y administrativo
3. Leyes y regulaciones	Reglamento interno y de seguridad
4. Otros datos	PR-SHI-003

8. Destrezas Específicas

Destrezas Específicas	Detalle
1. Opera máquina o herramientas	Lavadora, Secadora

9. Requerimientos de Selección y Capacitación

Conocimientos / Destrezas	Requerimientos de Selección	Requerimientos de Capacitación
Conocimientos Informativos		
1. Nivel Estratégico		✓
2. Personas y áreas		✓
3. Leyes y regulaciones		✓
4. Otros datos		✓
OTRAS DESTREZAS ESPECIFICAS		
Operar maquinaria y herramienta: Lavadora, Secadora		✓

ANEXO 3

Plásticos para el desarrollo



OLEFINAS S.A.

**FO-RH-009
DESCRIPCION DE
PUESTO Y PERFIL
POR COMPETENCIAS**

10. Experiencia Laboral Requerida Nuevas Contrataciones

Dimensiones de Experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia	Un año
2. En que puesto o área	Oficios domésticos
3. Especificidad de la experiencia	Barrer, trapear, sacudir, lavar.

Promoción Interna

Dimensiones de Experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia	Seis Meses
2. En que puesto o área	Auxiliar
3. Especificidad de la experiencia	Barrer, trapear, sacudir, lavar.

INDICADORES DE GESTION

Ver tabla de indicadores de SRT, disponible en Intranet