

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



**DISEÑO DE SUBSISTEMAS DE SELECCIÓN Y RECLUTAMIENTO, DESCRIPTORES
Y PERFILES DE PUESTOS, EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Y CAPACITACIÓN
BASADO EN COMPETENCIAS LABORALES PARA UNA EMPRESA DE
LITOGRAFÍA, UBICADA EN EL MUNICIPIO DE MIXCO, DEPARTAMENTO DE
GUATEMALA**



ANA KAREN DEL ROSARIO PIRIL DÁVILA

Guatemala, septiembre de 2020

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



**DISEÑO DE SUBSISTEMAS DE SELECCIÓN Y RECLUTAMIENTO, DESCRIPTORES
Y PERFILES DE PUESTOS, EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Y CAPACITACIÓN
BASADO EN COMPETENCIAS LABORALES PARA UNA EMPRESA DE
LITOGRAFÍA, UBICADA EN EL MUNICIPIO DE MIXCO, DEPARTAMENTO DE
GUATEMALA**

Informe del Trabajo Profesional de Graduación de la Maestría, con base en el “Instructivo para elaborar el trabajo profesional de graduación para optar al Grado Académico de Maestro en Artes”, aprobado por Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, el 15 de octubre de 2015, según Numeral 7.8 Punto SEPTIMO del Acta No. 26-2015 y ratificado por el Consejo Directivo del Sistema de Estudios de Postgrado de la Universidad de San Carlos de Guatemala, según Punto 4.2, subincisos 4.2.1 y 4.2.2 del Acta 14-2018 de fecha 14 de agosto de 2018.

ASESOR: JUAN CARLOS LEMUS RÍOS



ANA KAREN DEL ROSARIO PIRIL DÁVILA

Guatemala, septiembre de 2020



ACTA/EP No. 03151

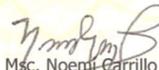
ACTA No. Ref.EEP.OF.RRHH-C-012-JPFS-2020

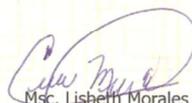
De acuerdo al estado de emergencia nacional decretado por el Gobierno de la República de Guatemala y a las resoluciones del Consejo Superior Universitario, que obligaron a la suspensión de actividades académicas y administrativas presenciales en el campus central de la Universidad, ante tal situación la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas, debió incorporar tecnología virtual para atender la demanda de necesidades del sector estudiantil, en esta oportunidad nos reunimos de forma virtual los infrascritos miembros del Jurado Examinador, el 27 de Septiembre de 2020, a las **12:30 - 13:00** horas para practicar la PRESENTACIÓN DEL TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN de la Licenciada **Ana Karen del Rosario Piril Dávila**, carné No. **201010974** estudiante de la Maestría en **Administración Recursos Humanos** de la Escuela de Estudios de Postgrado, como requisito para optar al grado de Maestro en **Administración Recursos Humanos**, en la categoría de artes. El examen se realizó de acuerdo con el Instructivo para Elaborar el Trabajo Profesional de Graduación para optar al grado académico de Maestro en Artes, aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, el 15 de octubre de 2015, según Numeral 7.8 Punto SÉPTIMO del Acta No. 26-2015 y ratificado por el Consejo Directivo del Sistema de Estudios de Postgrado –SEP- de la Universidad de San Carlos de Guatemala, según Punto 4.2, subincisos 4.2.1 y 4.2.2 del Acta 14-2018 de fecha 14 de agosto de 2018-----

Cada examinador evaluó de manera oral los elementos técnico-formales y de contenido científico profesional del informe final presentado por el sustentante, denominado **Diseño de subsistemas de selección y reclutamiento, descriptores y perfiles de puestos, evaluación del desempeño y capacitación basado en competencias laborales para una empresa de litografía, ubicada en el municipio de Mixco, departamento de Guatemala**. Dejando constancia de lo actuado en las hojas de factores de evaluación proporcionadas por la Escuela. El examen fue **APROBADO** con una nota promedio de 71 puntos, obtenida de las calificaciones asignadas por cada integrante del jurado examinador. El Tribunal hace las siguientes recomendaciones:

El trabajo cuenta con varios errores de redacción – corregir. Actualizar e incluir las bibliográficas en el marco teórico, completar. Incluir mejoras del proceso de evaluación indicados en el documento. Cambio en el título a: **"Diseño de subsistemas de selección y reclutamiento, descriptores de puestos, evaluación del desempeño y capacitación basado en competencias laborales para una empresa de litografía, ubicada en el municipio de Mixco, departamento de Guatemala"**.

En fe de lo cual firmamos la presente acta en la Ciudad de Guatemala, a los veintisiete días del mes de septiembre del año dos mil veinte.


Msc. Noemi Garrillo
Coordinador


Msc. Lisbeth Morales
Evaluador


Msc. Karla Krings
Evaluador


Licda. Ana Karen del
Rosario Piril Dávila
Sustentante

ADENDUM

El infrascrito Coordinador del Jurado Examinador CERTIFICA que el estudiante **Ana Karen del Rosario Piril Dávila**, incorporó los cambios y enmiendas sugeridas por cada miembro examinador del Jurado.

Guatemala, 03 de octubre de 2020.

(f) _____
MSc. Noemí Carrillo
Coordinador

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

HONORABLE JUNTA DIRECTIVA

Decano:	Lic. Luis Antonio Suárez Roldán
Secretario:	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
Vocal I:	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
Vocal II:	Doctor Byron Giovanni Mejía Victorio
Vocal III:	Vacante
Vocal IV:	Br. CC. LL. Silvia María Oviedo Zacarías
Vocal V:	P. C. Omar Oswaldo García Matzuy

TERNA QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN DEL TRABAJO

PROFESIONAL DE GRADUACIÓN

Coordinador:	Msc. Lisbeth Magaly Morales Cuezzi
Evaluador:	Msc. Noemí Clarivel Carrillo Reyes
Evaluador:	Msc. Karla Eugenia Krings Cotero

AGRADECIMIENTOS

A la Universidad de San Carlos de Guatemala, Escuela de Posgrado de la Facultad de Ciencias Económicas, por la oportunidad de alcanzar un sueño más en mi vida profesional y por abrirme las puertas al conocimiento.

Al Lic. M. A. Juan Carlos Lemus Ríos, por dedicar su valioso tiempo en la asesoría de este trabajo de graduación, gracias por la paciencia.

A Imprenta “HM”, por brindarme la oportunidad de aplicación de mis conocimientos, dándome la confianza y estima, en especial a Inga. Claudia Martínez.

A mi familia que esta meta sea de orgullo para cada uno de ustedes, porque también son parte de ello, y merecen el reconocimiento.

A mis amigos, por los consejos y por alentarme siempre en cada momento, y especial aquellos incondicionales en la búsqueda de una meta en común.

A Dios, por su amor incondicional, por todas las bendiciones y oportunidades, por brindarme sabiduría y ser guía en cada paso la vida.

CONTENIDO

RESUMEN.....	i
INTRODUCCIÓN.....	ii
1. ANTECEDENTES	1
2. MARCO TEORICO.....	7
2.1. Sistema de Administración de Capital Humano.....	7
2.2. Gestión por competencias	10
2.3. Planeación estratégica de capital humano	10
2.4. Análisis y diseños de puestos.....	12
2.4.1. Técnicas de obtención de información para el análisis de puestos	13
2.4.2. Descripción y perfil de puestos	14
2.4.3. Identificación de competencias en el descriptor de puestos	15
2.5. Selección y reclutamiento de personal	17
2.5.1. Canales de reclutamiento	19
2.5.2. Documentación requerida para el proceso de reclutamiento.....	19
2.6. Capacitación y desarrollo.....	21
2.6.1. Diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC)	23
2.6.2. Métodos y Técnicas de capacitación	24
2.6.3. Evaluación de la capacitación.....	25
2.7. Evaluación de desempeño.....	25
2.7.1. Metodología de evaluación del desempeño 90°	27
2.7.2. Método evaluación de competencias basados en el comportamiento	27
2.7.3. Competencias.....	28
2.7.4. Modelo de competencias	29

2.7.5. Assessment Center.....	30
3. METODOLOGÍA.....	31
3.1. Planteamiento del problema.....	31
3.2. Objetivos	33
3.2.1. General	33
3.2.2. Específicos.....	34
3.3. Método y técnicas.....	34
3.3.1. Método.....	34
3.3.2. Técnicas	34
3.3.3. Bibliografía (fuentes).....	34
3.4. Unidad de análisis.....	35
3.5. Período por investigar	35
3.6. Ámbito geográfico	35
3.6.1. Investigación de campo	35
Las herramientas utilizadas para apoyo de la investigación son:.....	35
3.7. Método de análisis.....	36
3.7.1. Fase I: Evaluación y recopilación de información.	36
3.7.2. Fase II: Análisis de información.	37
3.7.3. Fase III: Presentación de resultados y definición de subsistemas	37
4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS	38
4.1. Diagnóstico Situacional de la institución.....	38
4.1.1. Planeación estratégica.....	41
4.1.2. Planeación del recurso humano.....	45
4.2. Modelo de gestión por competencias laborales	49
4.3. Análisis de subsistemas de recursos humanos.....	52

4.3.1. Creación de Descriptores y perfiles de puestos.....	52
4.3.2. Reclutamiento y selección	54
4.3.3. Contratación e inducción	57
4.3.4. Evaluación de desempeño.....	58
4.3.5. Programa de capacitación	59
4.4. Análisis de resultados globales	64
CONCLUSIONES	74
RECOMENDACIÓN	75
BIBLIOGRAFÍA.....	76
ANEXOS.....	79
1. Anexo DP&P_HM_01 MANUAL DE FUNCIONES, DESCRIPTORES Y PERFILES DE PUESTOS	80
2. Anexo R&S_HM_01 MANUAL DE PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL	110
3. Anexo EV-DE_HM_01 MANUAL EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	127
4. Anexo CAP_HM_01 PROGRAMA DE CAPACITACIÓN.....	151
5. ANEXOS DE INSTRUMENTOS.....	163
INDICE DE FIGURAS	173
INDICE DE TABLAS.....	173

RESUMEN

Las empresas familiares independiente de su tamaño constituyen un elemento fundamental en la economía de un país, como generadoras de empleo. Al referirnos a empresas denominadas Pequeñas o Medianas, las cuales son catalogadas por la cantidad de empleados a los cuales emplean; en ocasiones el declive de esta organización recae en una ineficiente planeación estratégica que está implementada en su gestión.

Sin embargo, es importante al considerar una planeación estratégica organizacional, no es solo en referencia a las áreas de producción o ventas, el gestionar el área de capital humano, puede ser sin duda un excelente socio estratégico en la organización, el implementar procesos enfocados a reclutar, seleccionar, contratar, evaluar y capacitar, que sean acordes a las necesidades de este tipo de organizaciones, también son considerados retos.

El presente trabajo aborda el tema de gestión de competencias para una organización Mi Pyme para la gestión del capital humano, la cual está orientada al rendimiento de los colaboradores y de la organización, enfocado en procesos adecuados y acordes al tamaño de dicha organización; el establecer las competencias que los miembros de una organización deben poseer, el alinear sus conocimientos, habilidades, destrezas hacia un mismo enfoque, es decir, el cumplir con objetivos organizacionales.

Los resultados demostraron la necesidad de implementar subsistemas de capital humano con gestión en competencias, basados sobre las características de los valores organizacionales; para la cual la creación de los diferentes manuales de procesos de la gestión de recurso humano es el resultado final, enfocados en cuatro ejes principales: Reclutamiento y selección; descriptores y perfiles de puestos; evaluación del desempeño y capacitación.

INTRODUCCIÓN

Durante muchos años y aún en la actualidad existe un sin número de empresas las cuales inician actividades bajo el concepto de empresa familiar, mismas que administran todos sus recursos de manera empírica y de acuerdo con la experiencia que posee el administrador, sin embargo, el crecimiento de actividades en estas organizaciones es inminente, ya que van ganando campo en la actividad a la que atienden, con el auge y crecimiento de la organización, la dirección y administración de la misma se vuelve ineficiente al no poseer procedimientos que apoyen a la planeación estratégica de la organización.

El mundo actual se caracteriza por el dinamismo y el cambio constante, esto provoca que las organizaciones deban responder a las transformaciones de su entorno, adquiriendo nuevas experiencias en el manejo del negocio, esto conlleva a que las empresas deban afrontar nuevos retos para mantener su desempeño en el mercado. Es decir, deben implementar procedimientos y políticas que aporten a la gerencia en la administración de esta, sin embargo, muchas de estas buscan un enfoque más financiero, en aspectos tales como; crecimiento en ventas, reducción de costos, eficiencia y eficacia en la producción de productos; deponiendo procesos para la gestión del capital humano, factor que es de vital importancia en cualquier organización.

Es importante que las organizaciones apliquen una planeación estratégica con un enfoque al personal de la organización, ya que este apoyará y será guía en los procesos que se relacionen con los colaboradores, definiendo políticas y procedimientos que guíen su actuar. Este tipo de organizaciones familiares al establecer procesos y procedimientos los realizan de una forma más fraternal, ya que desean que el ambiente sea más familiar que organizacional, con aportes más colaborativos y de confianza, priorizando los valores que la organización ha definido.

Para poder crear sistemas en una organización, es necesario establecer los criterios que serán tomados como base; al definir una gestión por competencia el objetivo principal de esta consiste e implementar un estilo de dirección que permita gestionar el recurso

humano de una forma integral y efectiva que se adecue a los valores organizacionales, aspectos que guiarán el actuar y la forma de gestión del personal.

Para el presente trabajo de graduación se ha desarrollado la planeación estratégica del área de recursos humanos para litografía HM, el cual está enfocado a la creación de procesos para los subsistemas del área, los cuales serán de apoyo en la gestión de la organización, siendo: reclutamiento y selección; descriptores y perfiles de puesto; evaluación y desempeño; y capacitación y desarrollo.

El desarrollo del presente trabajo de graduación se plantea por capítulos, estableciendo las bases teóricas, prácticas y metodológicas para la definición de Subsistemas de Administración de Recursos Humanos basados en competencias laborales para la gestión de una empresa familiar, detallados a continuación;

Capítulo I, en este capítulo se presenta los antecedentes de la organización objeto de estudio, así como reseñas de estudios precedentes al presente trabajo, es decir, recopila información de otros autores con objetos de estudio iguales o similares.

Capítulo II, contiene el marco de referencia teoría y conceptual, que fundamentan los proceso y el desarrollo del presente trabajo.

Capítulo III, mediante este capítulo se expone el planteamiento del problema, los métodos y técnicas que se llevaron a cabo para la búsqueda de la solución.

Capítulo IV, en el presente capítulo se exponen y analizan los resultados del diagnóstico realizado al objetivo de estudio, y se plantea las soluciones; así mismo se confrontan los resultados con las bases teóricas de los capítulos I y II.

CAPITULO I

1. ANTECEDENTES

Litografía Hm, es una empresa familiar fundada en el año de 1986 por el señor Horacio Martínez y su esposa Clara de Martínez, con el fin de crear un sustento económico para su familia.

Inició con una máquina que compró de segunda, realizando el trabajo manual él, con el apoyo de su esposa; con la impresión de facturas y volantes que fueron su primer servicio. Con el pasar del tiempo fueron ampliando sus servicios, lo que también hizo que ampliaran el equipo físico y humano para el cumplimiento a sus clientes. Tal situación, obligó a que ambos esposos se desligaran de la línea de producción e iniciaran a atender temas más administrativos y financieros. Posterior con el apoyo de su segunda hija, fueron incluyendo mejoras en cada uno de los procesos.

Fue hasta el año 2017, que su hija Claudia Martínez, graduada de Ingeniería Industrial toma la administración de la organización, adecuando cambios en las áreas de producción, administrativa y financiera incluyendo procesos más técnicos y estructurados.

Actualmente dentro de los servicios que presta la litografía, se pueden mencionar: impresión de afiches, hojas membretadas, tarjetas de presentación, recibos, facturas, etiquetas, revistas, brochures, volantes y todo tipo de documentos, así mismo, diseño gráfico, separación de colores, impresión por medio de rotativa, etiquetas, litografías, imprentas, empaques flexibles.

Esta empresa actualmente cuenta con un total de 25 empleados para el desarrollo de sus actividades. Posee una estructura organizativa que incluye: una Administradora General quien dirige todas las actividades administrativas, financieras y de producción; un contador general, un jefe de mercadeo y el resto de personal en puestos productivos que son liderados por una Jefatura de producción. Actualmente la organización no cuenta con

un programa de recursos humanos estructurado a las necesidades requeridas, como lo son procesos de reclutamiento y selección, descriptores de puestos, capacitación y evaluación de desempeño; algunas de estas actividades se realizan de manera empírica, sin una metodología o procesos definidos, actividades que son realizados por la asistente administrativa, persona que no posee el conocimiento aplicativo.

Actualmente la organización objeto de estudio, ha presentado una serie de problemas en el cumplimiento a los clientes; procedente de los conflictos interpersonales que poseen los colaboradores en el área de producción, y esto es debido a que los colaboradores con mayor experiencia y con mayor antigüedad presentan quejas del personal con menor antigüedad; considerando que no poseen la actitud adecuada para realizar su trabajo, indicando que no respetan los valores que la organización ha establecido, básicamente es aspectos tales como: compromiso y responsabilidad. Sin embargo, el personal con menor antigüedad indica que la situación no es como se plantea, sino que es un problema de trabajo en equipo y dinamismo, ya que los procesos se realizan de manera lenta siguiendo las instrucciones de otros, cuando pueden ser agilizados, si las personas mayores confiaran más en la forma de trabajar de sus compañeros.

En el año 2015 se crea el Acuerdo Gubernativo número 211-2015 establecido como objeto principal, la planificación, dirección, coordinación, supervisión, control y evaluación de los recursos financieros del sector público y privado, destinado a un Programa Nacional de Desarrollo de la microempresa, pequeña y mediana empresa. Hasta el año 2019 según datos del Ministerio de Economía (Mineco) (DCA, 2019), este sector representaba el 99 por ciento de los empresarios del país, denotando la importancia del grupo en el país. Este tipo de empresas también representan una fuente de trabajo, colocando en el mercado laboral a un porcentaje representativo de población económicamente activa, siendo el 80 por ciento; así mismo la contribución en el Producto Interno Bruto se ve representado por el 40 por ciento; he aquí la importancia de impulsar y asistir a las empresas apoyándolas a su desarrollo para un crecimiento económico positivo.

En una reciente publicación de un diario en línea, que describe el punto de vista del señor Rodolfo Guillen, experto en Negocios y Procesos de Reingeniería del Programa Servicios Expertos de Consultoría (SEC) Guatemala (Vi, 2020), el cual estima una disminución de la actividad económica del sector MiPyme provocada por el golpe devastador del Covid 19; colocando al sector en conflictos económicos, quien considera que muchas de estas empresas poseen entre un 50 y 25 por ciento de estabilidad económica, situación que se verá afectada por la imposibilidad de vender y producir productos. La situación sanitaria presentada en la actualidad imposibilita a muchas organizaciones a cumplir con sus compromisos, tales como: en pagos de impuestos, pago a proveedores, pago de salarios a empleados y otras responsabilidades adquiridas de acuerdo con su giro de negocio.

Existen estudios efectuados acerca de la importancia de adecuar subsistemas de administración de los recursos humanos, los cuales establecen los beneficios de su implementación, dentro de los cuales resaltan:

Cruz Fuentes (2007), en su informe académico “Diagnóstico de Recursos Humanos en una empresa editorial e imprenta”, para la obtención del grado de Licenciado en Administrador de Empresas de la Universidad Rafael Landívar, plantea como justificación el fin primordial de conocer los procedimientos utilizados para la administración de recursos humanos, derivado a que la problemática que se presenta es la ausencia de un sistema estructurado de contratación del personal, considerando elementos aptos para la aplicación en dicha institución. La metodología utilizada, es una investigación descriptiva con la aplicación de un cuestionario adaptada a la unidad de estudio. Dentro de los resultados obtenidos se determinó que no existe un procedimiento estructurado para la contratación del personal. Dentro de las conclusiones planteadas posteriores a realizar el diagnóstico se evidencio lo siguiente: Existencia de un manual general que establece normas y políticas para toda la organización; no se realiza planeación formal del recurso humano; proceso de reclutamiento y selección no se encuentra documentado; falta de contratos de trabajo, entre otros puntos concluyentes que afectan la gestión.

Luna (2013), en sus tesis “Implementación de la estructura organizacional para una empresa familiar dedicada a la imprenta y litografía”, para obtener el grado de Ingeniera Industrial de la Universidad de San Carlos de Guatemala, da a conocer la problemática de los procesos administrativos y de operación que sufre el objeto de estudio, dentro de su objetivo general propuesto está en desarrollar e implementar una estructura organizacional que apoye a sobrevivir los cambios constantes del mercado, simplificar los métodos en el área productividad, así como el planteamiento de ventajas económicas, administrativas y competitivas. La metodología utilizada para la evaluación fue a través de una Matriz FODA. Dentro de los resultados definidos, se menciona la implementación de la nueva estructura organizacional, mejora en los métodos de producción y administrativos. Dentro de las mejoras en el área administrativa, se incluye un programa de Evaluación de desempeño para mandos medios y el nivel de satisfacción del cliente interno.

Orante Loy (2017), en sus tesis “Gestión del recurso humano basado en competencias laborales para microempresas de tipo litográfico”, para obtener el grado de Ingeniero Industrial de la Universidad de San Carlos de Guatemala, da a conocer la problemática de la organización, la actual gestión del recurso humano provoca estancamiento en la expansión de la empresa, por problemas internos en la calidad de sus productos y servicio al cliente, y el incremento en los gastos operativos. La metodología utilizada es de tipo descriptivo. Dentro de los resultados obtenidos se determinó que: la gestión de recurso humano sin competencias afecta la atención del servicio al cliente y calidad de los productos; se establecieron las competencias necesarias generales requeridas en la organización, el diseño de perfiles de puestos especializados en competencias, clasificación de los indicadores a desarrollar en la planificación de evaluación de desempeño, y el fortalecimiento de la capacitación en servicio al cliente para mejorar la experiencia de los servicios que se proporcionan

De León Ayala (2005), en sus tesis "Propuesta de un programa de evaluación del desempeño para la empresa: Imprenta Jiménez & Ayala", para obtener el grado de Licenciada en Psicología Industrial / Organizacional de la Universidad Rafael Landívar; plantea la necesidad de diseñar un programa de evaluación de desempeño que permita medir cualitativa y cuantitativamente al personal operativos y administrativo, para que apalenquen los resultados productivos y económicos de la organización. La metodología utilizada para el planteamiento de la evaluación de desempeño corresponde al modelo que plantea Dessler, Gary. Su objetivo principal es la propuesta del programa de evaluación de desempeño, así como definir sus elementos necesarios para su aplicación. Como resultados de este, se definió que los actuales descriptores de puestos no cuentan con la información necesaria para el planteamiento del programa, por tal razón se realizó una revisión y cambios necesarios para cumplir con el objetivo propuesto.

Beltrán López (2006), en su tesis "Diseño e implementación de un sistema de recursos humanos, en una empresa de servicio"; para obtener el grado de Ingeniero Industrial de la Universidad de San Carlos de Guatemala, da a conocer un diseño que acorde a las necesidades de una empresa de servicios dedicada al ramo de la construcción, el cual dentro de su objetivo principal es incrementar la eficiencia del personal para el cumplimiento de objetivos organizacionales, así como mejorar las condiciones laborales de los empleados de dicha organización. La metodología aplicada para la realización del proceso de investigación fue el método científico. Dentro de los resultados que se han definido son la creación de una planeación estratégica acorde al tamaño de la organización; la implementación de políticas con el fin de satisfacer las necesidades de clientes, empleados y organización; el diseño de un programa de capacitación que ocupe a todos los colaboradores de la organización.

Aguilar (2014), en sus tesis "Diseño y propuesta de implementación de procesos de gestión humana para Litografía Siatigroup", para obtener el grado de Magister en dirección estratégica de recursos humanos de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, realiza un planteamiento del problema en la inexistencia de procedimientos

definidos para la realización de tareas del área de recursos humanos, con el cual búsqueda de la implementación de procesos que apalenquen los objetivos de la organización en todas áreas y generar valor al servicio que prestan a colaboradores y por ende a clientes. Dentro de la metodología aplicada para la evaluación de la organización, mediante un diagnóstico y el diagrama de Ishikawa (causa-efecto) y FODA. Dentro de los resultados obtenidos, se encuentra la implementación: diseños de procesos por medio de flujogramas; manuales de procedimientos de selección y reclutamiento, inducción de personal, evaluación de personal, administración de nómina, capacitación de personal y desvinculación de colaboradores.

Alvarado (2014), en sus tesis "Diseño para la implementación de los procesos de Talento Humano para la Pyme Producomercio Joseph`s Foods, para obtener el grado de Magister en dirección estratégica de recursos humanos de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, da a conocer dentro de la problemática de la organización que el actual sistema de recursos humanos se maneja de una forma informal, empírica y sin las técnicas adecuadas en los diferentes procesos de: administración de nómina y control de personal y capacitaciones. La metodología que ha utilizado el autor para las definiciones de problemática es: 5 fuerzas de Porter, análisis al plan estratégico actual, diagnóstico de recursos y aplicación de FODA, dentro de los objetivos propuestos que están alineados a objetivos de la organización, ya que a futuro dicha organización desea obtener una certificación en ISO 9001. Dentro de los resultados obtenidos se han implementado Manuales de Procedimientos para la realización de las siguientes actividades: Reclutamiento y Selección del Personal, Contratación e Inducción del Personal, Evaluación del Personal, Desarrollo y Formación del personal, Administración de Nómina, Desvinculación del Personal, Gestión de Riesgos del Trabajo.

CAPITULO II

2. MARCO TEORICO

2.1. Sistema de Administración de Capital Humano

El propósito de la administración de capital humano es mejorar las contribuciones productivas del personal dentro de la organización, en formas que sean responsables desde un punto de vista estratégico, ético y social. Para la administración del capital humano describe la manera en que el esfuerzo de los gerentes y directivos se relacionan con todos los aspectos del personal y demuestran las contribuciones que hacen para el desempeño correcto de la organización, con el fin de alcanzar objetivos medibles.

El departamento de administración de capital humano existe para proporcionar apoyo estratégico a la alta gerencia y al personal en la tarea de lograr sus objetivos. Para lograr los objetivos de la organización, el departamento de capital humano ayuda a los administradores a identificar, obtener, desarrollar, evaluar y mantener y retener el personal que cuente con las características que se necesitan. (...) es decir, "el propósito es conseguir empleados que contribuyan a la estrategia de la organización y mejorar su eficacia y eficiencia". (Werther, Davis, & Guzmán Brito, 2014, p. 6-7)

Es importante indicar que la gestión del área de capital humano no determina el éxito de la empresa, como factores determinantes tales como aspectos económicos, operacionales, ventas o mercadeo, sin embargo ejerce una influencia en todas las áreas de la organización, la cual debe apoyar al cumplimiento de las estratégicas establecidas en cada una de estas, en la cual involucran acciones del personal, he aquí donde el área de capital humano interviene, con procesos tales como: Selección y reclutamiento, capacitación, evaluación del rendimiento de los colaboradores y la creación de planes de desarrollo para el crecimiento del personal y por ende de los objetivos organizacionales.

Según Werther, Davis, & Guzmán Brito (2014), indican que el área de capital humano posee objetivos fundamentales dentro de una organización, dentro de los cuales enmarcan:

- Objetivos corporativos: mediante su incidencia en la estrategia corporativa, impulsando adecuadamente al talento humano.
- Objetivos funcionales: este se refiere al equilibrio que debe existir entre los integrantes del área de capital humano y el total de colaboradores en la organización, de tal manera que todos puedan ser atendido adecuadamente.
- Objetivos sociales: se refiere a nivel ético que debe establecerse dentro de la organización en la convivencia entre sus colaboradores y la sociedad.
- Objetivos personales: este es en referencia a los objetivos y metas individuales de las personas que integran la organización, el cual debe apoyar y reconocer el logro y aspiraciones de quienes componen la organización.

2.1.1. Subsistemas de Recursos Humanos

Al hacer referencia de los subsistemas del departamento de recursos humanos, relacionamos las diferentes secciones de los procesos que el área debe establecer, es decir, todos los componentes que necesita el departamento para rendimiento y de los cuales son imprescindibles en la gestión del capital humano, las cuales pueden estar establecidas como políticas y/o manuales. “Los subsistemas de recursos humanos implementados según las buenas prácticas y con el propósito de alcanzar la estrategia organizacional representan el primer objetivo a cumplir por toda la organización y del deber principal de todo director o responsable de Recursos Humanos” (Alles, 2010, p. 78).

Según Chiavenato (2011), indica que existen procesos básicos en la gestión de personas, los cuales resalta cinco: integrar, organizar, retener, desarrollar y evaluar a las personas, así mismo indica que lo procesos deben estar profundamente relacionados y a su vez, deben ser independientes uno de otro.

Así mismo explica que dentro de los procesos básicos de recursos humanos, establece los diferentes subsistemas que apoyaran a la gestión del capital humano, es decir, “la manera como las organizaciones desea tratar a sus miembros para alcanzar los objetivos de la organización, al proporcionar condiciones para el logro de los objetivos individuales.

Varían en gran medida de una organización a otra”. (Chiavenato, 2011, p. 102), para la cual establece la siguiente figura, la cual representa los subsistemas acordes a los cinco procesos básicos de recursos humanos.

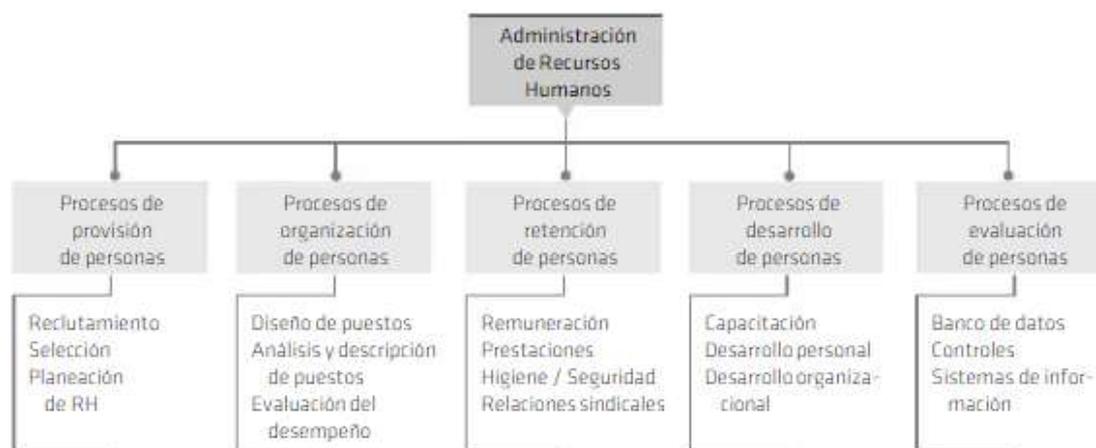


Figura 1: Procesos y subproceso en el área de RH. Adaptado de Administración de Recursos Humanos (p. 103), por Idalberto Chiavenato, 2011.

Idalberto Chiavenato (2011) analiza que la gestión de administración de recursos humanos está constituida por los siguientes subsistemas:

- Subsistema de provisión de personas: procesos que se relación con el suministro de personas, el cual comprende todas las actividades de investigación de mercado, la mano de obra, el reclutamiento y la selección.
- Subsistema de organización de personas: este proceso abarca la integración de los nuevos miembros a la organización, el análisis y descripción de los cargos, integración o inducción, evaluación del desempeño y movimientos del personal.
- Subsistema de retención de personas: incluye la remuneración, planes de beneficio social, higiene y seguridad en el trabajo
- Subsistema de desarrollo de personas: incluye las capacitaciones, entrenamientos y los planes de desarrollo de personal u organizacional.
- Subsistema de evaluación de personas: incluye el banco de datos, sistema de informaciones y auditoria de recursos humanos.

2.2. Gestión por competencias

“El modelo de gestión por competencias permite a las organizaciones alinear a las personas que la integran con los objetivos estratégicos” (Alles, 2016), si una organización gestiona adecuadamente su capital humano, este se beneficia de una ventaja competitiva, el cual aporta en el éxito de la organización por la calidad y talento de su capital humano. Como se ha indicado, una competencia radica en el conocimiento, destreza, habilidad y actitud de una persona, lo cual se refleja en sus comportamiento y conductas, las cuales pueden ser medibles, y al asociar este esquema en la organización se pueden identificar competencias claves para alcanzar los objetivos de la empresa.

Según Alles (2016) para concretar un sistema de gestión por competencias, es necesario iniciar con definir una filosofía organizacional adecuada y responder a tres preguntas importantes:

- ¿Hacia dónde vamos?
- ¿Qué hacemos?
- ¿Cómo lo hacemos?

Alles (2016) también establece los pasos para integrar un modelo basado en competencias, para lo cual debe definirse mediante los siguientes pasos:

- Definir una visión y misión, o propósito.
- Definición de competencias por la máxima dirección de la compañía (valores).
- Prueba de competencias en un grupo de la organización.
- Validación de las competencias.
- Diseño de los procesos de recursos humanos por competencias.

2.3. Planeación estratégica de capital humano

“La planeación es la base de todas las funciones gerenciales que consiste en seleccionar misiones y objetivos, y decidir sobre las acciones necesarias para lograrlos.” (Koontz, Cannice, & Weihrich, 2012, p. 108). Así como debe realizarse una planeación para todos

los ámbitos de la organización, el área de capital humano debe realizarla para administrar adecuadamente todas sus actividades. “La planeación estratégica de capital humano es una función administrativa que tiene como objetivo estimar la demanda futura del personal de una organización” (Werther, Davis, & Guzmán Brito, 2014, p. 68).

Los aspectos más relevantes que deben incluirse en la planeación estratégica del capital humano son: los procesos de reclutamiento y selección, las relaciones legales, capacitaciones, compensaciones, higiene y seguridad industrial, evaluación de desempeño, clima organizacional, desarrollo organizacional, entre otros. Todos estos aspectos deben estar enfocados a las necesidades de cada área de trabajo y que sean soporte para el cumplimiento de objetivos de cada una de ellas. Así como toda organización debe establecerse metas y objetivos de crecimiento futuro, el área de capital humano también debe establecer estrategias tácticas que desde su rol aporte al crecimiento de la organización para lo cual debe considerar las acciones de cada una de las áreas, e identificar el aporte que realizará para que cada área cumpla con las expectativas planteadas.

Dentro de los aspectos que debe considerarse para la definición de una planeación táctica debe considerar: la proyección del tiempo (largo-corto plazo), el alcance dentro de la organización, el contenido si será genérico o detallado a cada área, y la definición el cual corresponde a las necesidades de acuerdo los puestos por áreas.

Es importante que el área de capital humano defina su filosofía de trabajo (Koontz, Cannice, & Weihrich, 2012), con la creación de:

- Propósito: dentro del cual debe identificar la función o tarea básica del área de capital humano dentro de la organización, la cual debe ser coherente a la de la organización como una todo. (p. 109)
- Objetivos: tanto generales y específicos, la cual determinará los fines del área de capital humano y cuáles serán las actividades aplicar para la dirección del área. (p. 110)
- Estrategias: este se refiere a las acciones aplicativas para determinar el cumplimiento de los objetivos establecidos, así como los instrumentos y recursos que se pondrán a disposición. (p. 110)

- Organigrama: mediante la representación gráfica de la estructura organizativa que compone la administración de la organización. “Departamentalización por funciones de la empresa o funcional, agrupa las actividades según las funciones de una empresa (producción, ventas y finanzas)”. (Koontz, Cannice, & Weihrich, 2012, p. 218)
- Políticas: mediante la declaración e interpretación de procesos y toma de decisiones para que estos den respuesta a la solución de problemas futuros, dentro de las políticas que debe establecerse se pueden indicar. (p. 111)
 - Política de selección y reclutamiento.
 - Política de entrenamiento, capacitación y formación.
 - Política de gestión o evaluación del desempeño.

Estos se pueden considerar que son los aspectos fundamentales de la planeación estratégica de una organización catalogada como microempresa, derivado a que la magnitud de actividades que realiza este tipo. En la cual también es importante que tome en cuenta la cantidad de personal y las responsabilidades que posee la organización. Dentro de la planeación es importante definir los proyectos y la acciones para lograrlos, considerando a su vez los aspectos financieros, operacionales y legales.

2.3.1. FODA

“Ofrece un marco conceptual para un análisis sistemático que facilita la comparación de amenazas, oportunidades externas respecto a las fortalezas y debilidades de la organización”. (Koontz, Cannice, & Weihrich, 2012, p. 138). La utilidad de esta herramienta permite a la organización definir objetivos más realistas y diseñar estrategias que permitan alcanzar los objetivos que ha establecido.

2.4. Análisis y diseños de puestos

Los puestos contienen las actividades o funciones que deben desarrollar cada miembro de la organización, así mismo describe esencialmente al puesto. Los puestos forman una parte medular de la estructura organizativa, es decir, determinan la distribución, las condiciones y grados de especialización que requiere cada uno de ellos. La información sobre los puestos y requisitos, se obtienen a través de un proceso denominado análisis

de puestos, que es, “la recopilación, evaluación, y organización sistemática de información acerca de los diferentes trabajos” (Werther, Davis, & Guzmán Brito, 2014, p. 89); cuyo trabajo está a cargo de los analistas de puestos. De la información que debe recopilar el analista de puestos, en la evaluación que realiza debe tomar en cuenta aspectos tales como: identificación del puesto dentro de la estructura organizativa, deberes y responsabilidades, características individuales y del trabajo, niveles de desempeño; este tipo de información es de relevancia ya que será la base para diseñar el puesto.

La relevancia de un adecuado análisis y diseño de puestos es la parte modular de muchos de los procesos que realiza el área de capital humano, no es solo referencia la obtención de información de las actividades y tareas que se realizan en los puestos de una determinada organización, sino más allá en al apoyo que estos, serán en los procesos subsiguientes tales como la capacitación y la evaluación de desempeño; es por ello la importancia de realizar un adecuado proceso en la obtención de información para el análisis de puestos.

Para la realización del análisis y diseño de puestos, es importante dar a conocer a todos los miembros de la organización las razones que obligan a la empresa a efectuarlo. De esta manera facilitará al analista la obtención de información, evitando personas incómodas por sentir que su espacio ha sido invadido. Así mismo el analista que realizará esta actividad debe conocer el entorno de la organización, es decir, el propósito, las estrategias, la estructura organizativa, insumos (personales, materiales, entre otros) y productos/servicios de la organización. Mediante el conocimiento de la organización el analista puede; identificar los puestos que son necesarios analizar y crear los instrumentos y aplicación de métodos adecuados para la obtención de información.

2.4.1. Técnicas de obtención de información para el análisis de puestos

El analista puede implementar varias técnicas para recabar información, sin embargo, es importante que tome en cuentas las ventajas y desventajas de cada uno, de tal manera puede decidir por el más adecuado o inclusive el uso mixto de estos, de acuerdo con las

necesidades de la organización, técnicas dentro de los cuales se puede definir según Werther, Davis, & Guzmán Brito (2014):

- Entrevista: mediante el contacto directo con el entrevistado lo que permite explorar con facilidad puntos importantes del puesto. (p. 71)
- Cuestionario: mediante la distribución de un formulario único con preguntas que permitan obtener la información necesaria del puesto. (p. 71)
- Bitácora de empleados: mediante la ejecución de un formulario con los aspectos importantes que se desea conocer del puesto, el cual el colaborador deberá llenar diariamente. (p. 71)
- Observación: esta técnica la cual desempeña directamente el analista, la complejidad de esta técnica es el tiempo que conlleva el observar y anotar cada una de las actividades que realiza una persona dentro del puesto. (p. 71)
- Métodos combinados: se hace referencia al uso combinados de las técnicas descritas anteriormente. (p. 71)

2.4.2. Descripción y perfil de puestos

“Los descriptores de puestos consisten en una declaración por escrito en la que se explican las responsabilidades, las condiciones de trabajo y otros aspectos de un puesto determinado” (Werther, Davis, & Guzmán Brito, 2014, p. 95). Es importante que para la organización que todos los descriptores mantengan una misma estructura, de esta manera será mucho más sencilla elaborarlos, ya que poseen una estructura definida y la información solo variará conforme al puesto que se está redactando. Dentro de los elementos básicos que debe incluir recursos humanos para todos los descriptores son: definirlos con un código especial; la fecha cuando se actualizo el descriptor, estos deben ser revisados de manera constante; identificar la persona que realizo el descriptor, esta información es relevante para futuras consultas además que soportan la calidad del trabajo de la persona que lo ha realizado.

Aspectos que son relevantes incluir en el descriptor de puesto son (Werther, Davis, & Guzmán Brito, 2014, p. 72-755):

- Identificación del puesto: este indicará la posición dentro de la organización y evitar duplicidad de actividades.
- Propósito del puesto: este elemento da una visión de la finalidad del puesto dentro de la organización.
- Funciones y responsabilidades: indicará las actividades esenciales del puesto y el nivel de cumplimiento del colaborador.
- Toma de decisiones y alcance: indicará el impacto de las decisiones del puesto y el alcance dentro de la estructura.
- Relaciones del puesto: definen las relaciones del puesto con otros dentro de la organización, así como la relaciones fuera de la misma y que tienen relevancia en el puesto.
- Condiciones especiales del puesto: especifican las condiciones que requiere la persona para el desempeño del puesto.
- Competencias laborales: se refiere a los conocimientos, habilidades, actitudes y destrezas que debe poseer la persona para realizar el puesto.
- Perfil del puesto: este indica los requisitos que debe cumplir la persona antes de ser contratado para el puesto.
- Indicadores: son los instrumentos de medición del puesto.

2.4.3. Identificación de competencias en el descriptor de puestos

Según la Organización Internacional del Trabajo (OIT) define una competencia laboral “como una capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada” (Organización Internacional del Trabajo, 2020).

En una definición más amplia y más acorde a los procesos del área de capital humano el concepto de “competencia” de acuerdo con Lucia y Lepsinger (1999), se refiere a: “Un conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes relacionadas que afectan la parte esencial del trabajo de cada uno (una función o una responsabilidad), vinculado con el desempeño en el puesto, que puede medirse de acuerdo con estándares generalmente

aceptados y mejorarse mediante la capacitación o el desarrollo” (Werther, Davis, & Guzmán Brito, 2017, p. 111).

Según Alles (2007) para la identificación de competencias es importante diferenciar tres aspectos relevantes:

- La competencia: refiriéndose a ello como la capacidad de ejecutar una actividad o tarea.
- Los atributos personales: en referencia las actitudes y capacidades una persona.
- El holístico, el cual considera las dos anteriores, es decir la capacidad y actitud que posee una persona para la realización de una actividad o tarea.

Según Sagui-Vela (2004), dentro de las técnicas planteadas para la identificación de competencias basadas en la metodología de assessment center se puede mencionar:

- Observación.
- La entrevista.
- Ejercicios de bandeja, simulación de procesos.
- Ejercicios grupales.
- Presentación, mediante la exposición y discusión de un determinado tema.
- Análisis de hechos/casos, solución a un problema planteado.

Martha Alles (2015), establece las ventajas que puede obtener la organización al establecer un modelo de gestión por competencias y como la detección de competencias de sus colaboradores puede aportar al desarrollo del personal, para lo cual indica las siguientes ventajas:

- Define las capacidades y habilidades de los colaboradores.
- Estimula el desarrollo de los colaboradores y apalanca el desarrollo organizacional.
- Es de apoyo en el proceso de reclutamiento y selección de personal.
- Se enfoca en las necesidades de capacitación y desarrollo.

- Aporta al definir planes de carrera, desarrollo y vida de los colaboradores.
- Contribuye en aprovechar los recursos tanto de la organización y las capacidades de las personas.
- Reduce la rotación de personal.

Un modelo de competencia se emplea para muchos propósitos, tales como la selección de capital humano, en referencia a la búsqueda de profesionales con la formación y experiencia acorde a la necesidad del puesto, en la evaluación de desempeño y la administración del capital humano.

2.5. Selección y reclutamiento de personal

Siendo esta una de las actividades más importantes del área de capital humano, ya que se debe identificar las vacantes dentro de la organización, situación que debe plantearse dentro de la planeación táctica de cada departamento de la empresa; mismas vacantes que pueden ser en forma de reemplazo o vacantes a puestos nuevos.

Este proceso inicia con la Identificación del Talento humano, es decir, es identificar e interesar a candidatos a que ocupen plazas vacantes dentro de la organización; sin embargo, Koontz, Cannice & Weihrich (2012), definen la selección de personal como: “el proceso de elegir entre candidatos, dentro y fuera de la organización, a la persona adecuada para el puesto actual o puestos futuros” (p. 298). El reclutamiento para cubrir la plaza vacante puede llevarse a cabo de dos maneras: reclutamiento interno (entre personal de la organización) y el reclutamiento externo (es decir, el personal que se encuentra disponible en el mercado laboral externo).

Werther, Davis, & Guzmán Brito (2017), indican las ventajas de los procesos de reclutamiento en las organizaciones (p. 86), tales como:

- Ventajas del reclutamiento interno, es importante destacar las mejoras en el clima laboral, ya que los colaboradores obtienen la idea de un crecimiento dentro de la organización y planes de carrera, así el proceso de inducción disminuye ya que los colaboradores poseen el conocimiento básico del rol de la organización, así

como incrementa el cumplimiento de responsabilidad de las personas con la organización.

- Ventajas del reclutamiento externo, los nuevos colaboradores traen consigo ideas, conocimientos nuevos que pueden aportar, y ver de un punto de vista diferente las situaciones que se presentan dentro de la organización. Dentro de su desventaja se puede indicar que no se tiene la certeza de cuánto tiempo ocupará la persona el puesto, además de ser un proceso con mayor costo financiero y el tiempo que lleva la búsqueda de la persona y el proceso de inclusión a la organización.

Para este proceso, es importante tomar en cuenta los descriptores de puesto, ya que serán la referencia de las necesidades que se buscan en los candidatos, así como de las funciones y responsabilidades que se desempeñaran la persona que ocupara el puesto.

Para el proceso de selección y reclutamiento deben completarse varias etapas que apoyan al reclutador, para determinar el canal adecuado para la identificación del talento y atraer al candidato con mayor potencial para el desempeño del puesto que se plantea, el cual puede realizarse mediante el siguiente proceso.

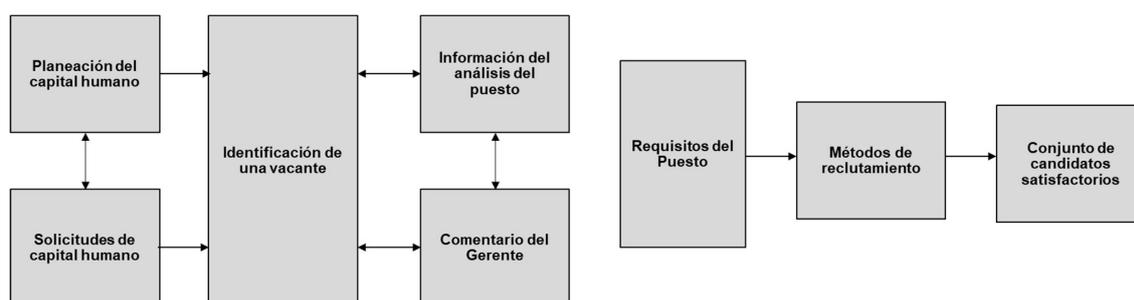


Figura 2: Proceso de identificación de talento. Adaptado de Administración de Recursos Humanos (p. 87), por Werther, Davis, & Guzmán Brito, 2017, McGrawHill Education.

2.5.1. Canales de reclutamiento

Canales de reclutamiento interno

Los empleados que la compañía tiene en la actualidad constituyen una fuente esencial de posibles candidatos para un puesto. Tanto si se trata de una promoción como de un movimiento lateral, los candidatos internos ya están familiarizados con la organización y poseen información detallada sobre las políticas y procedimientos de la entidad” (Werther, Davis, & Guzmán Brito, 2017, p. 92).

Dentro del cual la organización puede incluir un “Programas de promoción de vacantes” para obtener de manera interna a las personas para ocupar ciertos puestos, así como los requisitos que deben cumplir para ingresar al proceso.

Canales de reclutamiento externo

Este proceso ocurre cuando dentro de la organización no existen candidatos que puedan ocupar las plazas vacantes, por tal razón, es necesario identificarlo en el mercado externo, y para lo cual se pueden utilizar los siguientes canales según Werther, Davis, & Guzmán Brito (2017) (p. 94-97):

- Reclutamiento en sitio de la empresa.
- Sitios de reclutamiento en internet.
- Referencias de otros empleados.
- Outsourcing.

2.5.2. Documentación requerida para el proceso de reclutamiento

Toda organización dentro de su proceso de reclutamiento y selección, debe definir una serie de documentos que soportarán no solo el proceso que se efectúa, sino que también apoyará al proceso de selección de la persona que ocupará la vacante; el objetivos de estos documentos, es proveer a la organización información sobre los candidatos, dentro de los cuales se incluirá información tales como: datos personales, laborales, preparación

académica, antecedentes de asociaciones o instituciones, entre otros datos que son de relevancia para la organización, que realiza el proceso. Es importante indicar que cada uno de los documentos solicitados estén redactados conforme a parámetros legales, en el caso de información solicitada a entidades públicas que sean verídicos.

Dentro de la documentación que es pertinente solicitar al candidato según Werther, Davis, & Guzmán Brito (2017), se puede listar:

- Solicitud de empleo, el cual debe ser coherente con la filosofía organizacional, acorde a parámetros legales y políticas de la compañía. (p. 100)
- Hoja de vida y/o Curriculum Vitae, de acuerdo con la solicitud realizada por la empresa.
- Antecedentes laborales, documentación emitida por empleos recientes del candidato. (p. 102)
- Antecedentes penales, emitidos por el Organismo Judicial. (p. 103)
- Antecedentes policíacos, emitidos por la Policía Nacional Civil. (p. 103)
- Referencias, los cuales puede ser presentadas mediante una carta no oficial o datos importantes de contacto de colegas, amistades cercanas o parientes. (p. 103)
- Resultados de pruebas psicológicas
- Análisis de la entrevista efectuada por el reclutador, quien determina qué tipo de entrevista realizara al candidato, la cual debe presentar al cliente interno, superior inmediato de la plaza vacante.

2.5.3. Pruebas Psicométricas

“Las pruebas psicométricas de personalidad o proyectivas evalúan cómo los postulantes interpretan una situación, así como otros aspectos personales como su capacidad de adaptación, relación y conflictos internos, habilidades sociales, etcétera” (Bizneo, 2013). Estas son pruebas que evalúa la personalidad de un individuo, mediante las cuales se pretende conocer el potencial de un candidato en la relación a las tareas a desempeñar dentro de la organización. Es importante conocer cuál es la personalidad que se desea

encontrar en el candidato, de tal manera que no afecte el rendimiento del equipo de trabajo con el ingreso de una colaboradora.

2.5.4. Prueba de descubrimiento de personalidad DISC

“Esta prueba analiza la personalidad y conducta de una persona, enfocado a ambiente laboral y las situaciones que se presentan en este, los resultados indica las fortalezas y posibles áreas de autodesarrollo en el candidato” (Calbet, Josep. 2016). Este modelo está basado en cuatro cuadrantes, los cuales describen sus estilos del comportamiento: Dominante, influyente, estable y concienzudo. En el caso de algunas personas pueden responder a un estilo o inclusive 3 de estos. Dentro de los aspectos evaluados en esta prueba, se consideran 3: el comportamiento que otros esperan de la persona; su comportamiento bajo presión y la autopercepción de su comportamiento.

2.6. Capacitación y desarrollo

Es importante definir que capacitación y desarrollo, aunque pueden trabajarse en combinación, poseen definiciones distintas, según Werther, Davis, & Guzmán Brito (2014) definen lo siguiente: “**capacitación**, es decir, el desarrollo de habilidades técnicas, operativas y administrativas de todos los niveles del personal auxiliar a los miembros de la organización a desempeñar su trabajo actual, sus beneficios pueden prolongarse durante toda su vida laboral y ayuda en el desarrollo de la persona para cumplir futuras responsabilidades (...), se entiende por **desarrollo** los programas dirigidos en especial a empleados de niveles medios y superiores, a corto, mediano o largo plazos a los cuales se le da una preparación que les servirá en el futuro” (p. 182).

El conocer la diferencia entre estos dos conceptos es relevante, ya que se determina qué tipo de programa será implementado y a que niveles de acuerdo con la estructura organizativa, para lo cual se presente la siguiente tabla donde se puede representar las diferencias entre concepto.

Tabla 1: Diferencias entre capacitación y desarrollo

	CAPACITACION	DESARROLLO
Responde a	Cómo hacer	Qué hacer, qué dirigir
Definición	Actividad sistemática y programada mediante la cual se intenta preparar al trabajador para que desempeñe sus funciones asignadas en forma eficiente.	Educación que busca el crecimiento profesional y prepara al empleado para futuras posiciones.
Objetivo	Integrar al personal al proceso productivo.	Acrecentar conocimientos, habilidades y actitudes de acuerdo con la filosofía organizacional.
Nivel	Trabajadores en general.	Ejecutivos (mandos medios y superiores)
Plazo	Corto plazo.	A mediano y largo plazo.
Tipo de educación	Perfeccionamiento técnico.	Aprendizaje integral con miras al desempeño futuro.

Adaptado de Administración de Recursos Humanos (p. 142), por Werther, Davis, & Guzmán Brito, 2017, McGrawHillEducation.

La importancia de la capacitación y desarrollo del personal va ligado al cumplimiento de los objetivos de la organización; la ampliación de los conocimientos, habilidades y destrezas en los colaboradores apoyan en el incremento de la productividad de todas las áreas, y por tanto apalancan todas las actividades de la organización creando una organización con mayor competitividad y rentabilidad.

Algunos conceptos que son importante considerar para establecer programas de capacitación y desarrollo que concrete los objetivos de la organización, se debe considerar los contenidos específicos del programa (temas) y los principios de aprendizaje. El facilitador debe considerar varios métodos de programación

neurolingüística para determinar canales de comunicación acorde a las necesidades de los colaboradores, derivado a que no todas las personas poseen un canal específico de aprendizaje; hay personas que son visuales, es decir aprenden con imágenes, otros son auditivos conforme a lo que escuchan, y lo kinestésicos que aprenden mediante emociones y sensaciones. Así como también la existencia de meta programas que corresponden a modelos que utilizan las personas para determinar el ingreso de información y la creación de mapas mentales de aprendizaje.

Dentro de los aspectos de capacitación deben considerarse los aspectos externos a la organización, ya que pueden convertirse en fuertes desafíos, en caminos de nuevos procesos, nuevos equipos y herramientas.

2.6.1. Diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC)

“El diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC) es el procedimiento del cual se obtiene información necesaria para elaborar un programa de capacitación” (Aguilar, 2019, p. 2), acorde a los requerimientos de un área específica. El evaluar las necesidades de capacitación, es detectar los actuales problemas de la organización y los desafíos que debe enfrentar, el cual debe incluir todas las realidades de la organización en áreas como: ventas, finanzas, producción, logística, administración, así como recursos humanos.

Según Aguilar (2019) son cuatro las preguntas que debe permitir obtener el DNC:

- ¿Quiénes necesitan capacitación?
- ¿En que necesitan capacitación?
- ¿Con qué nivel de profundidad?
- ¿Cuándo y en qué orden deben ser capacitados?

Según Aguilar (2019) para realizar el proceso de DNC es importante seguir los siguientes pasos:

- Determinan en primer lugar las actividades, los puestos o las temáticas en las que se realizará el diagnóstico.
- Seleccionar las técnicas a utilizar
- Elaboran los instrumentos necesarios para recabar la información.

- Diferenciar los problemas de capacitación y los que son de tipo administrativo.
- Especificar las necesidades de capacitación y el nivel de profundidad que se requiere.
- Analiza la gravedad de la problemática y los costos que conlleva.

El uso adecuado de una herramienta que evalúe adecuadamente las necesidades de la organización debe ser precisa en cuanto a la información que se solicita, este será el soporte para el adecuado planteamiento del programa de capacitación, ya que este detalla las actividades e instrucciones de aprendizaje de forma estructurada los cuales deben conducir a cumplir con los objetivos que se han planteado. Debe definirse las funciones del programa de capacitación los cuales deben estar orientados al cumplimiento de las actividades de capacitación, la selección adecuada de contenidos, dar a conocer al instructor la visión que se espera y proporcionar las bases y medios adecuados para la evaluación del programa planteado.

Según Saracho J. (2005), la información básica que debe contener un programa de capacitación, (p. 89) se refiere a:

- Número de colaboradores a capacitar.
- Tipo de instrucción: capacitación individual o grupal.
- Características de los participantes: edad, nivel de escolaridad y experiencia laboral.
- Descripción de la actividad a realizar.
- Metodología de aplicación y enseñanza.
- Recursos materiales y didácticos por utilizar.

2.6.2. Métodos y Técnicas de capacitación

“Un método de capacitación establecerá la forma como se organizará las actividades, la forma de implementación y ejecución de estas, para lo cual tomará en cuenta técnicas de capacitación adecuadas a la organización, así como el proceso de enseñanza que sea acorde a las necesidades de los colaboradores”. (Saracho, 2005, p. 95)

Para la organización objeto de estudio se ha considerado que los métodos que son oportunos incluir son, según Werther, Davis, & Guzmán Brito (2017):

- Capacitación en el trabajo: mediante la capacitación de instrucciones sobre el puesto y rotación de puestos.
- Capacitación fuera del trabajo: mediante la inclusión de instituciones especializadas con programas estructurado.

De determina estos aspectos derivado a que la mayor parte del personal de la institución realiza actividades operativas y el uso de equipo especializado.

2.6.3. Evaluación de la capacitación

Werther, Davis, & Guzmán Brito (2017) indica que la etapa final del proceso de capacitación es la evaluación de los resultados obtenidos, para lo cual se debe considerar:

- Definir hasta qué punto el programa de capacitación ha trascendido en el comportamiento de los colaboradores.
- Exponer los resultados que impactan las metas y objetivos de la organización.

Para la evaluación del proceso de capacitación es necesario definir los instrumentos necesarios que apoyarán los resultados obtenidos de la capacitación, para lo cual puede implementarse:

- Pruebas prácticas.
- Escalas de apreciaciones (actitudes y conductas).
- Pruebas escritas u orales.

2.7. Evaluación de desempeño

“La evaluación de desempeño constituye el proceso por el cual se mide el rendimiento global del empleado; dicho de otra manera, se mide su contribución” (Werther, Davis, &

Guzmán Brito, 2014, p. 216). La evaluación de desempeño se puede indicar que es la retroalimentación que recibe el colaborador por el trabajo que realiza, de tal manera que puede obtener de ella la manera en cómo desempeñan sus funciones, el cumplimiento de metas o índices asignados a su puesto, así como la forma en que se relaciona con sus compañeros de trabajo. Y desde el punto de vista del jefe-líder, le apoya a conocer el desempeño de su colaborador y las necesidades que este requiere para el cumplimiento de sus funciones, además, de conocer la relación de su subalterno con los demás miembros de la organización.

Dentro de los elementos que son importantes dentro de un sistema de evaluación de desempeño podemos indicar.

- Desempeño individual.
- Evaluación de desempeño (jefe, pares, subalternos).
- Retroalimentación del empleado.
- Registro de empleados.
- Decisiones del departamento de capital humano (ascensos, traslados, aumentos salariales).

La importancia de la evaluación de desempeño dentro de la organización es un factor de relevante, este da a conocer el valor agregado que poseen los colaboradores y el nivel de aporte a la organización para el aseguramiento de los objetivos y resultados. Este tipo de evaluación permite tener varias opiniones sobre el desempeño de una persona desde su punto de vista, lo cual serán aportes importantes en la retroalimentación para la persona evaluado, ya que ve desde que perspectiva es observado.

Según Marta Alles, en su libro “Desempeño por competencias”, indica que la evaluación de desempeño se puede clasificar de acuerdo con lo que se busca medir dentro de la organización:

- Características: este diseño evalúa dentro de los colaboradores si este posee ciertas características, los cuales no está basado o diseñado en relación con el puesto. Este diseño puede acoplarse a cualquier tipo de institución, así como es

fácil de administrar; y puede relacionarse con la filosofía de la organización e inclusive a características especiales de un departamento.

- Conductuales o de comportamiento: este diseño se desarrolla para describir de manera específica que acciones deberían o no, exhibirse en un puesto de trabajo. La mayor utilidad de este diseño consiste en proporcionar una retroalimentación de desarrollo al colaborador.
- Basado en resultados: como bien lo indica su nombre, hace referencia a la evaluación de los logros y los resultados que obtienen en su trabajo, sea este individual o colectivo. Siendo este método el de mayor objetividad.

2.7.1. Metodología de evaluación del desempeño 90°

“El tipo más básico de evaluación de desempeño es aquel en el cual solo el gestor evalúa a sus liderados. Muchas empresas llaman a eso intuitivamente de evaluación 90 grados” (Barrett, 2018); el cual da a conocer la opinión del jefe inmediato del desarrollo laboral del colaborador, con el fin que este de a conocer las fortalezas y debilidades, mostrando una visión general del desempeño.

2.7.2. Método evaluación de competencias basados en el comportamiento

Según Alles (2007) este diseño está pensado en medir hasta qué punto los colaboradores poseen ciertas características, como ejemplo podemos citar: confiabilidad, creatividad, iniciativa o liderazgo; particularidades que la organización puede considerar importantes en sus colaboradores sea en el presente o futuro. Este diseño es uno de los más populares y sencillos de administrar; el listado de características que se han definido no está diseñados o relacionados con el puesto que desempeña la persona dentro de la organización.

Este método puede ser aplicativo de las siguientes formas (Alles, 2007, p. 32):

- Escalas gráficas de calificación

Cada característica por evaluar se representa mediante una escala en que el evaluador índico en qué grado el empleado debe poseer la característica descrita. La cual puede ser continua, semicontinua o discontinua.

- Método de escalas mixtas

Es una modificación al método de escala básica, en la cual se da al evaluador tres descripciones específicas de cada característica: superior, promedio e inferior.

- Método de distribución forzada

Este método exige que el evaluador elija entre varias opciones de declaraciones, a menudo puestas en forma de pares, que parecen ser igualmente favorables o desfavorables.

- Método de formas narrativas

Este método requiere que el evaluador prepare un ensayo que describa al empleado que evalúa en la mejor precisión posible. Este da la oportunidad al jefe evaluador exprese una opinión más abierta sobre su empleado, sin embargo, este puede ser subjetivo.

2.7.3. Competencias

“Competencia es una característica subyacente en el individuo que está causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o a un performance superior en un trabajo o situación” (Alles, 2015, p. 91).

Toda persona posee un conjunto de atributos, conocimientos y habilidades, los cuales pueden ser adquiridos en el transcurso de la vida, o inclusive innatos, es decir, de nacimiento; estos definen las competencias de los individuos para cierto tipo de actividades. Dentro de los puestos de trabajo es importante definir qué tipo de características son necesarias para la realización de dicha actividad.

Existen 4 tipos de definiciones, las cuales deben considerarse para la definición de competencias:

- Conocimiento: es la información desarrollada o aprendida a través de la experiencia, el estudio o la investigación.

- Destrezas: es el resultado de aplicar el conocimiento varias veces, es decir, de manera repetitiva.
- Habilidades: es el potencial innato de llevar a cabo acciones o tareas físicas y mentales.
- Actitudes: es el comportamiento observable de un individuo en determinada situación.

2.7.4. Modelo de competencias

Es el “conjunto de procesos relacionados con las personas que integran la organización y que tienen como propósito alinearlas en pos de los objetivos organizacionales o empresariales”.

Es importante determinar que las competencias difieren según la especialidad y el nivel de los colaboradores dentro de la organización, es decir, un colaborador puede ser evaluado en la misma competencia, pero con variación al nivel o grado de acuerdo con el puesto de trabajo. Para la definición del modelo de competencias, la organización debe tener claro ciertos aspectos tales como: misión/visión (propósito), información relacionada a la estrategia organizacional y tácticas de las áreas de trabajo; estos aspectos establecen las características requeridas en las personas en todos los niveles de la organización, las cuales se denominan competencia. Existen tres definiciones de competencias de acuerdo con el nivel jerárquico de la organización, los cuales son:

- Competencia cardinal: llamada también organizacional o genérica; esta competencia aplicable a todos los integrantes de la organización. Las competencias cardinales representan su esencia y permiten alcanzar la misión organizacional.
- Competencia específica: Competencia aplicable a colectivos específicos, por ejemplo, un área de la organización o un cierto nivel, como el gerencial.

2.7.5. Assessment Center

“Es un sistema de evaluación múltiple, en el que múltiples observadores utilizan múltiples técnicas para evaluar a múltiples participantes. Las pruebas ejercen una cierta presión sobre los participantes, quienes deberán poner en marcha sus recuostos intelectuales y de sociabilidad activando no sólo sus esquemas lógicos sino también los emocionales. Las muestras de conducta serán registradas por los observadores y contrastadas posteriormente con los comportamientos buscados”. (Vértice, 2008, p. 12)

Es importante indicar que la aplicación de este modelo suele ser utilizado con más énfasis en el proceso de selección de personal, cuando el proceso es masivamente. Sin embargo, puede darse un uso adecuado en el proceso de capacitación, ya que provee información cualitativa de la forma de respuesta de los colaboradores ante situaciones varias que puedan ocurrir dentro de la organización, el cual puede aportar mucho en conocer a los colaboradores y determinar las competencias que sobre salen y las oportunidades de mejora. Así mismo es un principio que puede ser aplicado a todo el personal de la organización. El Assessment center sustenta el concepto de competencia y se diseña a partir de un modelo de competencias definido por la organización que lo aplica.

CAPITULO III

3. METODOLOGÍA

3.1. Planteamiento del problema

Según Imanol Belausteguigoitia Rius (2017) en su libro “Empresas Familiares” indica que existen dos factores que determinan el éxito o fracaso de una empresa familiar, *la estructura*, que hace referencia a aspectos que tiene que ver con la empresa (la planeación, el recurso humano, producción, entre otros) y las del *entorno* el cual contempla aspectos de mercado, financiamiento e impuestos.

Pero que sucede con estas organizaciones familiares que no consiguen un auge económico, ¿cuáles son las causas o fenómenos que determinan que una organización no puede crecer?, algunas teorías son asociadas a: falta de capacidad de adaptarse al entorno para que sean más competitivas, y otras indican que dependen de la llamada sucesión, es decir, los cambios generacionales que enfrentan para lograr la continuidad y éxito del negocio.

Sin embargo, un principal factor de la desaparición y fracaso de este tipo de organización es la falta de un sistema administrativo adecuado a sus necesidades, muchas de estas empresas aún son dirigidas de una manera imprevista, sin el uso de sistemas o controles lógicos, además de un inadecuado manejo de recursos, entre los cuales podemos mencionar, financieros, materiales, tecnológicos y la parte más importante de la organización el recurso humano.

Muchas organizaciones familiares tienden a orientarse hacia las ventas y a la producción, dejando las finanzas, el mercado y la planeación estratégica en segundo plano, lo que conlleva a no desarrollar competencias e indicadores de gestión medibles que establezca el cumplimiento de resultados que se espera al tener un negocio familiar propio, que apoye a la economía, solvencia y liquidez del núcleo familiar.

La actual administración que está a cargo de una de las hijas del fundador de dicha organización, considerada la primera sucesión familiar, la cual ha tomado la administración desde hace dos años, ha realizado cambios conforme se van presentando las oportunidades para realizarlo, así mismo, se ve obstaculizada derivado a que su padre aun quiere formar parte de las decisiones, aún tiene incidencia en la administración del negocio sin tener un método o planificación adecuada.

Actualmente la Litografía Hm, ubicada en la Calzada Roosevelt zona 3 del Municipio de Mixco, Ciudad de Guatemala; la cual cuenta con un total de 25 empleados sin tomar en cuenta al núcleo familiar que también desempeña actividades dentro de la organización, no posee procesos establecidos para el reclutamiento y selección de personal, el cual se deriva por la falta de descriptores de puestos.

Dentro de su plan estratégico se ha definido, integrar la creación de un programa de capacitación acorde a las necesidades del negocio y por ende a las necesidades del personal, para que estos puedan desarrollar habilidades y conocimientos nuevos que puedan aportar a su crecimiento.

Dentro de los cambios que se han realizado en el periodo de tiempo de la actual administración, se puede determinar el establecimiento de una estructura organizativa definida, la implementación de un área financiera y administrativa, esta última encargada de temas de gestión de recursos humanos.

Derivado a la deficiencia que se posee actualmente en temas de gestión de recursos humanos, se pretende la creación de un sistema acorde a la necesidad del negocio que apoye en el cumplimiento de la visión de la actual administración para el desarrollo de su personal.

Así mismo se espera que la creación de procesos enfocados al capital humano, de solución a los conflictos interpersonales que posee los colaboradores, mejorando y desarrollando competencias tales como: trabajo en equipo, orientación al cliente, colaboración, orientación a resultados y adaptabilidad; dado que la deficiencia en estas competencias está provocando incumplimiento en tiempo en las entregas de productos al cliente, por la falta de organización y trabajo en equipo del área de producción. Es

importante que los colaboradores vivan los valores organizacionales derivado a que estos representan las conductas y comportamientos que espera la administración en sus acciones y en la forma de interacción en el lugar de trabajo, mismos que deben ser sujetos de medición y desarrollo.

Es por ello la necesidad de un proceso de evaluación y capacitación, que permita definir el grado o nivel de competencia y a su vez, sea sujeto de mejora. Al crear un plan de capacitación se espera que apoye al desarrollo de competencias laborales de sus empleados, proceso que posee una estrecha relación con los descriptores de puestos y el actual proceso de reclutamiento y selección, procesos que son inexistentes de una manera escrita, formal y adecuada.

Dentro de los aspectos que son importantes al definir los subsistemas de recursos humanos que son necesarios dentro de la organización, deben plantearse procesos de fácil aplicación, considerando que la actualmente la organización no posee procesos establecidos y no existe un área específica que se encargue de realizar estas actividades.

Por las razones descritas anteriormente se define los subsistemas que son necesarios implementar en Litografía Hm, son: reclutamiento y selección, descriptor y perfil de puestos, evaluación de desempeño y capacitación, todos estos basados en una gestión de competencias tomando como base para la definición de las competencias, los valores de la organización.

3.2. Objetivos

3.2.1. General

Implementar subsistemas de administración de recursos humanos basado en competencias laborales adecuado a una empresa familiar dedicada a la litografía, que atienda las necesidades actuales de la organización.

3.2.2. Específicos

- a. Realizar un diagnóstico situacional del área de recursos humanos en la empresa litográfica, y definir la administración estratégica del área de la Litografía "HM" con base en la planeación estratégica organizacional.
- b. Definición de un perfil de competencias, con base en la planeación estratégica.
- c. Establecer los subsistemas de recursos humanos acordes a la necesidad de organización, basados en las competencias laborales definidas en el perfil de competencias.

3.3. Método y técnicas

3.3.1. Método

Para el desarrollo de la evaluación del sistema actual de administración de Recursos Humanos en la Litografía e Imprenta Hm se utilizó el método analítico tomando los procesos de área de capital humano evaluándolas de manera individual, mediante:

- a. Investigación tipo documental: mediante la obtención de documentos, los cuales fueron analizados y de esta manera determinar cuáles de estos pueden ser considerados oportunidades de mejora para nuestro proceso de implementación.
- b. Investigación tipo descriptiva: a través del cual se pudieron definir las características fundamentales del objeto de estudio y describir detalladamente las situaciones relevantes del objeto de estudio.

3.3.2. Técnicas

Para la recopilación de información del objeto de estudio se utilizaron las siguientes técnicas:

3.3.3. Bibliografía (fuentes)

- a. Libros: los cuales abordaran la teoría de Sistemas de Administración de Recursos Humanos (Planeación estratégica, gestión por competencias, descriptores de

- c. Análisis de contenido: mediante el análisis de información obtenida en las visitas de campo, entrevistas y cuestionarios realizados.
- d. Cuestionario: aplicados para la obtención de información para los descriptores de puestos.
- e. Revisión documental: mediante la observación de documentos que soportes los procesos actuales dentro de la organización.

3.7. Método de análisis

Como se explicó anteriormente, las herramientas metodológicas que guiaron el trabajo profesional de graduación han sido expuestas de manera lógica, objetiva y secuencialmente a los procesos que son realizados en el área de capital humano, las cuales han sido sujetas de análisis para el planteamiento de soluciones efectivas para la administración adecuada de la organización objeto de estudio. Para lo cual se han definido fases para la realización del trabajo:

3.7.1. Fase I: Evaluación y recopilación de información.

Recopilación de información de la organización, la cual se realizó mediante la aplicación de encuestas y entrevistas a personal clave de la organización, la cual proporciono información relevante de los procesos que se realizan dentro de la organización, mediante los siguientes instrumentos:

- a. Entrevista de evaluación de planeación estratégica de la organización.
- b. Levantamiento de perfil de competencias, basado sobre la filosofía organizacional (Propósito y valores organizacionales, y estructura organizativa).
- c. Entrevista de evaluación de subsistemas de reclutamiento y selección de personal, proceso de capacitación y evaluación.
- d. Cuestionario para el análisis de puestos.

3.7.2. Fase II: Análisis de información.

Proceso que se realizó mediante las herramientas siguientes:

- a. FODA, se realiza análisis en la planeación estratégica organizativa y táctica del área de recursos humanos.
- b. Definición de modelo de competencias basado en características, tomando como base las competencias del diccionario de Martha Alles, los niveles de evaluación, así como la apertura de grados de evaluación, basado en la filosofía organizacional.
- c. Definición del formato oficial para los descriptores y perfiles de puestos, según la información obtenida de los cuestionarios.
- d. En el cuestionario de análisis de puestos, se han establecido las competencias requeridas por puestos, es por ello, que se procede a realizar el proceso de Diagnóstico para las necesidades de capacitación.
- e. Establecimiento de método a utilizar en la evaluación de desempeño

3.7.3. Fase III: Presentación de resultados y definición de subsistemas

- a. Perfil de competencia.
- b. Proceso de reclutamiento y selección.
- c. Elaboración de descriptores y perfiles de puestos.
- d. Modelo de evaluación de desempeño, conforme a competencias laborales.
- e. Propuesta de programa de capacitación.

CAPITULO IV

4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

4.1. Diagnóstico Situacional de la institución.

Evidenciado en la parte de antecedentes del presente trabajo, se define a la empresa objeto de estudio, es una imprenta y litografía actualmente posee una administración familiar; la información recabada para el análisis de la situación actual de dicha organización se realizó mediante la Administradora General y la asistente administrativa, a través de la entrevista. (Ver anexo de instrumentos).

A continuación, se presentan los resultados de las entrevistas realizadas a personal de la organización.

Entrevista de Evaluación de la Planeación Estratégica (Resultados)	
Nombre del Entrevistado:	Claudia Martinez
Puesto que desempeña:	Administradora
Fecha de elaboración:	05 de mayo de 2020, de 15 a 16 horas.
¿Existe una planeación estratégica?	De la empresa SI, pero del área de recursos humanos NO.
¿Describa la misión y visión de la organización?	Proveer al mercado de las artes gráficas productos con calidad y en tiempo, que permita nuestra competitividad y la de nuestros clientes. Ser una empresa modelo de artes gráficas en la impresión de calidad de nuestros productos. Obteniendo la satisfacción de nuestros clientes a través de la excelencia y generando dividendos para la organización.
¿Cuáles son los valores de la organización?	Responsabilidad: responder de manera positiva ante las obligaciones establecidas. Puntualidad: entrega de órdenes del cliente en el tiempo establecido. Eficiencia: buscar la eficacia en el desarrollo de actividades de la organización. Servicio al Cliente: atender de forma oportuna y eficiente las dudas e inquietudes de los clientes internos y externos. Compromiso: conciencia en la importancia en el trabajo que se realiza.
¿Cuáles son los objetivos organizacionales enfocados al área de recursos humanos?	organizacional: Cumplir con los requerimientos de nuestros clientes, atendiéndolos de forma especial y personalizada. / Recursos Humanos: Contar con empleados responsables y eficientes.

¿Cuáles son las principales estratégicas del área de Capital Humano /Recursos Humanos para el cumplimiento de sus objetivos?	Crear procesos de evaluación del desempeño y programa de capacitación.
¿Dentro de la planeación estratégica del área de Capital Humano/Recursos Humanos se consideran las necesidades de otras áreas para establecer los objetivos?	No, solo se ha considerado al área de producción, en esta área se posee un conflicto entre el personal. Hay colaboradores de diferentes edades, y el conflicto es básicamente entre el personal con mayor edad y los jóvenes. Las personas de mayor edad aseguran que los jóvenes son irrespetuosos, además que no siguen las instrucciones. Sin embargo, los jóvenes indican que es porque los procesos soy muy lentos y no dejan que se realicen de manera ágil.
¿La planeación estratégica del área de Capital Humano/Recursos Humanos posee orientación a la motivación del factor humano de la organización?	Tratamos de motivar a los empleados, creando un ambiente familiar; no siendo tan rigurosos con ellos. Sin embargo, esta situación repercute que en ocasiones los empleados se aprovechan de esta situación. Tratamos de incentivar a los jóvenes a seguir estudiando, sabemos que dentro de la empresa las oportunidades de crecimiento son limitadas, por lo que se les incentiva a estudiar, teniendo horarios que permitan realizar sus actividades personales. Así también las personas de mayor edad tienen tiempo para descansar adecuadamente.
¿La planeación estratégica del área de Capital Humano/Recursos Humanos posee orientación al clima laboral de la organización?	Incentivamos nuestros valores, ya que estos representan lo que esperamos del personal. Los valores fueron creados por mi padre Horacio Martinez, y representan las actitudes y aptitudes que esperamos de ellos.
¿Cuáles considera que son las competencias que debe poseer esta organización para mantenerse en el negocio?	Es importante reforzar competencias como el trabajo en equipo, el cumplimiento de resultados, el compromiso; estos son fundamentales para cumplir con nuestras metas. Sin embargo, también se espera que los empleados posean confianza con su equipo, disciplina e integridad de nuestros empleados.
¿La planeación estratégica del área de Capital Humano/Recursos Humanos, cuenta con análisis DAFO?	La planeación organizativa sí, pero de recursos humanos no.
¿Cuáles son las oportunidades de mejora que considera pueden ser implementadas en el área de recursos humanos?	Se pueden considerar varias: un proceso de evaluación de desempeño, programa de capacitación para incentivar a nuestros empleados, la creación de un reglamento interno donde se establezcan las políticas de la empresa. Y fortalecer el trabajo en equipo que ha causado problemas con las órdenes de compra, por la falta de organización y comunicación del personal. Es importante definir los procesos de recursos humanos mediante manuales para su aplicación, actualmente Gabriela apoya en estas actividades, sin embargo, ella posee otras actividades relacionadas a la atención al cliente, es por ello por lo que deben estar establecidos para que cualquier persona pueda dar seguimiento a los procesos.

Entrevista de Evaluación de Procesos de Recursos Humanos (Resultados)	
Nombre del Entrevistado:	Gabriela Cifuentes
Puesto que desempeña:	Asistente administrativa
Fecha de elaboración:	05 de mayo de 2020, de 16 a 17 horas.
Indicar si existe procedimientos y manuales para los siguientes procesos:	Selección y reclutamiento: No existe un manual, solo un proceso que realizo. Descriptores y Perfiles de Puesto (NO) Programa de capacitación (NO). Programa de Evaluación del desempeño (NO)
Selección y reclutamiento	
¿Defina el procedimiento establecido o pasos que realizan para reclutar y seleccionar personal?	Se me informa de la renuncia de una persona. Como no hay descriptores de puestos, debo consultar al jefe inmediato que requerimientos posee para los candidatos. Se informa a todo el personal, para que tenga la oportunidad de referir conocidos, si alguien quiere recomendar a alguien, se le proporciona el formato de ingreso y lo requisitos (DPI, antecedentes penales y policíacos, certificación de estudios y cartas laborales y personales). Los empleados me entregan los documentos de sus referidos, los cuales reviso y se los entrego a la Administradora, para que los revise con el jefe de la plaza vacante. Posteriormente programo las entrevistas. Ellos se organizan para definir quien será la persona contratada y se le confirma vía telefónica a la persona, así como a quienes no pasan el proceso.
¿Poseen formatos establecidos para este proceso?	No, solo el formato de ingreso (documento observado)
¿Se aplica alguna prueba dentro del proceso de entrevistas? Defina cual	No se realizan pruebas, solo la revisión de la documentación que traen los candidatos y la entrevistas que realizan los jefes. Ellos también les explican la forma de contratación y el salario.
Se posee algún programa o como realizan el proceso de inducción y ubicación de nuevos colaboradores	No, cuando el nuevo empleado ingresa es el jefe quien se encarga de darle la inducción de la empresa, le explica la misión/visión y los valores de la empresa. Y lo asigna a otra persona para que le enseñe las actividades que debe realizar, es así como conocen sus funciones.
Descriptores de Puestos	
Los descriptores poseen información tales como: organigrama, línea de mando, objetivo, funciones, actividades e indicadores	No existen descriptores de puestos, cada empleado conoce las actividades que debe realizar.
El perfil de puesto posee información tal como: especificaciones de la cantidad (escolaridad, experiencia, conocimientos, habilidades), competencias (funcionales, organizacionales y específicas)	No

Capacitación al personal	
Defina como se realiza el programa de capacitación	No hay capacitaciones, para los puestos de trabajo en producción, las personas mayores le enseñan a los nuevos, ya que ellos tienen la experiencia y saben el uso de los equipos. Normalmente es el jefe de producción quien capacita a los nuevos.
Existe una planificación del programa de capacitación	No, existe planificación.
Hay presupuesto orientado a capacitación	No hay presupuesto designado.
Como se determinan los temas para el programa de capacitación	No hay proceso definido.
Evaluación del Desempeño	
Con que frecuencia se evalúa el desempeño del personal	No se realizan evaluaciones, no hay un proceso de medición.
Existe al método de evaluación de desempeño	No

4.1.1. Planeación estratégica

De acuerdo con los resultados obtenidos de la entrevista efectuada con la Administradora la Ing. Claudia Martínez, se han establecido los siguiente:

“Al ingresar a las instalaciones de la organización no se es visible la misión, visión y valores de la organización. Actualmente la administradora quien tomo el rol desde hace dos años, implemente todo el proceso de planeación estratégica de la organización, definiendo la filosofía empresarial y los valores de esta, de los cuales requiera se desprenda todos los subsistemas a implementar dentro de la organización en referencia al área de recursos humanos, derivado a que esta empresa familiar y espera que lo valores se destaquen en toda la organización”.

En la entrevista realizada la Administradora, se obtuvo información de la filosofía organizacional, la cual se define a continuación:

a. Propósito

Proveer al mercado de las artes gráficas productos con calidad y en tiempo, que permita nuestra competitividad y la de nuestros clientes.

Ser una empresa modelo de artes gráficas en la impresión de calidad de nuestros productos. Obteniendo la satisfacción de nuestros clientes a través de la excelencia y generando dividendos para la organización.

b. Valores

- Responsabilidad: responder de manera positiva ante las obligaciones establecidas.
- Puntualidad: entrega de órdenes del cliente en el tiempo establecido.
- Eficiencia: buscar la eficacia en el desarrollo de actividades de la organización.
- Servicio al Cliente: atender de forma oportuna y eficiente las dudas e inquietudes de los clientes internos y externos.
- Compromiso: conciencia en la importancia en el trabajo que se realiza.

c. Estructura organizativa

La empresa posee una división organizacional definida, la cual posee una departamentalización funcional. Su estructura basada sobre una Administradora General, quien posee incidencia en casi todas las áreas de la organización, y se posee dos jefaturas: Mercadeo y Producción.

La empresa posee la siguiente estructura organizativa:

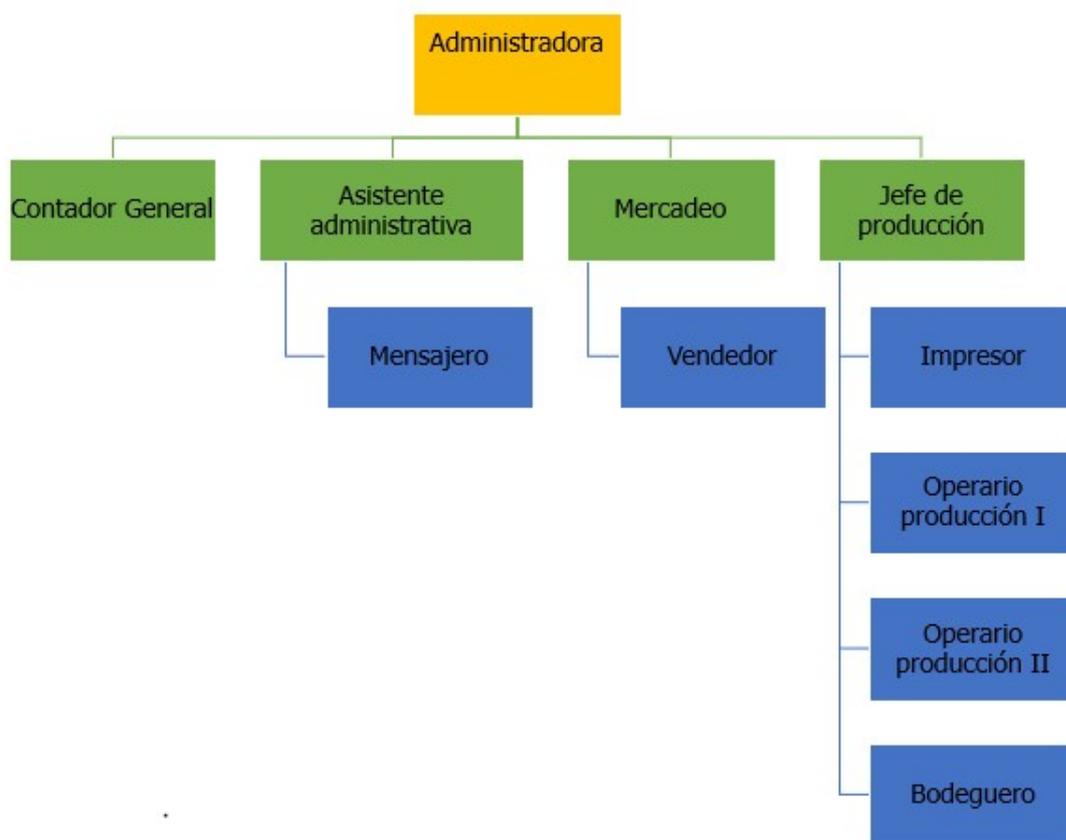


Figura 3: Organigrama de la empresa Litografía Hm. Fuente: Martínez, Claudia. (2020)

Actualmente no existe dentro de la organización objetivos o estrategias enfocadas de forma específica al área de capital humano, la actual planeación estratégica posee un objetivo personal que engloba todas las acciones en referencia con los colaboradores. Para lo cual se describe a continuación.

d. Objetivo general

Ser reconocidos por nuestros clientes con la entrega de productos de calidad y a tiempo.

e. Objetivos específicos

- Contar con personal responsable y eficiente, comprometido con la filosofía de la empresa.

- Cumplir con las exigencias de nuestros clientes, brindando una atención personalizada.
- f. Matriz DAFO: mediante la siguiente matriz se establece el análisis generalizado a la situación actual de la organización.

Tabla 2: Matriz DAFO

	Fortalezas	Debilidades
Análisis Interno	<ul style="list-style-type: none"> • Personal calificado. • Tecnología adecuada. • Lealtad del personal. 	<ul style="list-style-type: none"> • Administración familiar • No posee procesos definidos de recursos humanos. • Financieramente posee una estabilidad débil.
	Oportunidades	Amenazas
Análisis Externo	<ul style="list-style-type: none"> • Utilización de internet y redes sociales reforzar el mercadeo de la empresa; y procesos de recursos humanos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Coyuntura nacional sanitaria (COVID) • Mercado competitivo.

Fuente: Elaboración propia. (2020)

Dentro de los aspectos que considera la Administradora según la entrevista realizada, como áreas de oportunidad que aporten al área de recursos humanos se pueden indicar los siguientes:

- Creación de procesos de reclutamiento y selección.
- Levantamiento de descriptores de puestos.
- Creación de un programa de capacitación acorde a las necesidades de competencias de los colaboradores, en aspectos específicamente en desarrollar

comportamientos y creación de conocimiento nuevo de procesos de producción más eficientes y eficaces.

- Implementar un proceso de evaluación de desempeño, que sea acorde al tamaño de la organización.
- Creación de un reglamento interno, y que este autorizado por el Ministerio de Trabajo.
- Fortalecimiento del trabajo en equipo dentro de la organización, actualmente es un argumento que está creando conflicto dentro de la organización, derivado a un tema generacional.

Considera que es importante definir procesos, actualmente cuando hay necesidad de reclutar la asistente administrativa es quien apoya en la gestión, sin embargo, no hay un proceso estructurado y que tenga un seguimiento acorde a las necesidades. Así mismo como la creación de políticas y normas que estén enfocadas a la administración de personal; condiciones de ingreso, jornadas de trabajo, licencias y permisos, y definición de prestaciones legales, y aspectos de seguridad e higiene, las cuales deben estar evidenciadas en el Reglamento interno de la organización.

4.1.2. Planeación del recurso humano

Como indican Pereda y Berrocal (2018) uno de los objetivos de la gestión de recursos humanos, debe estar definido por la estrategia de la organización, es por esta razón que debe estudiarse la planeación de la empresa, ya que es un punto de partida para la definición de objetivos que engloben la estratégica táctica del área de recursos humanos.

Actualmente la empresa no posee una planificación del recurso humanos, ni subsistemas del área, los procesos concernientes a esta área son efectuados por la asistente administrativa, quien estudia la carrera de administración de empresas cursando el quinto semestre, quien realiza entre sus actividades apoyo a otras áreas de la organización, tales como recepción, ventas y facturación, atención al cliente, compras, entre otras.

Mediante la entrevista realizada a la Administración de la organización, se evidencia que no hay una persona que se dedique específicamente a los procesos de recursos humanos, es por ello por lo que la administradora de la organización, solicita que se establezcan los procesos y manuales para su aplicación dentro de la organización, de tal manera que posean una guía de su realización, en el cual ella pueda involucrarse o cualquier persona.

Es por ello, que se estable la siguiente propuesta de planeación estratégica del área de recursos humanos, estableciendo en ella las oportunidades de mejora que posee la organización.

a. Estructura organizativa

Se establece un cambio en la estructura organizativa, derivado a que la anterior estructura la línea de mando de la asistente administrativa, se encuentra al mismo nivel de las jefaturas y la contadora general de la organización, sin embargo, este puesto debe estar en línea separada a los puestos anteriores, reportando directamente a la Administradora General y no tener incidencia con los puestos indicados anteriormente.

De esta manera se establece una estructura organizativa departamentalizada, determinando que la asistente administrativa es subordinada directa de la Administradora General por las funciones que esta posee a su cargo, considerando que no existe un área administrativa específica, además que el puesto de asistente administrativa no debe tener incidencia en las actividades de otras áreas, así mismo reflejando lógica en las funciones que realiza. La coordinación de actividades entre departamentos está establecida por procesos y reglas, establecidos entre jefaturas. Así mismo es importante indicar que la asistente administrativa no es una línea de staff

Es por esta razón que se establece la siguiente estructura.

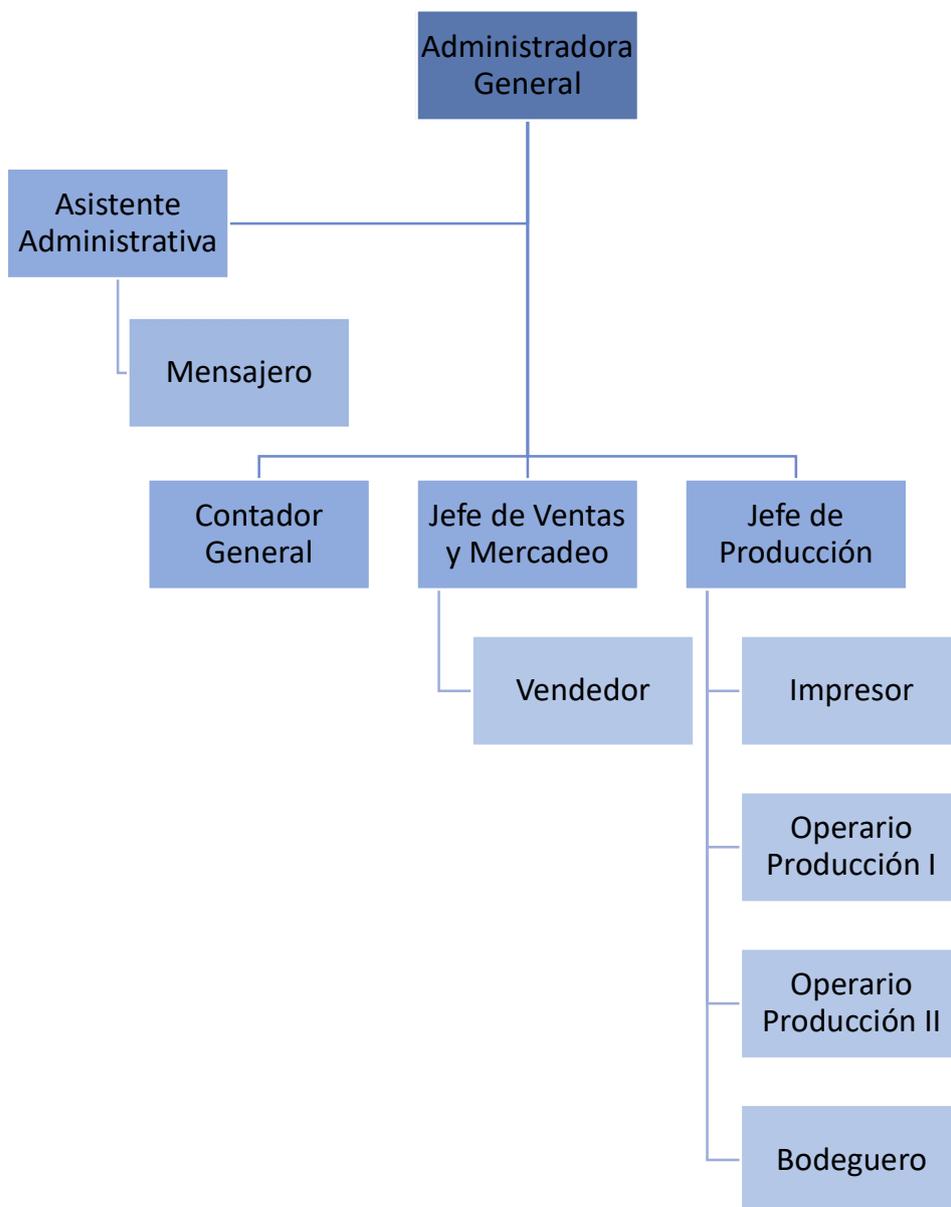


Figura 4: Nueva estructura organizativa. Fuente: Elaboración propia. (2020)

b. Filosofía del área de recursos humano

Propósito

Contar con personal altamente calificado, con las competencias y conocimientos que aporten al logro de objetivos de la organización.

c. Objetivos

Orientar los subsistemas del área de recursos humanos con base en competencias para el cumplimiento de las metas organizacionales y así gestionar adecuadamente al capital humano.

Objetivos específicos

- Fortalecer las competencias del personal.
- Definir los subsistemas de recursos humanos acordes a la organización, que aporten al desarrollo de competencias de los colaboradores.

d. Matriz DAFO

Tabla 3: DAFO de Recursos Humanos

	Fortalezas	Debilidades
Análisis Interno	<ul style="list-style-type: none"> • Personal calificado. • Colaboradores con sentido de cumplimiento a la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> • No dar seguimiento a nuevos procesos.
	Oportunidades	Amenazas
Análisis Externo	<ul style="list-style-type: none"> • Uso de redes sociales para procesos de recursos humanos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Coyuntura nacional sanitaria (COVID) • Mercado laboral competitivo.

Fuente: Elaboración propia. (2020)

e. Estrategias de recursos humanos

Diseñar y establecer procesos eficientes, acordes a las necesidades de la organización, con enfoque al desarrollo y fortalecimiento de las competencias en nuestros colaboradores, para lo cual se listan los siguientes subsistemas:

- Definición de un modelo de competencias.
- Procedimiento de reclutamiento y selección de personal.
- Descriptores y perfiles de puestos.
- Proceso de evaluación de desempeño.
- Programa de capacitación.

4.2. Modelo de gestión por competencias laborales

La gestión del área de recursos humanos integrando un modelo de competencias, puede constituir una ventaja competitiva para la organización, derivado a que se establece en los equipos de trabajo, competencias y características que poseen una estrecha vinculación con la planeación organizativa: propósito, valores organizacionales, objetivos, entre otros. Estos aspectos es el punto de partida para definir un adecuado perfil de competencias, lo cual estará alineado y vinculado adecuadamente.

Es importante considerar que un modelo de competencias se define a medida de cada organización, para lo cual en nuestro objeto de estudio se realiza un levantado de perfil de competencia, el cual han sido evaluado por la Administradora General de la organización, siendo considerados los siguientes aspectos:

- Propósito de la organización.
- Valores organizacionales.
- Descriptores y perfiles de puestos.
- Diccionario de competencias

En reunión con la Administración de la organización, apoyando en los descriptores y perfiles de puestos; se procede a la elaboración del catálogo de competencias donde se establecen y definen de las competencias organizacionales y específicas que se requieren en la organización (Ver anexos de instrumentos), con base en el diccionario de competencias de Martha Alles, el cual comprende:

- Nombre de la competencia.
- Definición de la competencia.
- Niveles de evaluación de la competencia.
- Definición del grado a evaluar.

Como ya se determinó juntamente con la Administradora General de la empresa se definen por medio de un formato específico el levantamiento del perfil y catálogo de competencias. Con base en ello, se elabora el perfil de competencias con el cual se conseguirá un mayor rendimiento dentro de la organización.

Durante el proceso de decisión del perfil de competencias se establece las competencias Organizacionales para lo cual se considera la filosofía de la organización. Derivado al tipo de organización objeto de estudio, se ha determinado que todos los puestos serán evaluados por con las mismas competencias solo que en diferentes grados de complejidad, es decir entre A, B, C o D.

Las competencias identificadas y desarrolladas a parecen ordenadas alfabéticamente y por grupo establecido, y el nivel hace a referencia que será indicado dentro del perfil del puesto. Definiendo las siguientes competencias perfil para toda la organización:

PERFIL DE COMPETENCIAS			
PROPOSITO DE LA ORGANIZACIÓN	<p>Proveer al mercado de las artes gráficas productos con calidad y en tiempo, que permita nuestra competitividad y la de nuestros clientes.</p> <p>Ser una empresa modelo de artes gráficas en la impresión de calidad de nuestros productos. Obteniendo la satisfacción de nuestros clientes a través de la excelencia y generando dividendos para la organización.</p>		
VALORES DE ORGANIZACIONALES			
<ul style="list-style-type: none"> •Responsabilidad: responder de manera positiva ante las obligaciones establecidas. •Puntualidad: entrega de órdenes del cliente en el tiempo establecido. •Eficiencia: buscar la eficacia en el desarrollo de actividades de la organización. •Servicio al Cliente: atender de forma oportuna y eficiente las dudas e inquietudes de los clientes internos y externos. •Compromiso: conciencia en la importancia en el trabajo que se realiza 			
COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES O GENERICAS			
DESCRIPCIÓN	GRADO	DESCRIPCIÓN	GRADO
Desarrollo de las personas	Perfil del puesto	Orientado al cliente	Perfil del puesto
Integridad	Perfil del puesto	Pensamiento estrategico	Perfil del puesto
Orientado a resultados	Perfil del puesto	Trabajo en Equipo	Perfil del puesto
COMPETENCIAS ESPECIFICAS			
DESCRIPCIÓN	GRADO	DESCRIPCIÓN	GRADO
Adaptabilidad	Perfil del puesto	Di namismo - Energía	Perfil del puesto
Aprendizaje Continuo	Perfil del puesto	Franqueza – Confiabilidad – Integridad.	Perfil del puesto
Colaboración	Perfil del puesto	Compromiso – Disciplina personal – Productividad	Perfil del puesto

Figura 5: Perfil de competencias. *Fuente: Elaboración propia. (2020)*

Al determinar un modelo de competencias, se busca alinear los talentos y habilidades de los colaboradores con la filosofía y valores de la organización, identificando las competencias dentro del perfil de los colaboradores, el cual será de apoyo en los procesos y dinámicas para reclutamiento y capacitación. Dentro del manual de Descriptores de puestos se establecen los niveles de evaluación de competencias conforme al puesto que se desempeña.

Con la definición del modelo de competencias a utilizar, se procederá a elaborar los subsistemas de recursos humanos acordes al tamaño y medida de la organización, estableciendo el siguiente modelo de seguimiento.



Figura 6: Proceso de Implementación de subsistemas de recursos humanos. Fuente: Elaboración propia. (2020)

4.3. Análisis de subsistemas de recursos humanos

A continuación, se desarrolla el análisis de la situación actual de los subsistemas de recursos humanos, así como la definición de los procesos que regirán a las acciones del recurso humano a su implementación:

4.3.1. Creación de Descriptores y perfiles de puestos

Actualmente la organización no posee descriptores y perfiles de puesto definidos, la información de las actividades que se debe realizar, es algo que los colaboradores ya conocen de manera individual, no se posee documentación. Conforme a las entrevistas a la Administradora y asistente administrativa, ambas personas reafirmaron la inexistencia de algún manual que contenga la información descrita. Este es un proceso será parte de la implementación del sistema de administración de recursos humanos. Para lo cual se realizó una entrevista a todos los colaboradores de la organización, para

el levantamiento de información para la realización de los descriptores de puestos actuales.

Mediante entrevistas realizadas a los colaboradores, administradora y jefaturas de la organización se hace el levantado de información para la creación de los Descriptores y Perfiles de puestos; estableciendo los elementos necesarios que serán plasmados en el documento de soporte por puesto, detallados a continuación:

a. Descriptor de Puesto

- Nombre del puesto
- Puestos que reportan a la posición
- Objetivo del puesto
- Funciones principales
- Equipo que maneja la posición
- Contactos dentro y fuera de la organización
- Toma de Decisión

b. Perfil de puesto

- Características del candidato
- Experiencia laboral
- Conocimientos
- Condiciones de trabajo
- Rango presupuestal
- Horarios
- Competencias (Organizacionales y Genéricas).

Con la información obtenida se crea el MANUAL DE FUNCIONES, DESCRIPTORES Y PERFILES DE PUESTOS (**Anexo DP&P_HM_01**), en el cual se establece el objetivo del manual sino también las normas que deberán llevarse para la administración de descriptores y actualización de estos. Esta información fue difundida a los colaboradores, de tal manera que estos tengan conocimiento del manual, así como los aspectos que

deben cumplir, no solo en funciones sino también en competencias, los cuales regirán sus actuar y su actitud en sus actividades diarias.

4.3.2. Reclutamiento y selección

De acuerdo con los resultados de la entrevista realizada a la asistente administrativa (Gabriela Cifuentes), informa que no hay un procedimiento establecido para este proceso. Sin embargo, sigue los siguientes pasos:

- a. Las vacantes se dan con la renuncia de persona.
- b. No se posee descriptores y perfiles de puestos, para conocer los requerimientos del puesto a contratar, sino que se consulta los requerimientos de los candidatos al jefe de la plaza vacante.
- c. Se le informa al personal la existencia de la plaza vacante para que puedan referir conocidos, a quien se les indica los documentos que deben presentar los candidatos. Actualmente solo se posee un formato de ingreso donde se requiere información general al candidato, el formato fue elaborado por la asistente administrativa. No se aplican pruebas psicométricas, y la documentación adicional que se le solicita al candidato son:
 - i. Solicitud de ingreso de personal.
 - ii. Copia de documento de identificación (DPI).
 - iii. Antecedentes penales y policíacos.
 - iv. Certificación de estudios.
 - v. Cartas de referencias laborales y personales (2) de cada uno.
- d. Recepción de currículos de candidatos.
- e. No se realiza un proceso de verificación de referencias, solamente se toma la referencia de la persona que presentó al candidato.
- f. Se acuerdo con los requerimientos del jefe de la plaza vacante, se revisan las solicitudes recibidas y se elige a los candidatos más afines.

- g. Se realizan dos entrevistas, una por el jefe de la plaza y el administrador. Quienes validen a través de la entrevista si la persona posee los conocimientos y competencias para desempeñar el puesto.
- h. Ambos jefes se reúnen para compartir sus opiniones respecto a los candidatos y definir quien será la persona contratada.
- i. Se le confirma al candidato la plaza y se le indica fecha de ingreso. Y se les notifica a los otros candidatos que la plaza ha sido ocupada.

A continuación, se presenta el diagrama del proceso actual de selección y reclutamiento de personal de la organización.

Tabla 4: Diagrama de Referencia

Paso	Descripción	Proceso	Transporte	Almacenaje	Decisión	Responsable
						
1	Generación de vacante	X				Jefe
2	Solicitud de requerimientos de candidato			X		Asistente administrativa
3	Información de plaza vacante	X				Asistente administrativa
4	Recepción de currículos			X		Asistente administrativa
5	Reclutamiento	X				Asistente administrativa
6	Selección de candidatos				X	Asistente administrativa
7	Presentación de candidatos finales al jefe y administrador		X			Jefe y Administrador
8	Entrevista (jefe y administrador)	X				Jefe y Administrador
9	Discusión de opiniones	X				Jefe y Administrador
10	Confirmación de contratación				X	Asistente administrativa
11	Notificación a candidatos no aceptados	X				Asistente administrativa

Fuente: Elaboración propia. (2020)

Mediante la información obtenida y detalla anteriormente, se define un nuevo procedimiento de Reclutamiento y selección de personal para lo cual se crea el **MANUAL DE PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL (Anexo R&S_HM_01)**, el cual aportará a dar un adecuado seguimiento a los candidatos que apliquen a las plazas dentro de la organización; en este documento se incluye nuevos formatos y validaciones, reforzando aspectos tales como:

- Formato de Ingreso: se establece un formato acorde a la necesidad de información que requiere conocer de los candidatos que opten a plazas nuevas o vacantes.
- Nueva documentación para presentar por el candidato, de esta forma se determinará información que pueda ser verificada. Se define los siguientes documentos:
 - Documento de Identificación Personal (DPI) OBLIGATORIO
 - RTU emitido por SAT (actualizado en los últimos 6 meses) OBLIGATORIO
 - Antecedentes penales y policíacos últimos 6 meses
 - Tarjeta de salud (actualizado en los últimos 6 meses)
 - Tarjeta de pulmones (actualizado en los últimos 6 meses)
 - 3 cartas de referencias laborales (últimos empleos)
 - 3 cartas de referencias personales
 - Certificación de estudios del último año aprobado
- Prueba psicométrica: aplicación de prueba DISC el cual permitirá hacer una medición de los comportamientos y las emociones de los candidatos y de esta manera determinar una dimensión de su personalidad, el cual se asemeje a las competencias que sean requerida en el perfil de puesto.
- Entrevista con base en competencias: el moderador de la entrevista realizará cuestionamientos situacionales para realizar una medición de competencias.
- Verificación de referencias: proceso por el cual se conocerá al candidato desde el punto de vista de organizaciones y personas externas.

La siguiente figura establece el proceso a seguir para cubrir una plaza nueva o vacante.

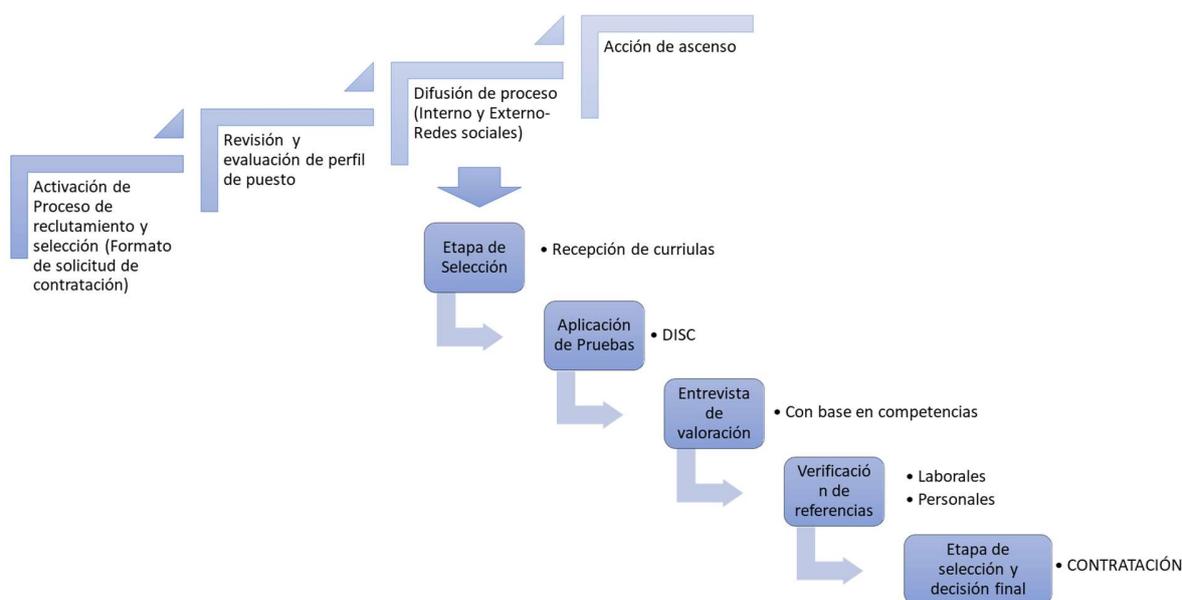


Figura 7: Proceso de Reclutamiento y Selección. Fuente: Elaboración propia. (2020)

4.3.3. Contratación e inducción

De acuerdo con los datos obtenidos a través de Gabriela Cifuentes, dentro del proceso de contratación e inducción se obtuvo la siguiente información:

La contratación se realiza de acuerdo con el artículo 81 del código de trabajo, el cual indica que los dos primeros meses corresponden al periodo de prueba estableciendo que cualquiera de las partes puede ponerle termino al contrato, por voluntad propia o justa causa, sin incurrir en responsabilidad entre patrono y empleador. Actualmente cada colaborador cuenta con contrato escrito, el cual se puede visualizar en el expediente de personal (Revisión documental).

Actualmente no existe un programa de inducción de personal a nuevos ingresos, este lo realiza el jefe inmediato de la persona contratada en el primer día de trabajo del nuevo colaborador, en el cual da visualización de la filosofía organizacional, remarcando los valores de la empresa. Así mismo se brinda información general de la empresa y se pone a disposición de “un par”, para que inicie el proceso de inducción a las actividades que debe realizar. No se le presenta su descriptor de puesto.

4.3.4. Evaluación de desempeño

De acuerdo con la entrevista establecida con la Administradora y asistente administrativa, se determinó que actualmente la organización no cuenta con un proceso de evaluación de desempeño, el cual mida los resultados de los puestos de trabajo y competencias requeridas para la realización de este. Sin embargo, se establece de acuerdo con la entrevista se desea que sea de acuerdo con competencias y valores, que sean establecidos por la organización, derivado a que dentro del clima organizacional que se espera sea un ambiente familiar y de colaboración entre el personal, siendo una organización pequeña. Además, que desean fortalecer el trabajo en equipo, actualmente la organización cuenta con 25 colaboradores, de los cuales 5 personas son de avanzada edad, y poseen un conflicto con los jóvenes.

Como se indicó en la parte de diagnóstico, actualmente la organización no cuenta con un proceso definido, sin embargo, como parte de la estrategia definida se crea un modelo basado en la gestión por competencias, de tal forma los colaboradores al obtener los resultados de su evaluación consideren los aspectos positivos y de oportunidades de mejora, de esta manera se puede conocer que es lo que espera la organización de ellos, para el desarrollo de sus actividades. Es importante considerar que dentro del modelo de evaluación no se consideran aspectos cuantitativos basados en productividad, modelo de meta de ventas, o cumplimiento de procesos. Este modelo posee un enfoque a la medición cualitativa de las aptitudes y actitudes de las personas; es decir, a la creación y fortalecimiento de competencias que refuercen los valores organizacionales.

Con la creación del **MANUAL DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO (Anexo EV-DE_HM_01)**, se busca crear un proceso no que solo se acorde al tamaño y cantidad de colaboradores de la organización, sino un proceso que sea comprensible y que refleje los resultados que se esperan. Además, que proporcione una retroalimentación al colaborador, y de esta manera crear un plan de acción para mantener los aspectos positivos y buscar acciones que aporten al fortalecimiento de los aspectos a mejorar.



Figura 7: Ciclo de evaluación de competencias. Fuente: Elaboración propia. (2020)

4.3.5. Programa de capacitación

Según en entrevista con Gabriela Cifuentes, al consultar sobre la existencia de un programa de capacitación, esta indicó que actualmente no existe, a la fecha actual no se realiza una planificación para capacitación ni hay un presupuesto designado para el mismo. El personal de nuevo ingreso recibe capacitación del uso de equipos y herramientas, de los colaboradores con mayor experiencia.

De la encuesta realizada a 17 colaboradores de los 25 de toda la organización se obtuvieron los siguientes datos:

Tabla 5: Nivel de escolaridad

Puesto	Primaria	Secundaria	Diversificado	Universitario
Administradora General				1
Contador General			1	
Asistente administrativa			1	
Mensajero			1	
Encargado de mercadeo				1
Vendedores			2	
Jefe de producción			1	
Impresor		1		
Operario producción I		1	2	
Operario producción II	1	1	1	
Bodeguero		2		
Total	1	5	9	2

Fuente: Elaboración propia. (2020)

La presente tabla nos da a conocer que solo el 53% del personal posee educación completa a nivel diversificado, en el cual muchos de los colaboradores estudian actualmente la universidad, y hay variación en los semestres que se encuentran cursando. El 12% del personal posee educación universitaria, pero corresponde a puestos claves de la organización, correspondiente a la administración y jefe de mercadeo y ventas, quienes se encargan de la organización y diseño de las ordenes de trabajo que ingresan a la litografía.

Dentro del personal activo en la organización, el 35% poseen educación primaria y secundarias, sin embargo, estas personas son las que poseen mayor antigüedad de laborar dentro de la organización.

Al consultar al personal si posee reconoce cual es la filosofía de la organización, dentro de los resultados se obtenidos el 65% de los miembros reconocen cuales el enfoque de la organización y los valores a los cuales deben apegarse, los cuales tienen una vinculación con las competencias a evaluar.

¿Conoces la filosofía de la organización?

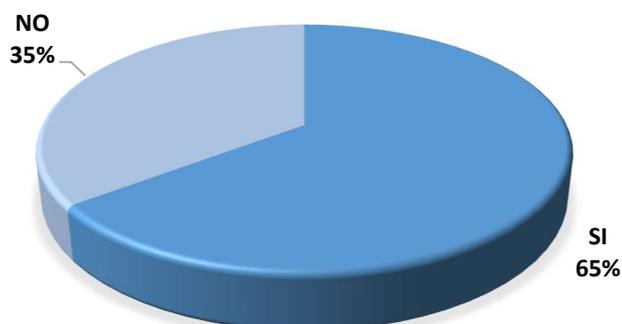


Figura 8: Filosofía de la organización. Fuente: Elaboración propia (2020)

Actualmente no existe un programa de capacitación para el área de producción, y los colaboradores que laboran en esta área han indicado que no han recibido capacitación, los conocimientos adquiridos para el uso de maquinaria se han obtenido de la experiencia del personal que posee más antigüedad, especialmente del Jefe de producción, quien conoce el uso de todo el equipo y es quien se encarga de dar capacitación e inducción a cada uno de los puestos de la organización y la experiencia de otros colaboradores que llevan años laborando dentro de la empresa y que básicamente han trabajado toda su vida dentro de la empresa.

Al consultar al personal sobre la necesidad de recibir capacitación en el área de trabajo el 71% de los mismos estuvieron de acuerdo en la necesidad de capacitación.



Figura 9: Necesidad de capacitación. Fuente: Elaboración propia (2020)

Dentro de las necesidades de capacitación que consideran los colaboradores necesarios conocer para el desempeño de su trabajo, los aspectos que son más sobresalientes son: Trabajo en equipo; en el caso del uso de guillotina existe personal que no utiliza esta herramienta, sin embargo, considera importante una capacitación de este instrumento, por temas de seguridad de la persona que la utiliza; los resultados de la encuesta pueden ser visualizados en la siguiente grafica.

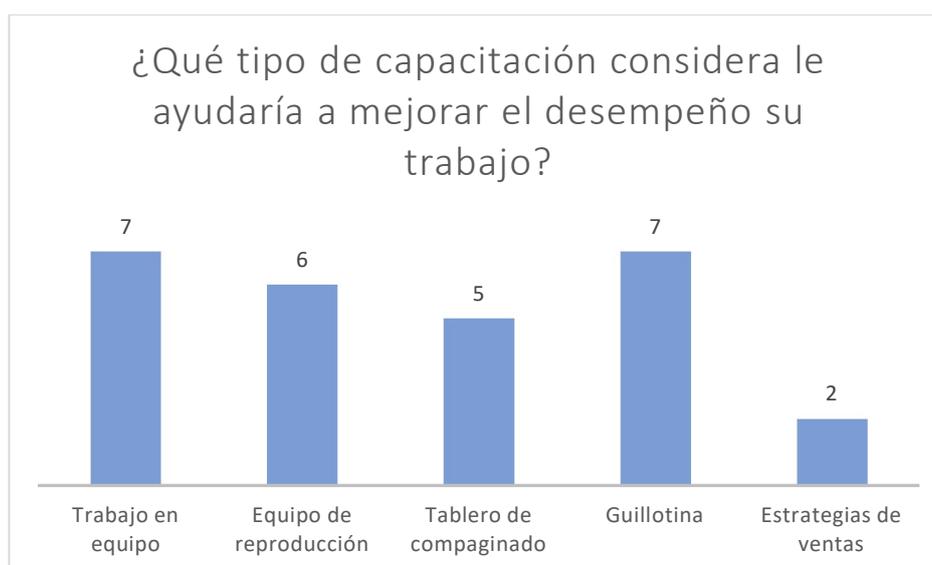


Figura 10: Temas de capacitación. Fuente: Elaboración propia (2020)

Es importante resaltar que los datos obtenidos, un porcentaje de los colaboradores es consiente que deben reforzar el trabajo en equipo como competencia, situación que puede afectar algunos aspectos del área de trabajo, como baja en la productividad o disminución de la comunicación entre colaboradores.

Para el programa de capacitación se ha establecido el uso de la metodología de Assessment Center, derivado a que el sistema de administración planteado para dicha organización esta con base en la gestión de competencias, se considera que la herramienta indicada cubre las necesidades para el desarrollo y fortalecimiento de la competencias organizacionales y genéricas que son sujetas de evaluación dentro de todo el proceso de administración de recurso humanos. En el **PROGRAMA DE CAPACITACIÓN (Anexo CAP_HM_01)**, se establece el proceso a seguir partiendo con base en los resultados de la evaluación de desempeño, de esta manera se determinan el porcentaje de la brecha que debe cerrar el colaborador y las acciones de Assessment center que se tomaran en el colaborador desde acciones individuales a colectivas.

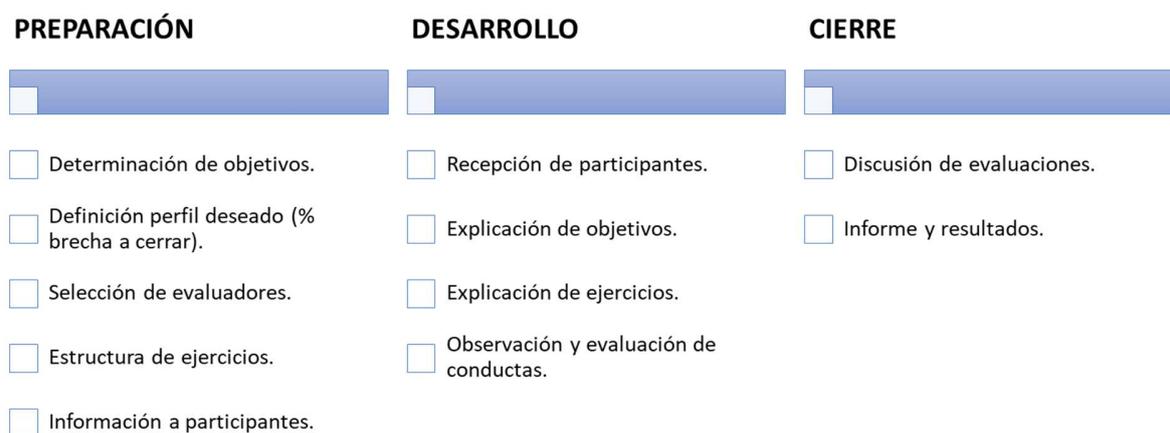


Figura 11: Metodología Assessment Center. Fuente: Elaboración propia. (2020)

4.4. Análisis de resultados globales

En el presente trabajo, se ha realizado una evaluación de la situación actual la imprenta y litografía HM, de la información que ha sido analizada, para que de tal manera se busque un adecuado modelo de Gestión de Administración de Recursos Humanos adecuado para dicha organización, actualmente la organización maneja ciertos procesos de carácter “empírico” en procesos del área de recursos humanos, en los últimos años la administración ha implementado y estandarizado procesos para procesos tales como ventas y producción, sin embargo, no ha establecido procesos acordes a las actividades que sean relacionadas al recurso humano, es decir, no posee una estrategia con enfoque al personal. Dentro de algunos aspectos que son relevantes para la decisión de un modelo para la planeación de esta área, se importante considerar ciertos aspectos necesario de la organización, los cuales son relevantes para la definición del modelo, los cuales citamos a continuación:

- Microempresa: este tipo de organización es determinada por la cantidad de cantidad de colaboradores que emplea y un determinado volumen de ventas, sin embargo, posee una importante participación en la generación de empleo en la economía informal de un país.
- Empresa familiar: según Belausteguigoitia indica que es una organización controlada y operada por los miembros de una familia.

Así mismo se han planteado tres objetivos específicos que puedan aportan en la definición del modelo que aporte al cumplimiento de los objetivos que dicha organización posee, los cuales detallaremos a continuación.

- Planeación estratégica

Como parte medular que toda organización debe incluir para que esta tenga éxito en cada una de sus actividades es la definición de una Planeación estratégica, como bien indica

Idalberto Chiavenato cuando define al proceso de planeación como la estructura y los procesos internos de la organización con la expectativa de que produzca efectos positivos, no se solo se refiere a las operaciones de la organización como tal, sino también a los efectos que tenga repercusión sobre las personas. Sin embargo, este aspecto cuando se refiere a la planeación en una empresa familiar, y como indica Belausteguigoitia esta posee ciertas particularidades, por tal razón requieren de un tratamiento especial, la cual debe contemplar no solo los aspectos de una empresa como tal, sino ciertos aspectos relacionadas a la familia, los cuales deben estar alineados; ya que, si estos no están conectados, la organización puede fracasar debido a la falta de una planeación estratégica familiar adecuada.

En el caso especial de Litografía Hm la cual es una organización definida como Microempresa, con años en el mercado al que atiende, iniciando con una estructura netamente familiar. Sin embargo, en los últimos años dicha organización ha sufrido un cambio de administración, las llamadas Sucesiones familiares, la cuales conlleva una evolución de la organización, en el caso de nuestro objeto de estudio, el cambio de liderazgo influye en la gestión del negocio.

La litografía, actualmente es administrada por la primera sucesión que se da dentro del esquema familiar, sin embargo, aún posee inherencia del anterior administrador (padre de familia); si bien la actual administradora ha implementado una planeación estrategia a la organización la cual está fundamentada en ciertos valores que han sido compartidos por sus padres, esta posee la objetividad de lo que busca una organización que busca el lucro y la obtención de beneficios económicos.

Por tal razón se puede indicar que los aspectos tanto de empresa y familiar, han sido cubiertos en su totalidad, sin embargo, requiere de mejores controles, específicamente en cuanto al tema de la administración del personal. Y esto es debido a la amistad que posee el anterior administrador con un número de colaboradores con antigüedad dentro de la organización. Así mismo, otro aspecto que debe ser reforzado es el trabajo en equipo dentro de los colaboradores de la organización, y esto se hace en referencia a que actualmente hay un número de colaboradores que, si bien no poseen antigüedad de

laborar dentro de la organización, existe una brecha generacional provocando conflictos entre las relaciones interpersonales de los colaboradores

Como ya se determinó en la sección anterior, la empresa Litografía Hm posee una planeación estratégica organizativa, en la cual integra las acciones específicas en atención a áreas tales como finanzas, ventas y mercadeo y producción. Sin embargo, las acciones que afecta al personal, en referencia a los procesos de recursos humanos dentro de la organización, actualmente se puede indicar que son casi inexistentes. Actualmente la organización posee procesos más definidos y estructurados, y esto es debido a que la actual administradora una persona con preparación académica, ha incluido y determinado cambios en los procesos, los cuales han tenido impacto positivo dentro de la organización.

Sin embargo, cuando nos referimos a la planeación estratégica de recursos humanos, según Flores se refiere a las actividades esenciales de las personas para lograr los objetivos de la organización, lo cual consiste en contratar el personal idóneo, desarrollar sus habilidades y motivarlas para alcanzar altos niveles de desempeño, así mismo de asegurar que los colaboradores mantengan un compromiso con la organización. Situación que afirma Werther, Davis & Guzmán al indicar que el propósito es conseguir que se contribuya con la estrategia de la organización y mejorar su eficacia y eficiencia.

Es por ello por lo que se define para la presente organización una planeación estratégica para el área de recursos humanos que pueda cubrir los aspectos que mencionamos anteriormente, la cual están basados en los valores organizacionales, dentro de la estrategia establecida podrán cumplirse no solo las funciones básicas de la organización, sino las del área de recursos humanos que en pocas palabras son; obtener personas, prepararlas, estimularlas y conservarlas. Según Koontz, Cannice & Weihrich hay que considerar que las acciones necesarias a implementar dentro de la planeación estratégica del área de recursos humanos, las cuales fueron realizadas dentro de la planeación propuesta para la organización, listadas a continuación:

- a. Propósito (Misión y visión).
- b. Objetivo general y específicos.
- c. Estructura administrativa, nueva organización.

- d. Matriz DAFO.
- e. Estrategias

Al analizar cómo influye la planeación estratégica en las acciones del área de recursos humanos, debes crearse las estrategias que serán de aporte no solo a los objetivos organizacionales, sino también al desarrollo de los colaboradores; siendo estos establecer procedimientos que rigen todas las actividades relacionadas a factores de recurso humano. Afirmación confirmada por Pérez (2007) hace referencia a que “las organizaciones ganaran más eficiencia cuando la estrategia de recursos humanos se relacione adecuadamente con la estrategia de la empresa y, además, las prácticas de recursos humanos encajen entre sí, garantizando una correcta implantación estratégica”. El mismo autor hace referencia, a que “las empresas familiares no pueden quedar al margen del desarrollo teórico y de la aplicación real que actualmente se hace de esta disciplina” sino también hace referencia a “la utilidad y necesidad de aplicar protocolos formales y de la conveniencia de identificar las prácticas de recursos humanos específicas de la empresa familiar dentro de estos protocolos”.

Teoría que demostró en su implementación de tesis Beltrán (2006), al definir dentro de la planeación estratégica, las políticas de aplicación de recursos humanos adecuada a la actividad económica y tamaño de la organización siendo esta microempresa familiar, obteniendo con eficiencia en procesos implementados. Así mismo evidencio en sus tesis Stokes (2009), quien concluye con un sistema congruente al entorno de la institución, definiendo a su vez con las ventajas directas e indirectas, tales como el fomento de comportamiento entre los empleados y la posición actual de a la empresa y la visión a futura de la organización.

- Modelo de gestión de competencias laborales

Martha Alles, indica que, para definir un modelo con base en competencias, la información estratégica de la organización es esencial, ya que desde este parte las características que se busca en los colaboradores de la organización. También indica

que uno de los pasos importantes, es involucrar a los directivos o gerentes de la organización en la definición del modelo, es un involucramiento permite que estos desde su experiencia y manejo del negocio, puedan aportar las necesidades de la organización y el cumplimiento de los objetivos planteados. Afirmación que hace Sagui-Vela quien indica que “la gestión por competencias permite la integración de todos los sistemas de gestión de recursos humanos bajo un único modelo. Este modelo introduce dos cambios conceptuales de gran importancia...

- a. La recuperación del concepto de profesión frente a l del puesto de trabajo.
- b. El concepto de competencia frente al de función y tarea”.

Es por ello que se establece el modelo de gestión por competencias laborales, cual está gestionado en base a competencias que incluyen los valores organizacionales, profundiza no solo en el desarrollo de los colaboradores y el involucramiento del talento humano, ya que se enfoca en desarrollan en los colaboradores conocimientos, habilidades, y actitudes y comportamientos que se espera de ellos dentro de la organización; el generar y/o fortalecer ciertas competencias dentro de los colaboradores, aporta en las estrategias de cumplimiento de objetivos de la organización. De esta forma los colaboradores buscan no solo el desempeño de ciertas actividades o tareas conforme al puesto, sino que puedan aportar mejoras en la organización a través de las competencias que puedan generar una competitividad para el mercado que atienden. Afirmación contenida en González (2000), quien indica que dentro del “directorio de competencias de la empresa... este debe contener las competencias personales-críticas ideales para que los trabajadores se desempeñen exitosamente en sus cargos, y las competencias técnicas-críticas ideales para lograr el cumplimiento de actividades estratégicas de la organización”, así mismo el mismo autor indica que “ la identificación de dichas competencias es preciso realizar un análisis ocupacional de cada cargo de la organización”.

Con base a la definición del modelo de competencias, se procede a la definición de subsistemas del área de administración de recursos humanos adecuados a las necesidades de la organización y de los perfiles de puestos que posee la estructura

organizativa, siendo las competencias validadas por la Administradora general, alineada a la filosofía organizacional.

Sánchez (2008), en la implementación del modelo de competencias a una institución pública, concluye que “mediante la sistematización de conceptos y métodos, logra estructurar un modelo de implementación con base en competencias, mismo que fortalece la gestión del área de recursos humanos, ya que dirige los objetivos del área y la organización, al desarrollo de los colaboradores”.

- Subsistemas de Administración de recursos humanos

Según Jiménez, los subsistemas de recursos humanos se integran mediante procesos, los cuales están constituidos por un conjunto de funciones que deberán subordinarse a los objetivos de la empresa... los cuales deben estar enfocados a cumplir con ciertas variables que al interactuar inciden en la efectividad organizativa, aumento del rendimiento y la satisfacción laboral.

La importancia de un desarrollo de gestión de competencias, generan herramientas valiosas para la administración de talento humano, ya que toda la gestión posee una misma estructura una misma línea, para lo cual inicialmente debe contar con determinar las competencias que dentro de la organización sean medibles, y que posean una correlación con la filosofía de la organización, de esta manera se gestiona y se implementan un modelo con un estilo de dirección enfocado al talento humano de forma integral y que sea efectiva. Definiendo procesos más estables y coherentes en la línea de tiempo. Al establecer un modelo en base a competencias en la empresa Litografía HM, se espera que dentro de sus resultados que pueda generar:

- Que los colaboradores reconozcan las competencias, permitirá que sientan más satisfacción al realizar su trabajo, lo cual incrementará la productividad del trabajo que realizan.
- La mejora de los resultados, otro beneficio que se espera de la aplicación de modelo de competencias, al determinar una competencia con un enfoque a

resultados y con orientación al cliente aportara en la obtención de beneficios organizativos, creando un ambiente de compromiso en el colaborador.

- Mejorar el clima de la organización, el reconocer en los colaboradores sus habilidades y competencias, eleva las potencias en cada colaborador, mejorando de esta manera su desempeño, un colaborador recocado aporta más.

Al aplicar un modelo basado en competencias permite desarrollar procesos dentro de la organización transformando una visión diferente entre el colaborador y la organización, cambiando de manera eficiente la perspectiva de los colaboradores, basándose en su desarrollo y crecimiento de sus habilidades y conocimientos.

Siendo la parte medular de la gestión de competencias, la definición de los descriptores y perfiles de puestos de los colaboradores de la organización, el establecer las competencias que serán evaluadas y su nivel de profundidad de acuerdo con el puesto de trabajo, tal como indican Werther, Davis y Guzmán, los descriptores y perfiles de puestos deben recopilar, evaluar y organizar de manera sistemática la información de los diferentes puestos de trabajo, Mondy así mismo confirma que dentro del descriptor se debe plantear un resumen del puesto (objetivo), tareas a desempeñar (funciones) y la especificación del puesto, este último debe contener las calificaciones mínimas aceptables que debe contener la personas para desempeñar el puesto de trabajo, refiriéndose a aspectos como requisitos educativos, experiencia, rasgos de personalidad y las habilidades físicas, es aquí donde deben quedar definidas las competencias que se espera el colaborador posea; todos estos aspectos quedaron planteados dentro de los descriptores y perfiles de puestos de acuerdo con la estructura organizativa.

Planteamiento que también sustenta Aguilar (2014), dentro de las conclusiones de sus tesis, quien afirma que, sin la existencia de un manual, no es posible trabajar un modelo basado en competencias, ya que es la base principal para todo proceso de gestión.

En el caso de reclutamiento y selección de personal, Koontz, Cannice y Weihrich define al proceso como la elección de candidatos... es decir, a la persona adecuada para ocupar el puesto actual o puestos futuros”, sin embargo este proceso no debe concentrarse en seguir un proceso de cumplimiento, sino que se enfoca en los candidatos, que estos cumplan con las competencias que son requeridas dentro de la organización, esto por esta razón, que para sustentar este proceso y que sea eficiente, la propuesta del proceso indicado, se sustenta en incluir una entrevista que pueda evaluar competencias, mediante la mediación de preguntas situacionales, para conocer la respuesta del candidato frente a las diferentes situaciones planteadas. El entrevistador incluso puede establecer de manera previa los cuestionamientos que desea conocer en el candidato de acuerdo con la importancia de la competencia que requiera con mayor énfasis dentro de su área de trabajo, así mismo se plantea una prueba psicométrica que evalúa la personalidad del candidato, el cual puede también tener una base y sustentar las competencias requeridas en el candidato.

Aguilar (2014) también afirma en su tesis, que la inexistencia de un manual de procedimiento provoca que los procesos se realicen de manera inadecuada, careciendo de valor, ya que las herramientas no son aplicadas de forma correcta y no se permite un adecuado desarrollo”.

El modelo con base en competencias también apoya al proceso de evaluación de desempeño, como indica Alles “el análisis del desempeño está gestionado a dirigir y supervisar el personal, teniendo como principales objetivos el desarrollo personal y profesional de los colaboradores, la mejorar permanente de los resultados de la organización y el aprovechamiento adecuado de los recursos humanos”, es por ello que este procedimiento no solo permite evaluar las competencias como tal, sino permitirá una retroalimentación y definición de brechas; este proceso permitirá no solo identificar a los colaboradores que cumplen con los objetivos sino fortalecer las competencias que poseen oportunidad de mejora. Es por ello, que en este proceso también se define una entrevista entre colaborado y jefe, que permite tener una discusión de los resultados obtenidos en el proceso de evaluación y a su vez, gestionar un plan de acción de retroalimentación y desarrollo de las competencias que se desea mejorar. Es por ello por

lo que se define un modelo de evaluación de desempeño de 90° con base en competencias laborales evaluados en diferentes grados de complejidad según el diccionario de Martha Alles y con un método de medición de escalas gráficas discontinuo.

De León (2000) afirma entre sus conclusiones de tesis, que la aplicación de la evaluación de desempeño con base en competencias apoya en: el juicio para la toma de decisiones relativas al personal, ya que estas se encuentran documentadas; abre un canal de comunicación entre jefe y colaboradores que permite mejorar el desempeño del individuo y de la organización; y, también concluye que el proceso de evaluación radica en el compromiso de ser receptores de capacitación para satisfacer las necesidades individuales y que sean adaptables a la situación de la organización.

Con la aplicación de un adecuado proceso de evaluación de desempeño y con la obtención de resultados, la última fase correspondiente al cierre de subsistemas de recursos humanos es la fase de capacitación y desarrollo, con lo afirman Werther, Davis, & Guzmán, esta fase debe desarrollar las habilidades del personal operativo y administrativo, ya que el beneficio que se obtiene del mismo se prolonga durante toda la vida laboral y apoya en el desarrollo de los colaboradores al cumplimiento de sus responsabilidades, no solo laborales sino también personales. El realizar un adecuado diagnóstico de capacitación y unificar los resultados de la evaluación de desempeño, pueden obtenerse resultados adecuados para la creación de un adecuado programa de capacitación, que cubra no solo las necesidades de los colaboradores sino también de la organización misma, enfocadas todo en una misma línea. El assessment center según Vértice se define como una técnica de simulación en el cual se producen condiciones y problemas de trabajo propios del puesto, con el fin de valorar la respuesta de los colaboradores en conjunto, de esta manera reconociendo los recursos intelectuales sino también emocionales de los mismos; el cual puede ser confrontado con las competencias diseñadas por la organización. Así mismo incluye una serie de técnicas aplicadas para la evaluación de dichas competencias.

Alfaro (200) en su tesis, afirma que para la aplicación de un proceso de assessment center es primordial conocer de fondo los perfiles de puesto y las competencias necesarias, con la aplicación de ejercicios definidos en el manual de assessment center,

se pueden predecir las conductas de los candidatos en situaciones específicas, logrando determinar su futuro desempeño laboral.

Actualmente la situación de calamidad pública ha impactado a muchas organizaciones, lo que ha puesto en una situación financiera de la Litografía al borde de tomar decisiones que han afectado sus operaciones sino también las acciones que afectan al recurso humano, la implementación y definición de resultados se realizara en el momento que la organización posea actividades más estables y en el tiempo que puedan darse un seguimiento más adecuado.

CONCLUSIONES

Posterior a la realización del diagnóstico del área de recursos humanos se concluye lo siguiente:

- Actualmente la organización no posee una planeación estratégica para el área de recursos humanos que apoyen al cumplimiento de los objetivos organizacionales, así mismo carece de manuales que apoyen los subsistemas del área.
- Considerando el tamaño, estructura y filosofía organizacional, se concluye que una gestión por competencias laborales es la opción más adecuada, ajustada a las necesidades de la organización. Se estable un perfil y catálogo de competencias, que regirán todos los subsistemas de recursos humanos, a través del cual se obtendrá un perfil medible objetivamente.
- Se implementan los procesos de levantamiento de perfil y catálogo de competencias, así como los descriptores y perfiles de puestos. Se establecen proceso de Reclutamiento y Selección, Evaluación de Desempeño y Capacitación y Desarrollo, para su ejecución a futuro. Mismos que deben ser comunicados al personal para que posea el conocimiento de forma oficial de las actividades a su cargo y las competencias requeridas al puesto, las cuales serán motivo de evaluación.

RECOMENDACIÓN

Con el propósito de mejorar los procesos del área de recursos humanos se recomienda a la Administradora lo siguiente:

- Se recomienda implementar los procesos planteados, por ser un modelo inicial para la organización se ha establecido para la implementación los diferentes subsistemas de recursos humanos. Misma que deben ser revisados y analizados anualmente para la sistematización y seguimiento de puntos de mejora.
- Realizar un análisis anual del perfil de competencias que permita calibrar el nivel acorde al puesto, posteriormente de las capacitaciones efectuadas y antes del proceso de evaluación de desempeño, de esta manera se puede considerar la inclusión y/o disminución de competencias, lo que permitirá el desarrollo del personal.
- Desarrollar e implementar nuevos subsistemas que atiendan las demandas de la organización, es decir, procesos que soporten la retención (compensaciones, seguridad e higiene), desarrollo (desarrollo organizacional) y evaluación de personas (banco de datos, controles y sistemas de información)

BIBLIOGRAFÍA

- Aguilar, P. L. (2014). *Diseño y propuesta de implementación de procesos de gestión humana para Siatigroup*. Quito.
- Alles, M. (2010). *Desempeño por competencias*. Buenos Aires: Ediciones Granica, S. A.
- Alles, M. (2015). *Dirección estratégica de recursos humanos*. Buenos Aires: Ediciones Granica, S. A.
- Alles, M. (2007). *Gestión por competencias: El Diccionario*. Buenos Aires: Ediciones Granica, S. A.
- Alles, M. (2016). *Selección por competencias*. Buenos Aires: Ediciones Granica, S. A.
- Alvarado, M. D. (2014). *Diseño para la implementación de los procesos de talento humano para la Pyme Producomercio Joseph`s Foods*. Quito.
- Belausteguigoitia Rius, I. (2017). *Empresas Familiares. Dinámica, equilibrio y consolidación*. (Cuarta ed.). Ciudad de México, México: McGraw Hill / Interamericana Editores, S. A. de C. V.
- Beltrán López, L. F. (2006). *Diseño e implementación de un sistema de recursos humanos, en una empresa de servicio*. Guatemala.
- Chiavenato, Idalberto (2011). *Administración de Recursos Humanos*. Novena Edición. Ciudad de México, México: McGraw Hill / Interamericana Editores, S. A. de C. V.
- Cruz Fuentes, J. L. (2007). *Diagnóstico de Recursos Humanos en una empresa editorial e imprenta*. Guatemala, Guatemala.
- De León Ayala, S. P. (2005). *Propuesta de un programa de evaluación de desempeño para la empresa: Imprenta Jiménez & Ayala*. Guatemala, Guatemala.
- Flores Villalpando, R. (2014) *Administración de recursos humanos*. Editorial Digital UNID. Universidad del Tercer Milenio, S.C. Ciudad de México
- Gálvez Castro, I. M. (2004). *Planeación de la empresa familiar Servielectron, S. A.* Guatemala.

- Gonzalez, A. (2017). *Compensación basados en competencias*. Colombia. Universidad del Norte Editorial.
- Jiménez, D. (2016) *Manual de recursos humanos*. Madrid, España. Esic Editorial
- Koontz, H., Cannice, M., & Weihrich, H. (2012). *Administración. Una perspectiva global y empresarial*. (Decimocuarta ed.). Ciudad de México: McGraw Hill / Interamericana Editores, S. A. de C. V.
- Luna, M. R. (2013). *Implementación de la estructura organizacional para una empresa familiar dedicada a la imprenta y litografía*. Guatemala, Guatemala.
- Mondy, W. & Noe, R. (2005) *Administración de recurso humanos*. (2005) México. Pearson Educación de México, S. A. de C. V.
- Ordóñez, S. (2014). *Diseño y estructuración del área de gestión humana para la empresa Constructora Go Constructores Cía. Ltda*. Quito, Ecuador.
- Pereda Marín, S., Berrocal, F. (2018). *Dirección y gestión de recursos humanos por competencias*. Madrid. Editorial Centro de estudios Ramón Araces, S. A.
- Pérez Galán, R. A. (2007). *Diagnóstico administrativo en una empresa litográfica guatemalteca*. Guatemala, Guatemala.
- Pérez Rodríguez, M., Basco, R., García-Tenorio, J., Giménez, J., Sánchez, I. (2007). *Fundamentos en la dirección de la empresa familiar*. España. Thomson editores.
- Sagui-Vela, L. (2004) *Gestión por competencias*. Madrid, España. Esic Editorial.
- Sánchez Domínguez, L. F. (2008). *Propuesta para la implementación de un sistema de gestión de recursos humanos basados en competencias laborales, en el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social - IGSS*. Guatemala.
- Saracho J. (2005). *Un modelo general de gestión por competencias*. Santiago, Chile. RIL Editores.
- Stokes Jenins, D. (2009). *Propuesta de sistema de gestión de recursos humanos, en una empresa que se dedica a la distribución de farmacéuticos*. Guatemala.

Vértice (2008) Dirección de recursos humanos. Málaga. Editorial Vértice, S. L.

Werther, W. B., Davis, K., & Guzmán Brito, M. P. (2014). *Administración de recursos humanos*. Ciudad de México: Mc-Graw W-Hill/Interamericana Editores, S. A. de C. V.

E-grafías

Aguilar, J. (2019) *El diagnóstico de necesidades de capacitación*. 28 de septiembre de 2020, de Gestión del Comportamiento Organizacional. Sitio web: http://www.direcciondepersonal.com/diagnosticos_de_necesidades_de_capacitacion.pdf

Barrett, B. (2018, 24 octubre). Evaluación de desempeño: que es y cómo funciona. Qulture.Rocks. <https://qulture.rocks/es/blog/evaluacion-de-desempeno-como-funciona/>

Bizneo. (2013). *8 pruebas psicométricas clave en reclutamiento y selección*. 28 de septiembre de 2020, de Bizneo Sitio web: <https://www.bizneo.com/blog/category/reclutamiento-y-seleccion/>

Calbet, Josep. (2016). *Test DISC. Modelo y herramientas DISC para el desarrollo (herramientas 5)*. 28 de septiembre de 2020, de Neuroquotient Sitio web: <https://neuroquotient.com/modelo-y-herramienta-para-el-desarrollo>

ANEXOS

LITOGRAFÍA HM	MANUAL DESCRPTORES Y PERFILES DE PUESTOS	Código	DP&P_HM_01
		Versión	01
		Página	Página 1 de 30

1. Anexo DP&P_HM_01 MANUAL DE FUNCIONES, DESCRIPTORES Y PERFILES DE PUESTOS

Realizado por:	Aprobado por:	Fecha de actualización:
Karen Piril	Claudia Martínez Rosas	julio-20

LITOGRAFÍA HM	MANUAL DESCRIPTORES Y PERFILES DE PUESTOS	Código	DP&P_HM_01
		Versión	01
		Página	Página 2 de 30

MANUAL DE FUNCIONES, DESCRIPTORES Y PERFILES DE PUESTOS

1. INTRODUCCION

El presente manual de descriptores de puesto tiene como objetivo primordial el proveer los Descriptores y Perfiles de los puestos que se manejan dentro del área empresa Litografía HM, en los cuales se definen las funciones y responsabilidades, competencias y los requisitos mínimos que el empleado deberá de cumplir y tener para poder ejecutar el puesto dentro la organización. Con la asistencia de los Descriptores y Perfiles de puestos el área de Administrativa podrá definir los requerimientos que la persona necesita para poder desempeñar las funciones y evitar así la duplicidad de puestos o actividades dentro de la organización.

El manual de descriptores de puestos constituye una herramienta de gran utilidad para la organización, es de importancia para el área administrativa provee una base de información necesaria para poder realizar los procedimientos de reclutamiento y selección de personal, capacitación, evaluación de desempeño, así como para las personas que ocupan un puesto de trabajo dentro de la organización, brindándoles las funciones y responsabilidades que deben desempeñar.

2. OBJETIVOS

- General

Objetivo General:

Establecer un diseño documental de la estructura de puestos dentro de la organización, definiendo funciones y requisitos mínimos que debe poseer la persona para el desempeño de sus labores.

- Específicos
 - a. Proveer una buena fuente de definiciones sobre las funciones y responsabilidades de cada puesto de trabajo.
 - b. Identificar las competencias necesarias que el colaborador debe poseer para desempeñar eficientemente su puesto de trabajo.
 - c. Establecer los requisitos mínimos que debe poseer una persona para poder ocupar un puesto de trabajo dentro de la organización.

Realizado por:	Aprobado por:	Fecha de actualización:
Karen Piril	Claudia Martínez Rosas	julio-20

LITOGRAFÍA HM	MANUAL DESCRIPTORES Y PERFILES DE PUESTOS	Código	DP&P_HM_01
		Versión	01
		Página	Página 3 de 30

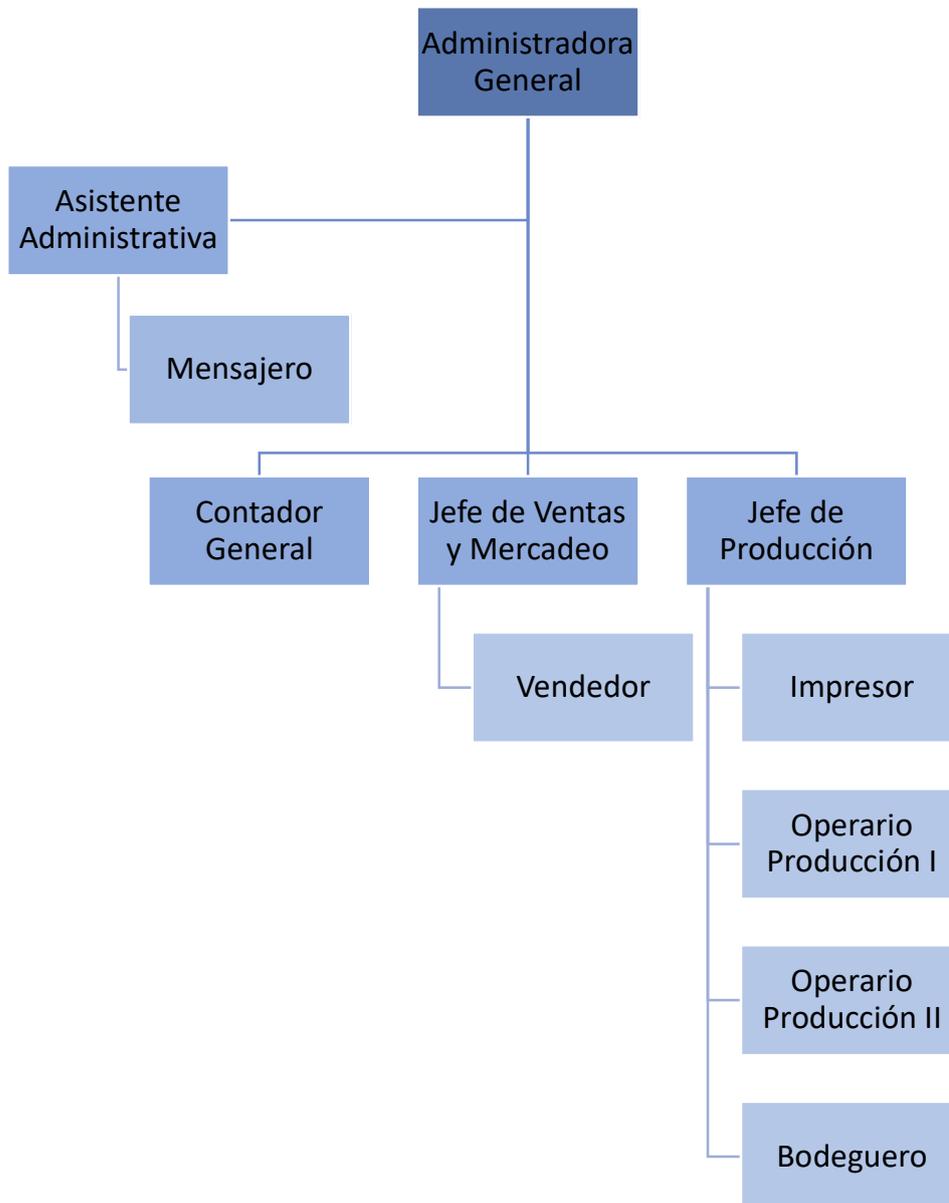
3. NORMAS GENERALES DEL MANUAL

- a. El manual de descriptores y perfiles de puesto será utilizado por la Administradora y asistente administrativa.
- b. El presente manual es de carácter normativo y por lo tanto su aplicación en general y obligatoria a toda la organización.
- c. Dentro de los requisitos establecidos a los puestos descritos en el siguiente manual, no puede producirse distinciones conforme a: raza, color, sexo, edad, estado civil, religión, orientación sexual, descendencia.
- d. La Administradora general es la encargada de la difusión del presente manual dentro de la organización.
- e. Este documento debe ser revisado y actualizado al menos una vez al año, por la Administradora, asistente administrativa; y los jefes cuando se considere necesario incluir. Esto es debido a los cambios que puedan sufrirse en el tiempo.
- f. El presente documento deberá ser respaldado de manera electrónica.
- g. Cada perfil de puestos debe contar con sus competencias organizacionales y genéricas, los cuales regirán los procesos relacionados al recurso humano.

Realizado por:	Aprobado por:	Fecha de actualización:
Karen Piril	Claudia Martínez Rosas	julio-20

LITOGRAFÍA HM	MANUAL DESCRPTORES Y PERFILES DE PUESTOS	Código	DP&P_HM_01
		Versión	01
		Página	Página 4 de 30

4. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA



Realizado por: Karen Piril	Aprobado por: Claudia Martínez Rosas	Fecha de actualización: julio-20
--------------------------------------	--	--

LITOGRAFÍA HM	MANUAL DESCRPTORES Y PERFILES DE PUESTOS	Código	DP&P_HM_01
		Versión	01
		Página	Página 5 de 30

5. PERFILES DE COMPETENCIAS

PERFIL DE COMPETENCIAS

PROPOSITO DE LA ORGANIZACIÓN	<p>Proveer al mercado de las artes gráficas productos con calidad y en tiempo, que permita nuestra competitividad y la de nuestros clientes. Ser una empresa modelo de artes gráficas en la impresión de calidad de nuestros productos. Obteniendo la satisfacción de nuestros clientes a través de la excelencia y generando dividendos para la organización.</p>
-------------------------------------	--

VALORES DE ORGANIZACIONALES

- Responsabilidad: responder de manera positiva ante las obligaciones establecidas.
- Puntualidad: entrega de órdenes del cliente en el tiempo establecido.
- Eficiencia: buscar la eficacia en el desarrollo de actividades de la organización.
- Servicio al Cliente: atender de forma oportuna y eficiente las dudas e inquietudes de los clientes internos y externos.
- Compromiso: conciencia en la importancia en el trabajo que se realiza

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES O GENERICAS

DESCRIPCIÓN	GRADO	DESCRIPCIÓN	GRADO
Desarrollo de las personas	Perfil del puesto	Orientado al cliente	Perfil del puesto
Integridad	Perfil del puesto	Pensamiento estratégico	Perfil del puesto
Orientado a resultados	Perfil del puesto	Trabajo en Equipo	Perfil del puesto

COMPETENCIAS ESPECIFICAS

DESCRIPCIÓN	GRADO	DESCRIPCIÓN	GRADO
Adaptabilidad	Perfil del puesto	Dinamismo - Energía	Perfil del puesto
Aprendizaje Continuo	Perfil del puesto	Franqueza – Confiabilidad – Integridad.	Perfil del puesto
Colaboración	Perfil del puesto	Compromiso – Disciplina personal – Productividad	Perfil del puesto

Realizado por:	Aprobado por:	Fecha de actualización:
Karen Piril	Claudia Martínez Rosas	julio-20

LITOGRAFÍA HM	MANUAL DESCRIPTORES Y PERFILES DE PUESTOS	Código	DP&P_HM_01
		Versión	01
		Página	Página 6 de 30

DESCRIPTORES Y PERFILES DE PUESTOS

Realizado por:	Aprobado por:	Fecha de actualización:
Karen Piril	Claudia Martínez Rosas	julio-20

LITOGRAFÍA HM	MANUAL DESCRIPTORES Y PERFILES DE PUESTOS	Código	DP&P_HM_01
		Versión	01
		Página	Página 7 de 30

DESCRIPTOR DE PUESTO

EMPRESA	DEPARTAMENTO	CATEGORIA
LITOGRAFIA HM	ADMINISTRACIÓN	JEFATURA

PUESTO	Puesto al que reporta
ADMINISTRADOR GENERAL	

PUESTOS QUE REPORTAN A ESTA POSICIÓN:

No.	PUESTO	# PERSONAS	TIPO DE REPORTE
1	Contador general	1	Directo
2	Asistente administrativa	1	Directo
3	Encargado de mercadeo	1	Directo
4	Jefe de producción	1	Directo

OBJETIVO DEL PUESTO	Administrar y controlar las actividades áreas financiera, administrativa, mercadeo y producción, vigilando el correcto cumplimiento de los resultados establecidos por la organización.
----------------------------	---

FUNCIONES PRINCIPALES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Asegurar el cumplimiento de metas de producción, mercadeo y producción, conforme a la programación establecida. 2. Asegurar la disponibilidad de recursos financieros para el pago de obligaciones. 3. Analizar periódicamente la información financiera, con el fin de implementar estrategias para garantizar el seguimiento del negocio. 4. Planificar la logística del proceso de producción, de acuerdo con órdenes de pedido. 5. Controlar los inventarios de materia prima y producto terminado. 6. Atención a clientes, proveedores y vendedores externos. 7. Apoyar a las distintas áreas de trabajo según las necesidades del negocio. 8. Desarrollo del negocio en apoyo al área de mercadeo en temas: <ol style="list-style-type: none"> a. Mercadeo y Promoción b. Diversificación de productos 9. Actualización de procedimientos y procesos de las áreas de la organización. 10. Revisión de nóminas y planillas, y dar seguimiento a procesos con enfoque a la administración del capital humano. 11. Generación de información de ingresos y egresos mensuales. 12. Mantener comunicación abierta con contador general, para la adecuada administración de los recursos financieros (Costos, cuentas por cobrar, cuentas por pagar, entre otros) 13. Asegurar el correcto uso del mobiliario y equipo de la organización, así como el orden y limpieza. 14. Abrir y cerrar la empresa.

Realizado por:	Aprobado por:	Fecha de actualización:
Karen Piril	Claudia Martínez Rosas	julio-20

LITOGRAFÍA HM	MANUAL DESCRITORES Y PERFILES DE PUESTOS	Código	DP&P_HM_01
		Versión	01
		Página	Página 8 de 30

Equipo que maneja la posición	Equipo de computación	Contactos dentro y fuera de la organización.	Mandos medios
	Fotocopiadora		Clientes y proveedores
	Equipo de escritorio		Vendedores externos
Toma de Decisión	Logística de despacho de producto.		
	Planificación de producción.		
	Resolver contratiempos y conflictos del diario.		
	Velar por el buen funcionamiento y productividad de la empresa, supervisar diariamente cada área.		
	Descuentos a clientes, así como plazos y montos de créditos.		
Permisos, licencias, horas extra.			

PERFIL DEL PUESTO	
Rango de edad	30 años en adelante
Género	Indiferente
Estado Civil	Indiferente
Nivel académico mínimo para ejercer la posición:	Ingeniero Industrial/Administrador de empresas
Experiencia en qué áreas previas e indicar años en las mismas:	3 años como mínimo en puestos similares.
Conocimientos especiales del puesto para su ejecución:	Legislación laboral, legislación fiscal, diseño gráfico.
Paquete (s) de Computación que deberá conocer y nivel requerido:	Paquetes de office
Manejo de información confidencial	Alta
Demanda mental / visual / auditiva / espacial. Especificar	Demanda mental y visual
Tipo de Supervisión que recibirá por parte de jefatura inmediata	N/A
¿Condiciones de trabajo especiales? Aire acondicionado, de pie, ¿etc.?	Trabajo para realizarse 50% sentado y el 50% de pie. En oficina individual.
Indique el rango del presupuesto o autorizaciones económicas a cargo	Q. 8,000.00 – Q. 10,000.00
Horario de labores y día (s) de descanso:	De lunes a viernes de 8:00 a 17:00, Fin de semana no se labora.

Realizado por:	Aprobado por:	Fecha de actualización:
Karen Piril	Claudia Martínez Rosas	julio-20

LITOGRAFÍA HM	MANUAL DESCRPTORES Y PERFILES DE PUESTOS	Código	DP&P_HM_01
		Versión	01
		Página	Página 9 de 30

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES O GENERICAS			COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES O GENERICAS		
No.	COMPETENCIA	GRADO	No.	COMPETENCIA	GRADO
1	Desarrollo de las personas	A	1	Adaptabilidad	A
2	Integridad	A	2	Aprendizaje Continuo	A
3	Orientado a resultados	A	3	Colaboración	A
4	Orientado al cliente	A	4	Dinamismo - Energía	A
5	Pensamiento estratégico	A	5	Franqueza - Confiabilidad - Integridad.	A
6	Trabajo en Equipo	A	6	Compromiso – Disciplina personal – Productividad	A

Realizado por:	Aprobado por:	Fecha de actualización:
Karen Piril	Claudia Martínez Rosas	julio-20

LITOGRAFÍA HM	MANUAL DESCRIPTORES Y PERFILES DE PUESTOS	Código	DP&P_HM_01
		Versión	01
		Página	Página 10 de 30

DESCRIPTOR DE PUESTO

EMPRESA	DEPARTAMENTO	CATEGORIA
LITOGRAFIA HM	ADMINISTRACIÓN	ADMINISTRATIVO

PUESTO	Puesto al que reporta
CONTADOR GENERAL	ADMINISTRADORA GENERAL

PUESTOS QUE REPORTAN A ESTA POSICIÓN:

No.	PUESTO	# PERSONAS	TIPO DE REPORTE
1			
2			
3			
4			

OBJETIVO DEL PUESTO	<p>Coordinar, registrar y aplicar los recursos financieros de la institución, proporcionando información financiera, contable y fiscal a la administrativa general, para la planeación, organización, presupuesto y toma de decisiones.</p>
----------------------------	---

FUNCIONES PRINCIPALES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Elaborar estados financieros e informes para fines contables, fiscales, financieros y organizacionales. 2. Registrar el origen y aplicación de los recursos. 3. Registrar contablemente todos los movimientos operativos de la organización (adquisiciones de bienes, depreciaciones, intereses, ingresos, egresos, entre otros) en base a el catálogo de cuentas, conforme a la contabilidad 4. Revisión y conciliación de la caja chica. 5. Realizar Conciliaciones bancarias mensuales 6. Generar el pago de impuesto mensual. 7. Determinar el pago del IGSS y IRTRA e impuestos presentados a la SAT. 8. Cálculo de la nómina mensual y anticipos de salario, aplicación de descuentos. 9. Apoyar en la atención de auditorías, proporcionando información solicitada. 10. Cumplir con las disposiciones legales del país: legales, laborales, entre otros. 11. Generar pago de proveedores. 12. Conciliar saldos de clientes para cobros oportunos.

Equipo que maneja la posición	Equipo de computación	Contactos dentro y fuera de la organización.	Mandos medios
	Fotocopiadora		Administradora general
	Equipo de escritorio		Asistente administrativa
			Clientes
			Instituciones bancarias
	SAT		

Realizado por:	Aprobado por:	Fecha de actualización:
Karen Piril	Claudia Martínez Rosas	julio-20

LITOGRAFÍA HM	MANUAL DESCRIPTORES Y PERFILES DE PUESTOS	Código	DP&P_HM_01
		Versión	01
		Página	Página 11 de 30

Toma de Decisión	Planificación de pagos a proveedores,
	Declaración de impuestos, pago de retenciones, entre otros.

PERFIL DEL PUESTO	
Rango de edad	25 años en adelante
Género	Indiferente
Estado Civil	Indiferente
Nivel académico mínimo para ejercer la posición:	Estudiante de Contaduría Pública y Auditoría
Experiencia en qué áreas previas e indicar años en las mismas:	3 a 5 años como mínimo en puestos similares.
Conocimientos especiales del puesto para su ejecución:	Legislación laboral, legislación fiscal,
Paquete (s) de Computación que deberá conocer y nivel requerido:	Paquetes de office
Manejo de información confidencial	Alta
Demanda mental / visual / auditiva / espacial. Especificar	Demanda mental y visual
Tipo de Supervisión que recibirá por parte de jefatura inmediata	Todas las actividades
¿Condiciones de trabajo especiales? Aire acondicionado, de pie, ¿etc.?	Trabajo para realizarse 100% sentado
Indique el rango del presupuesto o autorizaciones económicas a cargo	Q. 5,000.00 – Q. 7,000.00
Horario de labores y día (s) de descanso:	De lunes a viernes de 8:00 a 17:00, Fin de semana no se labora.

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES O GENERICAS			COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES O GENERICAS		
No.	COMPETENCIA	GRADO	No.	COMPETENCIA	GRADO
1	Desarrollo de las personas	A	1	Adaptabilidad	A
2	Integridad	A	2	Aprendizaje Continuo	A
3	Orientado a resultados	A	3	Colaboración	A
4	Orientado al cliente	A	4	Dinamismo Energía	A
5	Pensamiento estratégico	A	5	Franqueza Confiabilidad Integridad.	A
6	Trabajo en Equipo	A	6	Compromiso – Disciplina personal – Productividad	A

Realizado por:	Aprobado por:	Fecha de actualización:
Karen Piril	Claudia Martínez Rosas	julio-20

LITOGRAFÍA HM	MANUAL DESCRIPTORES Y PERFILES DE PUESTOS	Código	DP&P_HM_01
		Versión	01
		Página	Página 12 de 30

DESCRIPTOR DE PUESTO

EMPRESA	DEPARTAMENTO	CATEGORIA
LITOGRAFIA HM	ADMINISTRACIÓN	ADMINISTRATIVO

PUESTO	Puesto al que reporta
ASISTENTE ADMINISTRATIVO	ADMINISTRADORA GENERAL

PUESTOS QUE REPORTAN A ESTA POSICIÓN:

No.	PUESTO	# PERSONAS	TIPO DE REPORTE
1	MENSAJERO	1	DIRECTO
2	BODEGUERO	1	INDIRECTO
3			
4			

OBJETIVO DEL PUESTO	<p>Coordinar todas las acciones de índole administrativo, en relación con el cliente interno y externo. Apoya a todas las áreas de la organización y las relacionadas a la gestión humana.</p>
----------------------------	--

FUNCIONES PRINCIPALES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Atención de teléfonos. 2. Recepción de mensajes. 3. Canalización de llamadas 4. Toma de pedidos. 5. Despacho a clientes en el mostrador 6. Información a clientes. 7. Elaborar paquetes de pedidos al interior. 8. Colaborar en el proceso de producción, en logística de entregas y facturación. 9. Realizar la facturación y envíos de ventas. 10. Proceso de reclutamiento y selección 11. Proceso de evaluación de desempeño 12. Coordina actividades de capacitación. 13. Atención al cliente interno.

Equipo que maneja la posición	Equipo de computación	Contactos dentro y fuera de la organización.	Mandos medios
	Fotocopiadora		Administradora general
	Equipo de escritorio		Clientes y proveedores
			Personal en general

Realizado por:	Aprobado por:	Fecha de actualización:
Karen Piril	Claudia Martínez Rosas	julio-20

LITOGRAFÍA HM	MANUAL DESCRIPTORES Y PERFILES DE PUESTOS	Código	DP&P_HM_01
		Versión	01
		Página	Página 13 de 30

Toma de Decisión	Definición de candidatos para plaza vacantes.
	Coordinación de envíos a clientes.

PERFIL DEL PUESTO	
Rango de edad	23 años en adelante
Género	Indiferente
Estado Civil	Indiferente
Nivel académico mínimo para ejercer la posición:	Estudiante de Administración de empresas
Experiencia en qué áreas previas e indicar años en las mismas:	3 a 5 años como mínimo en puestos similares.
Conocimientos especiales del puesto para su ejecución:	Legislación laboral, legislación fiscal,
Paquete (s) de Computación que deberá conocer y nivel requerido:	Paquetes de office
Manejo de información confidencial	Alta
Demanda mental / visual / auditiva / espacial. Especificar	Demanda mental y visual
Tipo de Supervisión que recibirá por parte de jefatura inmediata	Todas las actividades
¿Condiciones de trabajo especiales? Aire acondicionado, de pie, etc.?	Trabajo para realizarse 50% sentado y el 50% de pie. En oficina
Indique el rango del presupuesto o autorizaciones económicas a cargo	Q. 3,500.00 – Q. 5,000.00
Horario de labores y día (s) de descanso:	De lunes a viernes de 8:00 a 17:00, Fin de semana no se labora.

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES O GENERICAS			COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES O GENERICAS		
No.	COMPETENCIA	GRADO	No.	COMPETENCIA	GRADO
1	Desarrollo de las personas	B	1	Adaptabilidad	B
2	Integridad	B	2	Aprendizaje Continuo	B
3	Orientado a resultados	B	3	Colaboración	B
4	Orientado al cliente	B	4	Dinamismo - Energía	B
5	Pensamiento estratégico	B	5	Franqueza - Confiabilidad - Integridad.	B
6	Trabajo en Equipo	B	6	Compromiso – Disciplina personal – Productividad	B

Realizado por:	Aprobado por:	Fecha de actualización:
Karen Piril	Claudia Martínez Rosas	julio-20

LITOGRAFÍA HM	MANUAL DESCRIPTORES Y PERFILES DE PUESTOS	Código	DP&P_HM_01
		Versión	01
		Página	Página 14 de 30

DESCRIPTOR DE PUESTO

EMPRESA	DEPARTAMENTO	CATEGORIA
LITOGRAFIA HM	ADMINISTRACIÓN	ADMINISTRATIVO

PUESTO	Puesto al que reporta
MENSAJERO	ASISTENTE ADMINISITRATIVA

PUESTOS QUE REPORTAN A ESTA POSICIÓN:

No.	PUESTO	# PERSONAS	TIPO DE REPORTE
1			
2			
3			
4			

OBJETIVO DEL PUESTO	Realizar entrega de productos a clientes.
----------------------------	---

FUNCIONES PRINCIPALES

1. Realizar entregas de productos según la ruta establecida.
2. Realizar las compras de insumos.
3. Entrega de documentación a clientes y entidades externas, relacionadas con la organización.
4. Carga y descarga de productos e insumos de la empresa.
5. Entrega y recepción de contraseñas de pagos a clientes y proveedores.
6. Depósitos y cambios de cheques, y otras transacciones requeridas.
7. Llevar documentos según requerimientos.
8. Apoyo a las diversas actividades de la asistente administrativa.
9. Realizar cualquier otra tarea afín que le sea asignada.

Equipo que maneja la posición	Equipo de computación	Contactos dentro y fuera de la organización.	Administradora general
	Fotocopiadora		Clientes y proveedores
	Equipo de escritorio		Bodeguero
	Vehículo tipo panel		
Toma de Decisión	Organización de ruta de entregas		

Realizado por:	Aprobado por:	Fecha de actualización:
Karen Piril	Claudia Martínez Rosas	julio-20

LITOGRAFÍA HM	MANUAL DESCRIPTORES Y PERFILES DE PUESTOS	Código	DP&P_HM_01
		Versión	01
		Página	Página 15 de 30

PERFIL DEL PUESTO	
Rango de edad	18 años en adelante
Género	Indiferente
Estado Civil	Indiferente
Nivel académico mínimo para ejercer la posición:	Tercero Básico
Experiencia en qué áreas previas e indicar años en las mismas:	3 a 5 años como mínimo en puestos similares.
Conocimientos especiales del puesto para su ejecución:	Conocimiento de rutas del país, especialmente de la capital.
Paquete (s) de Computación que deberá conocer y nivel requerido:	N/A
Manejo de información confidencial	Baja
Demanda mental / visual / auditiva / espacial. Especificar	Demanda mental, física y visual
Tipo de Supervisión que recibirá por parte de jefatura inmediata	Todas las actividades
¿Condiciones de trabajo especiales? Aire acondicionado, de pie, ¿etc.?	Trabajo para realizarse 50% sentado y el 50% de pie.
Indique el rango del presupuesto o autorizaciones económicas a cargo	Q. 3,000.00 – Q. 3,500.00
Horario de labores y día (s) de descanso:	De lunes a viernes de 8:00 a 17:00, Fin de semana no se labora.

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES O GENERICAS			COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES O GENERICAS		
No.	COMPETENCIA	GRADO	No.	COMPETENCIA	GRADO
1	Desarrollo de las personas	C	1	Adaptabilidad	C
2	Integridad	C	2	Aprendizaje Continuo	C
3	Orientado a resultados	C	3	Colaboración	C
4	Orientado al cliente	C	4	Dinamismo - Energía	C
5	Pensamiento estratégico	C	5	Franqueza - Confiabilidad - Integridad.	C
6	Trabajo en Equipo	C	6	Compromiso – Disciplina personal – Productividad	C

Realizado por:	Aprobado por:	Fecha de actualización:
Karen Piril	Claudia Martínez Rosas	julio-20

LITOGRAFÍA HM	MANUAL DESCRIPTORES Y PERFILES DE PUESTOS	Código	DP&P_HM_01
		Versión	01
		Página	Página 16 de 30

DESCRIPTOR DE PUESTO

EMPRESA	DEPARTAMENTO	CATEGORIA
LITOGRAFIA HM	ADMINISTRACIÓN	JEFATURA

PUESTO	Puesto al que reporta
JEFE DE MERCADEO Y VENTAS	ADMINISTRADORA GENERAL

PUESTOS QUE REPORTAN A ESTA POSICIÓN:

No.	PUESTO	# PERSONAS	TIPO DE REPORTE
1	VENDEDOR	2	DIRECTO
2			
3			
4			

OBJETIVO DEL PUESTO	Promover de manera atractiva y llamativa los productos d, analiza los hechos relacionados con el consumidor y su comportamiento.
----------------------------	--

FUNCIONES PRINCIPALES

1. Realizar estudios de mercado.
2. Definir acciones estratégicas para lograr objetivos meta ventas.
3. Publicitar y promocionar los productos.
4. Dedición del catálogo de productos.
5. Atención a clientes.
6. Elaborar reportes para informar a la administración, sobre la situación del área.
7. Realizar los presupuestos, planes y estrategias a aplicar en el departamento.
8. Buscar el incremento de las ventas.
9. Supervisar y coordinar la efectividad de los vendedores en las actividades que realiza.
10. Instruir y motivar al personal bajo su cargo.
11. Llevar una base de datos para tener una cartera de clientes.
12. Distribuir la cartera de clientes y el cobro de cuentas atrasadas.
13. Manejar informes de ventas, tanto costos como los precios de los distintos servicios que la empresa presta.
14. Manejar áreas de mercadeo, publicidad y servicio al cliente.
15. Velar por el cumplimiento de normas y procesos de la organización.

Equipo que maneja la posición	Equipo de computación	Contactos dentro y fuera de la organización.	Administradora general
	Fotocopiadora		Clientes
	Equipo de escritorio		Vendedor
			Jefe de Producción

Realizado por: Karen Piril	Aprobado por: Claudia Martínez Rosas	Fecha de actualización: julio-20
--------------------------------------	--	--

LITOGRAFÍA HM	MANUAL DESCRIPTORES Y PERFILES DE PUESTOS	Código	DP&P_HM_01
		Versión	01
		Página	Página 17 de 30

Toma de Decisión	Coordinar, supervisar y controlar actividades su área.
	Delegar actividades a sus reportes directo.
	Establecer porcentajes de descuentos y plazos de créditos especiales, para que puedan ser negociados.

PERFIL DEL PUESTO	
Rango de edad	25 años en adelante
Género	Indiferente
Estado Civil	Indiferente
Nivel académico mínimo para ejercer la posición:	Ingeniero Industrial, Licenciado en Mercadeo, Administración de Empresas.
Experiencia en qué áreas previas e indicar años en las mismas:	3 a 5 años como mínimo en puestos similares.
Conocimientos especiales del puesto para su ejecución:	Conocimientos de la industria litográfica
Paquete (s) de Computación que deberá conocer y nivel requerido:	Paquetes de office
Manejo de información confidencial	Alta
Demanda mental / visual / auditiva / espacial. Especificar	Demanda mental, física y visual
Tipo de Supervisión que recibirá por parte de jefatura inmediata	Todas las actividades
¿Condiciones de trabajo especiales? Aire acondicionado, de pie, ¿etc.?	Trabajo para realizarse 50% sentado y el 50% de pie.
Indique el rango del presupuesto o autorizaciones económicas a cargo	Q. 7,000.00 – Q. 8,000.00
Horario de labores y día (s) de descanso:	De lunes a viernes de 8:00 a 17:00, Fin de semana no se labora.

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES O GENERICAS			COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES O GENERICAS		
No.	COMPETENCIA	GRADO	No.	COMPETENCIA	GRADO
1	Desarrollo de las personas	A	1	Adaptabilidad	A
2	Integridad	A	2	Aprendizaje Continuo	A
3	Orientado a resultados	A	3	Colaboración	A
4	Orientado al cliente	A	4	Dinamismo - Energía	A
5	Pensamiento estratégico	A	5	Franqueza - Confiabilidad - Integridad.	A
6	Trabajo en Equipo	A	6	Compromiso – Disciplina personal – Productividad	A

DESCRIPTOR DE PUESTO

Realizado por:	Aprobado por:	Fecha de actualización:
Karen Piril	Claudia Martínez Rosas	julio-20

LITOGRAFÍA HM	MANUAL DESCRIPTORES Y PERFILES DE PUESTOS	Código	DP&P_HM_01
		Versión	01
		Página	Página 18 de 30

EMPRESA	DEPARTAMENTO	CATEGORIA
LITOGRAFIA HM	ADMINISTRACIÓN	JEFATURA

PUESTO	Puesto al que reporta
VENDEDOR	JEFE DE MERCADEO Y VENTAS

PUESTOS QUE REPORTAN A ESTA POSICIÓN:

No.	PUESTO	# PERSONAS	TIPO DE REPORTE
1			
2			
3			
4			

OBJETIVO DEL PUESTO	Promoción de catálogo de productos y servicios, y gestión de ventas.
----------------------------	--

FUNCIONES PRINCIPALES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Ser impulsor de ventas de servicios y productos. 2. Apoyo al jefe de mercadeo en estudios de mercado. 3. Dar seguimiento a cartera de clientes. 4. Búsqueda de nuevos clientes. 5. Realizar presupuesto a clientes de productos y servicios. 6. Conocer perfectamente los productos y servicios que se brindan. 7. Solicitar autorización para aplicación de créditos y descuentos a los clientes. 8. Entregar a jefatura y asistente administrativa las órdenes de trabajos de clientes. 9. Cotizar a clientes los productos, debe entregar copia a asistente administrativa y jefe de mercadeo/ventas. 10. Cumplir mensualmente con las metas de ventas establecidas. 11. Otras atribuciones indicadas por su jefe inmediato.

Equipo que maneja la posición	Equipo de computación	Contactos dentro y fuera de la organización.	Clientes
	Fotocopiadora		Jefe de mercadeo y ventas
	Equipo de escritorio		Administrador General
			Asistente administrativa
Toma de Decisión	Negociar descuentos y plazos de créditos especiales.		

Realizado por:	Aprobado por:	Fecha de actualización:
Karen Piril	Claudia Martínez Rosas	julio-20

LITOGRAFÍA HM	MANUAL DESCRIPTORES Y PERFILES DE PUESTOS	Código	DP&P_HM_01
		Versión	01
		Página	Página 19 de 30

PERFIL DEL PUESTO	
Rango de edad	25 años en adelante
Género	Indiferente
Estado Civil	Indiferente
Nivel académico mínimo para ejercer la posición:	Diversificado, estudiante de Administración de empresas
Experiencia en qué áreas previas e indicar años en las mismas:	3 a 5 años como mínimo en puestos similares.
Conocimientos especiales del puesto para su ejecución:	Conocimiento de rutas del país
Paquete (s) de Computación que deberá conocer y nivel requerido:	Paquetes de Office
Manejo de información confidencial	Media
Demanda mental / visual / auditiva / espacial. Especificar	Demanda mental, física y visual
Tipo de Supervisión que recibirá por parte de jefatura inmediata	Todas las actividades
¿Condiciones de trabajo especiales? Aire acondicionado, de pie, ¿etc.?	Trabajo para realizarse 50% sentado y el 50% de pie.
Indique el rango del presupuesto o autorizaciones económicas a cargo	Q. 4,000.00 – Q. 5,500.00
Horario de labores y día (s) de descanso:	De lunes a viernes de 8:00 a 17:00, Fin de semana no se labora.

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES O GENERICAS			COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES O GENERICAS		
No.	COMPETENCIA	GRADO	No.	COMPETENCIA	GRADO
1	Desarrollo de las personas	B	1	Adaptabilidad	B
2	Integridad	B	2	Aprendizaje Continuo	B
3	Orientado a resultados	B	3	Colaboración	B
4	Orientado al cliente	B	4	Dinamismo - Energía	B
5	Pensamiento estratégico	B	5	Franqueza - Confiabilidad - Integridad.	B
6	Trabajo en Equipo	B	6	Compromiso – Disciplina personal – Productividad	B

Realizado por:	Aprobado por:	Fecha de actualización:
Karen Piril	Claudia Martínez Rosas	julio-20

LITOGRAFÍA HM	MANUAL DESCRIPTORES Y PERFILES DE PUESTOS	Código	DP&P_HM_01
		Versión	01
		Página	Página 20 de 30

DESCRIPTOR DE PUESTO

EMPRESA	DEPARTAMENTO	CATEGORIA
LITOGRAFIA HM	PRODUCCION	JEFATURA

PUESTO	Puesto al que reporta
JEFE DE PRODUCCION	ADMNISTRADORA GENERAL

PUESTOS QUE REPORTAN A ESTA POSICIÓN:

No.	PUESTO	# PERSONAS	TIPO DE REPORTE
1	IMPRESOR	2	DIRECTO
2	OPERARIO PRODUCCION I	2	DIRECTO
3	OPERARIO PRODUCCION II	2	DIRECTO
4	BODEGUERO	1	DIRECTO

OBJETIVO DEL PUESTO	Supervisar la actividad de producción y el buen funcionamiento del departamento, delegando autoridad y responsabilidad sobre el personal bajo su cargo, respecto a las actividades que se realizan en el área.
----------------------------	--

FUNCIONES PRINCIPALES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Coordinar, supervisar y controlar las actividades que realiza en el departamento. 2. Coordinar la impresión de órdenes de trabajo. 3. Control adecuadamente los inventarios de materia prima. 4. Informar a la administración sobre la situación del departamento 5. Liderar y motivar el personal a su cargo, cumpliendo con los valores organizacionales. 6. Mantener un control de calidad en cada orden de trabajo. 7. Cumplir con el tiempo establecido de los trabajos. 8. Organizar adecuadamente los horarios y actividades del personal, en búsqueda de la eficiencia. 9. Asegurar el adecuado uso de los equipos y herramientas de trabajo. 10. Coordinar el mantenimiento de equipos y herramientas, asegurando su funcionalidad. 11. Velar por el cumplimiento de normas y procesos de la organización.

Equipo que maneja la posición	Equipo de computación	Contactos dentro y fuera de la organización.	Jefe de mercadeo y ventas
	Fotocopiadora		Vendedor
	Equipo de escritorio		Administrador General
			Asistente administrativa
			Reportes directos

Realizado por:	Aprobado por:	Fecha de actualización:
Karen Piril	Claudia Martínez Rosas	julio-20

LITOGRAFÍA HM	MANUAL DESCRIPTORES Y PERFILES DE PUESTOS	Código	DP&P_HM_01
		Versión	01
		Página	Página 21 de 30

Toma de Decisión	Coordinar orden de pedidos.
	Delegar funciones
	Compra de materia prima

PERFIL DEL PUESTO	
Rango de edad	25 años en adelante
Género	Indiferente
Estado Civil	Indiferente
Nivel académico mínimo para ejercer la posición:	Diversificado, estudiante de Administración de empresas o Ingeniería
Experiencia en qué áreas previas e indicar años en las mismas:	3 a 5 años como mínimo en puestos similares.
Conocimientos especiales del puesto para su ejecución:	Conocimiento de la industria litográfica, uso de equipo especial de litografía
Paquete (s) de Computación que deberá conocer y nivel requerido:	Paquetes de Office
Manejo de información confidencial	Alta
Demanda mental / visual / auditiva / espacial. Especificar	Demanda mental, física y visual
Tipo de Supervisión que recibirá por parte de jefatura inmediata	Todas las actividades
¿Condiciones de trabajo especiales? Aire acondicionado, de pie, ¿etc.?	Trabajo para realizarse 50% sentado y el 50% de pie.
Indique el rango del presupuesto o autorizaciones económicas a cargo	Q. 5,000.00 – Q. 6,000.00
Horario de labores y día (s) de descanso:	De lunes a viernes de 8:00 a 17:00, Fin de semana no se labora.

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES O GENERICAS			COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES O GENERICAS		
No.	COMPETENCIA	GRADO	No.	COMPETENCIA	GRADO
1	Desarrollo de las personas	B	1	Adaptabilidad	B
2	Integridad	B	2	Aprendizaje Continuo	B
3	Orientado a resultados	B	3	Colaboración	B
4	Orientado al cliente	B	4	Dinamismo - Energía	B
5	Pensamiento estratégico	B	5	Franqueza - Confiabilidad - Integridad.	B
6	Trabajo en Equipo	B	6	Compromiso – Disciplina personal – Productividad	B

Realizado por:	Aprobado por:	Fecha de actualización:
Karen Piril	Claudia Martínez Rosas	julio-20

LITOGRAFÍA HM	MANUAL DESCRIPTORES Y PERFILES DE PUESTOS	Código	DP&P_HM_01
		Versión	01
		Página	Página 22 de 30

DESCRIPTOR DE PUESTO

EMPRESA	DEPARTAMENTO	CATEGORIA
LITOGRAFIA HM	PRODUCCION	PRODUCCION

PUESTO	Puesto al que reporta
IMPRESOR	JEFE DE PRODUCCIÓN

PUESTOS QUE REPORTAN A ESTA POSICIÓN:

No.	PUESTO	# PERSONAS	TIPO DE REPORTE
1	OPERARIO PRODUCCION I	2	INDIRECTO
2	OPERARIO PRODUCCION II	2	INDIRECTO
3			
4			

OBJETIVO DEL PUESTO	responsabilidad de imprimir la información en perfectas condiciones, listo para pasar al siguiente proceso.
----------------------------	---

FUNCIONES PRINCIPALES

1. Recibir la orden de trabajo, según le designe el jefe de departamento.
2. Realizar las actividades necesarias para preparar la maquinaria.
3. Informar al jefe de producción sobre el avance del trabajo.
4. Mantener el control de calidad en cada trabajo.
5. Entregar justo a tiempo cada trabajo al siguiente proceso.
6. Cuidar los materiales, equipos, herramientas y maquinaria que utilicen, respetar las recomendaciones y precauciones necesarias, para cada uno.
7. Reducir al mínimo la cantidad de desecho de materia prima.
8. Otras atribuciones similares a su puesto de trabajo asignadas por el jefe inmediato superior.

Equipo que maneja la posición	ABDick 360	Contactos dentro y fuera de la organización.	Jefe de mercadeo y ventas
	Matricera		Vendedor
	Equipo de reproducción		Administrador General
	Tableros de compaginado		Asistente administrativa
	Estantería de sobrantes		Reportes directos
Toma de Decisión	Guillotina		
	Ajuste y mantenimiento de maquinaria		

Realizado por:	Aprobado por:	Fecha de actualización:
Karen Piril	Claudia Martínez Rosas	julio-20

LITOGRAFÍA HM	MANUAL DESCRIPTORES Y PERFILES DE PUESTOS	Código	DP&P_HM_01
		Versión	01
		Página	Página 23 de 30

PERFIL DEL PUESTO	
Rango de edad	25 años en adelante
Género	Indiferente
Estado Civil	Indiferente
Nivel académico mínimo para ejercer la posición:	Primaria/Diversificado
Experiencia en qué áreas previas e indicar años en las mismas:	5 años como mínimo en puestos similares.
Conocimientos especiales del puesto para su ejecución:	Conocimiento de la industria litográfica, uso de equipo especial de litografía
Paquete (s) de Computación que deberá conocer y nivel requerido:	Paquetes de Office
Manejo de información confidencial	Media
Demanda mental / visual / auditiva / espacial. Especificar	Demanda física y visual
Tipo de Supervisión que recibirá por parte de jefatura inmediata	Ocasionalmente
¿Condiciones de trabajo especiales? Aire acondicionado, de pie, ¿etc.?	Trabajo para realizarse 100% de pie.
Indique el rango del presupuesto o autorizaciones económicas a cargo	Q. 4,000.00 – Q. 5,000.00
Horario de labores y día (s) de descanso:	De lunes a viernes de 8:00 a 17:00, Fin de semana no se labora.

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES O GENERICAS			COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES O GENERICAS		
No.	COMPETENCIA	GRADO	No.	COMPETENCIA	GRADO
1	Desarrollo de las personas	C	1	Adaptabilidad	C
2	Integridad	C	2	Aprendizaje Continuo	C
3	Orientado a resultados	C	3	Colaboración	C
4	Orientado al cliente	C	4	Dinamismo Energía	C
5	Pensamiento estratégico	C	5	Franqueza Confiabilidad Integridad.	C
6	Trabajo en Equipo	C	6	Compromiso – Disciplina personal – Productividad	C

Realizado por:	Aprobado por:	Fecha de actualización:
Karen Piril	Claudia Martínez Rosas	julio-20

LITOGRAFÍA HM	MANUAL DESCRIPTORES Y PERFILES DE PUESTOS	Código	DP&P_HM_01
		Versión	01
		Página	Página 24 de 30

DESCRIPTOR DE PUESTO

EMPRESA	DEPARTAMENTO	CATEGORIA
LITOGRAFIA HM	PRODUCCION	PRODUCCION

PUESTO	Puesto al que reporta
OPERARIO DE PRODUCCION I	JEFE DE PRODUCCIÓN

PUESTOS QUE REPORTAN A ESTA POSICIÓN:

No.	PUESTO	# PERSONAS	TIPO DE REPORTE
1			
2			
3			
4			

OBJETIVO DEL PUESTO	Compaginar los bultos de producto impreso (Primera Fase de Proceso de Producción)
----------------------------	---

FUNCIONES PRINCIPALES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Intercalar material impreso. 2. Colocar los bultos impresos en el lugar correcto. 3. Vigilar que la impresión sea de calidad. 4. Reportar si el bulto impreso viene en desorden, ya que eso perjudica su trabajo. 5. Colocar el material intercalado en el orden y en el lugar asignado 6. Realizar las actividades necesarias para preparar la herramienta. 7. Informar al jefe de producción sobre el avance del trabajo. 8. Mantener el control de calidad en cada trabajo. 9. Entregar justo a tiempo cada trabajo. 10. Cuidar los materiales, equipos, herramientas y maquinaria que utilicen, respetar las recomendaciones y precauciones necesarias, para cada uno. 11. Reducir al mínimo la cantidad de desecho de materia prima. 12. Otras atribuciones similares a su puesto de trabajo asignadas por el jefe inmediato superior.

Equipo que maneja la posición	Equipo de reproducción	Contactos dentro y fuera de la organización.	Jefe de Producción
	Tableros de compaginado		Impresor
	Estantería de sobrantes		Bodeguero
	Guillotina		Operario de Producción II

Realizado por:	Aprobado por:	Fecha de actualización:
Karen Piril	Claudia Martínez Rosas	julio-20

LITOGRAFÍA HM	MANUAL DESCRPTORES Y PERFILES DE PUESTOS	Código	DP&P_HM_01
		Versión	01
		Página	Página 25 de 30

Toma de Decisión	

PERFIL DEL PUESTO	
Rango de edad	18 años en adelante
Género	Indiferente
Estado Civil	Indiferente
Nivel académico mínimo para ejercer la posición:	Primaria/Diversificado
Experiencia en qué áreas previas e indicar años en las mismas:	5 años como mínimo en puestos similares.
Conocimientos especiales del puesto para su ejecución:	Conocimiento de la industria litográfica, uso de equipo especial de litografía
Paquete (s) de Computación que deberá conocer y nivel requerido:	N/A
Manejo de información confidencial	Baja
Demanda mental / visual / auditiva / espacial. Especificar	Demanda física y visual
Tipo de Supervisión que recibirá por parte de jefatura inmediata	Todas las actividades
¿Condiciones de trabajo especiales? Aire acondicionado, de pie, etc.?	Trabajo para realizarse 100% de pie.
Indique el rango del presupuesto o autorizaciones económicas a cargo	Q. 3,000.00 – Q. 3,500.00
Horario de labores y día (s) de descanso:	De lunes a viernes de 8:00 a 17:00, Fin de semana no se labora.

Realizado por:	Aprobado por:	Fecha de actualización:
Karen Piril	Claudia Martínez Rosas	julio-20

LITOGRAFÍA HM	MANUAL DESCRIPTORES Y PERFILES DE PUESTOS	Código	DP&P_HM_01
		Versión	01
		Página	Página 26 de 30

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES O GENERICAS			COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES O GENERICAS		
No.	COMPETENCIA	GRADO	No.	COMPETENCIA	GRADO
1	Desarrollo de las personas	C	1	Adaptabilidad	C
2	Integridad	C	2	Aprendizaje Continuo	C
3	Orientado a resultados	C	3	Colaboración	C
4	Orientado al cliente	C	4	Dinamismo - Energía	C
5	Pensamiento estratégico	C	5	Franqueza - Confiabilidad - Integridad.	C
6	Trabajo en Equipo	C	6	Compromiso – Disciplina personal – Productividad	C

Realizado por:	Aprobado por:	Fecha de actualización:
Karen Piril	Claudia Martínez Rosas	julio-20

LITOGRAFÍA HM	MANUAL DESCRIPTORES Y PERFILES DE PUESTOS	Código	DP&P_HM_01
		Versión	01
		Página	Página 27 de 30

DESCRIPTOR DE PUESTO

EMPRESA	DEPARTAMENTO	CATEGORIA
LITOGRAFIA HM	PRODUCCION	PRODUCCION

PUESTO	Puesto al que reporta
OPERARIO DE PRODUCCION II	JEFE DE PRODUCCIÓN

PUESTOS QUE REPORTAN A ESTA POSICIÓN:

No.	PUESTO	# PERSONAS	TIPO DE REPORTE
1			
2			
3			
4			

OBJETIVO DEL PUESTO	Engrapado, empastado y guillotinar el producto impreso (Segunda Fase de Proceso de Producción)
----------------------------	--

FUNCIONES PRINCIPALES

1. Engrapado y doblado producto terminado.
2. Guillotinar el material empastado y doblado.
3. Entregar el producto terminado en paquetes.
4. Llenar el reporte diario del producto terminado.
5. Realizar las actividades necesarias para preparar la maquinaria.
6. Informar al jefe de producción sobre el avance del trabajo.
7. Mantener el control de calidad en cada trabajo.
8. Entregar justo a tiempo cada trabajo al siguiente proceso.
9. Cuidar los materiales, equipos, herramientas y maquinaria que utilicen, respetar las recomendaciones y precauciones necesarias, para cada uno.
10. Velar por el cuidado del papel que se encuentra en bodega.
11. Reducir al mínimo la cantidad de desecho de materia prima.
12. Otras atribuciones similares a su puesto de trabajo asignadas por el jefe inmediato superior.

Equipo que maneja la posición	Engrapadora de pie	Contactos dentro y fuera de la organización.	Jefe de Producción
	Engrapadora de mano		Impresor
	Sacagrapas		Bodeguero
	Tableros de compaginado		Operario de Producción I
	Estantería de sobrantes		
Toma de Decisión			

Realizado por: Karen Piril	Aprobado por: Claudia Martínez Rosas	Fecha de actualización: julio-20
--------------------------------------	--	--

LITOGRAFÍA HM	MANUAL DESCRIPTORES Y PERFILES DE PUESTOS	Código	DP&P_HM_01
		Versión	01
		Página	Página 28 de 30

PERFIL DEL PUESTO	
Rango de edad	18 años en adelante
Género	Indiferente
Estado Civil	Indiferente
Nivel académico mínimo para ejercer la posición:	Primaria/Diversificado
Experiencia en qué áreas previas e indicar años en las mismas:	5 años como mínimo en puestos similares.
Conocimientos especiales del puesto para su ejecución:	Conocimiento de la industria litográfica, uso de equipo especial de litografía
Paquete (s) de Computación que deberá conocer y nivel requerido:	N/A
Manejo de información confidencial	Baja
Demanda mental / visual / auditiva / espacial. Especificar	Demanda física y visual
Tipo de Supervisión que recibirá por parte de jefatura inmediata	Todas las actividades
¿Condiciones de trabajo especiales? Aire acondicionado, de pie, ¿etc.?	Trabajo para realizarse 100% de pie.
Indique el rango del presupuesto o autorizaciones económicas a cargo	Q. 3,000.00 – Q. 3,500.00
Horario de labores y día (s) de descanso:	De lunes a viernes de 8:00 a 17:00, Fin de semana no se labora.

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES O GENERICAS			COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES O GENERICAS		
No.	COMPETENCIA	GRADO	No.	COMPETENCIA	GRADO
1	Desarrollo de las personas	C	1	Adaptabilidad	C
2	Integridad	C	2	Aprendizaje Continuo	C
3	Orientado a resultados	C	3	Colaboración	C
4	Orientado al cliente	C	4	Dinamismo Energía	C
5	Pensamiento estratégico	C	5	Franqueza Confiabilidad Integridad.	C
6	Trabajo en Equipo	C	6	Compromiso – Disciplina personal – Productividad	C

DESCRIPTOR DE PUESTO

Realizado por:	Aprobado por:	Fecha de actualización:
Karen Piril	Claudia Martínez Rosas	julio-20

LITOGRAFÍA HM	MANUAL DESCRIPTORES Y PERFILES DE PUESTOS	Código	DP&P_HM_01
		Versión	01
		Página	Página 29 de 30

EMPRESA	DEPARTAMENTO	CATEGORIA
LITOGRAFIA HM	PRODUCCION	PRODUCCION

PUESTO	Puesto al que reporta
BODEGUERO	JEFE DE PRODUCCIÓN

PUESTOS QUE REPORTAN A ESTA POSICIÓN:

No.	PUESTO	# PERSONAS	TIPO DE REPORTE
1			
2			
3			
4			

OBJETIVO DEL PUESTO	Preparar ordenes de pedido para entrega a cliente.
----------------------------	--

FUNCIONES PRINCIPALES

1. Organizar ordenes de pedido.
2. Carga y descarga de producto y materia prima
3. Acompañar a entrega de rutas de productos, cuando sea requerido.
4. Informar al jefe de producción sobre la entrega de órdenes de trabajo.
5. Mantener el control de calidad en cada trabajo.
6. Entregar justo a tiempo cada trabajo al siguiente proceso.
7. Cuidar los materiales, equipos, herramientas y maquinaria que utilicen, respetar las recomendaciones y precauciones necesarias, para cada uno.
8. Reducir al mínimo la cantidad de desecho de materia prima.
9. Otras atribuciones similares a su puesto de trabajo asignadas por el jefe inmediato superior.

Equipo que maneja la posición	Estantería de sobrantes	Contactos dentro y fuera de la organización.	Jefe de Producción
	Engrapadora de mano		Operario de Producción I
	Sacagrapas		Operario de Producción II
	Tableros de compaginado		
	Guillotina		
Toma de Decisión			

PERFIL DEL PUESTO

Rango de edad	18 años en adelante
---------------	---------------------

Realizado por:	Aprobado por:	Fecha de actualización:
Karen Piril	Claudia Martínez Rosas	julio-20

LITOGRAFÍA HM	MANUAL DESCRIPTORES Y PERFILES DE PUESTOS	Código	DP&P_HM_01
		Versión	01
		Página	Página 30 de 30

Género	Indiferente
Estado Civil	Indiferente
Nivel académico mínimo para ejercer la posición:	Primaria/Diversificado
Experiencia en qué áreas previas e indicar años en las mismas:	5 años como mínimo en puestos similares.
Conocimientos especiales del puesto para su ejecución:	Conocimiento de la industria litográfica, uso de equipo especial de litografía
Paquete (s) de Computación que deberá conocer y nivel requerido:	N/A
Manejo de información confidencial	Baja
Demanda mental / visual / auditiva / espacial. Especificar	Demanda física y visual
Tipo de Supervisión que recibirá por parte de jefatura inmediata	Todas las actividades
¿Condiciones de trabajo especiales? Aire acondicionado, de pie, ¿etc.?	Trabajo para realizarse 100% de pie.
Indique el rango del presupuesto o autorizaciones económicas a cargo	Q. 3,000.00 – Q. 3,500.00
Horario de labores y día (s) de descanso:	De lunes a viernes de 8:00 a 17:00, Fin de semana no se labora.

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES O GENERICAS			COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES O GENERICAS		
No.	COMPETENCIA	GRADO	No.	COMPETENCIA	GRADO
1	Desarrollo de las personas	C	1	Adaptabilidad	C
2	Integridad	C	2	Aprendizaje Continuo	C
3	Orientado a resultados	C	3	Colaboración	C
4	Orientado al cliente	C	4	Dinamismo - Energía	C
5	Pensamiento estratégico	C	5	Franqueza - Confiabilidad - Integridad.	C
6	Trabajo en Equipo	C	6	Compromiso – Disciplina personal – Productividad	C

Realizado por:	Aprobado por:	Fecha de actualización:
Karen Piril	Claudia Martínez Rosas	julio-20

LITOGRAFÍA HM	MANUAL RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL	Código	R&S_HM_01
		Versión	01
		Página	Página 1 de 17

2. Anexo R&S_HM_01 MANUAL DE PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

Realizado por:	Aprobado por:	Fecha de actualización:
Karen Piril	Claudia Martínez Rosas	junio-20

LITOGRAFÍA HM	MANUAL RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL	Código	R&S_HM_01
		Versión	01
		Página	Página 2 de 17

Contenido

1. Introducción	3
2. Objetivos.....	3
3. Terminología.....	4
4. Marco Legal - Código de Trabajo de Guatemala	5
5. Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal	6
1. Anexo R&S_HM_01.1 – REQUISICIÓN DE PERSONAL.....	12
2. Anexo R&S_HM_01.2 – SOLICITUD DE INGRESO	13
3. Anexo R&S_HM_01.3 – PRUEBA DE PERSONALIDAD	15
4. Anexo R&S_HM_01.4 – ENTREVISTA POR COMPETENCIAS	16
5. Anexo R&S_HM_01.5 – VERIFICACIÓN DE REFERENCIAS LABORALES.....	17

Realizado por:	Aprobado por:	Fecha de actualización:
Karen Piril	Claudia Martínez Rosas	julio-20

LITOGRAFÍA HM	MANUAL RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL	Código	R&S_HM_01
		Versión	01
		Página	Página 3 de 17

MANUAL DE PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

1. Introducción

Actualmente el capital humano es factor con mayor importancia dentro de la organización, ya que este se convierte en una ventaja competitiva entre las organizaciones, las personas son las que agregan valor a la organización, ya que son las personas las que poseen los conocimientos, habilidades, comportamientos y aptitudes para que el éxito de la organización, por tal razón es importante no solo con un proceso adecuado para la atracción del talento que esperamos tener dentro de nuestro entorno, sino también proveer el ambiente acorde a las necesidades de nuestro colaboradores.

El proceso de selección de personal es fundamental para el éxito y consecución de alcance de metas y objetivos que son trazados dentro de la organización, el contar con personas adecuadas desde el inicio, aporta de manera proporcional en la productividad, calidad de trabajo y motivación dentro del área de trabajo. El proceso de reclutamiento y selección puede definirse como el proceso de mayor importancia dentro los aspectos enfocados al recurso humano, el cual debe ser acorde a las necesidades de la organización, y responda a los requisitos del manual de descriptores de puestos.

El presente manual definirá la forma de cómo debe llevarse a cabo el procedimiento de reclutamiento, selección y reclutamiento de personal dentro de la organización.

2. Objetivos

Establecer de manera documental lineamientos y responsabilidades necesarias para llevar a cabo cualquier verificación, inspección, prueba, actividad u operación, relacionados con la selección del personal y obtener un eficaz funcionamiento,

Realizado por:	Aprobado por:	Fecha de actualización:
Karen Piril	Claudia Martínez Rosas	julio-20

LITOGRAFÍA HM	MANUAL RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL	Código	R&S_HM_01
		Versión	01
		Página	Página 4 de 17

garantizando así el desarrollo de los procesos de reclutamiento y selección de recurso humano de forma objetiva y transparente.

1.1. Objetivos específicos

- Alinear el proceso de reclutamiento y selección los valores organizacionales.
- Conceder un instrumento que contemple un proceso estandarizado para el proceso de reclutamiento y selección.
- Proveer información sistemática y objetiva que contribuya al proceso de contratación de los colaboradores.

3. Terminología

- **Competencia:** según la OIT define como competencia laboral “una capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada. La competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución de un trabajo; es una capacidad real y demostrada.”
- **Puesto:** una unidad de la organización y consiste en un conjunto de deberes y responsabilidades que lo distinguen de los demás puestos.
- **Descriptor y perfil de puesto:** consiste en la declaración por escrito en la que explican las responsabilidades, condiciones de trabajo y otros aspectos de un puesto determinado. Así como los requisitos mínimos que debe contemplarse en el candidato para el desempeño de un puesto.
- **Entrevista:** es un dialogo realizado por una serie de preguntas dirigidas al candidato, para profundizar en aspectos relacionados con competencias, valores, experiencias laborales y motivaciones.
- **Plaza nueva o vacante:** corresponde a un puesto que no tiene titular designado.

Realizado por:	Aprobado por:	Fecha de actualización:
Karen Piril	Claudia Martínez Rosas	julio-20

LITOGRAFÍA HM	MANUAL RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL	Código	R&S_HM_01
		Versión	01
		Página	Página 5 de 17

- Requisición de personal: solicitud que se realiza a las autoridades de la institución para cubrir una plaza nueva o vacante.

4. Marco Legal - Código de Trabajo de Guatemala

- Artículo 18 Definición. Principio de la primacía de la realidad

Contrato individual de trabajo, sea cual fuere su denominación, es el vínculo económico-jurídico mediante el que una persona (trabajador), queda obligada a prestar a otra (patrono), sus servicios personales o a ejecutarle una obra, personalmente, bajo la dependencia continuada y dirección inmediata o delegada de esta última, a cambio de una retribución de cualquier clase o forma. (...) La circunstancia de que el contrato de trabajo se ajustare en un mismo documento con otro contrato de índole diferente o en concurrencia con otro u otros, no le hace perder su naturaleza y por lo tanto a la respectiva relación le son aplicables las disposiciones de este Código.

- Artículo 81 - Período de prueba: contrato a tiempo indeterminado

En todo contrato por tiempo indeterminado los dos primeros meses se reputan de prueba, salvo que por mutua conveniencia las partes pacten un período menor. Durante el período de prueba cualquiera de las partes puede ponerle término al contrato, por su propia voluntad, con justa causa o sin ella, sin incurrir en responsabilidad alguna. Se prohíbe la simulación del período de prueba, con el propósito de evadir el reconocimiento de los derechos irrenunciables de los trabajadores y los derivados del contrato de trabajo por tiempo indefinido. Si una o varias empresas contrataren trabajadores para prestar sus servicios a otra empresa, esta última será responsable frente a los trabajadores afectados, de conformidad con la ley.

Realizado por:	Aprobado por:	Fecha de actualización:
Karen Piril	Claudia Martínez Rosas	julio-20

LITOGRAFÍA HM	MANUAL RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL	Código	R&S_HM_01
		Versión	01
		Página	Página 6 de 17

5. Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal

Es el proceso definido para convocar, evaluar y seleccionar al personal idóneo que reúna los requisitos necesarios relativos a educación, formación y experiencia, potencial de desarrollo y habilidades, que cubra los requerimientos de la organización y del departamento solicitante para el cumplimiento de un objetivo dentro de la institución.

a. Activación del proceso de reclutamiento y selección

El jefe del departamento realizará la solicitud de la contratación de la plaza a través de Formulario de solicitud de contratación (anexo R&S_HM_01.1), el cual debe indicar la razón de la contratación de la plaza. Documento que deberá presentar a la Administradora de la institución, misma que tiene responsabilidad de autorizar o denegar la contratación e indicar la decisión al jefe de área.

El proceso de reclutamiento se llevará a cabo por la Administradora de la entidad, juntamente con la asistente administrativa.

b. Definición de perfiles

Para el inicio del proceso de difusión del proceso de reclutamiento, se debe contar con el perfil de puesto, para la creación de la notificación o circular de comunicación de la plaza vacante. Si no se cuenta con el perfil del cargo, este se debe construir acorde con la estructura existente y el modelo de competencias vigente.

c. Difusión del proceso

Para la difusión del proceso se considerarán las fuentes de reclutamiento que pueden ser internas y externas.

- Difusión interna

Realizado por:	Aprobado por:	Fecha de actualización:
Karen Piril	Claudia Martínez Rosas	julio-20

LITOGRAFÍA HM	MANUAL RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL	Código	R&S_HM_01
		Versión	01
		Página	Página 7 de 17

A través de la Asistente administrativa se comunicará por medio de circular al personal la plaza vacante, esta alternativa busca otorgar a los colaboradores oportunidades de difusión masiva para que todos tengan acceso a la publicación y de esta manera puedan aplicar a la plaza vacante y/o realizar recomendaciones de personas que puedan considerar que cumplan con los requisitos de la organización. Para lo cual se avocarán con la asistente administrativa para obtener la Solicitud de Ingreso (anexo R&S_HM_01.2).

- Difusión externa

Para la difusión de la plaza vacante se utilizarán páginas en redes sociales para la publicación de la plaza vacante y/o páginas de reclutamiento gratuito.

d. Acción de ascenso

Si existiere el caso que un colaborador quiere optar a la plaza vacante debe comunicar a su jefe la solicitud, el jefe es quien debe escalar a la administradora la opción de ascenso el colaborador, indicar si el proceso es factible, de acuerdo con el perfil de puesto y evaluación de desempeño.

En caso de ser aceptada la acción de ascenso, el jefe deberá presentar el formulario de solicitud de contratación nueva, por la vacante al momento del ascenso.

e. Etapa de selección

La asistente administrativa recibirá las postulaciones sean internas o externas. El asistente administrativo realizará la preselección de candidatos a través de la revisión curricular para lo cual deberá tomar los criterios del descriptor y perfil de puesto, valorizando entre factores tales como estudios, cursos de capacitación, manejos de equipos, según los requisitos que se hayan definido en el aviso de publicación.

Realizado por:	Aprobado por:	Fecha de actualización:
Karen Piril	Claudia Martínez Rosas	julio-20

LITOGRAFÍA HM	MANUAL RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL	Código	R&S_HM_01
		Versión	01
		Página	Página 8 de 17

Las curriculas serán evaluadas posteriormente por la Administradora de la organización quien realizará el proceso de evaluación conforme a los descriptores y perfiles de puesto, los postulantes que cumplan con el puntaje mínimo requerido serán considerados para pasar a la etapa siguiente, siendo citados mediante vía telefónica. Se notificará de igual forma a las personas que no sean consideradas para pasar a la siguiente etapa. A los candidatos que serán citados para entrevista se solicitará que presenten el día de entrevista los siguientes documentos:

- Documento de Identificación Personal (DPI) OBLIGATORIO
- RTU emitido por SAT (actualizado en los últimos 6 meses) OBLIGATORIO
- Antecedentes Penales y Policiacos últimos 6 meses
- Tarjeta de Salud (actualizado en los últimos 6 meses)
- Tarjeta de Pulmones (actualizado en los últimos 6 meses)
- 3 cartas de Referencias Laborales (últimos empleos)
- 3 cartas de Referencias Personales
- Certificación de Estudios del Último año aprobado

Así mismo se notificará a los postulantes a la plaza que no pasaron a la siguiente etapa, la culminación del proceso.

f. Aplicación de pruebas

Al momento de presentarse el candidato a entrevista se aplicará una prueba de psicométrica (personalidad), a través de la evaluación de personalidad DISC, la cual proporciona y brinda información sobre 4 aspectos denominados estilos de la personalidad los cuales permiten conocer la propensión relativa de los individuos a comportarse de acuerdo con dichos estilos (anexo R&S_HM_01.3).

Realizado por:	Aprobado por:	Fecha de actualización:
Karen Piril	Claudia Martínez Rosas	julio-20

LITOGRAFÍA HM	MANUAL RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL	Código	R&S_HM_01
		Versión	01
		Página	Página 9 de 17

- Decisión: cómo respondemos a desafíos y retos.
- Interacción: cómo nos relacionamos e influimos en los demás.
- Serenidad: cómo respondemos al ritmo de las cosas y los cambios.
- Cumplimiento: cómo respondemos a las normas establecidas.

Se deberá imprimir la hoja de resultados de la evaluación, para que se parte del expediente previo a la entrevista de valoración.

g. Entrevista de valoración

Al finalizar los procesos anteriores, y contando con los documentos solicitados y los resultados de la prueba de personalidad, se proceder a realiza entrevista al candidato, la cual deberá ser con base en competencias de acuerdo con el perfil de puesto de acuerdo con la plaza vacante y el catálogo de competencias definido para la organización.

La entrevista de valoración a los candidatos será realizada por:

- Administradora general
- Jefe superior de la plaza vacante o nueva

La entrevista de valoración debe ser guiada, en una conversación con duración entre 15 a 30 minutos, en la cual se permite la valoración de los candidatos en aspectos basados en los siguientes puntos:

- Experiencia y conocimiento en el ejercicio del cargo ofrecido
- Explorar fortalezas y debilidades
- Explorar motivaciones, valores e intereses del postulante.

Realizado por:	Aprobado por:	Fecha de actualización:
Karen Piril	Claudia Martínez Rosas	julio-20

LITOGRAFÍA HM	MANUAL RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL	Código	R&S_HM_01
		Versión	01
		Página	Página 10 de 17

- Proyección en el cargo
- Vocación de servicio
- Clarificar condiciones del cargo, del proceso y conocer disponibilidad para asumir funciones.
- Remuneración correspondiente a la plaza.

Así mismo el entrevistador deberá realizar una serie de preguntas situacionales considerando las competencias organizacionales y genéricas, las cuales ya fueron definidas en el catálogo de puestos de la evaluación de desempeño (anexo R&S_HM_01.4). Para lo cual deberá realizar una valoración en la escala de 0 a 10.

h. Etapa de selección y decisión final

Posteriormente de la entrevista de valoración, la Administradora y el jefe inmediato de la plaza vacante deberán en reunión consensuar de acuerdo con los puntajes obtenidos en la entrevistas y criterios evaluados en los candidatos para la toma de decisión del candidato idóneo para ocupar el puesto vacante. Para lo cual declaran en boleta de evaluación de competencias la persona que será contratada.

La asistente administrativa previa confirmación al candidato sobre la decisión final, es responsable de solicitar las referencias laborales (anexo R&S_HM_01.5) e informar a la Administradora y jefe inmediato de la plaza vacante los resultados de la confirmación de referencias, y solicitar la autorización para realizar la confirmación al candidato seleccionado.

Es responsabilidad de la asistente administrativa realizar las realizar las notificaciones correspondientes a los candidatos, tanto a aquellos no seleccionados, como a quien ha sido seleccionado, para proceder a su contratación; quien le informara la fecha de ingreso, considerando al menos 5 días hábiles para el ingreso, en caso no deba cumplir con preaviso si se encuentra laborando.

Realizado por:	Aprobado por:	Fecha de actualización:
Karen Piril	Claudia Martínez Rosas	julio-20

LITOGRAFÍA HM	MANUAL RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL	Código	R&S_HM_01
		Versión	01
		Página	Página 11 de 17

Una vez terminado el proceso de selección, la asistente administrativa realizara las notificaciones correspondientes a: Administradora, jefe inmediato de la plaza vacante y la contadora general, de la contratación y las condiciones de contratación.

En caso de que el candidato seleccionado no acepte la propuesta se procederá a notificar a la Administradora para que tome una decisión sobre que otro candidato puede ocupar el puesto, caso contrario se inicia el proceso de reclutamiento y selección.

Realizado por:	Aprobado por:	Fecha de actualización:
Karen Piril	Claudia Martínez Rosas	julio-20

LITOGRAFÍA HM	MANUAL RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL	Código	R&S_HM_01
		Versión	01
		Página	Página 12 de 17

ANEXOS

1. Anexo R&S_HM_01.1 – REQUISICIÓN DE PERSONAL

LITOGRAFÍA HM	REQUISICIÓN DE PERSONAL	Código	R&S_HM_01.1
		Versión	01
		Página	01

1. IDENTIFICACION					
Cargo a ocupar:		Fecha de requisición:	Año	Mes	Día
Departamento:		Número personas:			
Jefe solicitante:		Administradora:			

2. JUSTIFICACIÓN DE LA VINCULACIÓN	
Explique las Razones por las cuales el cargo es requerido	

Firma Jefe solicitante

Administradora (Aprobación de contratación)

Realizado por:	Aprobado por:	Fecha de actualización:
Karen Piril	Claudia Martínez Rosas	julio-20

LITOGRAFÍA HM	MANUAL RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL	Código	R&S_HM_01
		Versión	01
		Página	Página 13 de 17

2. Anexo R&S_HM_01.2 – SOLICITUD DE INGRESO

LITOGRAFÍA HM	SOLICITUD DE INGRESO	Código	R&S_HM_01.2
		Versión	01
		Página	01

INFORMACIÓN PERSONAL

1. Nombres y Apellidos			15. Nombre y Apellido de su Conyuge		
2. No. Documento de Identificación / Extendido en:			Nacimiento: / /		
3. No. IGSS		4. No. IRTRA		16. Nombre de los Hijos:	
5. Dirección de residencia:			Nacimiento: / /		
6. Teléfono Casa:			7. Teléfono Celular:		
8. Fecha de Nacimiento:			9. Lugar de Nacimiento:		
10. Estado Civil:		11. Sexo:	12. Nacionalidad:		17. Cuenta Bancaria: SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>
		M <input type="checkbox"/>			a. No. De Cuenta:
		F <input type="checkbox"/>			b. Banco:
13. Nombre y Apellido de su Padre			19. Practica algún deporte:		
14. Nombre y Apellido de su Madre			20. Miembro de Organización:		
			21. Licencia de Conducir:		
			Tipo:	Valida:	
			22. Número de Identificación Tributaria (NT):		
			23. Puesto Solicitado:		
			24. Salario que aspira:		

INFORMACIÓN ACÁDEMICA

25. Educación Realizada:				27. Tiene conocimientos de:				
	Años	Grado Aprobado	Centro de Estudios	Computación:	SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>		
Primaria				Computación:	SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>		
Básicos				Computación:	SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>		
			Carrera	Otras habilidades:				
Diversificado				28. Idiomas	Exc.	Bueno	Reg.	
Universitaria				Inglés	Lee	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Otros Estudios					Habla	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Estudios Comercial					Entiende	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Estudios Técnicos				Otro, Especifique:	Lee	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26. Estudia Actualmente: SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>					Habla	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Carrera: _____					Entiende	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Días: _____ Horario: _____								

Realizado por:	Aprobado por:	Fecha de actualización:
Karen Piril	Claudia Martínez Rosas	julio-20

LITOGRAFÍA HM	MANUAL RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL	Código	R&S_HM_01
		Versión	01
		Página	Página 15 de 17

3. Anexo R&S_HM_01.3 – PRUEBA DE PERSONALIDAD

LITOGRAFÍA HM	PRUEBA DE PERSONALIDAD	Código	R&S_HM_01.2
		Versión	01
		Página	01

Nombre: _____	Fecha: _____
Profesión: _____	Edad: _____

INSTRUCCIONES: De cada conjunto de palabras, escoja una palabra que más los describa y una palabra que menos lo describa.

	Más	Menos		Más	Menos		Más	Menos		Más	Menos
Amable	△	△	Exigente	☆	☆	Agresivo/a	Z	Z	Respetuoso/a	☆	☆
Persuasivo	□	□	Obediente	△	△	Alma de la Fiesta	□	□	Pionero/a	Z	Z
Humilde	☆	☆	Indomable	Z	Z	Crédulo /a	△	△	Optimista	□	□
Original	Z	Z	Juguetero /a	□	□	Miedoso /a	☆	☆	Servicial	△	△
Atractivo /a	□	□	Valiente	Z	Z	Cauteloso /a	☆	☆	Argumentador /a	Z	Z
Temeroso /a	☆	☆	Inspirador /a	□	□	Decidido /a	Z	Z	Adaptable	☆	☆
Obstinado /a	Z	Z	Sumiso /a	△	△	Convinciente	□	□	Indiferente	△	△
Dulce	△	△	Tímido	☆	☆	Agradable	△	△	Alegre	□	□
Muy Influyente	☆	☆	Sociable	□	□	Dispuesto	△	△	Confiado /a	□	□
Audaz	Z	Z	Paciente	△	△	Ansioso /a	Z	Z	Satisfecho /a	△	△
Leal	△	△	Seguro de sí	Z	Z	Agradable	☆	☆	Seguro /a	Z	Z
Encantador /a	□	□	De voz suave	☆	☆	Animoso /a	□	□	Pacífico /a	☆	☆
Imparcial	□	□	Aventurero /a	Z	Z	Lleno /a de confianza	□	□	Llevarse bien	□	□
Complaciente	☆	☆	Receptivo /a	☆	☆	Compasivo /a	△	△	Culto /a	☆	☆
Determinado /a	Z	Z	Cordial	□	□	Tolerante	☆	☆	Vigoroso /a	Z	Z
De buen humor	△	△	Moderado /a	△	△	Enérgico	Z	Z	Indulgente	△	△
Alegre	□	□	Hablador /a	□	□	Disciplinado /a	☆	☆	Simpático /a	□	□
Preciso /a	☆	☆	Dominio de sí	△	△	Generoso /a	△	△	Exacto /a	☆	☆
Nervioso /a	Z	Z	Convencional	☆	☆	Enérgico	□	□	Franco /a	Z	Z
Igual de ánimo	△	△	Deciso /a	Z	Z	Persistente	Z	Z	Acomedido /a	△	△
Competidor	Z	Z	Refinado /a	□	□	Admirable	□	□	Inquieto /a	Z	Z
Considerado /a	△	△	Atrevido /a	Z	Z	Bondadoso /a	△	△	Amistoso /a	△	△
Divertido /a	□	□	Diplomático /a	☆	☆	Resignado	☆	☆	Popular	□	□
Animoso /a	☆	☆	Satisfecho	△	△	Autoritario /a	Z	Z	Piadoso /a	☆	☆

Z	Z	□	□	□
△	△	□	□	□
□	□	□	□	□
☆	☆	□	□	□

Tiempo de realización de la prueba: _____

Hace cuanto tiempo le realizarán esta prueba: _____

Realizado por: Karen Piril	Aprobado por: Claudia Martínez Rosas	Fecha de actualización: julio-20
--------------------------------------	--	--

LITOGRAFÍA HM	MANUAL RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL	Código	R&S_HM_01
		Versión	01
		Página	Página 16 de 17

4. Anexo R&S_HM_01.4 – ENTREVISTA POR COMPETENCIAS

LITOGRAFÍA HM	ENTREVISTA POR COMPETENCIAS	Código	R&S_HM_01.4
		Versión	01
		Página	01

Nombre del Candidato _____ Nombre del entrevistador: _____

Puesto que aplica _____ Puesto del entrevistador: _____

Instrucciones: realice el candidato preguntas situacionales en las que usted pueda evaluar el comportamiento y actuación tomando como base las siguientes competencias. Califique según su criterio, en una escala de 0 a 10.

Fecha de entrevista: _____

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES	
COMPETENCIA	ESCALA
Desarrollo de las personas	
Integridad	
Orientado a resultados	
Orientado al cliente	
Pensamiento estratégico	
Trabajo en Equipo	

COMPETENCIAS GENERICAS	
COMPETENCIA	ESCALA
Adaptabilidad	
Aprendizaje Continuo	
Colaboración	
Dinamismo - Energía	
Franqueza – Confiabilidad – Integridad.	
Compromiso – Disciplina personal – Productividad	

Observaciones: _____

Realizado por: Karen Piril	Aprobado por: Claudia Martínez Rosas	Fecha de actualización: julio-20
--------------------------------------	--	--

LITOGRAFÍA HM	MANUAL RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL	Código	R&S_HM_01
		Versión	01
		Página	Página 17 de 17

5. Anexo R&S_HM_01.5 – VERIFICACIÓN DE REFERENCIAS LABORALES

LITOGRAFÍA HM	VERIFICACIÓN DE REFERENCIAS LABORALES	Código	R&S_HM_01.5
		Versión	01
		Página	01

Nombre del Candidato _____ Fecha de solicitud: _____

Puesto que desempeño: _____ Persona que informa: _____

Ingreso: _____ Egreso: _____ Motivo de salida: _____

Describe brevemente las actividades que realizaba:

INSTRUCCIONES: Esta información es estrictamente confidencial, a la cual el candidato no tiene acceso en ningún momento del proceso de selección y/o contratación. Su cuidadosa y pronta consideración al contestar este formulario. Evalúe las siguientes competencias con los siguientes escalas: MUY BUENO, BUENO, REGULAR O DEFICIENTE.

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES	
COMPETENCIA	ESCALA
Capacidad para dirigir y supervisar personal bajo su cargo	
Integridad	
Orientado a resultados	
Orientado al cliente	
Pensamiento estratégico	
Trabajo en Equipo	

COMPETENCIAS GENERICAS	
COMPETENCIA	ESCALA
Adaptabilidad	
Capacidad para aprender con rapidez	
Colaboración	
Dinamismo - Energía	
Franqueza – Confiabilidad	
Productividad en el Trabajo	

Aspectos positivos de la persona:	
--	--

Aspectos a mejorar:	
----------------------------	--

Contrataría nuevamente al candidato: **SI** **NO**

Por qué: _____

Realizado por: Karen Piril	Aprobado por: Claudia Martínez Rosas	Fecha de actualización: julio-20
--------------------------------------	--	--

LITOGRAFÍA HM	MANUAL EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	Código	EV-DE_HM_01
		Versión	01
		Página	Página 1 de 24

3. Anexo EV-DE_HM_01 MANUAL EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Realizado por:	Aprobado por:	Fecha de actualización:
Karen Piril	Claudia Martínez Rosas	julio-20

LITOGRAFÍA HM	MANUAL EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	Código	EV-DE_HM_01
		Versión	01
		Página	Página 2 de 24

Contenido

1. INTRODUCCIÓN	3
2. JUSTIFICACIÓN DEL MANUAL	3
3. OBJETIVOS	4
4. FILSOFIA EMPRESARIAL.....	4
5. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	5
6. MÉTODO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	6
7. METODOLOGIA	7
8. INSTRUMENTO.....	7
9. CATÁLOGO DE COMPETENCIAS A EVALUAR	8
10. NORMAS GENERALES DE EVALUACIÓN	13
11. GUIA PARA EL EVALUADOR.....	15
12. ENTREVISTA DE RETROALIMENTACIÓN DE LA EVALUACIÓN LABORAL	17
ANEXO 1: PLANTILLA EVALUACIÓN DESEMPEÑO – NIVEL A.....	18
ANEXO 2: PLANTILLA EVALUACIÓN DESEMPEÑO – NIVEL B.....	20
ANEXO 3: PLANTILLA EVALUACIÓN DESEMPEÑO – NIVEL C	22
ANEXO 4: ENTREVISTA DE RETROALIMENTACIÓN	24

Realizado por:	Aprobado por:	Fecha de actualización:
Karen Piril	Claudia Martínez Rosas	julio-20

LITOGRAFÍA HM	MANUAL EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	Código	EV-DE_HM_01
		Versión	01
		Página	Página 3 de 24

MANUAL DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

1. INTRODUCCIÓN

Las prácticas de gestión de talento humano en el desarrollo de los colaboradores no son suficientes si no se cuenta con una herramienta que permita establecer las bases para su implementación. Es por esto, que se necesita de establecer evaluaciones que midan el desempeño del colaborador.

Para el logro de una organización competitiva, es preciso contar con un recurso humano comprometido y capaz de brindar a la organización todos sus conocimientos y habilidades. Aunque esto no se logra, si en el proceso de selección no se hace uso de un principio fundamental a la hora del reclutamiento.

Estas evaluaciones permitirán verificar si el trabajador cumple con los objetivos empresariales, al mismo tiempo que estos se alinean con la estrategia empresarial.

El presente trabajo, pretende servir de guía para el estudio, análisis y evaluación de competencias de la Litografía HM.

2. JUSTIFICACIÓN DEL MANUAL

En toda empresa, se trazan objetivos, dentro de ellos la productividad, tanto en la producción de bienes, así como en la prestación de servicios, para ello, dependen en gran medida de la eficiencia, eficacia, y efectividad de sus empleados.

La Evaluación del Desempeño tiene como finalidad principal obtener un incremento en la eficacia y productividad laboral a través de la concientización e identificación del personal de la institución con sus objetivos y metas principales, esto a partir de un sistema de la medición objetiva de resultados que permita identificar la calidad y capacidad del recurso humano, para tomar medidas que incrementen las capacidades y habilidades de los empleados en la ejecución de sus labores.

Partiendo de lo anterior, se ha elaborado el presente Manual de Evaluación del Desempeño para la empresa Litografía HM.

Realizado por:	Aprobado por:	Fecha de actualización:
Karen Piril	Claudia Martínez Rosas	julio-20

LITOGRAFÍA HM	MANUAL EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	Código	EV-DE_HM_01
		Versión	01
		Página	Página 4 de 24

3. OBJETIVOS

- **General**

Medir de forma sistematizada y con base técnica el desempeño del personal y lograr la concientización e identificación del personal de la empresa con sus metas y competencias, a fin de obtener un incremento en la eficiencia y productividad laboral.

- **Objetivos específicos**

- Identificar el talento clave, con base en sus competencias.
- Incrementar e incentivar la productividad de los colaboradores.
- Medir de forma objetiva las competencias y objetivos de los colaboradores.

4. FILSOFIA EMPRESARIAL

Como parte de la evaluación de desempeño que se desea sea aplicada en la Litografía HM la Administración de la organización ha tomado la decisión dentro de las competencias que se pretende evaluar a sus colaboradores sean tomados como base la filosofía de la organización, derivado a que esta organización es tipo familiar, y desean que sus valores se vean reflejados en los comportamientos y el actuar de sus colaboradores, y de esta manera recrear un ambiente familiar.

- Propósito

Proveer al mercado de las artes gráficas productos con calidad y en tiempo, que permita nuestra competitividad y la de nuestros clientes.

Ser una empresa modelo de artes gráficas en la impresión de calidad de nuestros productos. Obteniendo la satisfacción de nuestros clientes a través de la excelencia y generando dividendos para la organización.

- Valores

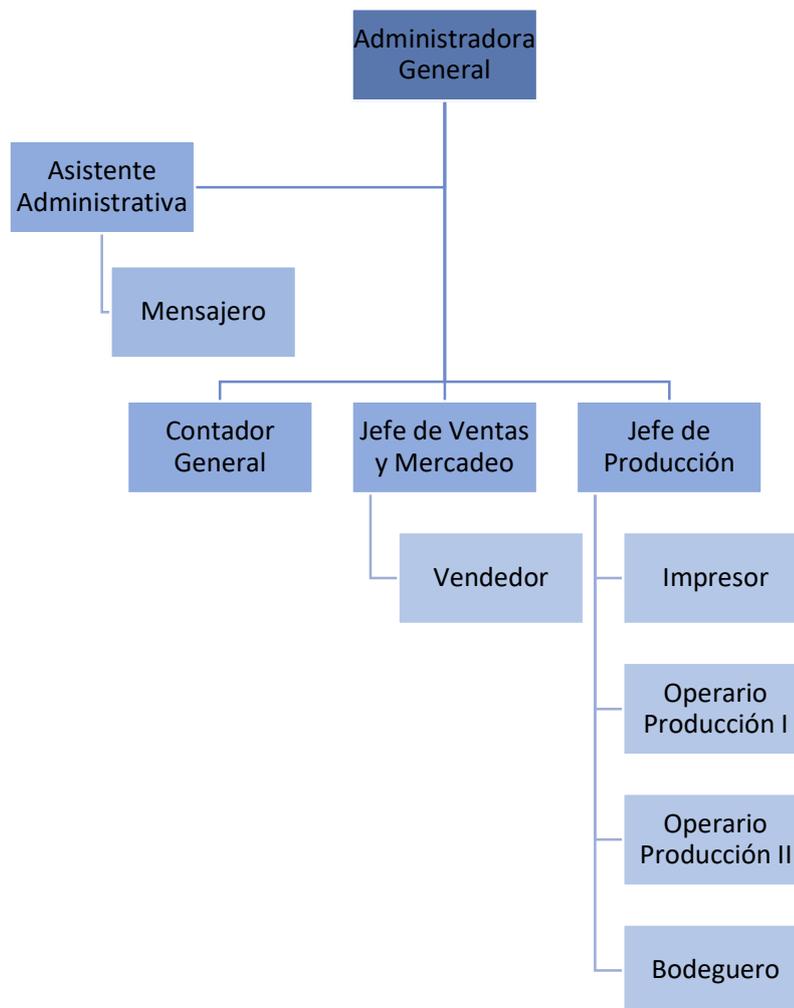
- **Responsabilidad:** responder de manera positiva ante las obligaciones establecidas.
- **Puntualidad:** entrega de órdenes del cliente en el tiempo establecido.
- **Eficiencia:** buscar la eficacia en el desarrollo de actividades de la organización.
- **Servicio al Cliente:** atender de forma oportuna y eficiente las dudas e inquietudes de los clientes internos y externos.
- **Compromiso:** conciencia en la importancia en el trabajo que se realiza

Realizado por:	Aprobado por:	Fecha de actualización:
Karen Piril	Claudia Martínez Rosas	julio-20

LITOGRAFÍA HM	MANUAL EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	Código	EV-DE_HM_01
		Versión	01
		Página	Página 5 de 24

i. Estructura organizativa

La empresa está constituida de la siguiente manera:



5. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La evaluación del recurso humano constituye un proceso mediante el cual se determina y se comunica a los colaboradores, la forma en que están desempeñando su trabajo, la evaluación del desempeño permite elaborar planes de mejora continua. Al realizar adecuadamente la evaluación del personal, no solo se hace saber a los colaboradores cuál es su nivel de desempeño, sino que también se busca influir en su nivel productivo en el futuro y en el desempeño correcto de sus tareas.

Realizado por:	Aprobado por:	Fecha de actualización:
Karen Piril	Claudia Martínez Rosas	julio-20

LITOGRAFÍA HM	MANUAL EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	Código	EV-DE_HM_01
		Versión	01
		Página	Página 6 de 24

Para Idalberto Chiavenato los objetivos de la evaluación del desempeño se presentan en tres fases:

Permitir condiciones de medición del potencial humano para determinar su plena utilización.

Permitir que los recursos humanos se traten como una importante ventaja competitiva de la organización, cuya productividad puede desarrollarse, obviamente, según la forma de administración.

Ofrecer oportunidades de crecimiento y condiciones de participación efectiva a todos los miembros de la organización, sin olvidar tanto los objetivos organizacionales como los objetivos de los individuos.

Podemos indicar entonces que la evaluación de desempeño tiene como fin primordial, desarrollar el máximo nivel productivo del personal, siendo este una ventaja competitiva de la organización para el logro de los objetivos organizacionales como los individuales.

- **Estándares o parámetros de desempeño**

Para realizar adecuadamente la evaluación del desempeño requiere de estándares de desempeño que permitan mediciones objetivas. Estos parámetros pueden extraerse del análisis de puestos, basándose en las responsabilidades detalladas en el descriptor del puesto, de él se determinan los elementos esenciales que deben ser evaluados.

Cuando hay carencia de un descriptor del puesto los estándares se pueden desarrollar a partir de observaciones directas sobre el puesto o conversaciones con el superior inmediato.

6. MÉTODO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

- **Método de evaluación 90 grados**

La evaluación del desempeño 90 grados permite realizar una conclusión estimativa sobre el desempeño en el trabajo, contribuyendo al desarrollo de los empleados, oportunidades de crecimiento y de condiciones efectivas de participación de todos los miembros de la organización fortaleciendo el tratamiento del potencial humano como una ventaja competitiva.

Para realizar el procedimiento de evaluación de desempeño 90 grados, es importante conocer los métodos para la obtención de resultados, teniendo soportes como formatos de fácil diligenciamiento, logrando así que la información sea válida de modo que, los resultados obtenidos pueden utilizarlos para posibles soluciones y llevar una mejora continua.

Este método es realizado cuando, según el puesto de trabajo o cargo, la persona solamente será evaluada por su superior inmediato.

Realizado por:	Aprobado por:	Fecha de actualización:
Karen Piril	Claudia Martínez Rosas	julio-20

LITOGRAFÍA HM	MANUAL EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	Código	EV-DE_HM_01
		Versión	01
		Página	Página 7 de 24

- **Ventajas**

- Puede evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazos, 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, estimulando la productividad y mejorando las relaciones humanas en el trabajo.
- Brinda a los evaluadores un instrumento de evaluación de fácil comprensión y de simple aplicación.
- Se centra en los valores conductuales y de comportamiento del subalterno.
- El subalterno no tiene la presión de ser evaluado por muchas personas.
- La tabulación y análisis de los resultados es mucho más sencilla.

7. METODOLOGIA

- **Sujetos**

Los sujetos con los cuales se desarrollará la Evaluación del Desempeño serán los empleados administrados y de producción de la Litografía HM, y se realizará de acuerdo con sus funciones según la clasificación en que se encuentren, así:

- Sector Administrativo: integrado por el personal administrativo de la organización.
- Sector Producción: integrado por el personal operativo de la organización.

8. INSTRUMENTO

El formulario de Evaluación del Desempeño es un instrumento de recolección de la información referente al desempeño de los empleados de Litografía HM, tomado del Método de Evaluación del Desempeño de 90 grados, que evalúa el desempeño de las personas mediante competencias laborales previamente definidas y graduadas en dependencia de las responsabilidades de los trabajadores, en relación con la unidad en que se desempeñan.

El instrumento es un formulario en donde se evalúan las competencias organizacionales y específicas de acuerdo con las funciones de cada puesto de trabajo en función de la escala de valoración de las competencias. El formato de evaluación del desempeño está diseñado para evaluar los siguientes sectores: personal administrativo y de producción.

Realizado por:	Aprobado por:	Fecha de actualización:
Karen Piril	Claudia Martínez Rosas	julio-20

LITOGRAFÍA HM	MANUAL EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	Código	EV-DE_HM_01
		Versión	01
		Página	Página 8 de 24

9. CATÁLOGO DE COMPETENCIAS A EVALUAR

A continuación, se presenta el catálogo de competencias que serán evaluados de acuerdo con el grupo operacional de la organización con diferente escala de evaluación con base al puesto que ocupa la persona. El nivel de evaluación será al definido dentro del descriptor y perfil de puestos.

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES			
DESCRIPCIÓN	GRADO	DESCRIPCIÓN	GRADO
Desarrollo de las personas	Perfil del puesto	Orientado al cliente	Perfil del puesto
Integridad	Perfil del puesto	Pensamiento estratégico	Perfil del puesto
Orientado a resultados	Perfil del puesto	Trabajo en Equipo	Perfil del puesto
COMPETENCIAS GENERICAS			
DESCRIPCIÓN	GRADO	DESCRIPCIÓN	GRADO
Adaptabilidad	Perfil del puesto	Dinamismo - Energía	Perfil del puesto
Aprendizaje Continuo	Perfil del puesto	Franqueza – Confiabilidad – Integridad.	Perfil del puesto
Colaboración	Perfil del puesto	Compromiso – Disciplina personal – Productividad	Perfil del puesto

Escala de Valoración

Para efecto de la presenta evaluación se tomará la ponderación del 100%, representado en la siguiente prioridad:

Competencias Organizacionales o Genéricas	60%
Competencias Específicas	40%

La escala de medición de frecuencias de comportamientos, se utilizará el método descendente determinado de la siguiente manera:

- Excelente Entre 90 y 100 de los puntos de la escala.
- Muy bueno Entre 80 y 89 de los puntos de la escala.
- Bueno Entre 70 y 79 de los puntos de la escala.
- Regular Entre 60 y 69 de los puntos de la escala.
- Deficiente Entre 0 y 59 de los puntos de la escala.

Realizado por:	Aprobado por:	Fecha de actualización:
Karen Piril	Claudia Martínez Rosas	julio-20

LITOGRAFÍA HM	MANUAL EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	Código	EV-DE_HM_01
		Versión	01
		Página	Página 9 de 24

Definición de Niveles de Competencia

TIPO DE COMPETENCIA	COMPETENCIA	DEFINICIÓN	NIVEL	CRITERIO DE EVALUACIÓN
COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES	DESARROLLO DE LAS PERSONAS	Es la habilidad de desarrollar el equipo hacia adentro, el desarrollo de los propios recursos humanos. Supone facilidad para la relación interpersonal y la capacidad de comprender la repercusión que las acciones personales ejercen sobre el éxito de las acciones de los demás. Incluye la capacidad de generar adhesión, compromiso y fidelidad.	A	Desarrolla su equipo, los recursos humanos de la organización, convencido del valor estratégico que estos aportan a la gestión general y a los negocios en particular. Comprende cabalmente el alcance de sus acciones en relación con su equipo para una gestión exitosa de todos y cada uno de los involucrados.
			B	Desarrolla su equipo con conocimiento de las herramientas y del valor estratégico de los recursos humanos para una mejor gestión de negocios.
			C	Comprende el concepto y valor del desarrollo del propio equipo, pero no es consciente de que su accionar puede dificultar el crecimiento individual de los distintos componentes del equipo.
			D	Tiene escaso interés por el desarrollo del equipo, está preocupado por el resultado final de su actividad persona
	INTEGRIDAD	Es la capacidad de actuar en consonancia con lo que se dice o se considera importante. Incluye comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abiertamente y estar dispuesto a actuar con honestidad incluso en negociaciones difíciles.	A	Trabaja según sus valores, aunque ello implique un importante coste o riesgo. Se asegura de señalar tanto las ventajas como los inconvenientes de un trato. Da permiso a una persona que lo está pasando mal a causa del gran estrés para que se recupere. Propone o decide, según su nivel de incumbencia, abandonar un producto, servicio o línea que aun siendo productivo él considera poco ético. Se considera que es un referente en materia de integridad.
			B	Admite públicamente que ha cometido un error y actúa en consecuencia. Dice las cosas como son, aunque pueda molestar a un viejo amigo. No está dispuesto a cumplir órdenes que impliquen acciones que él considera que no son éticas. Acepta este tipo de planteo de sus subordinados e investiga las causas.
			C	Desafía a otros a actuar con valores y creencias. Está orgulloso de ser honrado. Es honesto en las relaciones con los clientes. Da a todos un trato equitativo.
			D	Es abierto y honesto en situaciones de trabajo. Reconoce errores cometidos o sentimientos negativos propios y puede comentárselos a otros. Expresa lo que piensa, aunque no sea necesario o sea más sencillo callarse.
	ORIENTADO A RESULTADO	Es la capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia cuando se deben tomar decisiones importantes necesarias para superar los competidores, responder a las necesidades del cliente o mejorar la organización. Es la capacidad de administrar los procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados.	A	Crea un ambiente organizacional que estimula la mejora continua del servicio y la orientación a la eficiencia. Promueve el desarrollo y/o modificación de los procesos para que contribuyan a mejorar la eficiencia de la organización. Se considera que es un referente en esta competencia.
			B	Actúa para lograr y superar estándares de desempeño y plazos establecidos, fijándose para sí y/o otros los parámetros a alcanzar. Trabaja con objetivos claramente establecidos, realistas y desafiantes. Utiliza indicadores de gestión para medir y comparar los resultados obtenidos.
			C	No está satisfecho con los niveles actuales de desempeño y hace cambios específicos en los métodos de trabajo para conseguir mejoras. Promueve el mejoramiento de la calidad, la satisfacción del cliente y las ventas.
			D	Intenta que todos realicen el trabajo bien y correctamente. Expresa frustración ante la ineficiencia o la pérdida de tiempo, pero no encara las mejoras necesarias. Marca los tiempos de realización de los trabajos

Realizado por:	Aprobado por:	Fecha de actualización:
Karen Piril	Claudia Martínez Rosas	julio-20

LITOGRAFÍA HM	MANUAL EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	Código	EV-DE_HM_01
		Versión	01
		Página	Página 10 de 24

TIPO DE COMPETENCIA	COMPETENCIA	DEFINICIÓN	NIVEL	CRITERIO DE EVALUACIÓN
COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES	ORIENTACION AL CLIENTE	Implica el deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente, tanto del cliente final al que van dirigidos los esfuerzos de la empresa como los clientes de sus clientes y todos aquellos que cooperen en la relación empresa – cliente, como los proveedores y el personal de la organización.	A	Establece una relación con perspectivas de largo plazo con el/los clientes/s para resolver sus necesidades, debiendo sacrificar en algunas ocasiones beneficios inmediatos en función de los futuros. Busca obtener beneficios a largo plazo para el cliente, pensando incluso en los clientes de los clientes. Es un referente dentro de la organización en materia de ayudar y satisfacer las necesidades de los clientes.
			B	Promueve, y en ocasiones lo hace personalmente, la búsqueda de información sobre las necesidades latentes, pero no explícitas, del cliente. Indaga proactivamente más allá de las necesidades que el/los clientes/s manifiestan en un principio y adecua los productos y servicios disponibles a esas necesidades.
			C	Mantiene una actitud de total disponibilidad con el cliente, brindando más de lo que éste espera. El cliente siempre puede encontrarlo. Dedicar tiempo a estar con el Cliente ya sea en su propia oficina o en la del cliente.
			D	Promueve, y en ocasiones lo hace personalmente, el contacto permanente con el cliente para mantener una comunicación abierta con él sobre las expectativas mutuas y para conocer el nivel de satisfacción.
	PENSAMIENTO ESTRATEGICO	Es la habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su propia organización a la hora de identificar la mejor respuesta estratégica. Capacidad para detectar nuevas oportunidades de negocio, con clientes, proveedores o competidores. Incluye la capacidad para saber cuándo hay que abandonar un negocio o reemplazarlo por otro.	A	Comprende rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su propia organización cuando deben identificar la mejor respuesta estratégica. Detecta nuevas oportunidades de negocio, de compra de empresas en marcha, de realizar alianzas estratégicas con clientes, proveedores o competidores.
			B	Comprende los cambios del entorno y las oportunidades del mercado. Detecta nuevas oportunidades de hacer negocios y de crear alianzas estratégicas
			C	Puede adecuarse a los cambios del entorno detectando nuevas oportunidades de negocios.
			D	Escasa percepción de los cambios del entorno que modifican las reglas del juego del mercado.
	TRABAJO EN EQUIPO	Implica la capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos: lo opuesto a hacerlo individual y competitivamente. Par que esta competencia sea efectiva, la actitud debe ser genuina. Es conveniente que el ocupante del puesto sea miembro de un grupo que funcione en equipo. Equipo, en su definición más amplia, es un grupo de personas que trabajan en procesos, tareas u objetivos compartidos. Si la persona es un número uno de área o empresa, la competencia "trabajo en equipo" no significa que sus subordinados sean pares, sino que operarán como equipo en su área/grupo.	A	Fortalece el espíritu de equipo en toda la organización. Expresa satisfacción personal con los éxitos de sus pares o de otras líneas de negocios. Se preocupa por apoyar el desempeño de otras áreas de la compañía, aunque la organización no le dé suficiente apoyo. En beneficio de objetivos organizacionales de largo plazo, es capaz de sacrificar intereses personales o de su grupo cuando es necesario. Se considera que es un referente en el manejo de equipos de trabajo.
			B	Anima y motiva a los demás. Desarrolla el espíritu de equipo. Actúa para desarrollar un ambiente de trabajo amistoso, buen clima y espíritu de cooperación. Resuelve los conflictos que se puedan producir dentro del equipo.
			C	Solicita la opinión al resto del grupo. Valora sinceramente las ideas y experiencia de los demás; mantiene una actitud abierta para aprender de los otros, incluso sus pares y subordinados. Promueve la colaboración de los distintos equipos, dentro de ellos y entre ellos. Valora las contribuciones de los demás, aunque tengan diferentes puntos de vista.
			D	Coopera. Participa de buen grado en el grupo, apoya sus decisiones. Realiza la parte de trabajo que le corresponde. Como miembro de un equipo, mantiene informados a los demás y los tiene al corriente de los temas que lo afectan. Comparte información

Realizado por:	Aprobado por:	Fecha de actualización:
Karen Piril	Claudia Martínez Rosas	julio-20

LITOGRAFÍA HM	MANUAL EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	Código	EV-DE_HM_01
		Versión	01
		Página	Página 11 de 24

TIPO DE COMPETENCIA	COMPETENCIA	DEFINICIÓN	NIVEL	CRITERIO DE EVALUACIÓN
COMPETENCIAS GENERICAS	ADAPTABILIDAD	Hace referencia a la capacidad de modificar la conducta personal para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el medio. Se asocia a la versatilidad del comportamiento para adaptarse a distintos contextos, situaciones, medios y personas en forma rápida y adecuada. La flexibilidad está más asociada a la versatilidad cognitiva, a la capacidad para cambiar convicciones y formas de interpretar la realidad. También está vinculada estrechamente a la capacidad para la revisión crítica.	A	Alta adaptabilidad a contextos cambiantes, medios y personas en forma rápida y adecuada tanto propia como en el rol de líder de un grupo. Revisa rápida y críticamente su accionar y el de su grupo poniendo en marcha cambios cuando las circunstancias lo aconsejen.
			B	Se adapta a situaciones cambiantes, medios y personas en forma adecuada y consigue cambiar el rumbo del equipo a su cargo. Revisa críticamente su accionar y puede instrumentar cambios.
			C	Puede poner en marcha cambios en situaciones cambiantes cuando los mismos le son sugeridos.
			D	Tiene escasa capacidad para instrumentar cambios y revisar críticamente su accionar.
	APRENDIZAJE CONTINUO	Es la habilidad para buscar y compartir información útil para la resolución de situaciones de negocios utilizando todo el potencial de la empresa (o corporación según corresponda). Incluye la capacidad de capitalizar la experiencia de otros y la propia propagando el Know How.	A	Es reconocido como un experto en su especialidad en el medio donde actúa y como experto. Comparte sus conocimientos y experiencia actuando como agente de cambio y propagador de nuevas ideas y tecnologías.
			B	Participa en la comunidad actuando como referente. Ofrece su experiencia y conocimientos para resolver problemas de otras áreas.
			C	Realiza un gran esfuerzo por adquirir nuevas habilidades y conocimientos. Busca y analiza proactivamente información pertinente para planificar un curso de acción.
			D	Mantiene su formación técnica, aunque tiene una actitud reactiva: busca información sólo cuando la necesita, lee manuales/libros para aumentar sus conocimientos básicos.
	COLABORACION	Capacidad de trabajar en colaboración con grupos multidisciplinarios, con otras áreas de la organización u organismos externos con los que deba interactuar. Implica tener expectativas positivas respecto de los demás y comprensión interpersonal.	A	Cumple con sus obligaciones sin desatender por ello los intereses de otras áreas y es un referente confiable de todos los que deben relacionarse con su sector o departamento.
			B	Por medio de sus actitudes, alienta al buen desarrollo de las tareas de todos. Tiene sólida reputación profesional y genera confianza de los demás sin descuidar sus obligaciones específicas.
			C	Comprende la necesidad de que todos colaboren unos con otros para la mejor consecución de los objetivos generales.
			D	Escasa predisposición para realizar todo aquello que no esté dentro de sus obligaciones específicas.

Realizado por:	Aprobado por:	Fecha de actualización:
Karen Piril	Claudia Martínez Rosas	julio-20

LITOGRAFÍA HM	MANUAL EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	Código	EV-DE_HM_01
		Versión	01
		Página	Página 12 de 24

TIPO DE COMPETENCIA	COMPETENCIA	DEFINICIÓN	NIVEL	CRITERIO DE EVALUACIÓN
COMPETENCIAS GENERICAS	DINAMISMO - ENERGIA	Se trata de la habilidad para trabajar duro en situaciones cambiantes o alternativas, con interlocutores muy diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo, en jornadas de trabajo prolongadas sin que por esto se vea afectado su nivel de actividad.	A	Alto nivel de dinamismo y energía trabajando duro en situaciones cambiantes o alternativas, con interlocutores diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo, en jornadas de trabajo prolongadas sin que por ello se vea afectado su nivel de actividad. Es reconocido por subordinados y pares como un motor que transmite energía al grupo que está a su cargo. Transmite esa energía a todo lo que emprende.
			B	Demuestra dinamismo y energía trabajando duro sin que su nivel de rendimiento se vea afectado. Transmite energía a su grupo y a su accionar.
			C	Trabaja duro en jornadas de trabajo exigente.
			D	Tiene escasa predisposición para el trabajo duro en largas jornadas: su rendimiento decrece en esas situaciones.
	FRANQUEZA - CONFIABILIDAD - INTEGRIDAD	Ser realista y franco. Establecer relaciones basadas en el respeto mutuo y la confianza. Tener coherencia entre acciones, conductas y palabras. Asumir la responsabilidad de sus propios errores. Estar comprometido con la honestidad y la confianza en cada faceta de la conducta.	A	Establece relaciones basadas en el respeto mutuo y la confianza. Asume la responsabilidad de sus propios errores. Sus acciones y actitudes son coherentes con su discurso. Demuestra estar comprometido con la honestidad y la confianza en cada faceta de su conducta.
			B	Con sus actitudes demuestra franqueza y establece relaciones basadas en el respeto y la confianza. Existe una correlación entre su discurso y su accionar.
			C	Entre quienes interactúan con él, tiene imagen de confianza ya que no se contradice en su accionar.
			D	No hay directa correlación entre sus palabras y las actitudes que adopta. La comunidad donde actúa no lo considera confiable.
	COMPROMISO - DISCIPLINA PERSONAL - PRODUCTIVIDAD	Apoyar e instrumentar decisiones por completo con el logro de objetivos comunes. Ser justo y compasivo aun en la toma de decisiones en situaciones difíciles. Prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos del negocio. Controlar la puesta en marcha de las acciones acordadas. Cumplir con sus compromisos. Poseer la habilidad de establecer para sí mismo objetivos de desempeño más altos que el promedio y de alcanzarlos con éxito.	A	Apoya e instrumenta todas las directivas que recibe en pos del beneficio de la organización y de los objetivos comunes. Establece para sí mismo objetivos de alto desempeño, superiores al promedio y los alcanza con éxito. Los integrantes de la comunidad en la que se desenvuelve lo perciben como un ejemplo a seguir por su disciplina personal y alta productividad.
			B	Apoya e instrumenta las directivas recibidas transmitiendo a los otros, por medio del ejemplo, la conducta a seguir. Se fija objetivos altos y los cumple casi siempre.
			C	Instrumenta adecuadamente las directivas recibidas, fija objetivos de alto rendimiento para el grupo que en raras ocasiones él mismo alcanza.
			D	Raramente demuestra algún apoyo a las directivas recibidas. Piensa primero en sus propias posibilidades y beneficios antes que en los del grupo y los de la organización a la que pertenece.

Realizado por:	Aprobado por:	Fecha de actualización:
Karen Piril	Claudia Martínez Rosas	julio-20

LITOGRAFÍA HM	MANUAL EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	Código	EV-DE_HM_01
		Versión	01
		Página	Página 13 de 24

10. NORMAS GENERALES DE EVALUACIÓN

Dentro de las normas generales a seguir en el proceso de Evaluación de desempeño, se pueden indicar las siguientes:

1. La asistente administrativa será el ente supervisor en la ejecución y seguimiento de todo el proceso de evaluación de desempeño.
2. La aplicación será efectuada por el jefe inmediato de la persona evaluada, y los datos recolectados será realizada por la asistente administrativa.
3. El análisis de resultados generales y de la revisión de casos especiales cuando a criterio del jefe inmediato se requiera, se realizado por la Administradora General.
4. La duración de cada periodo de evaluación será de 6 meses, se aplicarán la evaluación en los meses de febrero y agosto.
5. Todos los colaboradores serán sujetos de evaluación de desempeño, a excepción de la Administradora General; y personal que tenga menos de tres meses dentro de la organización.
6. La evaluación de desempeño se ejecutará mediante el jefe al subalterno.
7. Cuando no sea posible la aplicación de la evaluación de desempeño por el jefe inmediato o existan algún motivo que no permita la evaluación, será la Administradora quien determinara el procedimiento a seguir.
8. Por medio de la Administradora y la asistente administrativa emitirán el informe final de evaluación de desempeño, que a su vez facilitarán la toma de decisión y la definición de acciones para el desarrollo de capacidades y habilidades de los colaboradores, mediante la determinación de nivel de actuación de la competencia.

Realizado por:	Aprobado por:	Fecha de actualización:
Karen Piril	Claudia Martínez Rosas	julio-20

LITOGRAFÍA HM	MANUAL EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	Código	EV-DE_HM_01
		Versión	01
		Página	Página 14 de 24

Personas que intervienen en el proceso de evaluación de desempeño

Evaluador

Es la persona responsable de realizar la evaluación de desempeño a sus colaboradores, así como acompañar al representante del comité de evaluación de desempeño en la entrevista donde se compartirá los resultados obtenidos y determinar los objetivos de mejora para el siguiente periodo de evaluación.

Evaluado

Es la persona sobre la que el evaluado realiza la evaluación de desempeño. Debe analizar juntamente con su jefe inmediato su actuación y determinar los objetivos y acciones que se aplicarán para la mejora en los resultados en un periodo asignado.

Responsable del proceso de evaluación de desempeño

El responsable de la planeación, coordinación, ejecución y recolección de información del proceso de evaluación de desempeño está a cargo de la Administradora y asistente administrativa, quien debe asegurarse de la aplicación del proceso y dar solución a las desviaciones y proponer soluciones correctivas.

El cual será convocado por la Administradora General las veces que sea pertinente, para atender casos especiales y revisión de resultados de evaluaciones de desempeño, así como tener constante comunicación vía correo electrónico.

Realizado por:	Aprobado por:	Fecha de actualización:
Karen Piril	Claudia Martínez Rosas	julio-20

LITOGRAFÍA HM	MANUAL EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	Código	EV-DE_HM_01
		Versión	01
		Página	Página 15 de 24

11. GUIA PARA EL EVALUADOR

Procedimiento para la aplicación y calificación de la evaluación de desempeño laboral.

1. Buscar un espacio cómodo en el cual debe asegurarse no tener interrupciones por un periodo de tiempo adecuado para la aplicación de la evaluación a su colaborador.
2. Utilice el instrumento de evaluación de desempeño que le sea proporcionado por la asistente administrativa.
3. Lea cuidadosamente el formulario de evaluación, antes de realizar anotaciones.
4. Para iniciar a calificar debe considerar si el documento este impreso o si el documento es electrónico, ya que este último debe entregarlo impreso al responsable.
5. Anote los datos generales de colaborador sujeto de evaluación, así como los datos solicitados a su persona.
6. Familiarícese con los rangos de evaluación antes de anotar información en el formulario, de tal manera que pueda justificar la ponderación que anotará en el documento.

Excelente	Entre 90 y 100 de los puntos de la escala.	RANGOS DE EVALUACIÓN
Muy bueno	Entre 80 y 89 de los puntos de la escala.	
Bueno	Entre 70 y 79 de los puntos de la escala.	
Regular	Entre 60 y 69 de los puntos de la escala.	
Deficiente	Entre 0 y 59 de los puntos de la escala.	

7. Recuerde el desempeño a evaluar, considere los extremos de Excelente a Deficiente, durante el periodo que comprende la evaluación, conforme a la competencia a evaluar y el nivel correspondiente al puesto. Para lo cual debe poseer el anexo del catálogo de competencias.

Realizado por:	Aprobado por:	Fecha de actualización:
Karen Piril	Claudia Martínez Rosas	julio-20

LITOGRAFÍA HM	MANUAL EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	Código	EV-DE_HM_01
		Versión	01
		Página	Página 16 de 24

8. Si es segunda evaluación de desempeño que se aplique, considere los resultados de la evaluación anterior y las acciones que se plantearon para la mejora de resultados. De esta forma podrá visualizar adecuadamente los logros y oportunidades de mejora.
9. Concéntrese en el desempeño de la persona evaluada, de acuerdo con cada competencia y anote en la celda de “Valoración/Puntaje” que ha determinado para determinada competencia.
10. Si el documento es electrónico automáticamente se obtendrán los resultados de la evaluación de desempeño, si el documento es físico-impreso, el responsable de administración determinará la puntuación al momento de recolectar la información y le informará de la nota en el momento.
11. Al final de la evaluación debe anotar y hacer referencia a ciertos aspectos “positivos y de mejora” para el evaluado.
12. Cuando finalice el instrumento asegúrese que el documento este completo, así como entregar al responsable de administración impresa y debidamente firmada, en la fecha que se ha establecido en el cronograma.
13. Posteriormente del análisis y discusión de resultados realizados por el responsable de administración correspondiente, el encargado de dicho proceso de comunicará con su persona para programar la entrevista inicial para la revisión de los resultados, y realizar las anotaciones que como jefe inmediato del evaluado considere.
14. Posteriormente se programará la entrevista de evaluación de desempeño con el colaborador evaluado, para realizar la retroalimentación de esta y explicar la calificación obtenida, y definir el plan de acción y fecha de seguimiento a las acciones planteadas.
15. Realizar revisión de acciones planteadas en las fechas establecidas.

Realizado por:	Aprobado por:	Fecha de actualización:
Karen Piril	Claudia Martínez Rosas	julio-20

LITOGRAFÍA HM	MANUAL EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	Código	EV-DE_HM_01
		Versión	01
		Página	Página 17 de 24

12. ENTREVISTA DE RETROALIMENTACIÓN DE LA EVALUACIÓN LABORAL

La entrevista es un diálogo entre el jefe inmediato y el trabajador sobre su actuación y los resultados obtenidos durante un periodo de tiempo determinado, así como su desarrollo personal para mejorar los resultados futuros.

La evaluación de desempeño se realizará de forma semestral, en los meses de febrero y agosto o dependiendo de las necesidades de la organización. Por lo cual se realizará una entrevista de retroalimentación al evaluado, en el consiste en definir los planes de acción y los medios de seguimientos definidos dentro del análisis y resultados direccionados por el responsable de administración. Así como retroalimentar al colaborador en sus fortalezas y oportunidades de acuerdo con la evaluación realizada.

Si las conclusiones de la entrevista de retroalimentación son que no se han cumplido los objetivos por alguna debilidad en el trabajador para realizar sus funciones delegadas, el jefe inmediato deberá sugerir acciones concretas que puedan ayudar al trabajador a mejorar sus habilidades en el desempeño futuro.

De requerirse capacitación se deberá indicar que tipo y las probables alternativas de capacitación a las cuales se tenga acceso dependiendo la disponibilidad presupuestaria de la organización. Una vez finalizada la entrevista de retroalimentación, el trabajador y su jefe inmediato firman la evaluación para dejar constancia de la revisión efectuada.

Realizado por:	Aprobado por:	Fecha de actualización:
Karen Piril	Claudia Martínez Rosas	julio-20

LITOGRAFÍA HM	MANUAL EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	Código	EV-DE_HM_01
		Versión	01
		Página	Página 18 de 24

ANEXO 1: PLANTILLA EVALUACIÓN DESEMPEÑO – NIVEL A

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO						
NIVEL DE COMPETENCIAS	A	Fecha de evaluación:				
Nombre del Evaluado:						
Puesto que desempeña:						
Departamento:						
Nombre del evaluador:						
Puesto que desempeña:						
VALORACIÓN DE COMPETENCIAS						
INSTRUCCIONES:	Debe evaluar el desempeño laboral de sus subalterno, siendo objetivo y tomando como referencia el actuar del evaluado en un periodo no mayor de 6 meses. Debe majera la informaión de manera CONFIDENCIAL, sin alterarar la información solicitada por el área de recursos humanos. Asegure tener el ANEXO de NIVELES DE COMPETENCIAS para la evaluación.					
	Excelente	Entre 90 y 100 de los puntos de la escala.			RANGOS DE EVALUACIÓN	
	Muy bueno	Entre 80 y 89 de los puntos de la escala.				
	Bueno	Entre 70 y 79 de los puntos de la escala.				
	Regular	Entre 60 y 69 de los puntos de la escala.				
	Deficiente	Entre 0 y 59 de los puntos de la escala.				
El rango de evaluación debe ser colocado en la celda de puntaje, junto a la competencia que esta siendo evaluada, conforme a la defición de la competencias en relación al NIVEL DE COMPETENCIAS . LAS CELDAS DE PROMEDIO Y PONDERACIÓN , son exclusivas del área de recursos humanos.						
VALORACIÓN DE COMPETENCIAS						
NIVEL COMPETENCIA	COMPETENCIA	DEFINICIÓN	VALORACIÓN			
			Puntaje	Promedio	Ponderación	
COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES O GENERICAS 60% (porcentaje asignado al tipo de competencias)	DESARROLLO DE LAS PERSONAS	Desarrolla su equipo, los recursos humanos de la organización, convencido del valor estratégico que estos aportan a la gestión general y a los negocios en particular.	0	0	0	
	INTEGRIDAD	Trabaja según sus valores, aunque ello implique un importante coste o riesgo. Se asegura de señalar tanto las ventajas como los inconvenientes de un trato. Da permiso a una persona que lo está pasando mal a causa del gran estrés para que se recupere. Propone o decide, según su nivel de incumbencia, abandonar un producto, servicio o línea que aun siendo productivo él considera poco ético. Se considera que es un referente en materia de integridad.	0			
	ORIENTADO A RESULTADO	Crea un ambiente organizacional que estimula la mejora continua del servicio y la orientación a la eficiencia. Promueve el desarrollo y/o modificación de los procesos para que contribuyan a mejorar la eficiencia de la organización. Se considera que es un referente en esta competencia.	0			
	ORIENTACION AL CLIENTE	Establece una relación con perspectivas de largo plazo con el/los clientes/s para resolver sus necesidades, debiendo sacrificar en algunas ocasiones beneficios inmediatos en función de los futuros. Busca obtener beneficios a largo plazo para el cliente, pensando incluso en los clientes de los clientes. Es un referente dentro de la organización en materia de ayudar y satisfacer las necesidades de los clientes.	0			
	PENSAMIENTO ESTRATEGICO	Comprende rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su propia organización cuando deben identificar la mejor respuesta estratégica. Detecta nuevas oportunidades de negocio, de compra de empresas en marcha, de realizar alianzas estratégicas con clientes, proveedores o competidores.	0			
	TRABAJO EN EQUIPO	Fortalece el espíritu de equipo en toda la organización. Expresa satisfacción personal con los éxitos de sus pares o de otras líneas de negocios. Se preocupa por apoyar el desempeño de otras áreas de la compañía, aunque la organización no le dé suficiente apoyo. En beneficio de objetivos organizacionales de largo plazo, es capaz de sacrificar intereses personales o de su grupo cuando es necesario. Se considera que es un referente en el manejo de equipos de trabajo.	0			

Realizado por:	Aprobado por:	Fecha de actualización:
Karen Piril	Claudia Martínez Rosas	julio-20

LITOGRAFÍA HM	MANUAL EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	Código	EV-DE_HM_01
		Versión	01
		Página	Página 20 de 24

ANEXO 2: PLANTILLA EVALUACIÓN DESEMPEÑO – NIVEL B

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO						
NIVEL DE COMPETENCIAS	B	Fecha de evaluación:				
Nombre del Evaluado:						
Puesto que desempeña:						
Departamento:						
Nombre del evaluador:						
Puesto que desempeña:						
VALORACIÓN DE COMPETENCIAS						
INSTRUCCIONES:	Debe evaluar el desempeño laboral de sus subalterno, siendo objetivo y tomando como referencia el actuar del evaluado en un periodo no mayor de 6 meses. Debe majera la informaiocn de manera CONFIDENCIAL, sin alterar la información solicitada por el área de recursos humanos. Asegure tener el ANEXO de NIVELES DE COMPETENCIAS para la evaluación.					
	Excelente	Entre 90 y 100 de los puntos de la escala.			RANGOS DE EVALUACIÓN	
	Muy bueno	Entre 80 y 89 de los puntos de la escala.				
	Bueno	Entre 70 y 79 de los puntos de la escala.				
	Regular	Entre 60 y 69 de los puntos de la escala.				
	Deficiente	Entre 0 y 59 de los puntos de la escala.				
El rango de evaluación debe ser colocado en la celda de puntaje, junto a la competencia que esta siendo evaluada, conforme a la defición de la competencias en relación al NIVEL DE COMPETENCIAS. LAS CELDAS DE PROMEDIO Y PONDERACIÓN, son exclusivas del área de recursos humanos.						
VALORACIÓN DE COMPETENCIAS						
NIVEL COMPETENCIA	COMPETENCIA	DEFINICIÓN	VALORACIÓN			
			Puntaje	Promedio	Ponderación	
COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES O GENERICAS 60% (porcentaje asignado al tipo de competencias)	DESARROLLO DE LAS PERSONAS	Desarrolla su equipo con conocimiento de las herramientas y del valor estratégico de los recursos humanos para una mejor gestión de negocios.	0	0	0	
	INTEGRIDAD	Admite públicamente que ha cometido un error y actúa en consecuencia. Dice las cosas como son, aunque pueda molestar a un viejo amigo. No está dispuesto a cumplir órdenes que impliquen acciones que él considera que no son éticas. Acepta este tipo de planteo de sus subordinados e investiga las causas.	0			
	ORIENTADO A RESULTADO	Actúa para lograr y superar estándares de desempeño y plazos establecidos, fijándose para sí y/o otros los parámetros a alcanzar. Trabaja con objetivos claramente establecidos, realistas y desafiantes. Utiliza indicadores de gestión para medir y comparar los resultados obtenidos.	0			
	ORIENTACION AL CLIENTE	Promueve, y en ocasiones lo hace personalmente, la búsqueda de información sobre las necesidades latentes, pero no explícitas, del cliente. Indaga proactivamente más allá de las necesidades que el/los clientes/s manifiestan en un principio y adecua los productos y servicios disponibles a esas necesidades.	0			
	PENSAMIENTO ESTRATEGICO	Comprende los cambios del entorno y las oportunidades del mercado. Detecta nuevas oportunidades de hacer negocios y de crear alianzas estratégicas	0			
	TRABAJO EN EQUIPO	Anima y motiva a los demás. Desarrolla el espíritu de equipo. Actúa para desarrollar un ambiente de trabajo amistoso, buen clima y espíritu de cooperación. Resuelve los conflictos que se puedan producir dentro del equipo.	0			

Realizado por:	Aprobado por:	Fecha de actualización:
Karen Piril	Claudia Martínez Rosas	julio-20

LITOGRAFÍA HM	MANUAL EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	Código	EV-DE_HM_01
		Versión	01
		Página	Página 22 de 24

ANEXO 3: PLANTILLA EVALUACIÓN DESEMPEÑO – NIVEL C

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO						
NIVEL DE COMPETENCIAS	C	Fecha de evaluación:				
Nombre del Evaluado:						
Puesto que desempeña:						
Departamento:						
Nombre del evaluador:						
Puesto que desempeña:						
VALORACIÓN DE COMPETENCIAS						
INSTRUCCIONES:	Debe evaluar el desempeño laboral de sus subalterno, siendo objetivo y tomando como referencia el actuar del evaluado en un periodo no mayor de 6 meses. Debe majera la informaición de manera CONFIDENCIAL, sin alterarar la información solicitada por el área de recursos humanos. Asegure tener el ANEXO de NIVELES DE COMPETENCIAS para la evaluación.					
	Excelente	Entre 90 y 100 de los puntos de la escala.				RANGOS DE EVALUACIÓN
	Muy bueno	Entre 80 y 89 de los puntos de la escala.				
	Bueno	Entre 70 y 79 de los puntos de la escala.				
	Regular	Entre 60 y 69 de los puntos de la escala.				
	Deficiente	Entre 0 y 59 de los puntos de la escala.				
El rango de evaluación debe ser colocado en la celda de puntaje, junto a la competencia que esta siendo evaluada, conforme a la defición de la competencias en relación al NIVEL DE COMPETENCIAS. LAS CELDAS DE PROMEDIO Y PONDERACIÓN, son exclusivas del área de recursos humanos.						
VALORACIÓN DE COMPETENCIAS						
NIVEL COMPETENCIA	COMPETENCIA	DEFINICIÓN	Puntaje	Promedio	Ponderación	
COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES O GENERICAS 60% (porcentaje asignado al tipo de competencias)	DESARROLLO DE LAS PERSONAS	Comprende el concepto y valor del desarrollo del propio equipo, pero no es consciente de que su accionar puede dificultar el crecimiento individual de los distintos componentes del equipo.	0	0	0	
	INTEGRIDAD	Desafia a otros a actuar con valores y creencias. Está orgulloso de ser honrado. Es honesto en las relaciones con los clientes. Da a todos un trato equitativo.	0			
	ORIENTADO A RESULTADO	No está satisfecho con los niveles actuales de desempeño y hace cambios específicos en los métodos de trabajo para conseguir mejoras. Promueve el mejoramiento de la calidad, la satisfacción del cliente y las ventas.	0			
	ORIENTACION AL CLIENTE	Mantiene una actitud de total disponibilidad con el cliente, brindando más de lo que éste espera. El cliente siempre puede encontrarlo. Dedicar tiempo a estar con el Cliente ya sea en su propia oficina o en la del cliente.	0			
	PENSAMIENTO ESTRATEGICO	Puede adecuarse a los cambios del entorno detectando nuevas oportunidades de negocios.	0			
	TRABAJO EN EQUIPO	Solicita la opinión al resto del grupo. Valora sinceramente las ideas y experiencia de los demás; mantiene una actitud abierta para aprender de los otros, incluso sus pares y subordinados. Promueve la colaboración de los distintos equipos, dentro de ellos y entre ellos. Valora las contribuciones de los demás, aunque tengan diferentes puntos de vista.	0			

Realizado por: Karen Piril	Aprobado por: Claudia Martínez Rosas	Fecha de actualización: julio-20
--------------------------------------	--	--

LITOGRAFÍA HM	MANUAL EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	Código	EV-DE_HM_01
		Versión	01
		Página	Página 24 de 24

ANEXO 4: ENTREVISTA DE RETROALIMENTACIÓN

ENTREVISTA DE RETROALIMENTACIÓN				
				Fecha de evaluación:
DISCUSIÓN DE RESULTADOS (COMITÉ DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO)				
PLAN DE ACCION				
OBSERVACIONES:				
			Fecha de evaluación de acciones:	

Realizado por: Karen Piril	Aprobado por: Claudia Martínez Rosas	Fecha de actualización: julio-20
--------------------------------------	--	--

LITOGRAFÍA HM	PROGRAMA DE CAPACITACIÓN	Código	CAP_HM_01
		Versión	01
		Página	Página 1 de 12

4. Anexo CAP_HM_01 PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

Realizado por:	Aprobado por:	Fecha de actualización:
Karen Piril	Claudia Martínez Rosas	julio-20

LITOGRAFÍA HM	PROGRAMA DE CAPACITACIÓN	Código	CAP_HM_01
		Versión	01
		Página	Página 2 de 12

Contenido

1. INTRODUCCIÓN	3
2. OBJETIVO	3
3. METODOLOGIA DE CAPACITACIÓN.....	4
4. ETAPAS DE DESARROLLO DE ASSESSMENT CENTER	5
4.1. Preparación y determinación de objetivos.....	5
4.2. Definición del rol de moderador.....	7
4.3. Estructura de ejercicios en relación con los perfiles demandados.	7
4.4. Información a los participantes.....	10
4.5. Entrenamiento de los observadores.....	10
4.6. Recepción de los participantes.....	11
4.7. Ejecución de las actividades	11
4.8. Observación y evaluación de conductas	11
4.9. Discusión de evaluaciones	12

Realizado por:	Aprobado por:	Fecha de actualización:
Karen Piril	Claudia Martínez Rosas	julio-20

LITOGRAFÍA HM	PROGRAMA DE CAPACITACIÓN	Código	CAP_HM_01
		Versión	01
		Página	Página 3 de 12

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

1. INTRODUCCIÓN

En la actualidad las empresas desarrollan planes estratégicos basados en su mayor capital: su recurso humano; debido a que el fortalecimiento y motivación que pueda tener dicho capital genera un mayor impacto en los resultados de productividad. Entre los planes más importantes están los de capacitación. Para ello, se emplean diversos métodos para detectar las necesidades existentes y futuras que puedan darse en la empresa, tanto como analizar los puestos de trabajo, como también el evaluar el desempeño de los empleados, para optimizar los recursos al máximo. Es importante determinar un método adecuado de capacitación, cuando se refiere a una gestión por competencias, ya que lo que busca la capacitación es fortalecer las competencias que se espera posean los colaboradores, o en su caso, desarrollarlas.

2. OBJETIVO

Fortalecer las actitudes para la contribución en el mejoramiento de un clima laboral satisfactorio e incrementar los resultados de la organización.

- **Objetivos Específicos**
 - a. Contribuir a elevar y mantener los niveles de eficiencia de forma individual y colectivos en los equipos que conforman la organización.
 - b. Fortalecer las competencias en los colaboradores para el mejoramiento del ambiente laboral.

Realizado por:	Aprobado por:	Fecha de actualización:
Karen Piril	Claudia Martínez Rosas	julio-20

LITOGRAFÍA HM	PROGRAMA DE CAPACITACIÓN	Código	CAP_HM_01
		Versión	01
		Página	Página 4 de 12

3. METODOLOGIA DE CAPACITACIÓN

Un assessment center hace referencia al termino “entrevistas de evaluación situacional”, con un método por el cual los candidatos han de pasar una serie de pruebas, principalmente de carácter psicológico, con el que los especialistas en recursos humanos valoran cuáles son los candidatos que mejor se ajustan al papel que la empresa necesita cubrir. Esta metodología suele utilizarse con frecuencias en procesos de reclutamiento y selección del personal.

Sin embargo, en la actualidad se está utilizando con más frecuencias en los procesos de capacitación. Suele durar de uno a tres días, el número de participantes a evaluar puede ser de 6 a 12 candidatos y el número de observadores suele ser de uno por cada dos participantes. Con esta evaluación especializada, se desea detectar de forma precisa y objetiva las diferentes competencias, así como el nivel de desarrollo que han alcanzado las mismas.

Los ejercicios de Assessment Center (Centros de Evaluación) serán simulaciones del entorno laboral que permitan evaluar a las personas en las habilidades necesarias para desempeñar con éxito el puesto de trabajo.

Para poder iniciar el proceso de Assessment Center, es básico determinar las competencias del puesto (s) requerido (s). La escala de evaluación utilizada para evaluar el grado de desarrollo de las competencias se expresa cualitativa y cuantitativamente. Determinación de competencias a evaluar:

Realizado por:	Aprobado por:	Fecha de actualización:
Karen Piril	Claudia Martínez Rosas	julio-20

LITOGRAFÍA HM	PROGRAMA DE CAPACITACIÓN	Código	CAP_HM_01
		Versión	01
		Página	Página 5 de 12

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES	
DESCRIPCIÓN	DESCRIPCIÓN
Desarrollo de las personas	Orientado al cliente
Integridad	Pensamiento estratégico
Orientado a resultados	Trabajo en Equipo
COMPETENCIAS GENERICAS	
DESCRIPCIÓN	DESCRIPCIÓN
Adaptabilidad	Dinamismo - Energía
Aprendizaje Continuo	Franqueza – Confiabilidad – Integridad.
Colaboración	Compromiso – Disciplina personal – Productividad

4. ETAPAS DE DESARROLLO DE ASSESSMENT CENTER

Se deben considerar las siguientes etapas para el desarrollo del programa de capacitación.

1. Preparación y determinación de objetivos

Se debe establecer con claridad las brechas de los colaboradores, entre la nota de su evaluación de desempeño y la nota que se estará dentro de la organización, para lo cual es importante, determinarlo a través del siguiente formulario, el cual se establecerá el tipo de acción según Assessment Center que se desea aplicar en el colaborador; las cuales pueden ser de forma individual o colectiva.

Este debe ser llenado a momento del análisis de resultados de la evaluación de desempeño.

Realizado por:	Aprobado por:	Fecha de actualización:
Karen Piril	Claudia Martínez Rosas	julio-20

LITOGRAFÍA HM	PROGRAMA DE CAPACITACIÓN	Código	CAP_HM_01
		Versión	01
		Página	Página 6 de 12

ASSESSMENT CENTER

Nombre del Colaborador: _____
Puesto que desempeña: _____
Departamento: _____

Fecha de evaluación: _____

CALIFICACIÓN MÍNIMA ESPERADA A NIVEL ORGANIZACIONAL: 95 pts.
Brecha de calificación esperada menos calificación obtenida. Marque con X, los ejercicios que deben considerarse.

Item	COMPETENCIA	CRITERIO DE EVALUACIÓN DE COMPETENCIA	CALIFICACION EVALUACION DE DESEMPEÑO	BRECHA A CERRAR	ASSESSMENT CENTER					
					IND.	ENT.	ROLE	CUES.	CASO	SIMUL
1	DESARROLLO DE LAS PERSONAS	Comprende el concepto y valor del desarrollo del propio equipo, pero no es consciente de que su accionar puede dificultar el crecimiento individual de los distintos componentes del equipo.	0	95						
2	INTEGRIDAD	Desafía a otros a actuar con valores y creencias. Está orgulloso de ser honrado. Es honesto en las relaciones con los clientes. Da a todos un trato equitativo.	0	95						
3	ORIENTADO A RESULTADO	No está satisfecho con los niveles actuales de desempeño y hace cambios específicos en los métodos de trabajo para conseguir mejoras. Promueve el mejoramiento de la calidad, la satisfacción del cliente y las ventas.	0	95						
4	ORIENTACION AL CLIENTE	Mantiene una actitud de total disponibilidad con el cliente, brindando más de lo que éste espera. El cliente siempre puede encontrarlo. Dedicar tiempo a estar con el Cliente ya sea en su propia oficina o en la del cliente.	0	95						
5	PENSAMIENTO ESTRATEGICO	Puede adecuarse a los cambios del entorno detectando nuevas oportunidades de negocios.	0	95						
6	TRABAJO EN EQUIPO	Solicita la opinión al resto del grupo. Valora sinceramente las ideas y experiencia de los demás; mantiene una actitud abierta para aprender de los otros, incluso sus pares y subordinados. Promueve la colaboración de los distintos equipos, dentro de ellos y entre ellos. Valora las contribuciones de los demás, aunque tengan diferentes puntos de vista.	0	95						
7	ADAPTABILIDAD	Puede poner en marcha cambios en situaciones cambiantes cuando los mismos le son sugeridos.	0	95						
8	APRENDIZAJE CONTINUO	Realiza un gran esfuerzo por adquirir nuevas habilidades y conocimientos. Busca y analiza proactivamente información pertinente para planificar un curso de acción.	0	95						
9	COLABORACION	Comprende la necesidad de que todos colaboren unos con otros para la mejor consecución de los objetivos generales.	0	95						
10	DINAMISMO - ENERGIA	Trabaja duro en jornadas de trabajo exigente.	0	95						
11	FRANQUEZA - CONFIABILIDAD - INTEGRIDAD	Entre quienes interactúan con él, tiene imagen de confianza ya que no se contradice en su accionar.	0	95						
12	COMPROMISO - DISCIPLINA PERSONAL - PRODUCTIVIDAD	Instrumenta adecuadamente las directivas recibidas, fija objetivos de alto rendimiento para el grupo que en raras ocasiones él mismo alcanza.	0	95						

Realizado por:	Aprobado por:	Fecha de actualización:
Karen Piril	Claudia Martínez Rosas	julio-20

LITOGRAFÍA HM	PROGRAMA DE CAPACITACIÓN	Código	CAP_HM_01
		Versión	01
		Página	Página 7 de 12

4.2. Definición del rol de moderador

El moderador será una persona con formación profesional, idealmente del área de Recursos Humanos. Su rol consiste esencialmente en:

- Facilitar el funcionamiento del grupo. Deberá impartir y explicar las distintas consignas, promover el clima inicial del grupo y moderar y contener eventuales desviaciones en el proceso grupal.
- Debe poner límites a personalidades agresivas o difíciles antes que pudieran manifestarse.
- Coordinar el funcionamiento del grupo de observadores y servir de soporte técnico. Esto no significa integrarse como evaluador.
- El moderador deberá ser una persona que posea talento para la conducción de grupos, equilibrio y ecuanimidad.
- El moderador debe definir las competencias que requieren mayor refuerzo a nivel colectivo e individual, a través de esto podrá continuar con la estructura de los ejercicios.

4.3. Estructura de ejercicios en relación con los perfiles demandados.

Se deben elegir los ejercicios que se consideren adecuados, donde los evaluados pueden mostrar capacidades requeridas para las actividades que realizan. Es importante definir los ejercicios a utilizar:

- Assessment center individual

En la entrevista de evaluación situacional individual, se prescinde de las pruebas en grupo y se observa al evaluado de forma aislada. Los motivos se encuentran sobre el fortalecimiento de forma individual de ciertas competencias que el colaborador no posee o sobre algún criterio o renuencia en su entorno. Con la

Realizado por:	Aprobado por:	Fecha de actualización:
Karen Piril	Claudia Martínez Rosas	junio-20

LITOGRAFÍA HM	PROGRAMA DE CAPACITACIÓN	Código	CAP_HM_01
		Versión	01
		Página	Página 8 de 12

entrevista individual también se evitan decisiones erróneas resultado de la comparación con otros colaboradores.

- **Entrevista**

Se refiere al rol típico de preguntas y respuestas, muchas veces se pide al colaborador que haga una presentación libre de sí mismo. Esta presentación sirve también para obtener información sobre su desempeño en este tipo de situaciones, que pueden resultar incómodas. Mostrar una actitud de seguridad y autenticidad juega un papel clave en este punto y se trata de dos cualidades muy buscadas.

- **Juegos de roles**

Los juegos de roles son un clásico en los assessment centers actuales. A excepción de que se trate de una evaluación individual, suelen tener lugar en grupo. Para ello se reparten diferentes roles, a veces contrapuestos, entre los miembros de un grupo. Un ejemplo típico consiste en crear una conversación ficticia entre los jefes y los subordinados en el contexto de una situación que se vuelve tensa. También es muy común encontrar el caso de una conversación entre vendedor y comprador. Los evaluadores observan entonces todo lo que ocurre: desde la forma que cada participante tiene de gestionar los conflictos, hasta su capacidad para llegar a acuerdos y también su capacidad de convicción y persuasión.

- **Cuestionarios**

Los cuestionarios estandarizados suelen aparecer siempre en las evaluaciones en línea, aunque también es posible encontrarlos en un assessment center clásico. Hay de dos tipos: pruebas de inteligencia y pruebas psicométricas. Con el primer

Realizado por:	Aprobado por:	Fecha de actualización:
Karen Píril	Claudia Martínez Rosas	julio-20

LITOGRAFÍA HM	PROGRAMA DE CAPACITACIÓN	Código	CAP_HM_01
		Versión	01
		Página	Página 9 de 12

tipo, se trata de evaluar el cociente intelectual, y mediante las pruebas psicométricas se pretende conocer más datos sobre la personalidad de los participantes.

- Casos prácticos

Los casos prácticos son otra práctica muy habitual. Se trata de reproducir un caso real de la empresa, repartiendo a los candidatos el caso a tratar y, a partir de ahí, someterles a diferentes pruebas, grupales o individuales, relacionadas con el caso. Se trata de un ejercicio mucho menos abstracto que requiere de conocimientos especializados. Este tipo de ejercicios se aplica para evaluar la capacidad de resolución de problemas y, según el caso, la capacidad de trabajo en equipo. Al finalizar el ejercicio, no se valora exclusivamente la solución en sí misma. Los asesores hacen preguntas sobre el propio proceso y cada candidato debe explicar qué ha hecho para llegar a la solución.

- Ejercicios Fact Finding

Los ejercicios Fact Finding siguen el mismo principio que el de los casos prácticos, ya que pretenden evaluar la capacidad de análisis y de resolución de problemas. La diferencia reside en el hecho de que el participante no dispone de toda la información necesaria y recibe un caso que debe solucionar en poco tiempo, teniendo como única fuente de información a un consultor al que debe realizar preguntas precisas para obtener los datos que necesite. De esta forma, se evalúa su capacidad de resolución de problemas y también su capacidad para investigar y obtener la información que le falta.

Realizado por:	Aprobado por:	Fecha de actualización:
Karen Piril	Claudia Martínez Rosas	julio-20

LITOGRAFÍA HM	PROGRAMA DE CAPACITACIÓN	Código	CAP_HM_01
		Versión	01
		Página	Página 10 de 12

4.4. Información a los participantes

Se debe informar de manera oportuna a los participantes del curso la siguiente información:

- Lugar y fecha del evento.
- Duración del evento.
- Descripción de la actividad a desarrollar.
- Objetivos de la actividad.
- Indicaciones sobre aspectos de logística.
- Provisión de servicios de cafetería.
- Disposición física.

4.5. Entrenamiento de los observadores

Se refiere a los aspectos que deben considerar los observadores en el transcurso de la realización de la capacitación, es importante definir que es una capacitación con base en gestión de competencias, que serán desarrolladas en los colaboradores, para lo cual deben considerar lo siguiente:

- Tiempo: observación y toma de tiempo del personal en la realización de las actividades.
- Calidad: se refiere a valorizar los aspectos de calidad en los resultados planteados por los colaboradores.
- Ética: se hace evaluación al aspecto ético de los colaboradores en el planteamiento de los resultados de los ejercicios planteados.

Realizado por:	Aprobado por:	Fecha de actualización:
Karen Piril	Claudia Martínez Rosas	julio-20

LITOGRAFÍA HM	PROGRAMA DE CAPACITACIÓN	Código	CAP_HM_01
		Versión	01
		Página	Página 11 de 12

4.6. Recepción de los participantes

Una vez efectuadas las citaciones con indicación de lugar, fecha, hora, etc. en que se desarrollará la tarea del grupo de evaluación, se deberá proveer la adecuada recepción y ubicación de los participantes. Cada participante deberá tener papel, lapicera o lápiz, carteles indicativos con su nombre (de tamaño suficiente para que los observadores puedan leerlos a la distancia), vasos y agua.

Al iniciar la actividad se realizará una presentación que se referirá a los siguientes temas:

- Objetivo de sesión (fortalecimiento de competencias)
- Presentación de la empresa (en el caso de selecciones externas)
- Descripción de las actividades a desarrollar
- Invitación a ratificar el deseo de participar y motivación a emprender la actividad.

4.7. Ejecución de las actividades

Se procede al desarrollo de los ejercicios de acuerdo con el diseño elegido. Tomando en cuenta el tema, objetivos, plan de actividades, grupo a quien va dirigido. En este punto es de suma importancia el llevar a cabo una planificación clara y dirigida para el cumplimiento de las actividades.

4.8. Observación y evaluación de conductas

La observación y evaluación de conductas estará a cargo de los observadores. Ellos participarán en la reunión en carácter de tales y su rol se explicitará el inicio de esta. No participarán en el proceso ni emitirán consigna, debiéndose limitar a la observación y registración de conductas. A tal efecto se sugiere la utilización de un protocolo de registro de conductas que consiste en una matriz, en donde las líneas se individualizan con el nombre de participantes y las columnas con las conductas a observar. De esta forma el

Realizado por:	Aprobado por:	Fecha de actualización:
Karen Piril	Claudia Martínez Rosas	julio-20

LITOGRAFÍA HM	PROGRAMA DE CAPACITACIÓN	Código	CAP_HM_01
		Versión	01
		Página	Página 12 de 12

observador se puede ayudar tildando en la respectiva intersección cada vez que emerge una conducta del tipo que se quiere evaluar.

4.9. Discusión de evaluaciones

Una vez concluida la actividad y realizadas las observaciones de las conductas de los participantes en cada ejercicio el grupo de observadores se reunirá para realizar una evaluación conjunta. Para ayudar a agilizar las discusiones y así llegar a un consenso en la evaluación de colaborador, y de esta manera determinar el cierre de brecha por colaborador o indicar si requiere un reforzamiento individual.

Realizado por:	Aprobado por:	Fecha de actualización:
Karen Piril	Claudia Martínez Rosas	julio-20

5. ANEXOS DE INSTRUMENTOS

Entrevista de Evaluación de la Planeación Estratégica

Objetivo: La presente entrevista pretende determinar los objetivos de la gestión del área de Capital humano/Recursos Humanos y de esta manera identificar variables potenciales de la organización.

Nombre del Entrevistado: _____

Puesto que desempeña: _____

Fecha de elaboración: _____

Instrucciones: lea detenidamente cada una de las preguntas, se le pide honestidad en cada una de las interrogaciones, ya que será parte fundamental para el análisis de los procesos de la organización.

3. ¿Existe una planeación estratégica?

Organizativa	Si	No
Recursos Humanos	Si	No

2. ¿Describa la misión y visión de la organización?

Misión:

Visión:

3. ¿Cuáles son los objetivos organizacionales enfocados al área de recursos humanos?

General:

Específico:

4. ¿Cuáles son las principales estrategias del área de Capital Humano /Recursos Humanos para el cumplimiento de sus objetivos?
5. ¿Dentro de la planeación estratégica del área de Capital Humano/Recursos Humanos se consideran las necesidades de otras áreas para establecer los objetivos?
6. ¿La planeación estratégica del área de Capital Humano/Recursos Humanos posee orientación a la motivación del factor humano de la organización?
7. ¿La planeación estratégica del área de Capital Humano/Recursos Humanos posee orientación al clima laboral de la organización?
8. ¿Cuáles considera que son las competencias que debe poseer esta organización para mantenerse en el negocio?
9. ¿La planeación estratégica del área de Capital Humano/Recursos Humanos, cuenta con análisis DAFO?

Establezca las variables de DAFO

INTERNOS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
EXTERNOS	OPORTUNIDADES	AMENAZAS

10. ¿Cuáles son las oportunidades de mejora que considera pueden ser implementadas en el área de recursos humanos?

Entrevista de Evaluación de Procesos de Recursos Humanos

Objetivo: La presente entrevista pretende determinar los objetivos de la gestión del área de Capital humano/Recursos Humanos y de esta manera identificar variables potenciales de la organización.

Nombre del Entrevistado: _____

Puesto que desempeña: _____

Fecha de elaboración: _____

Instrucciones: lea detenidamente cada una de las preguntas, se le pide honestidad en cada una de las interrogaciones, ya que será parte fundamental para el análisis de los procesos de la organización.

1. Indicar si existe procedimientos y manuales para los siguientes procesos:

Selección y reclutamiento	Si	No
Descriptorios y perfiles de puestos	Si	No
Programa de capacitación	Si	No
Programa de evaluación de desempeño	Si	No

Otros: (describa)

2. Selección y reclutamiento

- a. ¿Defina el procedimiento establecido o pasos que realizan para reclutar y seleccionar personal?
- b. ¿Poseen formatos establecidos para este proceso?
- c. ¿Se aplica alguna prueba dentro del proceso de entrevistas? Defina cual:
- d. Se posee algún programa o como realizan el proceso de inducción y ubicación de nuevos colaboradores

3. Descriptores de Puestos

- a. Los descriptores poseen información tales como: organigrama, línea de mando, objetivo, funciones, actividades e indicadores
- b. El perfil de puesto posee información tal como: especificaciones de la cantidad (escolaridad, experiencia, conocimientos, habilidades), competencias (funcionales, organizacionales y específicas)

4. Capacitación al personal

- a. Defina como se realiza el programa de capacitación.
- b. Existe una planificación del programa de capacitación
- c. Hay presupuesto orientado a capacitación
- d. Como se determinan los temas para el programa de capacitación

5. Evaluación de desempeño

- a. Con que frecuencia se evalúa el desempeño del personal
- b. Existe al método de evaluación de desempeño

Cuestionario de Análisis de Puestos

Objetivo: El presente cuestionario tiene como finalidad la recolección de información de las funciones que los colaboradores desarrollan en sus puestos de trabajo.

Nombre: _____

Área de trabajo: _____

Puesto que desempeña: _____

Formación educativa: _____

Años de experiencia: _____ Años en el puesto actual: _____

Instrucciones: lea cada una de las 10 preguntas relacionadas al desempeño de las funciones realizadas en su puesto de trabajo.

A. Funciones del Puesto.

1. ¿Cuál es el objetivo de su puesto de trabajo?
2. ¿Qué funciones realiza, como lo hace y cuándo?
3. ¿De las anteriores funciones, ¿Cuáles considera que son las principales? ¿Por qué?

B. Organización del trabajo.

1. ¿En su trabajo diario, ¿Cuáles son los puestos de los que depende o dependen de usted?

¿De quién dependo?	¿Qué actividad realiza con ellos?

¿Quién depende de mí?	¿Qué actividad realiza con ellos?

2. ¿Se relaciona con personas externas de la organización? En caso afirmativo, ¿registre la profesión, empresa y actividad que realiza con ellos?

C. Resultados de la actividad.

1. ¿Cuáles son los indicadores que se miden dentro del puesto?
2. ¿Qué le ayuda a realizar el éxito de su trabajo, es decir, cuáles son las competencias que considera necesarias?

Definición del perfil de competencias laborales.

PERFIL DE COMPETENCIAS	
PROPOSITO DE LA ORGANIZACIÓN	<p>Proveer al mercado de las artes gráficas productos con calidad y en tiempo, que permita nuestra competitividad y la de nuestros clientes. Ser una empresa modelo de artes gráficas en la impresión de calidad de nuestros productos. Obteniendo la satisfacción de nuestros clientes a través de la excelencia y generando dividendos para la organización.</p>
VALORES DE ORGANIZACIONALES	
<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidad: responder de manera positiva ante las obligaciones establecidas. • Puntualidad: entrega de órdenes del cliente en el tiempo establecido. • Eficiencia: buscar la eficacia en el desarrollo de actividades de la organización. • Servicio al Cliente: atender de forma oportuna y eficiente las dudas e inquietudes de los clientes internos y externos. • Compromiso: conciencia en la importancia en el trabajo que se realiza 	
ASPECTOS QUE CONSIDERAR PARA LA DETERMINACIÓN DE COMPETENCIAS LABORALES	
1. SER MULTIDIMENSIONAL: es decir, debe ser una característica de toda la estructura, es decir, debe estar integrado de tal forma que no pueda entenderse en el plano individual.	
2. DEBE REFLEJAR UNA APORTACIÓN, MAS QUE UNA FUNCIÓN: debe aportar a la organización para el cumplimiento de objetivos.	
3. PERMANECER EN EL TIEMPO: no debe ser variable, debe permanecer en la organización.	
4. MEDIBLES: que pueda ser sometida a proceso de análisis.	
5. Se establece con Gerencia, que las competencias definidas serán aplicadas a todos los puestos, la variación de evaluación será acorde a la línea jerárquica (Gerencia, Mandos Medios y Operativos).	
DEFINICIÓN DE COMPETENCIA (Según Martha Alles)	
<p>COMPETENCIA ORGANIZACIONAL O GENERICA: Competencia aplicable a todos los integrantes de la organización. Las competencias cardinales representan su esencia y permiten alcanzar la misión organizacional.</p>	
<p>COMPETENCIA ESPECÍFICA: Competencia aplicable a colectivos específicos, por ejemplo, un área de la organización o un cierto nivel, como el gerencial.</p>	

SELECCIÓN DE COMPETENCIAS			
Nombre de la competencia:			
Organizacional		Específica	
Definición de la competencia (Según diccionario):			
Puesto:		Grado de Evaluación	
Definición del grado a evaluar:			

Diagnóstico de Necesidades de capacitación

Nombre: _____

Puesto que desempeña: _____

Tiempo de servicio _____ Escolaridad _____

Instrucciones: lea detenidamente cada una de las preguntas, se le pide honestidad en cada una de las interrogaciones, ya que será parte fundamental para el análisis de los procesos de la organización.

1. ¿Recibiste capacitación al ingresar a la empresa? Si () No ()
2. ¿Conoces la misión y visión de la empresa? Si () No ()
3. ¿Ha participado durante el último año en alguna capacitación?
Si () No ()

Indicar las tres capacitaciones más importantes que ha recibido para su puesto de trabajo

4. ¿Consideras necesario la capacitación en tu área? Si () No ()
5. ¿Considera que tiene todos los conocimientos y/o habilidades para desempeñar tu trabajo? ¿Cuáles son?
5. ¿Qué tipo de capacitación considera le ayudaría a mejorar el desempeño su trabajo? Anótalos en orden de importancia.
6. ¿Qué otros conocimientos y/o habilidades posees que no son relacionados a tu trabajo?
7. Comentarios o sugerencias para que mejore su departamento o para que mejore la empresa. ¡Tu opinión es importante!

Encuesta de Fase de Implementación

Objetivo: La presente encuesta pretende realizar la medición de la efectividad de los procesos implementados en el área de Capital humano/Recursos Humanos.

Instrucciones: lea detenidamente cada una de las preguntas, se le pide honestidad en cada una de las interrogaciones, ya que será parte fundamental para el análisis de los procesos de la organización.

1. ¿Considera que el proceso de reclutamiento y selección implementado es acorde a las necesidades actuales de la organización?

1	2	3	4
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

2. ¿La actualización de su descriptor y perfil de puesto, cumple con todos los elementos necesarios, realizados en su puesto de trabajo?

1	2	3	4
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

3. ¿El programa de capacitación implementado cubre las necesidades de los puestos de trabajo de la organización?

1	2	3	4
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

4. ¿Se le ha informado de los resultados de la evaluación de desempeño que le fue aplicada?

1	2	3	4
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

5. ¿Considera que los resultados de la evaluación de desempeño es objetivo acorde a sus descriptor y perfil de puesto?

1	2	3	4
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

INDICE DE FIGURAS

Figura 1: Procesos y subproceso en el área de RH..	9
Figura 2: Proceso de identificación de talento..	18
Figura 3: Organigrama de la empresa Litografía Hm.	43
Figura 4: Nueva estructura organizativa.	47
Figura 5: Perfil de competencias.	51
Figura 6: Proceso de Implementación de subsistemas de recursos humanos.	52
Figura 7: Proceso de Reclutamiento y Selección.	57
Figura 8: Filosofía de la organización.	61
Figura 9: Necesidad de capacitación.	62
Figura 10: Temas de capacitación.	62
Figura 11: Metodología Assessment Center.	63

INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Diferencias entre capacitación y desarrollo	22
Tabla 2: Matriz DAFO	44
Tabla 3: DAFO de Recursos Humanos	48
Tabla 4: Diagrama de Referencia	55
Tabla 5: Nivel de escolaridad	60