

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.**



**Universidad de El Salvador**  
*Hacia la libertad por la cultura*

**DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS QUE CONTRIBUYA A  
LA ADMINISTRACIÓN DEL PERSONAL DEL ÁREA DE PRODUCCIÓN DE LA  
EMPRESA GARBAL S. A DE C.V., UBICADA EN EL MUNICIPIO DE ZARAGOZA,  
DEPARTAMENTO DE LA LIBERTAD.**

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO POR:**

**SARA ABIGAIL ESTRADA DE TORRES**

**PARA OPTAR AL GRADO DE LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**OCTUBRE 2020**

**SAN SALVADOR**

**EL SALVADOR**

**CENTROAMERICA**

## **AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

Rector: MSc. Roger Armando Arias Alvarado

Secretario general: Ing. Francisco Antonio Alarcón Sandoval

## **AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

Decano: Lic. Nixon Rogelio Hernández Vásquez

Vicedecano: MSc. Mario Wilfredo Crespín Elías

Secretaria: Licda. Vilma Marisol Mejía Trujillo

## **DIRECTOR GENERAL DE PROCESO DE GRADUACIÓN**

Lic. Mauricio Ernesto Magaña Menéndez

## **TRIBUNAL CALIFICADOR**

Lida. Marseille Ruthenia Aquino Arias

Lic. David Mauricio Lima Jaco

Lic. Néstor Ulises Turcios Perla (Docente Asesor)

**OCTUBRE 2020**

**SAN SALVADOR**

**EL SALVADOR**

**CENTROAMÉRICA**

## *Agradecimientos*

Agradezco al eterno Jehová de los Ejércitos por la salud, perseverancia y demás bendiciones recibidas a lo largo del camino de esta meta. A mi madre por enseñarme a luchar por mis metas y guiarme en el buen camino. A mi esposo por su apoyo y comprensión en todo. Mi más sincero agradecimiento a mis seres queridos por ser parte de mis alegrías y tristezas, por apoyarme en todo momento y compartir este triunfo y con ello honrar su apoyo y cariño de todos estos años.

## ÍNDICE.

RESUMEN EJECUTIVO .....	i
INTRODUCCIÓN.....	iii
CAPITULO I. ....	1
MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA SOBRE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL, GESTIÓN POR COMPETENCIAS Y DE LA EMPRESA GARBAL, S.A. DE C.V.....	1
A. GENERALIDADES DE LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL. ....	1
1. Definiciones de administración de personal.....	1
2. Principales objetivos de la administración de personal.....	1
3. Importancia de la administración de personal. ....	2
4. Procesos de la administración de personal.....	2
4.1. Incorporar a las personas. ....	3
4.2. Colocación de las personas.....	9
4.3. Recompensar a las personas.....	14
4.4. Desarrollo de personas. ....	17
4.5. Retener a las personas. ....	24
4.6. Supervisar a las personas.....	26
B. GENERALIDADES DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS. ....	28
1. Antecedentes de las competencias.....	28
2. Definiciones.....	30
2.1. Competencias.....	30
2.2. Gestión por competencias. ....	31
3. Características de las competencias.....	32
4. Importancia de la gestión por competencias.....	33
5. Principios de la gestión por competencias. ....	33

6.	Clasificación de las competencias.....	35
7.	Ventajas de un modelo de gestión por competencias.....	37
8.	Modelo de la gestión por competencias. ....	38
8.1.	Objetivos de un modelo de gestión por competencias.....	38
8.2.	Tipos de modelo de gestión por competencias .....	39
9.	Implantación de un modelo de gestión por competencias.....	40
10.	Funciones de la gestión por competencias.....	44
11.	La evaluación del desempeño en el modelo de gestión por competencias.....	47
C.	GENERALIDADES DE GARBAL S.A. DE C.V.....	52
1.	Antecedentes.....	52
2.	Misión.....	53
3.	Visión.....	53
4.	Valores.....	53
5.	Productos.....	54
6.	Estructura Organizativa.....	54
7.	Principales Áreas funcionales.....	55
	CAPÍTULO II.....	58
	DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN DE LA EMPRESA GARBAL. S.A DE C.V....	58
A.	OBJETIVOS.....	58
1.	General.....	58
2.	Específicos.....	58
B.	IMPORTANCIA.....	59
C.	MÉTODOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN.....	59
1.	Método de investigación.....	59
2.	Tipo de investigación.....	60

3.	Diseño de investigación. ....	60
4.	Técnicas e instrumentos de recolección de la información. ....	61
5.	Fuentes de información. ....	62
6.	Ámbito de investigación.....	63
7.	Determinación del universo y muestra.....	63
D.	DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN DE GARBAL S.A. DE C.V. ....	65
1.	Reclutamiento y selección de personal. ....	65
2.	Colocación del personal. ....	66
3.	Recompensar a las personas.....	68
4.	Desarrollo de personas. ....	69
5.	Retener a las personas. ....	70
6.	Análisis FODA.....	76
C.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	77
1.	Conclusiones.....	77
2.	Recomendaciones.....	78
	CAPITULO III. ....	76
	PROPUESTA DE DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA CONTRIBUIR A LA ADMINISTRACIÓN DEL PERSONAL DEL ÁREA DE PRODUCCIÓN DE LA EMPRESA GARBAL S.A. DE C.V. ....	76
A.	OBJETIVOS .....	76
1.	Objetivo general.....	76
2.	Objetivos específicos.....	76
B.	MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS DEL DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN DE GARBAL S.A. DE C.V. ....	77
1.	Descripción del modelo por grupo de competencias generales y específicas. ....	77
2.	Competencias generales y específicas para el departamento de producción. ....	77

2.1. Puestos de trabajo del departamento de producción y asignación de competencias específicas por puestos.....	79
2.2. Diccionario de competencias.....	85
C. APLICACIÓN DEL MODELO DE COMPETENCIAS AL PROCESO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.....	87
1. Plan de reclutamiento por competencias.....	87
1.1. Reclutamiento interno.....	88
1.2. Reclutamiento externo.....	88
1.3. Políticas de reclutamiento .....	88
2. Plan de selección por competencias.....	89
2.1. Requisición de personal.....	89
2.2. Entrevista Inicial.....	90
2.2.1. Preparación de la entrevista.....	90
2.2.2. Desarrollo de la entrevista.....	90
2.3. Evaluación psicológica.....	91
2.4. Prueba técnica.....	91
2.5. Entrevista por competencias.....	91
2.6. Selección del nuevo talento.....	92
2.7. Contratación de personal.....	93
2.8. Comunicar a los candidatos no seleccionados.....	93
2.9. Políticas de selección y contratación.....	93
3. Plan de inducción de personal.....	94
3.1. Manual de bienvenida.....	95
3.2. Políticas de inducción.....	97
4. Plan de evaluación del desempeño por competencias.....	97
4.1. Desarrollo de la evaluación 360°.....	100

4.2. Políticas de evaluación del desempeño.....	103
5. Plan de capacitación por competencias.....	103
5.1. Identificación de necesidades de capacitación.....	104
5.2. Políticas de capacitación.....	105
D. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS.....	105
1. Cronograma de implementación.....	107
2. Presupuesto de gastos.....	108
BIBLIOGRAFÍA.....	109
Anexos.....	111
Anexo No.1 Entrevista a Recursos Humanos	
Anexo No.2 Entrevista dirigida a jefe de planificación.	
Anexo No.2.1 Entrevista dirigida a jefe de calidad	
Anexo No.2.2 Entrevista dirigida a jefe de taller de moldes	
Anexo No.2.3 Entrevista dirigida a jefe de mantenimiento	
Anexo No.2.4 Entrevista dirigida a jefe de planta	
Anexo No.3 Tabulación de preguntas e interpretación de datos	
Anexo No.4 Lista de cotejo	
Anexo No.5 Perfiles de puestos de trabajo	
Anexo No.6 Diccionario de competencias	
Anexo No.7 Solicitud de empleo	
Anexo No.8 Convocatoria para cubrir vacante	
Anexo No.9.1 Guía de entrevista de competencias generales	
Anexo No.9.2 Guía de entrevista de competencias específicas	
Anexo No.10 Contrato laboral de trabajo	
Anexo No.11 Manual de bienvenida	
Anexo No.12 Diagnóstico de Necesidad de Capacitación	

## Anexo No.13 Plan de capacitación por competencias

## RESUMEN EJECUTIVO

El presente tema de investigación, surge en Garbal S.A. de C.V. ubicada en el municipio de Zaragoza, departamento de La Libertad, específicamente en el área de producción dónde actualmente no se sigue un proceso estándar para la colocación de personal, es de aquí que surge la necesidad de implementar una metodología que permita reclutar y retener a las personas con las competencias requeridas para cada puesto de trabajo y con las actitudes esperadas. La empresa se dedica principalmente a la elaboración y comercialización de calzado plástico.

Por lo anterior el objetivo del trabajo de investigación es: diseñar un modelo de gestión por competencias que contribuya a la administración del personal del área de producción de Garbal S.A. de C.V., por medio de una investigación de campo.

Al implementar un modelo de gestión por competencias se buscará hacer aún más efectiva la selección del personal y a la vez el desarrollo de las capacidades de las personas que actualmente ocupan los puestos de trabajo del área de producción de Garbal S.A. de C.V., con personal que se apege al perfil deseado.

Toda la información obtenida para el desarrollo y respaldo de la investigación fue alcanzada a través de la aplicación del método científico, por medio de los métodos específicos de: análisis, síntesis y deducción. Las técnicas utilizadas para el desarrollo de la investigación fueron: la entrevista, la cual permitió obtener información de las jefaturas de cada área del departamento de producción; la observación directa, que contribuyó a conocer los comportamientos, actitudes, hábitos y aspectos físico ambientales del lugar; y la encuesta, cuya finalidad fue de obtener información de interés de todos los empleados del departamento de producción. Los instrumentos que se utilizaron para la recopilación de la

información fueron: la guía de entrevista, el cuestionario y la lista de cotejo. Se recurrió, por tanto, al uso de fuentes primarias y secundarias para realizar un diagnóstico de la situación actual y desarrollar conclusiones lógicas.

Un nuevo modelo de gestión es parte del cambio organizacional por los que se incluyen políticas de personal para cada uno de los procesos de reclutamiento, selección y contratación, inducción, evaluación del desempeño y de capacitación.

Al término del diagnóstico se concluyó lo siguiente:

- La empresa no cuenta con un modelo ordenado de administración del personal, especialmente en el reclutamiento y selección de personal del departamento de producción.
- El manual de descriptor de puestos para el departamento de producción se encuentra desactualizado y no se utiliza.

A partir de las conclusiones se construyeron las siguientes recomendaciones:

- Implementar un modelo de gestión por competencias para contribuir a la administración del personal del departamento de producción.
- Actualizar los descriptores de puestos y adecuarlos de acuerdo a las competencias que se requieren para cada puesto de trabajo.

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad, se reconoce a las personas dentro de las organizaciones no solo como un recurso, sino como un factor de competitividad que es capaz de hacer dinámica el que hacer de la organización e incidir sobre los resultados para asegurar su éxito.

Por lo que puede decirse, que la gestión del talento humano debe asegurar que sus procesos faciliten la incorporación y desarrollo de las competencias necesarias en el personal para llevar a la organización a un desempeño efectivo. Es decir que los procesos de reclutamiento, selección y contratación de personal no solo deben basarse en la experiencia, preparación académica sino también en las habilidades de poder desenvolverse y reaccionar en diferentes situaciones en el puesto a cargo y la forma de interactuar con los demás para lograr los resultados.

Bajo este contexto Garbal S.A. de C.V. decide implementar un modelo que le permita trascender a la administración del personal en la gestión de características emocionales, competencias, conocimiento, adaptación de tecnologías, entre otras que se requieren para cada puesto en el departamento de producción.

Por lo anterior el presente trabajo consiste en el diseño de un modelo de gestión por competencias que contribuya a la administración del personal del área de producción de la empresa Garbal S.A. de C.V., ubicada en el municipio de Zaragoza departamento de La Libertad.

El estudio está estructurado en tres capítulos:

El capítulo I comprende la base teórica referencial del tema de investigación, el cual presenta las generalidades de la administración del personal y de gestión por competencias entre los cuales se describen definición, objetivos, importancia, procesos, entre otros. También se abordan aspectos generales de Garbal S. A. de C.V. tales como: antecedentes, misión, visión, valores, productos, estructura organizativa y principales áreas funcionales.

En el capítulo II se presenta la metodología de la investigación siendo ésta la base para conocer la situación actual del departamento de recursos humanos con respecto al reclutamiento, selección, contratación y administración del personal por medio de los resultados obtenidos de la encuesta a los empleados y entrevistas a las jefaturas de área del departamento de producción.

El capítulo III contiene la propuesta de un modelo de gestión por competencias para el departamento de producción en el cual se presenta un nuevo formato de perfil de puestos, actualizando las tareas de cada puesto e incorporando las competencias generales y específicas aplicables a los diferentes niveles, así mismo se presenta la aplicación del modelo de competencias a los procesos de gestión del talento humano.

El modelo propuesto es parte de un proceso de cambio organizacional por lo que se propone un plan para su implementación con su respectivo presupuesto.

## **CAPITULO I.**

### **MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA SOBRE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL, GESTIÓN POR COMPETENCIAS Y DE LA EMPRESA GARBAL, S.A. DE C.V.**

#### **A. GENERALIDADES DE LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL.**

##### **1. Definiciones de administración de personal.**

Para Joaquín Rodríguez Valencia (2007) la administración de personal es la planeación, organización, dirección y control de los procesos de dotación, remuneración, capacitación, evaluación del desempeño, negociación del contrato colectivo y guía de los recursos humanos idóneos para cada departamento, a fin de satisfacer los intereses de quienes reciben el servicio y también las necesidades del personal.

Para Idalberto Chiavenato (2007) consiste en la planeación, organización, coordinación y control de las técnicas capaces de promover el desempeño eficiente de personal, al mismo tiempo que la organización permite a las personas lograr sus objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.

##### **2. Principales objetivos de la administración de personal<sup>1</sup>.**

Los objetivos de la administración de personal derivan de los objetivos de la organización. Los dos principales objetivos son:

---

<sup>1</sup> Chiavenato, Idalberto (2007), Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones 8° Edición. México, McGRAW-HILL/ INTERAMERICA EDITORES, S.A.

- Crear, mantener, y desarrollar un conjunto de personas con habilidades, motivación y satisfacción suficientes para conseguir los objetivos de la organización.
- Crear, mantener, y desarrollar condiciones organizacionales que permitan la aplicación, el desarrollo y la satisfacción plena de las personas y el logro de los objetivos individuales.

### **3. Importancia de la administración de personal.**

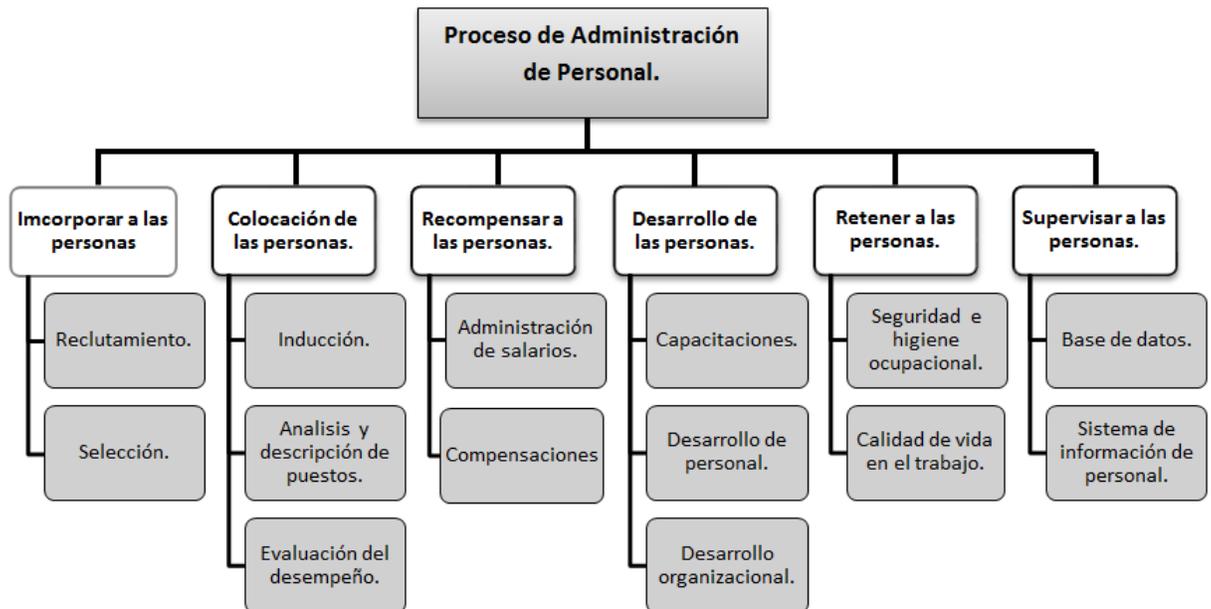
- a. Se garantiza la obtención del recurso humano en el momento oportuno.
- b. Se atrae a las personas más capacitadas del mercado.
- c. Se desarrolla el potencial del ser humano en beneficio mutuo.
- d. Ayuda a impulsar la estrategia seleccionada.
- e. Se convierte en un apoyo de asesoría para la gerencia gerencial.

### **4. Procesos de la administración de personal.**

La administración de personal posee distintos procesos dentro de la organización. Como se puede observar en la Figura No.1, el proceso de administración de personal lo conforman seis niveles que son:

- Incorporar a las personas
- Colocación de las personas
- Recompensar a las personas
- Desarrollo de las personas
- Retener a las personas
- Supervisar a las personas

**Figura No. 1. Procesos de Administración de personal.**



**Fuente:** Elaboración propia con información tomada del libro “Gestión del talento humano” (2009) de Idalberto Chiavenato.

#### **4.1. Incorporar a las personas.**

Son los procesos para incluir a las personas a la empresa, también se pueden llamar como los procesos para proveer o abastecer personas. Incluye el reclutamiento y selección de personal.

##### **4.1.1. Reclutamiento de personal.**

Como tal, es una técnica que permite determinar las fuentes y los medios adecuados para encontrar el personal idóneo que laborará para la empresa; puede decirse que éste comenzará cuando se identifique la vacante y finalizará cuando se recibe la solicitud.

El reclutamiento es importante por lo siguiente<sup>2</sup>:

- Provee la mayor cantidad de candidatos posibles para escoger.
- Brinda la oportunidad de poder comparar el perfil entre los candidatos.
- Disminuye costos y tiempo en el proceso de selección al depurar los candidatos.
- Obliga a definir previamente las competencias necesarias del candidato.

Dentro de las funciones del departamento de recursos humanos en las organizaciones, está la de recomendar y aconsejar a las distintas unidades o departamentos que solicitan cubrir una plaza, el personal que cumple con los requisitos del puesto que se está buscando. Es decir, el departamento busca, escoge y recomienda los candidatos que se apegan al perfil solicitado.

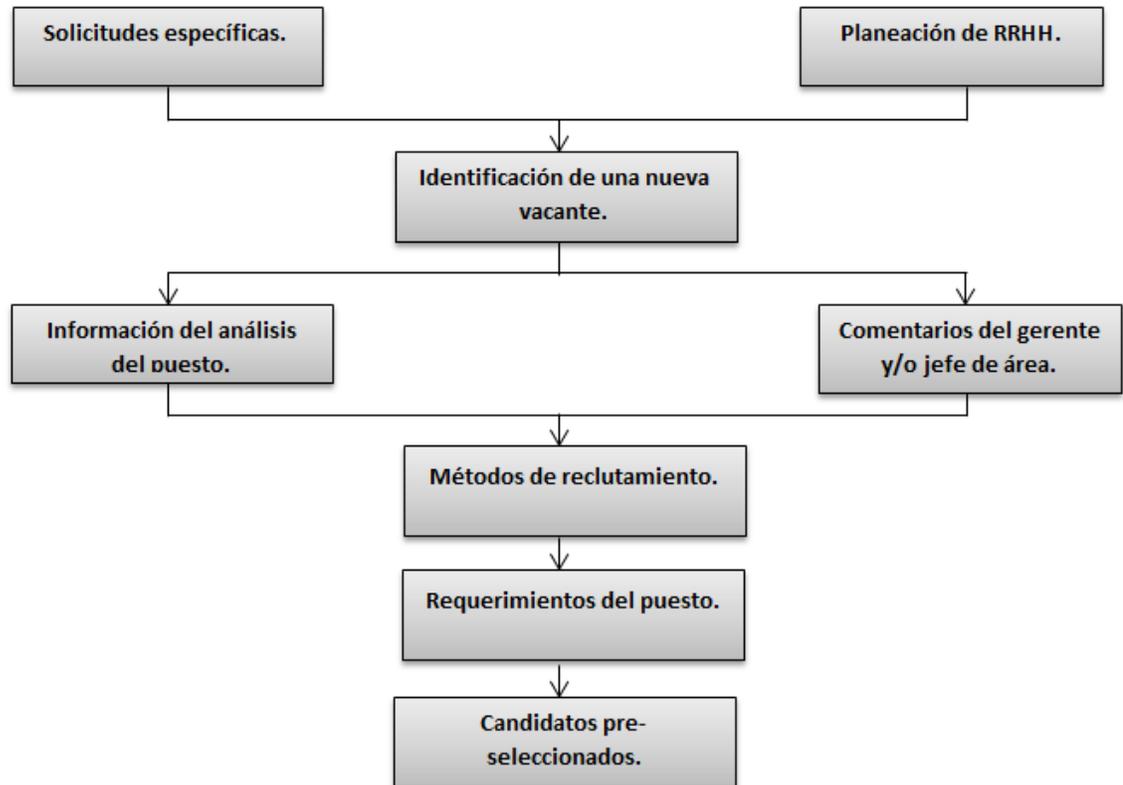
#### **4.1.1.1. Las fuentes de reclutamiento de personal.**

El reclutamiento puede ser interno y externo. El interno se obtiene cuando se le proporciona la oportunidad al personal de la empresa de optar por una vacante existente por los siguientes motivos: ascensos, promoción interna o por las habilidades que tenga el empleado para el puesto que se busca o las distintas bases de datos de candidato. Mientras que el externo, se obtiene cuando la organización intenta cubrir la vacante con una persona ajena a la empresa, por ejemplo: agencias de empleo, instituciones educativas, organizaciones no gubernamentales, etc. En la figura No. 2, se presenta el esquema del proceso de reclutamiento.

---

<sup>2</sup> Chiavenato, Idalberto (2009), Gestión del talento humano (3ª. Ed.). México D.F

**Figura No.2. Esquema general del proceso de reclutamiento.**



Fuente: Elaboración propia.

#### 4.1.1.2. Los medios de reclutamiento de personal.

Los medios que se utilizan para hacer del conocimiento de las personas, que en la empresa existe una oportunidad de trabajo, éstos son llamados también *canales de reclutamiento*, por ejemplo cuando la atracción del talento humano se lleva a cabo dentro de la organización los principales canales de reclutamiento son: el correo electrónico, carteleras, reuniones con el personal, entre otros; así también contactar candidatos incluidos en la base de datos de personas que han manifestado con anterioridad su interés en laborar para la organización. Entre los medios externos se encuentran anuncios en periódicos, plataformas virtuales de bolsas de trabajo, ferias de empleos, entre otros.

#### **4.1.2. Selección de personal.**

El proceso de selección como tal, consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir qué solicitante puede ser candidato, pudiendo comenzar dicho proceso desde el momento que se da una vacante o se crea una plaza hasta que es contratada la persona.

Es importante mencionar que en algunas empresas su proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal se desarrolla en una sola área y ésta se encarga de reclutar y seleccionar. Algunos procesos de selección, pueden impedir el ingreso a la organización de una persona con un gran potencial o bien permitir el ingreso de alguien con influencias negativas.

La selección de personas es el conjunto de actividades que se realizan, para elegir a los candidatos con las competencias necesarias, según lo demande el perfil del puesto. Se debe tomar en cuenta que el periodo para seleccionar y contratar a las personas, varía de acuerdo al puesto.

Los beneficios de un buen proceso de selección de personal:

- Se garantiza elegir a la persona competente para un puesto.
- Provee de las personas necesarias en el tiempo oportuno.
- Permite aumentar el acervo intelectual de la organización.
- Se obtiene una ventaja competitiva a través de sus personas.
- Permite obtener personas motivadas y enfocadas con la visión.
- Busca incrementar el capital intelectual.

#### **4.1.3. Proceso técnico de selección.**

El proceso técnico de selección es aquel que lleva un conjunto de actividades que se hace para poder escoger dentro de un grupo de personas, aquellas que llenan las necesidades y requisitos que el puesto exige, pero este proceso técnico de selección puede variar debido a ciertos factores.

Los factores que pueden causar una variación en el proceso de selección son:

- Políticas de la empresa.
- Tipo de empleado que se busca.
- Las condiciones del mercado.
- Grado de cultura y tecnificación del país.
- Capacidad económica de la empresa, etc.

El proceso técnico de la selección consta de los pasos siguientes:

- Puesto vacante. Tiene que haber un puesto que haya sido creado o se esté vacante.
- La requisición. Es el proceso mediante el cual el jefe o gerente de línea solicita a través de un formulario (forma) se le envíen candidatos para llenar un puesto nuevo o vacante, especificando los requisitos del mismo.
- Análisis de puesto. Es la técnica que se utiliza para realizar un estudio de los puestos dentro de la organización. Se reúne toda la información disponible como organigramas, diagramas de flujos o de procesos. Posteriormente se analiza la información recopilada para determinar los requerimientos académicos y la experiencia deseada para el puesto.
- Reclutamiento. Es una técnica de integración que permite determinar las fuentes y los medios adecuados para encontrar el personal idóneo que laborará en la empresa, puede decirse que este comenzará cuando se identifique la vacante y puede finalizar cuando se recibe la solicitud.
- Solicitud de empleo. Representa el conjunto de gestiones o diligencias que se hacen para optar a un puesto, el objetivo de la solicitud de empleo es obtener datos sobre las cualidades e intereses del candidato para luego compararlo con los requisitos que el puesto exige y dependiendo de los resultados de la comparación, puede continuarse o no con el proceso de selección.

- Pruebas de selección. Ayudan a medir las habilidades y fundamentos para el desarrollo de tareas de trabajo que se realizan en la empresa. Las pruebas de selección se clasifican según su área, por la forma que se operan, de acuerdo a los procedimientos de administración y por su composición.
- Investigación sobre el solicitante. Con este paso se pretende averiguar, corroborar y complementar los datos que el solicitante dio a conocer, a través de la solicitud de empleo u otro documento que ha presentado. Estas averiguaciones deben hacerse sobre aquellas personas que reúnan las cualidades para desenvolverse bien el puesto.
- Primera entrevista. Es la parte fundamental de un proceso de selección. Esta entrevista es aquella conversación que se tiene frente a frente entre el entrevistador y el candidato, con el propósito de intercambiar información.
- Segunda entrevista. Esta entrevista la desarrolla por lo general el jefe o gerente del área solicitante. Por lo general, se busca tener una apreciación de la experiencia y conocimientos de los candidatos. En esta entrevista se puede descartar a uno o más aspirantes.
- Decisión final. En este paso se hace la comparación entre los candidatos que han llegado a esta etapa con los requisitos del puesto, como consecuencia se tendrá el número de personas que serán presentadas al jefe inmediato o al que solicitó el recurso, ya que será el que estará en contacto directo con el candidato y será responsable de su rendimiento. Si se acepta el candidato, se le avisará para que se presente en determinada fecha para firmar el contrato, para aquellos que no han sido aceptados, por cortesía debe comunicársele, debiendo emplear mucho la diplomacia.
- Contratación. En este paso se elabora la documentación necesaria para la contratación efectiva de la persona seleccionada. En esta etapa, la persona seleccionada se compromete a cumplir con las obligaciones concernientes a su trabajo y por parte de la empresa a pagarle un salario y darle las

prestaciones que de acuerdo a la ley le corresponden; así como aquellas que la empresa concede como incentivo a sus empleados. Ya sea que la contratación sea por escrito u oral, en ellas deberán estar siempre presentes las regulaciones establecidas en el Código de Trabajo vigente en el país.

#### **4.2. Colocación de las personas.**

Según Chiavenato 2009 son los procesos para diseñar las actividades que las personas realizarán en la empresa, para orientar y acompañar su desempeño. Incluyen la inducción, análisis y descripción de puestos, y la evaluación del desempeño.

##### **4.2.1. Inducción.**

Stoner (1996), lo define como un programa diseñado para ayudar a los empleados a acoplarse fácilmente a la Organización.

##### **4.2.1.1. Importancia de la inducción.**

Los programas de inducción son de suma importancia porque ayudan al nuevo trabajador a su adaptación a la organización, disminuyendo la tensión y nerviosismo que trae consigo, ya que tiende a experimentar sentimientos de soledad e inseguridad. Cuando se contrata un nuevo trabajador, brindarle una inducción adecuada tanto de la empresa como del puesto de trabajo es fundamental para que se incorpore rápidamente y de forma exitosa a las labores de su puesto de trabajo.

Una inducción se debe dar antes de iniciar labores y puede extenderse por varias semanas, o incluso meses si así lo requiere el puesto, esto es de acuerdo a las necesidades de la misma. Durante ese tiempo, la calidad de la inducción tendrá un efecto sobre la forma en que el empleado visualiza el negocio y la forma como se integrará a él.

Algunas empresas suelen cometer el error de ignorar los periodos de inducción. En lugar de esto, dejan al nuevo trabajador por cuenta de ellos mismos y de sus compañeros, para que aprenda sobre la marcha. Esto va en contra de la idea de inducción, que es la integración de los empleados para que alcancen su máximo potencial lo más pronto posible.

#### **4.2.1.2. Objetivo de la inducción de personal.**

El objetivo principal de la inducción, es brindar al trabajador una efectiva orientación general sobre las funciones que desempeñará, los fines o razón social de la organización y la estructura de ésta. La orientación debe perseguir estimular al empleado para que pueda integrarse sin obstáculos al grupo de trabajo de la organización. Exige pues, la recepción favorable de los compañeros de labores para que pueda lograrse una coordinación armónica de la fuerza de trabajo.

#### **4.2.1.3. Programas de inducción.**

Según Wayne y Noé (1997) los programas de inducción suelen ser responsabilidad del departamento de recursos humanos y éstos pueden ser:

- a) Formales:** son de interés general, relevantes para todos o casi todos los empleados y los de interés específicos dirigidos en especial a los trabajadores de determinados puestos o departamentos.
- b) Informales:** Facilitados por un grupo de iniciación o una persona del propio departamento designado para esta labor, quien efectúa las presentaciones de las personas directamente relacionadas con el puesto y de los compañeros de trabajo, así como la información específica del cargo.

#### **4.2.2. Análisis y descripción de puestos.**

Para entender a qué se refiere esta función de la administración de personal, es importante conocer qué es un puesto. Idalberto Chiavenato (2001) considera que constituye una unidad de la organización y consiste en un conjunto de deberes que lo separan y distinguen de los demás cargos. Una persona para desempeñar ciertas actividades tiene que ocupar un puesto el cual debe tener una posición dentro del organigrama de la organización, para definir claramente niveles jerárquicos, subordinaciones y en qué departamento o división está situado.

Es la técnica que se utiliza para realizar un estudio de todos los puestos de una organización con el propósito de determinar qué se hace, los requisitos que exige, la ubicación jerárquica, la relación que debe mantener con otros, las condiciones físicas y ambientales necesarias. Entre los beneficios del análisis y descripción de puestos se tienen<sup>3</sup> :

- Para los directivos organizacionales y empresarios representa la posibilidad de saber con detalle las características de los puestos de trabajo.
- A las jefaturas les permite conocer los elementos que integran los puestos de trabajo de sus colaboradores y así, coordinar y evaluar el trabajo de los mismos.
- Ayuda al proceso de reclutamiento, selección, inducción, capacitación, promoción y evaluación de las personas.
- Determina el perfil del ocupante para facilitar la elección del candidato ideal.
- Suministra el material necesario para definir los programas de capacitación.
- Sirve de base para evaluar el puesto con el fin de asignarle un valor relativo, frente a los demás puestos, clasificarlo y estructurarlo.

---

<sup>3</sup> Serrano, A. (2007). Administración de Personas. (1ª edición) san salvador, El Salvador, Conforme a programas de administración de recursos humanos I, II y III aprobados por el MINED.

El análisis de puestos se desarrolla a partir de tres etapas<sup>4</sup>:

- La primera etapa consiste en la identificación de los puestos que son necesarios, lo cual se lleva a cabo a través de la observación directa con empleados, nóminas de empleados, organigrama vigente y análisis de puestos vigentes.
- La segunda etapa comprende la elaboración de un cuestionario de análisis de puestos, cuyo objetivo es identificar las labores, responsabilidades, habilidades, conocimientos y niveles de desempeño necesarios en un puesto de trabajo.
- La tercera se refiere a la recolección de datos, la cual se puede realizar mediante entrevista, comité de evaluadores y observación directa. La técnica de recolección de datos más adecuado dependerá del tipo de organización de datos y la creatividad del analista.

La información recabada a través del análisis de puestos puede utilizarse para tres fines principales: descripción de puestos, especificaciones de una vacante y para establecer niveles de desempeño.

Una descripción de puestos comprende, entre otros elementos, los datos básicos como fecha, datos de la persona que describe el puesto, localización, nivel jerárquico, nivel intermedio superior. Además, una descripción debe contener las funciones del puesto en forma genérica, proporcionando una breve explicación de las actividades más características, debe contener una descripción analítica, detallando las funciones que se debe contener una descripción analítica, detallando las funciones que se deben realizar en el puesto.

---

<sup>4</sup> Ibidem. 3

### **4.2.3. Evaluación del desempeño.**

Todas las organizaciones están en constante evaluación del desempeño de cada una de las personas que laboran para la misma. La evaluación del desempeño según Idalberto Chiavenato (2000) es: una apreciación sistemática del desempeño de cada persona a cargo o del potencial de desarrollo futuro. Es el medio que permite localizar los problemas de supervisión de personal, integración del empleado a la organización o al cargo que ocupa en la actualidad, desaprovechamiento de empleados entre otros. Ayuda a crear las políticas de recursos humanos con base a los distintos problemas identificados en la misma.

Los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño pueden presentarse de tres maneras<sup>5</sup>:

1. Permitir condiciones de medición del potencial humano en el sentido de determinar su plena aplicación.
2. Permitir el tratamiento de los recursos humanos como un elemento básico de la empresa y cuya productividad puede desarrollarse indefinidamente, dependiendo de la forma de administración.
3. Dar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo en cuenta, de una parte, los objetivos empresariales y, de otra, los objetivos individuales.

Cuando un programa de evaluación del desempeño es bien diseñado, planeado, coordinado y desarrollado, normalmente proporciona beneficios a corto, mediano y largo plazo. Los principales beneficiarios son el jefe, el cual puede planificar y organizar mejor su área en conjunto con todo el talento humano que la conforma para hacer sinergia y que funcione más eficientemente; el subordinado en estar

---

<sup>5</sup> Ibidem. 1

motivado y comprometido para ofrecer su mejor esfuerzo a la empresa y la propia organización en optimizar los niveles de desempeño.

### **4.3. Recompensar a las personas.**

Es el proceso en el que se incluyen todas las formas de pago o recompensas que se entregan a los trabajadores y que se derivan de su empleo.

Se debe entender como toda gestión que se realice, encaminada a establecer una estructura de remuneración directa o indirecta justa, que las personas puedan recibir como recompensa por la contribución que realizan en el cumplimiento de los objetivos y metas de la organización, a través de la realización de sus funciones y tareas.

#### **4.3.1. Administración de salarios.**

Conjunto de normas y procedimientos tendientes a establecer o mantener estructuras de salarios equitativas y justas en la organización, con relación a<sup>6</sup>:

1. Los salarios, respecto de los demás cargos de la propia organización.
2. Los salarios, respecto de los mismos cargos de otras empresas que actúan en el mercado de trabajo; así se busca el equilibrio externo de los salarios.

El salario para las personas representa una de las más complejas transacciones, ya que cuando una persona acepta un cargo, se compromete a una rutina diaria, a un patrón de actividades y una amplia gama de relaciones interpersonales dentro de la organización, por lo cual recibe un salario. Para las organizaciones el salario es a la vez un costo y una inversión; costo, porque se refleja en el costo del producto o del servicio final; inversión, porque representa empleo de dinero

---

<sup>6</sup> Ibidem. 1

en un factor de producción (el trabajo), en un intento por conseguir un retorno mayor a corto o mediano plazo.

#### **4.3.2. Compensación.**

Está relacionada con la remuneración que el individuo recibe como retorno por la ejecución de tareas organizacionales. Es una relación de intercambio entre las personas y la organización.

La compensación financiera directa es el pago que recibe cada empleado en forma de salarios, bonos, premios y comisiones; la compensación financiera indirecta constituye el salario indirecto, resultante de cláusulas de la contratación colectiva de trabajo y el plan de beneficios y servicios sociales ofrecidos por la organización.

Los objetivos que persigue la gestión de compensaciones son<sup>7</sup>:

1. Establecer un sistema de remuneración justo a nivel interno y externo, que beneficie a los miembros de la organización.
2. Motivar a las personas, a fin de que ponga, todo su interés y dedicación al cumplimiento de las metas.
3. Retener y atraer el talento humano adecuado para la organización.
4. Remunerar a cada persona de acuerdo al grado de responsabilidad que ocupa y el valor del puesto.

---

<sup>7</sup> Chiavenato, Idalberto (2009), Gestión del talento humano (3ª. Ed.). México D.F

#### **4.3.3. Prestaciones.**

Son pagos económicos indirectos que se ofrecen a los trabajadores e incluyen la salud y la seguridad, las vacaciones, las pensiones, las becas para educación, los descuentos en productos de la compañía, etcétera.

Hoy en día, las prestaciones forman parte de los atractivos que poseen las organizaciones y que les permiten retener a sus talentos.

Objetivos de los planes de prestaciones:

1. **Objetivos individuales:** las prestaciones buscan atender las necesidades individuales de las personas para proporcionarles una vida personal, familiar y laboral más tranquila y productiva.
2. **Objetivos económicos:** las prestaciones deben funcionar como un elemento que permite atraer y retener al personal: las prestaciones pretenden: reducir la fatiga física y psicológica de las personas, apoyar el reclutamiento de personal y atraer a candidatos, reducir la rotación de personal y conservar a las personas en la empresa y reducir el ausentismo.

#### **4.3.4. Incentivos.**

No basta con remunerar a las personas por el tiempo que dedican a la organización, porque ello es necesario, pero no es suficiente. Es necesario incentivar continuamente para que hagan el mejor esfuerzo posible, superen su desempeño actual y alcen las metas y los resultados desafiantes que se han formulado para el futuro.

Hoy en día, la mayor parte de las organizaciones realizan programas de remuneración flexible y variable, capaces de motivar, incentivar y mezclarse con el carácter y energía de las personas. Las organizaciones, cuentan con un

sistema de recompensas (incentivos) y de sanciones (castigos y penalizaciones) con el propósito de reforzar la conducta de las personas que participan en ellas.

El sistema de recompensas incluye el paquete total de las prestaciones que la organización ofrece a sus miembros; no solo incluye los salarios, las vacaciones, los premios, las promociones a puestos (salarios más altos y más prestaciones), sino también otras recompensas menos visibles como la seguridad de empleo, las transferencias que lleven a puestos más desafiantes o que lleven a un crecimiento, a un desarrollo adicional y a diversas formas de reconocimiento por un excelente desempeño.

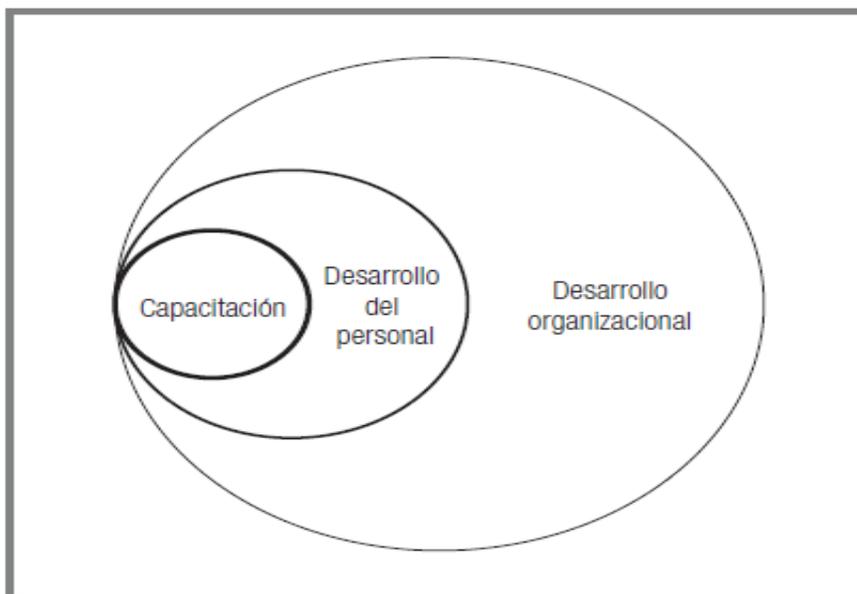
#### **4.4. Desarrollo de personas.**

Son los procesos para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Incluyen las capacitaciones, desarrollo de personal y desarrollo organizacional.

Para Idalberto Chiavenato (2007) la capacitación, el desarrollo de personal y el desarrollo organizacional constituyen tres estratos de diferente extensión en la concepción del desarrollo de recursos humanos. Los primeros dos estratos (Ver Figura No. 3) se refieren al aprendizaje en el nivel individual, mientras que el estrato más amplio se refiere a la forma en que las organizaciones aprenden y se desarrollan a partir del crecimiento de las personas.

La base principal del desarrollo de personal es el aprendizaje, que se define como el proceso mediante el cual las personas adquieren conocimientos de su ambiente y sus relaciones durante el transcurso de su vida.

**Figura No.3. Los estratos de capacitación, desarrollo del personal y desarrollo organizacional.**



**Fuente:** Idalberto Chiavenato. Administración de Recursos Humanos 8° edición.

#### **4.4.1. Capacitación.**

Es el proceso educativo de corto plazo, que se aplica de manera sistemática y organizada, que permite a las personas aprender conocimientos, actitudes y competencias en función de objetivos definidos previamente.

La capacitación constituye el núcleo de un esfuerzo continuo y diseñado para mejorar las competencias de las personas y, en consecuencia, el desempeño de la organización. Se trata de uno de los procesos más importantes de la administración de personal. La capacitación se diseña con el objeto de proporcionar a los talentos el conocimiento y las habilidades que necesitan en sus puestos actuales.

#### **4.4.1.1. Proceso de capacitación.**

La capacitación es un proceso cíclico y continuo que pasa por cuatro etapas<sup>8</sup>:

1. El diagnóstico: consiste en realizar un inventario de las necesidades o las carencias de capacitación que deben ser atendidas o satisfechas. Las necesidades pueden ser pasadas, presentes o futuras.
2. El diseño: consiste en preparar el proyecto o programa de capacitación para atender las necesidades diagnosticadas.
3. La implantación: es ejecutar y dirigir el programa de capacitación.
4. La evaluación: consiste en revisar los resultados obtenidos con la capacitación.

#### **4.4.1.2. Técnicas de capacitación.**

Para Chiavenato (2009) en su libro Gestión del Talento Humano, existen varias técnicas de capacitación, a saber:

1. Lecturas: la técnica más utilizada para transmitir información en programas de capacitación, es un medio de comunicación que implica una situación de mano única, en la cual un instructor presenta verbalmente información a un grupo de oyentes.
2. Instrucción programada: es una técnica útil para transmitir información en programas de capacitación. El aprendizaje programado aplica sin la presencia ni la intervención de un instructor humano.
3. Capacitación en clase: es el entrenamiento fuera del local del trabajo, en un aula. Los educandos son reunidos en un local y cuentan con la ayuda de un instructor, profesor o gerente que transmite el contenido del

---

<sup>8</sup> Ibidem. 1

programa, se trata de una situación de laboratorio y está aislada del local de trabajo.

4. Capacitación por computadora: con ayuda de la tecnología de la información, se puede hacer por medio de CD y USB con la ayuda de multimedia (gráficos, animación, películas, audio y video).
5. *E-learning*: se refiere al uso de las tecnologías de internet para entregar una amplia variedad de soluciones que aumentan el desempeño y el conocimiento de las personas.

#### **4.4.2. Desarrollo de personal.**

El desarrollo de personal está más enfocado hacia el crecimiento personal del empleado y se orienta hacia la carrera futura y no se fija solo en el puesto actual.

Hoy las organizaciones exigen que todas las personas cuenten con nuevas habilidades, conocimientos y competencias. Ahora el desarrollo envuelve a todos los trabajadores.

Según Idalberto Chiavenato (2009), los principales métodos de desarrollo de las personas en su puesto actual son:

1. La rotación de puestos: significa hacer que las personas pasen por varios puestos en la organización con la intención de expandir sus habilidades, conocimientos y capacidades.
2. Puestos de asesoría: significa brindar a la persona que tiene gran potencial la oportunidad de trabajar provisionalmente en diferentes áreas de la organización, bajo la supervisión de un gerente exitoso.
3. Aprendizaje práctico: es una técnica de capacitación que permite a la persona dedicarse, a tiempo completo, al trabajo de analizar y resolver problemas de ciertos proyectos o de otros departamentos.

4. Asignación de comisiones: significa brindar a la persona la oportunidad de participar en comisiones de trabajo, donde participa en la toma de decisiones, aprende al observar a otros e investiga problemas específicos de la organización.
5. Participación en cursos y seminarios externos: es una forma tradicional de desarrollo por cursos formales, clases y seminarios.
6. Ejercicios de simulación: la simulación ha extrapolado la selección de personal y también se ha convertido en una técnica de capacitación y desarrollo.
7. Capacitación fuera de la empresa: una tendencia reciente es utilizar capacitación externa, muchas veces relacionada con la búsqueda de nuevos conocimientos, actitudes y comportamientos que no existen dentro de la organización y que se deben obtener fuera de ella.
8. Estudio de casos: es un método de desarrollo que presenta a la persona una descripción escrita de un problema organizacional que debe analizar y resolver.
9. Juegos de empresas: son técnicas de desarrollo en las que equipos de trabajadores y de administradores compiten entre sí y toman decisiones computarizadas, en situaciones empresariales reales o simuladas.
10. Centros internos de desarrollo: se trata de métodos que se aplican en centros que están al interior de la empresa y que buscan exponer a los administradores y a las personas a ejercicios realistas para que desarrollen y mejoren sus habilidades personales.
11. *Coaching* (entrenamiento): el administrador puede representar varias funciones integradas, como líder renovador, preparador, orientador e impulsor, para convertirse en un *coach* (entrenador).

#### **4.4.3. Desarrollo organizacional.**

Idalberto Chiavenato (2009) lo define como un esfuerzo de largo plazo, apoyado por la alta dirección, que tiene por objeto mejorar los procesos para la solución de problemas y la renovación organizacional, a través de un diagnóstico eficaz en colaboración con la administración de la cultura organizacional, con especial importancia en los equipos de trabajo, que cuentan con la ayuda de un consultor-facilitador.

El desarrollo organizacional hace énfasis en una interacción más estrecha y democrática entre las personas y la organización para alcanzar la administración participativa; parte del supuesto de que es posible que las metas de los individuos se integren con los objetivos de la organización en un plano en que el significado del trabajo sea estimulante y gratificante y conlleve posibilidades de desarrollo personal.

##### **4.4.3.1. Proceso del desarrollo organizacional**

Para Idalberto Chiavenato (2000), el proceso del desarrollo organizacional consta de cuatro etapas:

1. Recolección y análisis de datos: determinación de los datos necesarios y los métodos útiles para recolectarlos dentro de la empresa. La recolección y el análisis de datos es una de las actividades más difíciles. Incluye técnicas y métodos para describir el sistema organizacional y las relaciones entre sus elementos y subsistemas, así como los modos de identificar problemas y temas importantes.
2. Diagnóstico organizacional: del análisis de los datos recogidos se pasa a la interpretación y al diagnóstico para identificar preocupaciones y problemas y sus consecuencias, establecer prioridades, metas y

objetivos. En el diagnóstico se verifican las estrategias alternativas y los planes para implementarlas.

3. Acción de intervención: fase de implementación del proceso de desarrollo organizacional, es la fase de acción planeada en el proceso de desarrollo organizacional que sigue la fase de diagnóstico; se selecciona la intervención más apropiada para solucionar un problema organizacional particular.
4. Evaluación: etapa final del proceso que funciona como circuito cerrado. El resultado de la evaluación implica modificación del diagnóstico, lo cual conduce a nuevos inventarios, nueva planeación, nueva implementación y así sucesivamente. Esto otorga al proceso su propia dinámica, que le permite desarrollarse sin intervención externa.

#### **4.4.3.2. Principales objetivos del desarrollo organizacional.**

1. Aumentar el nivel de confianza y apoyo entre los miembros de la organización.
2. Aumentar la confrontación de los problemas empresariales en el interior de los grupos y entre los grupos y no esconder los problemas “debajo del tapete”.
3. Crear un ambiente en que la autoridad que otorga el cargo se incremente basada en el conocimiento y la habilidad social.
4. Incrementar la apertura de las comunicaciones verticales, laterales y diagonales.
5. Incrementar el nivel de entusiasmo y satisfacción personal de la empresa.
6. Buscar soluciones sinérgicas a los problemas.
7. Incrementar la responsabilidad individual y la responsabilidad grupal en la planeación y la implementación.

#### **4.5. Retener a las personas.**

Son los procesos para crear las condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas mediante la seguridad y salud ocupacional y la calidad de vida en el trabajo.

##### **4.5.1. Seguridad y salud ocupacional<sup>9</sup>.**

Son actividades ligadas que repercuten de manera directa en la continuidad de la producción y la moral de los empleados.

La seguridad en el trabajo es el conjunto de medidas técnicas, educativas, médicas y psicológicas empleadas para prevenir accidentes y eliminar las condiciones inseguras del ambiente, y para instruir o convencer a las personas acerca de la necesidad de implantar practicas preventivas.

Contempla tres áreas principales de actividad, a saber<sup>10</sup>:

1. Prevención de accidentes.
2. Prevención de robos.
3. Prevención de incendios.

La salud en el trabajo se refiere a un conjunto de normas y procedimientos tendientes a la protección de la integridad física y mental de trabajador, preservándolo de los riesgos de salud inherentes a las tareas del cargo y al ambiente físico donde se ejecutan. La higiene en el trabajo está relacionada con el diagnóstico y la prevención de enfermedades ocupacionales, a partir del estudio y control de dos variables: el hombre y su ambiente de trabajo.

Entre los objetivos principales de la salud en el trabajo están:

---

<sup>9</sup> Ibidem. 1

<sup>10</sup> <http://degestionempresarial.blogspot.com/2017/07/seguridad-en-el-trabajo.html>

1. Eliminación de las causas de enfermedad profesional.
2. Reducción de los efectos perjudiciales provocados por el trabajo en personas enfermas o portadoras de efectos físicos.
3. Prevención del empeoramiento de enfermedades y lesiones.
4. Mantenimiento de la salud de los trabajadores y aumento de la productividad por medio del control del ambiente de trabajo.

#### **4.5.2. Calidad de vida en el trabajo.**

El desempeño del puesto y el clima de la organización representan factores importantes que determinan la calidad de vida en el trabajo. Si esta fuera mala, conduciría a la insatisfacción del empleado, mala voluntad, disminución de la productividad, comportamiento contra prudentes (como ausentismo, rotación, robo, sabotaje, etc.). Una buena calidad conducirá a un clima de confianza y respeto mutuo, en el cual, las personas propenden a aumentar sus oportunidades y a elevar sus posibilidades de éxito psicológico. Hoy en día, el concepto de calidad de vida en el trabajo incluye tanto os aspectos físicos y ambientales como los aspectos psicológicos del centro de trabajo.

El modelo de calidad de vida en el trabajo de Nadler y Lawler (1983) se basa en cuatro aspectos:

1. La participación de los colaboradores en las decisiones.
2. La reestructuración del trabajo en razón del enriquecimiento de las tareas y de los grupos autónomos de trabajo.
3. La innovación del sistema de recompensas de modo que influya en el clima de la organización
4. La mejora del entorno laboral por cuanto se refiere a las condiciones físicas y psicológicas, el horario de trabajo, etc.

La calidad de vida en el trabajo mejorará en la medida en que incrementen estos cuatro aspectos.

#### **4.6. Supervisar a las personas.**

Son procesos para dar seguimiento y controlar las actividades de las personas. Para verificar los resultados se requieren de bases de datos y sistemas de la información.

##### **4.6.1. Bases de datos.**

Es un sistema de almacenamiento y acumulación de datos debidamente codificados y disponibles para procesarlos y obtener información. Es un conjunto de archivos relacionados de modo lógico y organizado para facilitar el acceso y eliminar la redundancia. La eficiencia de la información es mayor, pues estas ayudan a reducir la “memoria” de los archivos ya que los datos interconectados lógicamente permiten integrar de manera simultánea la actualización y el procesamiento, lo cual reduce incoherencias y errores derivados de archivos duplicados.

En el área de personal, las diversas bases de datos conectadas entre sí permiten obtener y almacenar de distintos estratos o niveles de complejidad<sup>11</sup>:

1. Datos personales de cada empleado, que forman un registro de personal.
2. Datos sobre los ocupantes de cada cargo, que forman un registro de cargos.
3. Datos acerca de los empleados de cada sección, departamento o división, que forman un registro de secciones.

---

<sup>11</sup> Ibidem. 1

4. Datos sobre los salarios o incentivos salariales, que forman un registro de remuneración.
5. Datos acerca de los beneficios y servicios sociales, que forman un registro de beneficios.
6. Datos sobre los candidatos (registro de candidatos), sobre cursos y actividades de entrenamiento (registro de entrenamiento), etc.

#### **4.6.2. Sistemas de información.**

Sirve para reunir, registrar, almacenar, analizar y recuperar datos sobre el personal de la organización. La mayoría de los sistemas de información del personal están computarizados. Se sustenta en una base de datos (inclusive una base de talentos o una base de competencias) que pone a disposición del usuario, en tiempo real, información sobre el personal.

Un sistema de información debe identificar y agrupar todas las redes de flujo de información para proyectarla hacia cada grupo de decisiones. El énfasis debe hacerse en la necesidad de información y no solo en el empleo de la información, como se ha hecho convencionalmente. En el fondo el sistema de información es la base del proceso decisorio de la organización. Uno de los ejemplos de sistemas de información en el área de personal, es el de sistema de marcación; en el cual se pueden llevar registros tales como: asistencias del personal, ausencias, tiempo adicional hecho por el empleado, cálculo de horas extras y su respectivo costo.

## **B. GENERALIDADES DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS.**

### **1. Antecedentes de las competencias.**

Para abordar el origen del enfoque por competencias, es necesario remontarnos a su raíz etimológica, que según Corominas (1987), proviene del término latín *Competere*, que en español cobra sentido en dos verbos “competere” y “competir”. Es importante destacar que a partir del siglo XV, en español, “competere” vino a significar “pertenecer a” o “incumbir”, dando lugar al sustantivo “competencia” y al adjetivo “competente” para indicar “apto” y/o “adecuado”.

Sergio Tobón (2004) en su libro “Formación integral y competencias”, establece que el origen de las competencias yace en la filosofía griega, debido a la naturaleza y el método del trabajo intelectual de los pensadores de la época. Los temas eran abordados por los filósofos griegos desde problemas contextualizados que interrogaban la realidad, el ser y el hombre de una manera articulada.

En la década de 1920 se comienza a hablar sobre las competencias en los círculos pedagógicos. En 1949, Parsons<sup>12</sup>, comenzó a hablar sobre las personas dentro de una organización, el cual mencionaba que había que valorarlas no por cualidades otorgadas arbitrariamente, sino que por los resultados que obtiene, una medición más objetiva y transversal. A inicio de la década de 1960 el profesor de psicología de la Universidad de Harvard<sup>13</sup>, David McClelland propone una nueva variable para entender el concepto de motivación: *Performance/Quality* (desempeño/calidad), considerando el primer término como la necesidad de logro (resultados cuantitativos) y el segundo como la calidad en el trabajo (resultados cualitativos). Siguiendo este enfoque, McClelland se plantea los posibles vínculos

---

<sup>12</sup> Talcott Parsons sociólogo estadounidense, en 1949 fue nombrado presidente de la sociedad americana de sociología las obras fundamentales de Parsons son La estructura de la acción social, El sistema social, hacia una teoría general de la acción, estructura social y personalidad y El sistema de las sociedades modernas.

<sup>13</sup> Universidad de Harvard, ubicada en Cambridge, Massachusetts, Estados Unidos.

entre este tipo de necesidades y el éxito profesional: si se logran determinar los mecanismos o niveles de necesidades que motivan a los mejores candidatos, podrán seleccionarse entonces a personas con un adecuado nivel de desempeño/calidad, y, por consiguiente, formar a las personas con resultados cuantitativos y cualitativos con el propósito de que las seleccionadas puedan desarrollarlas y sacar adelante sus proyectos.

En 1973 cuando se comienza a tomar en consideración el término “competencia”, McClelland demuestra que los expedientes académicos y los test de inteligencia por si solos no eran capaces de predecir con fiabilidad la adecuada adaptación a los problemas de la vida cotidiana, y en consecuencia el éxito profesional. Y es precisamente a través de su publicación del artículo titulado “*Testing for Competence Rather than Intelligence*” (pruebas de competencias en lugar de inteligencia), que define la competencia como “la característica esencial de la persona que es la causa de su rendimiento eficiente en el trabajo”. Desde entonces el interés del mundo organizacional por el tema de las competencias no ha hecho más que crecer incesantemente y ampliar su campo de aplicaciones, inicialmente restringido a la selección de personal.

Prahalad y Hamel<sup>14</sup> publicaban a finales de la década de 1980 en la Universidad de *Harvard Business Review*<sup>15</sup> una serie de artículos en los que exploraban el concepto de *core competence* (competencias claves de la organización), referido a aquellas habilidades y capacidades corporativas que contribuyen de forma excepcional a la satisfacción del cliente, que son difíciles de imitar por los competidores y que facilitan el acceso a nuevos mercados.

---

<sup>14</sup> El estadounidense Gary Hamel y el indio C.K. Prahalad, revolucionaron el mundo de la estrategia cuando en 1990 presentaron el concepto de *core competences* o competencias centrales, que son aquellas cosas que una organización sabe hacer bien, y que constituyen la fuente de las ventajas competitivas

<sup>15</sup> Es una revista gerencial de la Universidad de Harvard publicada desde 1992, es una revista de investigación enfocada en los profesionales de las empresas, en todos los niveles, siendo respetada por los altos ejecutivos, los académicos y los consultores

Las competencias claves de la organización fueron utilizadas por Daniel Goleman, en su libro *Inteligencia Emocional* (1995). Surgió de la psicología organizacional inmersa en teorías motivacionales, con el único fin de explicar cómo lograr un desempeño realmente exitoso en el ámbito laboral.

En la actualidad, la gestión por competencias es una concepción importante y relativamente nueva dentro de la gestión de recursos humanos, y es por ello que dicha gestión implica una mayor integración entre estrategias, sistemas de trabajo y cultura organizacional, junto a un conocimiento mayor de las potencialidades de las personas y su desarrollo, logrando el aumento de productividad del trabajo o el mejoramiento del desempeño laboral del trabajador.

## **2. Definiciones.**

### **2.1. Competencias.**

Desde que el tema de competencias tuvo su enfoque en el aspecto laboral, han surgido diferentes definiciones tales como:

David McClelland (1973) en su artículo *Testing for Competence Rather than Intelligence* (pruebas de competencia en lugar de inteligencia), la define como: “la característica esencial de la persona que es la causa de su rendimiento eficiente en el trabajo”.

Para Spencer y Spencer (1993) es: “una característica subyacente de un individuo, que está causalmente relacionada con un rendimiento efectivo o superior en una situación o trabajo, definido en términos de un “criterio”.

Para Martha Alicia Alles (2009) son las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo.

Por lo tanto, se puede definir competencia como la característica que posee una persona que le permite rendir efectivamente en un puesto de trabajo.

## **2.2. Gestión por competencias.**

Para Epifanio y Velasco (1999), la gestión por competencias es una “herramienta estratégica indispensable para enfrentar los nuevos desafíos que impone el medio. Es impulsar a nivel de excelencia las competencias individuales, de acuerdo a las necesidades operativas.”

Vargas Fernando (2004) define gestión por competencias como: un modelo de gerencia que permite evaluar las competencias específicas que requiere un puesto de trabajo de la persona que lo ejecuta, además es una herramienta que permite flexibilizar la organización, ya que logra separar la organización del trabajo de la gestión de las personas, introduciendo a éstas como actores principales en los procesos de cambio de las empresas y finalmente, contribuir a crear ventajas competitivas de la organización.

La gestión por competencias es perfectamente compatible y complementaria con otros conceptos innovadores de gestión de recursos humanos que han ido apareciendo en los últimos años. Entre ellos podemos destacar:

**a) Inteligencia emocional.** Para Daniel Goleman (1995) es: “una forma de interactuar con el mundo que tiene muy en cuenta los sentimientos, y engloba habilidades tales como el control de los impulsos, la autoconciencia, la motivación, el entusiasmo, la perseverancia, la empatía, la agilidad mental”. Ellas configuran rasgos de carácter como la autodisciplina, la compasión o el altruismo, que resultan indispensables para una buena y creativa adaptación social.

**b) Gestión del conocimiento.** Es un conjunto de procesos centrados en el desarrollo y aplicación del conocimiento de una organización para generar activos intelectuales (capital intelectual) que pueden ser explotados para generar valor y, de esta forma, contribuir al logro de los objetivos empresariales marcados.

**c) Capital intelectual.** Este concepto pretende medir el conocimiento acumulado en la empresa u organización como activo intangible pero altamente valorable a la hora de tomar decisiones de inversión de una empresa.

### **3. Características de las competencias.**

Para Javier Fernández López (2006) una competencia tiene que reunir las siguientes características:

- a) Son independientes de la estructura organizativa de la empresa. Como se ha planteado, las competencias se materializan en los diferentes departamentos de la organización como los conocimientos y comportamiento necesarios para que ese departamento verifique su misión, independencia de la estructura funcional que le caracteriza en cada momento.
- b) Son propias de cada organización, de cada empresa. No existen competencias estándares que puedan aplicarse de forma universal.
- c) Son privativas de las personas, de los empleados que las aportan en el desempeño de sus funciones y tareas.
- d) Son modificables y evolucionan de manera voluntaria, tanto por la persona como por la empresa, siguiéndolos requerimientos del mercado y del negocio.

#### **4. Importancia de la gestión por competencias.**

La gestión por competencias es una de las herramientas principales en el desarrollo del capital humano. Permite identificar a las personas con alto potencial y se pueden seleccionar a las personas según las competencias de los cargos; al desarrollar competencias para cumplir los objetivos estratégicos, se mejora el desempeño organizacional y se definen los planes de carrera según competencias.

Este modelo aporta beneficios tanto para los empleados como para la empresa. Para los empleados, porque pueden adquirir y aplicar habilidades y conocimientos, desarrollo personal a través del crecimiento de sus competencias y mejoras en el desempeño laboral; y para los equipos porque conocen las competencias para su área específica de trabajo, para la empresa, debido a que permite orientar sus procesos de capacitación y desarrollo personal en convergencia con las competencias, hacer de su personal su ventaja competitiva, mejorar el aprovechamiento de sus recursos, promover entre sus empleados una cultura laboral sustentada en su desarrollo personal, además le permite identificar los puntos débiles, aprobando intervenciones de mejora para garantizar los resultados.

#### **5. Principios de la gestión por competencias.**

Los principios de la gestión por competencias son los siguientes:

**a) Los recursos humanos constituyen un ímpetu esencial para la definición de la estrategia de la empresa.**

Se debe tener en cuenta a los empleados de la compañía como una variable esencial a la hora de elaborar la estrategia. El principal condicionamiento para hacerlo es saber cómo evaluar la aportación efectiva del recurso humano. El modelo de gestión por competencias

proporciona el método adecuado para ello, al ligar la definición de los perfiles profesionales a las capacidades claves de cada organización.

**b) Las competencias constituyen el principal activo de los recursos humanos de una organización.**

Surgió como filosofía para movilizar las competencias de las personas hacia la consecución de los objetivos del negocio. Evidentemente, quienes poseen las competencias son los individuos, pero las organizaciones han de trabajar en dos vías: asegurando, por un lado, que el empleado ejecuta con acierto las funciones asignadas al puesto que ocupa actualmente y desarrollando, a ese empleado, para mejorar su empleabilidad y apórtales una carrera profesional.

**c) Un puesto de trabajo no es algo imprescindible ni eterno en la organización.**

Los cambios del entorno, de estrategia, la incorporación de una nueva estrategia pueden hacer innecesario un puesto concreto, o modificar su definición, concediendo mayor relevancia a la interacción con otros.

Se produce así: una transición del concepto del puesto al concepto de ocupación, que entre otras características se define como la utilización de un conjunto de competencias. Las ocupaciones, al igual que las personas poseen un determinado perfil; es decir, el que poseen las personas representa al “perfil disponible” y el que requieren las ocupaciones constituye el “perfil requerido”.

El ajuste y gestión permanente de estos perfiles constituirá el contenido fundamental de la gestión de recursos humanos.

**d) La compensación debe tomar como base las competencias y el desempeño.**

En un sistema donde la competitividad aparece como la clave del éxito, debe incentivarse la generación de competencias a corto y largo plazo. Es por ello que este modelo, en su concepción teórica, debe establecer un sistema de compensación que se base fundamentalmente en el nivel que posee la persona; en el tipo y nivel que emplea en el desarrollo de una ocupación y en los resultados que obtiene.

**e) La gestión estática de los puestos no da paso a otra dinámica del desempeño de las personas.**

No existe forma de poner en marcha los cuatro principios antes enunciados, si no se ha creado una cultura de movilidad. El principal obstáculo hacia la misma radica en la mente de la persona: el miedo al futuro, el terror al cambio, la parálisis del conocimiento de lo que sabe hacer hoy y se ignora lo que sabremos mañana.

Para conseguir la movilidad y aumentar la flexibilidad hay que definir y hacer asumir unos valores, unas herramientas y unos principios de gestión impulsores. El modelo proporciona herramientas objetivas, tales como la medición de esfuerzo formativo o la gestión de perfiles tipo, que permiten generar esta cultura de movilidad, al premiar la adquisición de competencias mediante el desempeño de diversas ocupaciones.

## **6. Clasificación de las competencias.**

Para Martha Alles (2008), un modelo de competencias está conformado por diferentes conjuntos de competencias los cuales son:

**a) Competencias cardinales o genéricas.** Son las aplicables a todos los integrantes de la organización. Representan su esencia y permiten alcanzar la visión organizacional.

Estas competencias hacen referencia a lo principal o fundamental en el ámbito de la organización; usualmente representan valores y ciertas características que diferencian a una organización de otras y reflejan aquello necesario para alcanzar las estrategias. Son requeridas a todos los colaboradores que integran la organización.

**b) Competencias específicas gerenciales.** La competencia específica es aplicable a colectivos específicos. En el caso de específicas gerenciales se refieren a las que son necesarias en todos aquellos que tienen a su cargo otras personas, es decir, que son jefes de otros.

**c) Competencias específicas por área:** se relaciona con ciertos colectivos o grupos de personas. En este caso se trata de aquellas que serán requeridas en un área en particular de acuerdo a las funciones y responsabilidades, por ejemplo, producción o finanzas.

### **Esquema de competencias por niveles.**

Para las definiciones de competencias se hará uso del diccionario de la Real Academia Española, diccionario de competencias de Martha Alles en su obra *Gestión por competencias: el diccionario*<sup>16</sup>, y otros autores.

---

<sup>16</sup> Martha Alles, Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Gestión por Competencias: El Diccionario. Editorial Granica 2002, Buenos Aires. Argentina.

Para las competencias generales y específicas de cada puesto de trabajo, es necesario fijar el grado de desarrollo de la competencia, en este caso tanto la competencia como los distintos grados en que se presentan se les define a través de frases explicativas para así trabajar sobre la base de un modelo de competencias. Dicha descripción explica lo que se espera para cada competencia en cada puesto o perfil.

Se ha adaptado los niveles de competencias propuestos por Martha Alles (2002):

**A:** Alto.

**B:** Bueno, por encima del estándar.

**C:** Mínimo necesario para el puesto (dentro del perfil requerido). No indica una subvaloración de la competencia.

**D:** Grado mínimo. Tiene dos versiones “insatisfactorio” o “grado mínimo” de la competencia. *Este rango no indica ausencia de competencia, sino su desarrollo en el nivel mínimo.*

### **7. Ventajas de un modelo de gestión por competencias.**

Tomando como referencia a Miquel Porret (2008) se tienen las siguientes ventajas:

- a) Integrar los procesos de gestión de recursos humanos, tales como la selección del personal, formación, desarrollo, compensación bajo una perspectiva única.
- b) Obtener un modelo de actuación que permita alinear las personas con la estrategia corporativa y sus cambios a través del tiempo.
- c) Conseguir incrementos de la efectividad (excelencia) de la actuación profesional de las personas en la empresa.

- d) Disponer de un lenguaje para aplicar la cultura corporativa a través de su concreción en sus comportamientos esperados.
- e) La posibilidad de definir perfiles profesionales acordes a las expectativas de la organización, que favorecerán en la participación y el desempeño de cada equipo de trabajo.
- f) El desarrollo del personal que posea las competencias necesarias para su área específica de trabajo.
- g) La identificación de los puntos débiles, permitiendo intervenciones de mejora que garantizan los resultados.
- h) La gestión del desempeño con base a objetivos medibles, cuantificables y con posibilidad de observación directa. La concientización de las personas para que asuman la responsabilidad de su autodesarrollo.

## **8. Modelo de la gestión por competencias.**

Un modelo de gestión por competencias representa un conjunto de procesos relacionados con las personas que integran la organización que tienen como propósito alinearlas en pos de los objetivos organizacionales o empresariales.

Se define como un modelo de gestión integral de recursos humanos que, a través de las competencias, busca la mejor adaptación entre la organización y las personas, de cara a la consecución de los objetivos empresariales.

### **8.1. Objetivos de un modelo de gestión por competencias**

Los principales objetivos de un Modelo de Gestión por Competencias son los siguientes:

- **Alinear la estrategia de recursos humanos con la estrategia general de la empresa.** Quienes realmente poseen la llave para alcanzar los objetivos estratégicos son las personas. El modelo de gestión por competencias ha de

establecer un marco de referencias para los empleados que permita dirigir su desempeño hacia los objetivos de la empresa, traduciendo en comportamiento de hoy las necesidades organizativas del mañana.

- **Mejorar la adecuación persona-puesto.** La obtención del perfil competencial de los puestos y de las personas, supone para la organización una fuente de información para mejorar la adecuación entre ambos. Al posibilitar el modelo esta comparación, nos permite gestionar las diferencias en términos de necesidades de formación, posibles movimientos/promociones dentro de la empresa o establecimiento de objetivos de desempeño en el proceso de evaluación.

## **8.2. Tipos de modelo de gestión por competencias.**

Para José María Saracho (2005), la premisa fundamental para gestionar las competencias de la totalidad de personas, es aplicar modelos de competencias distintos como los que se escriben a continuación:

- a) El modelo de competencias distintivas:** Se basa en la premisa de que las personas poseen ciertas características que les permiten desempeñarse “exitosamente” en una organización determinada, y por lo tanto identificar dichas características permite a la organización atraer, desarrollar y retener a las personas que poseen dichas características, ya que dichas personas son las que permiten a la organización obtener resultados sobresalientes y por lo tanto garantizan mantener y mejorar el desempeño organizacional en un nivel superior.
- b) El modelo de competencias genéricas:** Se basa en la premisa que existen ciertas conductas típicas que permiten a una persona desempeñarse

“correctamente” en un puesto determinado y que dichas conductas son generales o genéricas, dado que son las mismas que permiten a otra persona desempeñarse “correctamente” en un puesto similar en otra organización. Es decir, a igual puesto en organizaciones similares, las conductas necesarias para un buen desempeño son las mismas. Este modelo se sustenta en torno a las premisas de los conceptos de “mejores prácticas<sup>17</sup>.” y “*benchmarking*<sup>18</sup>”.

**c) El modelo de competencias funcionales:** Se basa en la premisa que existen ciertos resultados mínimos que debe obtener una persona en un puesto determinado, y que dichos resultados mínimos son los que deben garantizarse para que se cumpla con los estándares de productividad, calidad y seguridad requeridos para que la organización pueda asegurar el cumplimiento de sus metas de producción. Es decir, cada puesto en cada organización debe establecer los resultados mínimos que debe obtener cada ocupante de un puesto determinado. Todas las metodologías y sistemas que han surgido en torno al concepto de “competencias técnicas”, “normalización de competencias” y “certificación de competencias” se sustenta en la premisa de este modelo.

## **9. Implantación de un modelo de gestión por competencias.**

Para Javier Fernández López (2005) la implantación de un modelo de gestión por competencias se debe de desarrollar de la siguiente manera:

### **1) Fase 0: Diseño del proyecto y lanzamiento.**

Persigue:

---

<sup>17</sup> Acciones que han rendido buen o incluso excelente servicio en un determinado contexto, y se espera que rindan similares resultados.

<sup>18</sup> Es una técnica de gestión que consiste en tomar como referencia los mejores aspectos o prácticas de otras empresas, ya sea competidoras directas o pertenecientes a otro sector.

- a) Establecer el marco de referencia formal y operativa para el óptimo desarrollo de los trabajos y realizar las primeras acciones para la puesta en marcha de la gestión por competencias.
- b) Definir el escenario y actores participantes en el plan de asimilación del modelo, estableciendo una dinámica de seguimiento integrador de todas las partes intervinientes en el mismo: empresa, trabajadores, clientes.
- c) Constituir los comités de estudio y aprobación de los trabajos incorporando a expertos que garanticen con su participación la validez de las tareas desarrolladas.

## **2) Fase 1: Análisis de la situación actual.**

Persigue:

- a) Analizar la misión, visión, valores y estrategias de la organización para alinear el marco conceptual de la gestión por competencias con el procedimiento de planificación estratégica hasta ese momento utilizado.
- b) Analizar el modelo de recursos humanos y laborales existente, prestando especial atención al análisis del contenido normativo y reglamentario de las normas por las que se rige la organización.

## **3) Fase 2: Definición de las bases del modelo de gestión por competencias.**

Persigue:

- a) Identificar y definir las competencias del negocio de la organización, es decir, los factores que configuran su propuesta de valor diferencial.

- b) Definir el catálogo de puestos de trabajo en el que se observa el desglose de la organización y describir técnica y funcionalmente los mismos.
- c) Formular los perfiles de competencias de los puestos de trabajo catalogados en la organización, asignándoles los niveles requeridos en cada una de las competencias recogidas por la dirección.
- d) Diseñar las herramientas y procedimientos que se utilizarán para elaborar, en el momento de la implantación del modelo, los perfiles de competencias de los trabajadores, los cuales permitirán la detección de los recursos humanos con mayor potencial para desempeñar los puestos de mayor exigencia.

**4) Fase 3: Desarrollo e implantación del modelo de gestión por competencias: modelos de gestión de personas.**

Persigue:

- a) Diseñar el marco de clasificación profesional de la organización a partir de la estructura organizativa, los procesos de negocio y la operativa desarrollada.
- b) Constituir un sistema retributivo objetivo y transparente, definiendo los criterios de promoción, como el desarrollo equilibrado entre las expectativas de la persona y las estrategias corporativas.
- c) Definir las reglas de movilidad interna que garanticen el desarrollo profesional de los empleados y la cobertura de las necesidades estratégicas en materia de gestión de personas, generando un modelo de cobertura continua de la demanda de conocimiento por departamento.

- d) Aportar un modelo que permita detectar las necesidades formativas de cada departamento dotándole de una herramienta dinámica y eficaz para alinear la formación con las verdaderas necesidades estratégicas de los mismos.
- e) Diseñar la metodología de ejecución de los procesos de búsqueda y selección de personas de forma que se pueda pronosticar acertadamente su capacidad para desempeñar un puesto de trabajo concreto así como el éxito en su desarrollo profesional y su proyección de futuro.

#### **5) Fase 4: Difusión del modelo de gestión por competencias.**

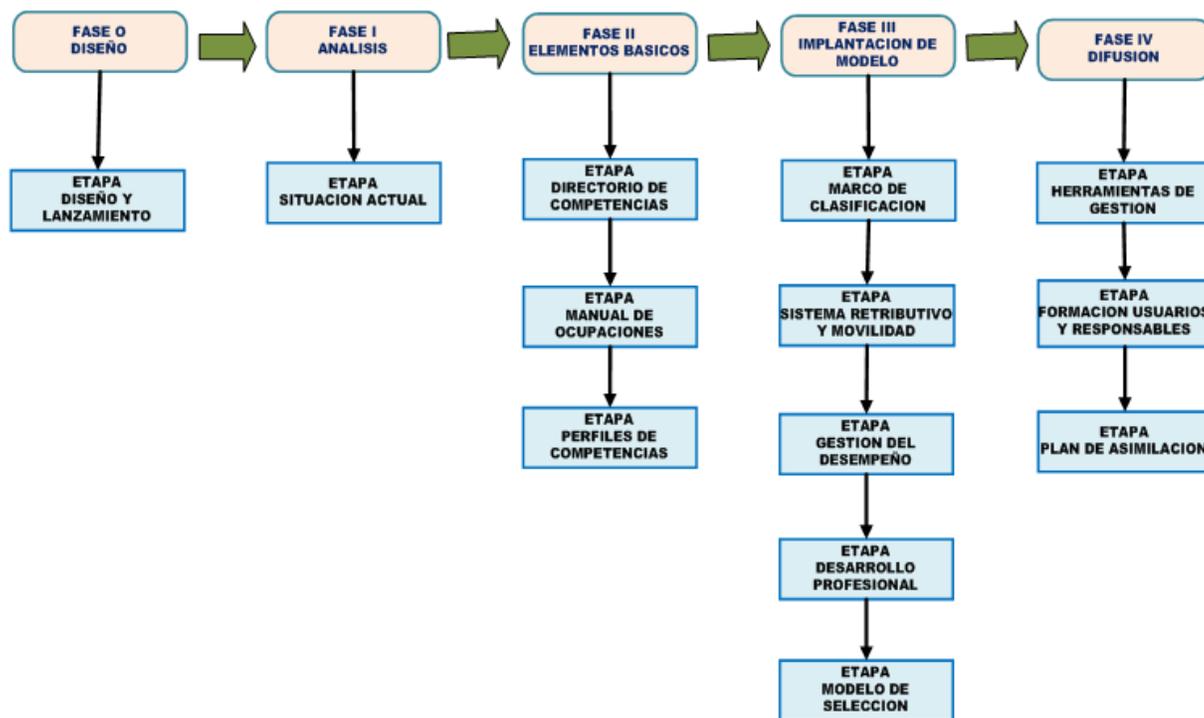
Persigue:

Proporcionar a los responsables de los departamentos, las herramientas precisas para garantizar la implantación efectiva del modelo, así como su posterior gestión y actualización.

- a) Diseñar e impartir formación tanto a las personas que van a asumir un rol director o gestor en la implantación del modelo, así como el resto de trabajadores, auténticos usuarios del modelo.
- b) Implantar el plan de asimilación global adaptado a las características de la organización, para asegurar la asimilación y aceptación del modelo por parte de todos los empleados.

Para alcanzar los objetivos propuestos en cada una de las fases, se presenta la figura No.4 en el cual el modelo de gestión por competencias constituye, un modelo integral que abarca la asimilación y aceptación por parte de todos los empleados.

**Figura No: 4. Modelo de trabajo para lograr la implementación de la gestión por competencias.**



Fuente: Javier Fernández López, Gestión por competencias. Un modelo estratégico para la dirección de recursos humanos. (Edición 2005).

## 10. Funciones de la gestión por competencias.

Los modelos de gestión por competencias funcionan desde la gerencia administrativa donde se evalúan las competencias personales específicas para cada puesto de trabajo favoreciendo el desarrollo de nuevas competencias para el crecimiento personal de los empleados.

La gestión por competencias es un modelo que se instala a través de un programa que contempla los siguientes pasos que se funcionan de esta manera:

**a) Sensibilización.**

Es el proceso mediante el cual se busca alinear a todas las personas involucradas, al modelo que se desea implementar y de igual manera para lograr el éxito es fundamental la adhesión de las personas claves que conforman el equipo de trabajo.

La sensibilización permite dar a conocer el modelo a los directivos, gerentes y demás colaboradores claves, entrenarlos en el uso del mismo y definir y ajustar la metodología a utilizar según las necesidades de la organización, metodologías como: reuniones, charlas y seminarios, plenarias. Una vez lograda la afiliación de las personas claves se verifica si las misiones o planes estratégicas de las áreas en particular son compatibles con la misión de la empresa y realizar una descripción completa de cada puesto de trabajo, listando las actividades correspondientes a cada uno.

**b) Análisis de los puestos de trabajo.**

Una vez lograda la adhesión y compromiso de la alta gerencia y las personas claves, se inicia la segunda etapa. Estas acciones son fundamentales en este momento: verificar si las misiones o planes estratégicos de las áreas en particular son compatibles con la misión de la empresa y realizar una descripción completa de cada puesto de trabajo, listando las actividades correspondientes a cada uno.

Esto permitirá conocer el contenido de los mismos y a partir de ahí será posible elaborar el perfil requerido de los mismos.

**c) Definición del perfil de competencias requeridas.**

La tercera etapa consiste en listar las competencias requeridas para cada área y delinear los perfiles con base a ello.

Implica definir las competencias que deberán reunir las personas que ocupan los puestos para poder responder adecuadamente a las actividades y responsabilidades de los mismos. Será el punto de partida para programas y acciones de reclutamiento y selección; programas de formación (adecuados a las necesidades de la organización y planes de carrera) diseñando trayectorias profesionales que correspondan con los perfiles requeridos de los puestos.

**d) Evaluación sistemática y redefinición de los perfiles.**

El proceso de evaluación y redefinición de perfiles es fundamental para el éxito del modelo. A partir del análisis de puestos se deben elaborar planes salariales equitativos.

Los colaboradores que demuestren un desempeño acorde o encima del perfil exigido, recibirán nuevos desafíos y serán estimulados a desarrollar nuevas competencias. Los que presenten un desempeño por debajo del perfil exigido, serán entrenados y participarán de programas de capacitación y desarrollo.

Ahora bien, ¿Cuál es el objetivo de realizar evaluaciones por competencias?

- Detectar necesidades de formación, comparando el “perfil requerido” con el “perfil de competencias”.
- Promociones
- Planes salariales

En cuanto al perfil de competencias, es preciso diferenciar entre competencias genéricas y competencias específicas.

## **11. La evaluación del desempeño en el modelo de gestión por competencias<sup>19</sup>.**

La evaluación del desempeño en el modelo de gestión por competencias no centra su estudio en el contenido de los puestos de trabajo sino en la investigación de las características comunes de quienes lo están haciendo mejor, esto significa que la evaluación o gestión del desempeño, se constituye en uno de los ejes fundamentales de aplicabilidad en la gerencia de los recursos humanos en las organizaciones. En este sentido, según Hay Group (1997)<sup>20</sup> el proceso de evaluación del desempeño en la gestión por competencias es un ciclo integrado que involucra definiciones de las responsabilidades al inicio del período de los objetivos y metas, y la información sobre el desempeño, desarrollo personal y una revisión del desempeño; que se realiza al final del período por los superiores. En otras palabras, este proceso deberá producir buenos resultados a la organización cuando el mismo se lleve a cabo como un proceso distinto y a veces sin relación alguna entre sí como se muestra en la figura No.5

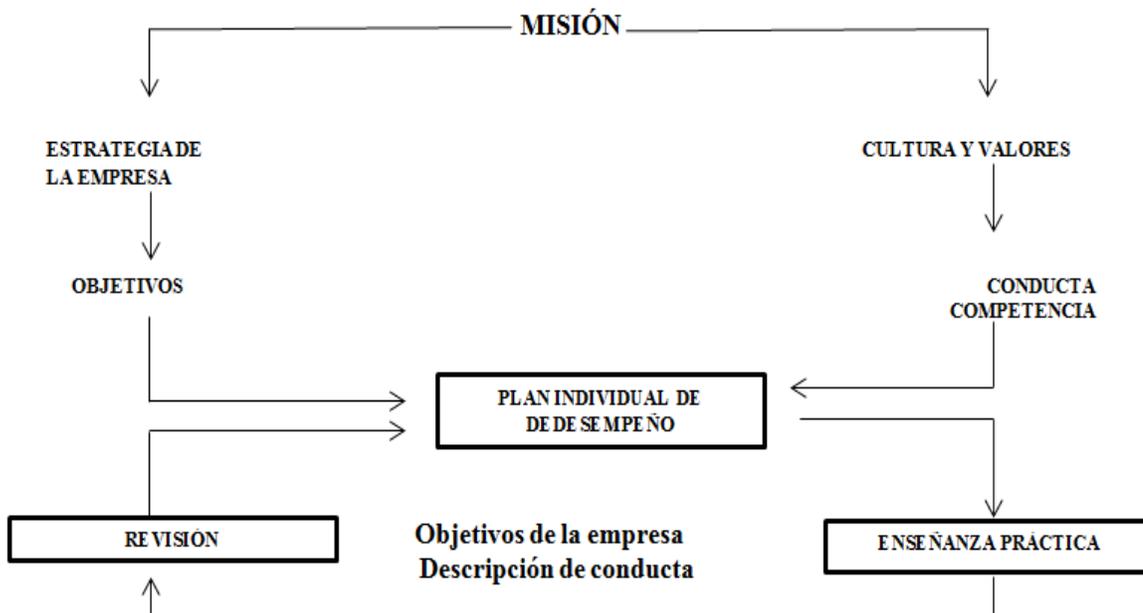
Desde este contexto se debe entender que la evaluación del desempeño en el “mundo de las competencias” no se refiere a un conjunto de exámenes sino que es la base para la certificación de competencias y se lleva a cabo como un proceso para acopiar evidencias de desempeño y conocimiento de un individuo en relación con una norma de competencia laboral. Esto le confiere un papel de instrumento de diagnóstico muy apreciable tanto para el trabajador como para el empleador.

---

<sup>19</sup>[https://www.researchgate.net/publication/46562168\\_El\\_Modelo\\_de\\_Gestion\\_por\\_Competicencias\\_y\\_La\\_Evaluacion\\_del\\_Desempeno\\_en\\_la\\_Gerencia\\_de\\_los\\_Recursos\\_Humanos](https://www.researchgate.net/publication/46562168_El_Modelo_de_Gestion_por_Competicencias_y_La_Evaluacion_del_Desempeno_en_la_Gerencia_de_los_Recursos_Humanos)

<sup>20</sup> Hay Group es una firma global de consultoría en administración que trabaja en conjunto con los líderes de las organizaciones para convertir sus estrategias en realidad.

**Figura No.5. Evaluación integral de desempeño (competencias)**



**Fuente:** Frank J. Harte (1993). Hay Group.

Este proceso integrado debe garantizar a los trabajadores de la organización:

- a. Adecuado reconocimiento y recompensa unidos al logro.
- b. Conocimiento y conciencia de lo que la organización espera de ello y la forma como eso encaja dentro de la organización.
- c. Participación en la determinación de los objetivos que deben alcanzar.
- d. Apoyo y asesoramiento adecuado en el proceso.
- e. Facilitación de retos alcanzados.
- f. Garantiza conocimiento de la evaluación del desempeño y la marcha del proceso mismo.

La evaluación del desempeño 360 grados consiste en que un grupo de personas valore a otra por medio de una serie de ítems o factores predefinidos que pueden ser comportamientos observables de la persona en el desarrollo diario de su práctica profesional.

Para Martha Alles (2005)<sup>21</sup> el procedimiento a seguir para la evaluación 360 grados es el siguiente:

- **Asignación de las competencias generales como específicas del puesto según corresponda.** Si la empresa tiene implementado un sistema de evaluación del desempeño, las competencias deben ser las mismas, para la evaluación 360° pueden tomarse un menor número de competencias generales o específicas.
- **Diseño de la herramienta,** formulario de evaluación 360°.
- **Elección de las personas** que van a intervenir como evaluadoras.
- **Lanzamiento del proceso** de evaluación con los interesados y evaluadores.
- **Comunicación a los interesados** de los resultados de la evaluación de 360°
- **Informes:** la administración recibe un informe consolidado sobre el grado de desarrollo de las competencias del personal evaluado.

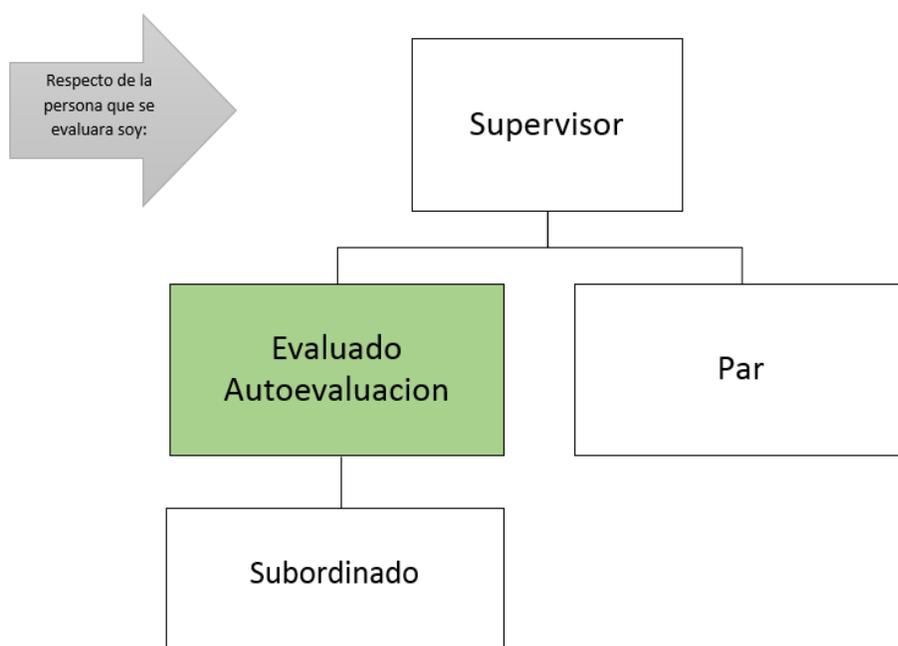
La evaluación de 360° puede tener distinto alcance. En todos los casos para que se pueda considerar como una evaluación 360° debe darse en un esquema como se muestra en la figura No.6 y 7. Donde se muestra la relación del evaluado con los evaluadores en la figura 7 se considera dos superiores que puede ser el jefe directo o supervisor y el jefe del jefe no hay una única posibilidad para realizarlo

---

<sup>21</sup> Martha Alles, Desempeño por competencias: EVALUACIÓN DE 360° - 1ra ed. 2da reimpresión, Buenos Aires: Granica. 2005.

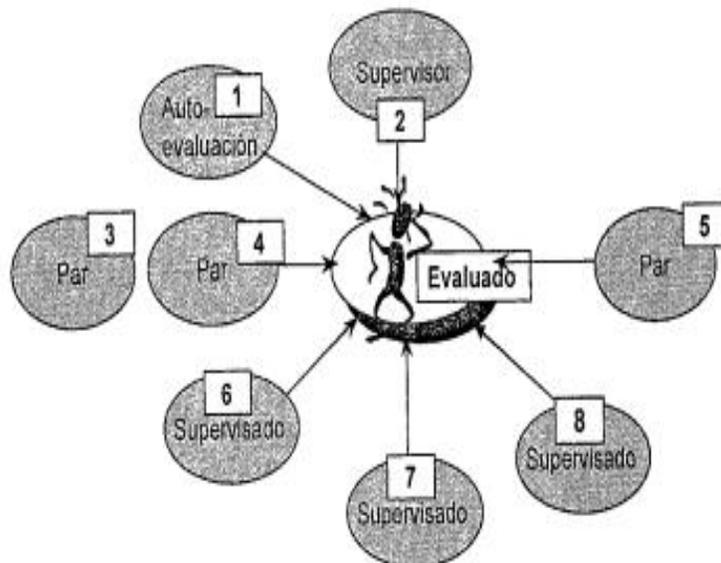
se deberá analizar que es mejor en cada caso y comunicar a todos los participantes el proceso.

**Figura No.6 Las relaciones entre el evaluado y sus evaluadores en un esquema de 360°**



Fuente: Martha Alles (2005), Desempeño por competencias: evaluación 360°

**Figura No.7. EVALUACIÓN DE 360° AMPLIA: 8 EVALUACIONES.**



Fuente: Martha Alles, Desempeño por competencias: evaluación 360°

En la figura No 7, por cada persona evaluada se confeccionarán 8 evaluaciones:

1. Autoevaluación.
2. Jefe directo o superior.
3. Compañeros de trabajo (par)
4. Compañeros de trabajo.
5. Compañeros de trabajo.
6. Personas que le informan (supervisados)
7. Personas que le informan
8. Personas que le informan

Se considera importante marcar el límite mínimo de evaluadores por cada nivel.

No obstante, un solo par o un solo subordinado no es lo ideal.

## **C. GENERALIDADES DE GARBAL S.A. DE C.V.**

### **1. Antecedentes.**

Garbal, S.A. de C.V. nace el 9 de noviembre de 1961 con la clara filosofía de brindar soluciones a clientes más desprotegidos y de más bajos recursos en el ramo de calzado. Fundada por el Sr. José Luís García Fernández, español de nacimiento. Garbal S.A. de C. v. inicia sus operaciones con una sola maquina inyectora de PVC (polivinilo de cloruro<sup>22</sup>) en un pequeño local situado en la calle modelo contiguo al ex cine modelo, que a la vez la utilizaba como vivienda.

En el año de 1965, el crecimiento y rápida aceptación en los mercados centroamericanos, la ubicaron entre los líderes productores de calzado en la región, consolidándola como empresa. Tras su crecimiento, Garbal, S.A. de C.V. traslada sus actividades a una nave industrial de unos 200 metros cuadrados, situada en el boulevard Venezuela. El crecimiento de la fábrica a través del tiempo, hizo necesaria la absorción paulatina de los locales adyacentes, ampliando mucho más su fábrica.

En 1997 nace la empresa hermana Iberplastic, S.A. de C.V., brindando soluciones en la rama de productos de limpieza, ubicando rápidamente sus productos en la preferencia de los consumidores. Tras la necesidad de tener ambas empresas en una misma ubicación, Garbal S.A. de C.V., es trasladada en el año 2013 en la misma localización de la empresa hermana, por lo cual se requirió la adquisición de terrenos aledaños a Iberplastic, S.A. de C.V y la construcción de una imponente planta adecuada al proceso productivo. Actualmente ambas empresas se encuentran ubicadas en el Km 24 ½ carretera

---

<sup>22</sup> Polivinilo de cloruro (PVC), es una combinación química de carbono, hidrógeno y cloro además es una resina que resulta de la polimerización y es el derivado del plástico más versátil.

al Puerto de La Libertad, en el municipio de Zaragoza, departamento de La Libertad.

## **2. Misión.**

“Estamos en el negocio de fabricación y distribución de artículos de limpieza y calzado, utilizando materias primas recicladas, destinado al mercado nacional e internacional, a precios competitivos con excelencia en calidad y servicio, generando bienestar común, en armonía con el medio ambiente”.

## **3. Visión.**

“Ser una empresa líder en calidad y servicio en el mercado nacional e internacional, obteniendo la rentabilidad razonable que nos permita un crecimiento y desarrollo sostenido a largo plazo. Contar con personal capacitado, especializado, motivado e identificado con la misión de la empresa”.

## **4. Valores.**

La empresa ha establecido y definido los siguientes valores:

- **Honestidad** : decir la verdad siempre
- **Humildad**: aceptarnos tal y como somos sin creernos más que los demás.
- **Integridad** : ser consecuente de lo que decimos y hacemos
- **Respeto**: consideración a los derechos de los demás y consigo mismo.
- **Confianza**: capacidad de adquirir retos.
- **Compañerismo**: creemos en el trabajo en equipo.

## **5. Productos.**

Se dedica a la elaboración de calzado plástico entre los cuales están las botas para la agroindustria y uso múltiple y sandalias para usos varios. Sus productos son eco-amigables ayudando a preservar los recursos naturales, para ello apoyan el procesamiento de desperdicio plástico reutilizando el recurso al máximo para sus productos.

## **6. Estructura Organizativa.**

En la figura No.8, se muestra la estructura organizativa de Garbal, S.A. de C.V. con la que cuenta actualmente.

La estructura organizativa es de forma circular, en la cual la junta directiva se sitúa en el centro del círculo, seguido de la auditoria interna y externa y el gerente general. En el tercer círculo se encuentra: un jefe de gestión de la calidad, el gerente administrativo financiero, del cual dependen un jefe de compra y un jefe de recursos humanos, un contador general y otros puestos administrativos; el gerente de ventas del cual dependen tres supervisores y un ejecutivo de ventas; y el gerente de producción del cual dependen cuatro jefaturas con operarios y supervisores.



- Búsqueda e incorporación de nuevos clientes.
- Monitorear aceptación y satisfacción.
- Búsqueda e incorporación de nuevos clientes.
- Monitorear aceptación y satisfacción.
- Búsqueda y aprovechamiento de oportunidades.
- Monitorear suministro de producto terminado.
- Logística de exportaciones y despacho de producto terminado.

**b) Compras.**

- Actualización de precios y condiciones pactadas.
- Negociación con proveedores.
- Buscar subcontrataciones.
- Coordinación de ingresos.
- Logística de importaciones.
- Adquisición de materia prima, repuestos u otro recurso.
- Monitoreo de inventarios.

**c) Producción.**

- Transformación.
- Monitorear avances en actualización de la información.
- Análisis de procesos y procedimientos.
- Amonestaciones.
- Sostenibilidad y monitoreo de la calidad.
- Cumplimiento de estándares.

**d) Recursos humanos.**

- Administración de planillas.
- Contratación.

- Capacitación.
- Inducción.
- Administración incapacidades, permisos y vacaciones.
- Administración clínica empresarial.
- Monitoreo de rotación de personal.
- Otros (funerales, cumpleaños, convivios, convocatorias.).

**e) Finanzas.**

- Manejo de flujo de efectivo.
- Monitoreo de comparaciones y comparación periódica con los datos reales.
- Análisis de inventarios.
- Aprovechamiento de oportunidades crediticias.
- Impulsar incremento de utilidades.
- Análisis de costos.
- Análisis de la competencia.

**f) Contabilidad.**

- Control de costos.
- Control general de la contabilidad.
- Declaraciones de impuestos.
- Supervisión de planillas.
- Actualización de credenciales.
- Control de archivos.
- Control y aprobación de solicitudes de papelería.
- Actualizar y brindar reportes a finanzas.
- Supervisión y apoyo en todos los departamentos.

**CAPÍTULO II.**  
**DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA ADMINISTRACIÓN DE**  
**PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN DE LA EMPRESA**  
**GARBAL. S.A DE C.V.**

**A. OBJETIVOS.**

**1. General.**

Realizar un diagnóstico de la administración de personal del departamento de producción de la empresa Garbal S.A de C.V. del municipio de Zaragoza departamento de La Libertad, para determinar la necesidad del diseño de un modelo de gestión por competencias, y contribuir en la mejora de la selección y contratación del personal.

**2. Específicos.**

- Aplicar los instrumentos de recolección de la información que permitan determinar la situación actual de los empleados del área de producción.
- Conocer el proceso de selección y contratación que se realiza para el área de producción para determinar la necesidad de selección por competencias.
- Conocer los programas implementados por la empresa para el desarrollo del personal y cómo influye en el desempeño laboral.

## **B. IMPORTANCIA.**

Por medio de la investigación se conoció la situación actual de la administración de personal del área de producción en cuanto al proceso de selección del personal, así también permitió conocer la opinión de los empleados sobre las competencias que actualmente ocupan en sus puestos de trabajo, y sobre los servicios que les presta la empresa, y determinar la satisfacción de los empleados sobre estos.

Con este estudio se pretende tener todos los elementos necesarios para poder elaborar una propuesta a la administración del personal del área de producción basada en competencias.

## **C. MÉTODOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN.**

### **1. Método de investigación.**

Para la realización de la investigación se utilizó el método científico debido a que posee los procedimientos para descubrir y desentrañar las condiciones internas y externas del problema de investigación. Para obtener la información deseada se hizo uso de los métodos específicos que se detallan a continuación.

#### **1.1. Análisis.**

Consiste en desagregar o descomponer un todo en sus partes, para identificar y estudiar cada uno de los elementos, las relaciones entre si y en todo. Este método permite estudiar cada una de las variables por separado. Se examinaron cada uno de los elementos que conforman el departamento de producción y el proceso de gestión de personal que realiza el departamento de recursos humanos.

### **1.2. Síntesis.**

Este método es la operación inversa y complementaria al análisis, quiere decir, reunir las partes en el todo, conduciendo a la generalización del todo como una unidad de diferentes elementos. Por ende, el hacer el análisis de cada uno de los elementos permite hacer uso del método de síntesis. Se agrupó toda la información de los elementos en estudio para tener una visión completa de la administración del personal de la empresa por medio del departamento de producción.

### **1.3. Deducción.**

En este método se parte de lo general a lo particular, es decir, de la generalización hacia los hechos, fenómenos o casos de la misma clase. A partir del estudio de las diferentes unidades de análisis se pudo determinar cómo los elementos de la problemática están conectados a un todo lo cual permitió obtener conclusiones con respecto al proceso de selección de personal.

## **2. Tipo de investigación.**

La investigación es de tipo descriptivo, ya que describe las características de la situación actual encontrada en el departamento de producción, que ha sido identificada a partir de los datos recolectados. Este tipo de investigación permite medir diferentes aspectos, dimensiones o componentes que engloban la investigación en estudio.

## **3. Diseño de investigación.**

Es una forma práctica y precisa que el investigador utiliza para cumplir los objetivos de la investigación. Existen dos tipos de diseño de investigación: el experimental y no experimental.

Para este estudio se utilizó el método no experimental, el cual consiste en no manipular ninguna variable, por ende, la investigación se basa en los hechos tal como están en la realidad.

#### **4. Técnicas e instrumentos de recolección de la información.**

##### **4.1. Técnicas.**

Es el conjunto de procedimientos, operaciones y manejo de los instrumentos de recolección, tabulación, procesamiento de análisis e interpretación de información con la finalidad de obtener datos fiables de manera científica. En la investigación se utilizaron las técnicas de la entrevista, la encuesta y la observación directa.

##### **4.1.1. Entrevista.**

Para el caso de la entrevista se realizaron una serie de preguntas abiertas obteniendo por medio de ellas información directa (cara a cara) con los jefes de las áreas de: producción, calidad, moldes, planificación y mantenimiento; mientras el investigador anota las respuestas en la guía de entrevista.

##### **4.1.2. Encuesta.**

Para el caso de la encuesta se obtuvo información de los datos que interesan en el tema de estudio por medio de preguntas cerradas y de selección múltiple, donde las personas encuestadas fueron todos los empleados del departamento de producción.

##### **4.1.3. Observación directa.**

Para el caso se efectuó la observación directa durante las visitas que se realizaron a la empresa y especialmente al departamento de producción, lo que

contribuyó a conocer los comportamientos, actitudes y hábitos del personal, así como aspectos físico ambientales tales como: instalaciones, iluminación, normas de seguridad aplicadas en el área de producción, entre otros.

#### **4.2. Instrumentos de recolección de la información.**

Son los medios auxiliares de las técnicas para la recopilación de la información y para el caso de la investigación se utilizaron la guía de entrevista, el cuestionario y la observación directa.

##### **4.2.1. Guía de entrevista.**

El instrumento fue dirigido al departamento de recursos humanos particularmente a la asistente de la gerencia que es la que participa en el proceso de reclutamiento y selección de personal y los jefes de área del departamento de producción; se utilizó una entrevista estructurada con 26 preguntas para el departamento de recursos humanos y con 14 preguntas para los jefes de área.

##### **4.2.2. Cuestionario.**

Este fue diseñado con 29 preguntas cerradas y de selección múltiple para todos los empleados del departamento de producción con la finalidad de obtener información necesaria para realizar el diagnóstico.

#### **5. Fuentes de información.**

Son todos los recursos que contienen datos e información formal, informal, escrita, oral o multimedia, que puedan transmitir conocimientos, y las utilizadas fueron las primarias y las secundarias.

### **5.1. Primarias.**

La información necesaria para el desarrollo de la investigación fue facilitada por la gerencia y asistente de recursos humanos, los jefes de las diferentes áreas de producción, y todos los empleados del departamento de producción.

### **5.2. Secundarias.**

Son textos basados en hechos reales, normalmente un comentario o análisis de una fuente primaria.

Este tipo de información se obtuvo a través de libros de texto, trabajos de graduación, sitios web, entre otros relacionados al estudio.

## **6. Ámbito de investigación.**

Fue el área de producción de Garbal S.A. de C.V., ubicada en el kilómetro 24 ½ carretera al puerto de la Libertad, municipio de Zaragoza, departamento de La Libertad.

Las unidades de análisis fueron: personal operativo, jefaturas del área de producción y asistente de recursos humanos de Garbal S.A de C.V.

## **7. Determinación del universo y muestra.**

### **7.1. Universo.**

Es el conjunto de unidades de análisis que serán investigadas.

Para el desarrollo de la investigación, el universo de estudio estuvo compuesto por todo el personal del departamento de producción, el cual están jefes de áreas, supervisores, auxiliares y operarios, excepto el gerente de producción.

## 7.2. Censo.

Para el presente estudio se optó por el censo porque comprende el conteo completo de los elementos de una población u objetos de estudio y por ser más conveniente y a la vez obtener más fiabilidad en los resultados.

Por lo anterior el censo comprende al personal que labora en el departamento de producción de Garbal S.A. de C.V., que consta de 80 empleados distribuidos según se detalla en la tabla. No. 1.

**Tabla. No.1. Empleados por área del departamento de producción.**

ÁREA	No. DE EMPLEADOS
Moldes	7
Mantenimiento	9
Empaque	19
Inyección	31
Materia Prima	5
Planificación	5
Calidad	1
Bodega	3
<b>TOTAL</b>	<b>80</b>

Fuente: Elaboración propia con información proporcionada por la empresa.

## **D. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN DE GARBAL S.A. DE C.V.**

### **1. Reclutamiento y selección de personal.**

El reclutamiento y selección de personal consiste en dotar a la empresa de personal idóneo mediante distintas fuentes y medios, que permite elegir a los candidatos con las competencias y habilidades necesarias para cubrir el puesto vacante.

#### **1.1. Reclutamiento:**

Cuando surge una vacante en el departamento de producción, el gerente o jefe del área solicita al departamento de recursos humanos se le envíen candidatos para llenar el puesto, especificando los requisitos del mismo. Para obtener candidatos, inicialmente se convoca a los empleados de la institución o en caso que no haya ninguno interesado o nadie cumpla con el perfil del puesto se recurren a fuentes externas, especialmente las bolsas de empleo de las alcaldías aledañas del municipio de Zaragoza y la página web de empleo [www.tecoloco.com.sv](http://www.tecoloco.com.sv). Así mismo cuentan con una base de datos conformada por personas que han mostrado con anterioridad su interés de pertenecer a la empresa, sin embargo, en la práctica solamente el 20% de los empleados se enteró por las bolsas de empleo, y el 80% por medio de amistades y conocidos (Ver anexo 1, preguntas 3 y 7 y anexo 3, parte II, pregunta 4).

Entre las dificultades que se presentan para reclutar personal se pueden mencionar: el peligro que generan las pandillas en los alrededores de la empresa, así como la dinámica de turnos rotativos que se realizan cada 15 días con todo el personal. Además es difícil encontrar personal para las áreas de matriz y moldes debido al conocimiento especializado en el manejo de maquinaria que se requiere para tales áreas. (Ver anexo 1, pregunta 4).

## **1.2. Selección:**

La empresa no cuenta con un proceso de selección estándar para todos los empleados, así mismo no cuentan con políticas de personal, ni con manual de procedimientos para los procesos de administración de personal. Tal es el caso de las entrevistas realizadas, previo a ser nombrados en sus puestos los empleados del departamento de producción, donde el 67.5% afirmó que se les realizó solamente una entrevista, el 17.5% asistió a dos o más y el 15% a ninguna. (Ver anexo 1, preguntas 9 y 18 y anexo 3, parte II, pregunta 5)

Para seleccionar a un nuevo personal, los candidatos llenan una solicitud de empleo, se reciben todos los currículums, se seleccionan los candidatos que se aproximan al perfil requerido y se les llama para que asistan a la entrevista inicial con el jefe de área, posteriormente se les realiza una prueba técnica dentro de la planta y se les realiza una evaluación escrita de la prueba técnica, luego pasan a las pruebas psicológicas y una entrevista con recursos humanos. Si pasa todas las pruebas se le realiza la del polígrafo y finalmente se le llama para firmar contrato si es seleccionado (Ver anexo 1, pregunta 3).

## **2. Colocación del personal.**

### **2.1. Inducción.**

Solamente el 73.2 % de los empleados recibieron inducción sobre su puesto de trabajo. Los inconvenientes que han tenido para no realizarla son: cuando las personas encargadas se encuentran de vacaciones y en ocasiones la persona se contrató en época de temporada alta (marzo a septiembre) en el cual hay aumento de la producción y se requiere de más personal y no hubo de tiempo suficiente para realizar la inducción y aprenden sobre la marcha. También suele suceder que la persona ya conoce las actividades a realizar porque

anteriormente colaboró en ese puesto. Sin embargo al momento de ingresar a la empresa casi a la totalidad de empleados (96.2%) se les mencionaron las condiciones de su contratación como parte del proceso de inducción (ver anexo 3, parte II, preguntas 6 y 7).

Con respecto a las políticas y reglamentos de la empresa poco más del 66.2% de los empleados las recibieron y el 47.5% manifestaron haber recibido por escrito las funciones que deben ejecutar en sus puestos de trabajo y casi la totalidad de los empleados conoce la visión, misión y valores de la empresa (ver anexo 1, preguntas 5 y 6 y anexo 3, parte II, preguntas 1, 2, 3, 8 y 9).

## **2.2. Análisis y descripción de puestos.**

El departamento de producción cuenta con un manual de descriptor de puestos, en el cual se describe para cada caso: la identificación del puesto, las funciones del mismo, las relaciones internas y externas, la formación y las competencias que se requieren en el puesto de trabajo; no obstante, necesita ser revisado para acoplarlo a las necesidades reales que se requieren (ver anexo 1, pregunta 19 y anexo 3, pregunta 29).

## **2.3. Evaluación del desempeño.**

La empresa no posee un sistema de evaluación del desempeño (ver anexo 1, pregunta 20). Formalmente se realiza una vez al año, sin embargo el 31.2% de los empleados afirmó se les realiza una evaluación del desempeño anualmente, el 46.2% en diferentes periodos del año y el 22.6% que nunca se les ha realizado, donde el 51.2% de los empleados tienen 5 o menos de 5 años de laborar en la empresa (ver anexo 1, pregunta 21 y anexo 3, parte I, preguntas 4 y parte II, pregunta 15).

El 77.5% del personal afirmó que el jefe de área es el encargado de realizar la evaluación del desempeño (ver anexo 3, parte II, pregunta 16).

### **3. Recompensar a las personas.**

#### **3.1. Prestaciones.**

Casi la totalidad de empleados consideran como muy bueno el sistema de salarios, prestaciones y compensaciones que actualmente brinda la empresa (ver anexo 3, pregunta 21). Entre los beneficios adicionales a los de ley que brinda se encuentran: subsidio de alimentación, el cual consiste en un porcentaje de descuento en la alimentación que es asumido por la empresa (desayuno, almuerzo y cena) debido a que la empresa cuenta con un comedor donde se preparan los alimentos para los empleados; servicio de transporte para el traslado de los empleados según los turnos establecidos; clínica empresarial, en la cual se brinda asistencia médica en medicina general; pediatría para hijos de empleados y odontología; canasta básica solamente cuando hay mayores volúmenes de ventas; una bonificación a inicio de año; seguro de vida; cooperativa de ahorro; pan con café todos los días por las tardes y uniforme (ver anexo 1, pregunta 10 y anexo 3, parte II, pregunta 10).

#### **3.2. Incentivos.**

El 62.5% de los empleados del departamento de producción aseguran no recibir ningún reconocimiento por su buen desempeño en su puesto de trabajo, el 16.2% reconocimiento en público, el 15% bonificación por excelentes resultados, el 3.7% promoción y/o ascenso y el 2.6% otros. Es importante mencionar que a los jefes se les da la libertad para que incentiven a su personal a cargo de la forma que consideren conveniente y generalmente lo realizan invitándolos a comer (Ver anexo 2, pregunta 12 y anexo 3, parte II, pregunta 17).

## **4. Desarrollo de personas.**

### **4.1. Capacitación.**

La empresa actualmente no cuenta con un plan de capacitación para sus empleados, sin embargo se realizan capacitaciones según van surgiendo las necesidades; por consiguiente, no hay un proceso para determinar las capacitaciones a realizar y no se ha considerado llevar a cabo un diagnóstico de necesidades de capacitación para el departamento de producción. Las capacitaciones que se le imparten al personal son relacionadas a: higiene y seguridad, trabajo en equipo, Excel básico, medio y avanzado; sobre moldeo por inyección, entre otros (ver anexo 1, preguntas 13, 14, 16 y 17).

No obstante lo anterior, el 86.2% de los empleados se sienten satisfechos con las capacitaciones que la empresa les está brindando, tomando en cuenta que el 61.2% de los empleados han recibido más de una capacitación en el lapso de un año y el 38.8% solo han recibido una en el mismo lapso (ver anexo 3, parte II, preguntas 11 y 12).

Más del 75% de los empleados consideran que el tipo de capacitaciones que deberían recibir son sobre: motivación, trabajo en equipo, gestión de calidad, administración de proyectos, liderazgo e inteligencia emocional; las cuales les ayudarían a mejorar sus competencias. Cabe mencionar que la mayoría de empleados consideran que las capacitaciones deberían ser de carácter técnico por las actividades que se realizan con la maquinaria y los distintos materiales que se utilizan para los procesos (ver anexo 3, parte II, preguntas 13 y 14).

Cabe mencionar que los jefes de las diferentes áreas, indicaron el tipo de capacitación que reciben sus equipos de trabajo; y estas varían de acuerdo al área de especialidad (Ver anexo 2, pregunta 11).

#### **4.2. Desarrollo de personal.**

Se refiere al crecimiento personal del empleado y se orienta hacia la carrera futura, en vista que para la empresa representa un valor agregado tener personal capacitado y preparado académicamente. Al respecto no se pudo identificar que tengan planes definidos que permitan el desarrollo y crecimiento personal de sus empleados, sin embargo se constató por medio de los empleados del departamento de producción, que, por lo general, son flexibles con los que se encuentran estudiando o desean hacerlo, considerando que el 97.5% afirmó que “ocasionalmente a siempre” hay flexibilidad por parte de la empresa para que se desarrollen académicamente; donde el 83.7% de los empleados de producción tienen de 18 a 42 años de edad (Ver anexo 3, parte I, pregunta 1 y parte II, Pregunta 22).

#### **4.3. Desarrollo organizacional.**

Tomando en cuenta que el desarrollo organizacional es un esfuerzo de largo plazo, que tiene por objeto mejorar los procesos para la solución de problemas y la renovación organizacional; se tiene que el 70% de los empleados del departamento de producción manifestó que cuenta con un buzón para que el personal pueda expresar sus sugerencias (Ver anexo 2, pregunta 10 y anexo 3, parte II, pregunta 20).

### **5. Retener a las personas.**

#### **5.1. Seguridad y salud ocupacional.**

Conjunto de actividades o medidas organizativas adoptadas por el empleador en todas las fases de la actividad de la empresa con el fin de evitar o disminuir los riesgos derivados del trabajo.

Aunque no se hizo una evaluación exhaustiva se pudieron observar las siguientes medidas de prevención:

### **5.1.1. Comités de seguridad.**

En cumplimiento del art. 13 de la Ley General de Prevención de Riesgo en los Lugares de Trabajo, casi la totalidad de los empleados pertenece a una de las tres brigadas con las que cuenta la empresa: contra incendios, de evacuación y de primeros auxilios, y han recibido capacitación sobre la temática, lo que indica el nivel de preparación del personal ante cualquier siniestro (Ver anexo 3, parte II, preguntas 23, 24 y 25).

### **5.1.2. Medidas de prevención.**

De acuerdo al Art. 36 de la Ley General de Prevención de Riesgos en los Lugares de Trabajo, todo lugar de trabajo debe contar con un sistema de señalización de seguridad que sea visible y de comprensión general. Asimismo, deberán tener las facilidades para la evacuación de las personas en caso de emergencia, tales como: salidas alternas en proporción al número de trabajadores y trabajadoras, pasillos suficientemente amplios y libres de obstáculos, áreas bien señalizadas entre otras; las cuales se pudieron observar en las visitas realizadas al departamento de producción, al igual se pudo observar que cuentan con extintores en puntos estratégicos dentro del departamento (ver anexo 4), y de acuerdo al art. 123 de las condiciones generales de los lugares de trabajo dice: la capacidad de los extintores instalados deberá justificarse razonablemente, de acuerdo a la cantidad de material combustible que exista en la zona que se cubre.

### **5.1.3. Comedor.**

La empresa cuenta con un comedor para todos sus empleados y en términos generales, se pudo observar que el lugar cumple con las condiciones de salubridad (ver anexo 4) así como lo establece el artículo 31 de la Ley General de Prevención de Riesgos en los Lugares de Trabajo que literalmente dice: "Cuando por la naturaleza del trabajo sea necesario que los trabajadores tomen sus alimentos dentro del establecimiento, se deberá contar con espacios en

condiciones de salubridad e higiene, destinados a tal objeto, dotados de un número suficiente de mesas y asientos.”

#### **5.1.4. Agua purificada para consumo humano.**

El departamento de producción cuenta con un enfriador de agua con la disponibilidad de vasos desechables, el cual está a disposición de los empleados del departamento que se encuentran en turno. También se pudo observar que hay una persona encargada de distribuir agua en botella a las oficinas de las jefaturas de áreas (ver anexo 4), por lo que se puede mencionar que la empresa le está dando cumplimiento a lo establecido en el artículo 54 de la Ley General de Prevención de Riesgos en los Lugares de Trabajo que dice: “... debiéndose además, instalar bebederos higiénicos.”

#### **5.1.5. Iluminación.**

El área de producción cuenta con espacios amplios y ventanales por los cuales entra luz solar, brindando amplia luminosidad, por lo que requiere de poca iluminación artificial durante el día (ver anexo 4), atendiendo la recomendación señalada en el artículo 41 de la Ley General de Prevención de Riesgos en los Lugares de Trabajo que dice: “Para la iluminación de los lugares de trabajo, se dará preferencia a la luz solar difusa”.

#### **5.1.6. Ventilación.**

El departamento de producción cuenta con ventilación natural, debido a que las instalaciones se encuentran en una galera muy amplia, un techo alto, ventanales, ventiladores y una distancia adecuada entre áreas de trabajo (ver anexo 4), en concordancia con lo que dice el art. 43 de la Ley General de Prevención de Riesgo en los Lugares de Trabajo menciona: “Todo lugar de trabajo deberá

disponer de ventilación suficiente para no poner en peligro la salud de los trabajadores, considerando las normativas medioambientales”.

#### **5.1.7. Ruidos.**

Se pudo observar que los trabajadores utilizaban protectores auditivos<sup>23</sup> durante la jornada, en el departamento de producción, por el ruido de las maquinas cuando éstas están en operación y por cualquier otra exposición de ruidos generados en el área (ver anexo 4). Estos auditivos ayudan a proteger la salud del personal expuesto; en atención a lo dispuesto en el artículo 50 de la Ley General de Prevención de Riesgo en los Lugares de Trabajo, que literalmente dice: “Los trabajadores no estarán expuestos a ruidos y vibraciones que puedan afectar su salud”.

#### **5.1.8. Orden y aseo de los locales.**

Los pisos de las áreas de trabajo y los pasillos se observaron limpios y sin obstáculos al igual que los locales de trabajo. En el departamento de producción existe un espacio establecido donde amontonan los desechos plásticos, los cuales se remueven diariamente para ser procesados nuevamente (ver anexo 4). Con relación a ello, los artículos 60 y 61 de la Ley General de Prevención de Riesgos en los Lugares de Trabajo, disponen, que el piso de los lugares de trabajo debe mantenerse en buenas condiciones de orden y limpieza; así mismo los pasillos y salidas deben permanecer sin obstáculos para tener libre acceso y que en el caso de los desechos, estos deban removerse diariamente de forma adecuada.

---

<sup>23</sup> Son equipos de protección individual, que debido a sus propiedades para la atenuación de sonido, reducen los efectos del ruido en la audición, para evitar así un daño en el oído. Reducen el ruido obstaculizando su trayectoria desde la fuente hasta el canal auditivo.

## **5.2. Ropa de trabajo, equipo de protección y herramientas especiales.**

De acuerdo al artículo 38 de la Ley General de Prevención de Riesgos en los Lugares de Trabajo, es obligación del empleador proveer a cada trabajador su equipo de protección personal, ropa de trabajo y herramientas especiales, y al respecto se pudo verificar lo siguiente:

### **5.2.1. Ropa de trabajo y equipo de protección personal.**

Los empleados del departamento de producción reciben el equipo de seguridad para su puesto de trabajo el cual consta de: casco, zapatos de seguridad, uniforme, guantes, gabachas, mascarillas, cinturón de seguridad y auditivo, dependiendo del área y tareas a desempeñar (Ver anexo 1, pregunta 26).

### **5.2.2. Equipo de trabajo y herramientas.**

El 63% de los empleados de producción cuenta con mobiliario en sus puestos de trabajo para desarrollar sus funciones. En cuanto al equipo que se requiere para que desarrollen sus funciones el 82.8% de los empleados afirmó que se les ha proporcionado, y el 86.3% de los empleados cuentan con las herramientas necesarias para desarrollar sus funciones en sus puestos de trabajo (Ver anexo 3 parte II, pregunta 23).

## **5.3. Calidad de vida en el trabajo.**

### **5.3.1. Actividades de bienestar laboral.**

En el departamento de producción se asigna un presupuesto para realizar actividades de bienestar laboral para su personal entre las cuales se pueden mencionar: fiesta navideña, celebración del día de la madre/padre, ferias de salud, *baby shower*, entre otras; donde el 77.5% del personal son hombres y el

22.5 mujeres (Ver anexo 1, preguntas 11 y 12 y anexo 3, Parte I, pregunta 2 y parte II, pregunta 27).

En general el 91% del personal considera “excelente”, “muy buena” y “buena” las actividades de bienestar laboral (Ver anexo 3, parte II, pregunta 28).

### **5.3.2. Clima laboral.**

La empresa realiza un diagnóstico de clima laboral a sus empleados, sin embargo no tienen una programación para realizarlo y cuando es realizado no se toman acciones de mejora; no obstante la empresa cuenta con un clima laboral agradable para sus empleados (Ver anexo 1, preguntas 22, 23 y 24).

Además el 82.5% de los empleados califica las relaciones laborales con sus compañeros de trabajo como: “excelentes”, “muy buenas” y “buenas”; aunque en ocasiones hay problemas entre turnos al recibir las herramientas, equipo o mobiliario; además existen diferencias personales y se dan murmuraciones entre compañeros, lo cual puede interferir en las relaciones laborales (Ver anexo 2, pregunta 10 y anexo 3, Parte II, pregunta 26).

### **5.3.3. Comunicación.**

Los medios que utiliza la empresa para comunicar a los empleados alguna información de interés general o cualquier cambio o logro que ocurra en la institución son: por medio de avisos en cartelera y correo electrónico (ver anexo 1, pregunta 25).

El 75% de los empleados considera que la información que se transmite es clara, lo que indica que los canales de comunicación utilizados para transmitir la información están funcionando aunque no en su totalidad, debido a que no todos manifiestan recibir la información de una forma clara. Además, el 85% de los empleados considera que cuando se trata de cualquier cambio o logro en la

institución la información es transmitida de una forma oportuna (Ver anexo 3, parte II, preguntas 18 y 19).

### 6. Análisis FODA.

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
1. Más de 50 años de experiencia en el mercado	1. La empresa no posee un sistema de evaluación de desempeño del personal.
2. La empresa cuenta con amplias instalaciones	2. El departamento de recursos humanos no cuenta con manuales de administración de personal.
3. Baja rotación de personal en el personal de producción	3. El descriptor de puestos actual se encuentra desactualizado
4. El departamento de producción cuenta con buen clima laboral	4. No tienen un plan de capacitación para el personal.
5. Buena capacidad instalada en el departamento de producción	5. Falta de motivación o incentivos para el personal.
6. Productos de excelente calidad	6. La ubicación de la empresa está en un lugar de riesgo por la delincuencia.
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
1. Software disponible para los procesos de administración de personal.	1. Competencia en el mercado nacional e internacional.
2. Fácil obtención de materia prima en el mercado.	2. Poder de negociación de los proveedores.
3. Acceso de financiamiento en el sistema financiero.	3. Aumento de la delincuencia en la zona donde se encuentra ubicada la empresa.
4. Tratados de libre comercio de calzado plástico con Ecuador, Corea del Sur y China-Taiwán.	4. Crecimiento de nuevos competidores de bajo costo en el mercado.
5. Alianzas estratégicas con diferentes redes de distribución nacional.	5. Nuevas exigencias de los clientes en cuanto a variedad, diseño, colores, productos, entre otros.
6. Expansión a mercados potenciales en Centroamérica.	

## **C. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.**

### **1. Conclusiones.**

- a) La empresa no cuenta con un modelo ordenado de administración del personal, especialmente en el reclutamiento y selección de personal del departamento de producción.
- b) El departamento de recursos humanos no cuenta con manuales de procedimientos para los procesos de administración del personal.
- c) La mayoría de personas que se contratan para el departamento de producción es por medio de amistades y conocidos.
- d) El manual de descriptor de puestos para el departamento de producción se encuentra desactualizado y no se utiliza.
- e) La empresa no cuenta con un sistema de evaluación del desempeño.
- f) El departamento de producción no cuenta con un programa de incentivos para los empleados.
- g) El departamento de recursos humanos no cuenta con un plan de capacitación.
- h) La empresa no cuenta con políticas para llevar a cabo una buena gestión del recurso humano.

## 2. Recomendaciones.

- a) Implementar un modelo de gestión por competencias, para contribuir a la administración del personal del departamento de producción.
- b) Elaborar manuales, que contribuyan a la mejora de la administración del personal y especialmente para el departamento de producción.
- c) Establecer políticas de reclutamiento de personal, que ayuden en el manejo de los procesos que actualmente se realizan en la empresa.
- d) Actualizar el manual de descriptor de puestos y adecuarlo de acuerdo a las competencias que se requieren para cada puesto de trabajo.
- e) Implementar un sistema de evaluación del desempeño por competencias y establecer un procedimiento adecuado para realizarlo.
- f) Diseñar un programa de incentivos para motivar el desarrollo de competencias de los empleados del departamento de producción.
- g) Elaborar un plan de capacitación para fortalecer las competencias del personal del departamento de producción.
- h) Establecer políticas sobre la gestión del recurso humano con base a competencias.

### **CAPITULO III.**

## **PROPUESTA DE DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA CONTRIBUIR A LA ADMINISTRACIÓN DEL PERSONAL DEL ÁREA DE PRODUCCIÓN DE LA EMPRESA GARBAL S.A. DE C.V.**

### **A. OBJETIVOS**

#### **1. Objetivo general.**

Proponer un modelo de gestión por competencias que contribuya a mejorar la administración del personal del departamento de producción de Garbal S.A. de C.V.

#### **2. Objetivos específicos.**

- Definir los perfiles de los puestos de trabajo del departamento de producción con base a competencias para que sean la base de los procesos de selección y evaluación del desempeño.
- Determinar los procesos de reclutamiento y selección por competencias con la finalidad de contratar nuevos candidatos que se ajusten al perfil del puesto.
- Diseñar el proceso de evaluación del desempeño que permita la identificación de brechas de los empleados para alcanzar el perfil deseado.

## **B. MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS DEL DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN DE GARBAL S.A. DE C.V.**

### **1. Descripción del modelo por grupo de competencias generales y específicas.**

El modelo consiste en la aplicación de los modelos de gestión de personal por medio de competencias genéricas y específicas que todas las personas deben poseer para mantener o iniciar su relación con la institución en diferentes niveles o grados según el puesto de trabajo que ocupan u ocuparán.

### **2. Competencias generales y específicas para el departamento de producción.**

La información recolectada en los cuestionarios permitió identificar las competencias y validar las actividades necesarias y frecuentes que se realizan por puesto de trabajo, entre otros.

A continuación, en la tabla No 2 se muestran las competencias generales identificadas para el departamento de producción de Garbal S.A. de C.V. para los diferentes puestos de trabajo.

**Tabla No. 2. Competencias generales**

<b>COMPETENCIAS GENERALES</b>	
<b>Trabajo en equipo</b>	<b>Responsabilidad</b>
<b>Comunicación</b>	<b>Compromiso</b>
<b>Mejora continua</b>	<b>Iniciativa</b>

Fuente: Elaboración propia

Las competencias generales son las que obligatoriamente deben cumplir cada uno de los puestos de trabajo, es decir, son las que se recomiendan para que representen a la institución, como se muestra en la tabla No.3.

**Tabla No.3. Competencias específicas de los puestos del departamento de producción.**

<b>COMPETENCIAS ESPECÍFICAS</b>	
• Manejo de conflictos	• Perseverancia
• Capacidad de planificación y organización	• Flexibilidad
• Pensamiento analítico	• Adaptabilidad al cambio
• Dirección de equipos de trabajo	• Liderazgo
• Autocontrol	• Comunicación para compartir conocimientos
• Habilidad analítica	• Responsabilidad personal
• Aprendizaje continuo	• Conocimiento de la industria en el mercado
• Credibilidad técnica	• Búsqueda de la información
• Aprendizaje continuo	• Conciencia organizacional
• Credibilidad técnica	• Temple
• Tolerancia a la presión	• Ética
• Desarrollo estratégico de los recursos humanos	• Autonomía – sencillez
• Empoderamiento	• Modalidades de contacto
• Productividad	• Comunicación
• Calidad del trabajo	• Trabajo en equipo centrado en objetivos
• Sociabilidad	• Iniciativa – autonomía
• Confianza en sí mismo	• Capacidad de entender a los demás
• Orientación a los resultados	• Comunicación eficaz
• Colaboración	• Orientación a los resultados II
• Preocupación por el orden y la claridad	• Iniciativa II
• Sencillez	• Franqueza – confiabilidad
• Dinamismo-energía	• Pensamiento Conceptual
• Liderazgo	

Fuente: Elaboración propia.

Así, también se definieron las competencias específicas que se identificaron y que se aplicarán según corresponda al perfil de cada puesto.

### **2.1. Puestos de trabajo del departamento de producción y asignación de competencias específicas por puestos.**

Los puestos del departamento de producción de Garbal S.A. de C.V. se muestran en la tabla No.4.

**Tabla No. 4. Puestos de trabajo del departamento de producción.**

<b>PUESTOS DE TRABAJO</b>	
Jefe de producción	Auxiliar de supervisor
Jefe de planificación	Auxiliar de bodega
Jefe de mantenimiento	Mecánico de mantenimiento
Jefe de taller	Conservador de moldes
Jefe de bodega	Mecánico de moldes
Inspector de calidad	Operario centrifuga
Supervisor de producción	Operario de molino
Supervisor de bodega	Operario de empaque
Supervisor de materia prima	Operario extrusor
Supervisor de empaque	Operario de inyección

Fuente: Elaboración propia

Así, en el futuro cuando se realicen contrataciones para cubrir vacantes podrán tener como base los perfiles que se detallan en el anexo 5, donde las competencias se desarrollan con un nivel o grado requerido de acuerdo a cada puesto.

En la tabla No.5 se detalla la clasificación de las competencias específicas requeridas para cada puesto de trabajo.

El perfil se define como el conjunto de competencias requeridas para desempeñar con eficacia las funciones de trabajo. El perfil de cada uno de los puestos está conformado por competencias generales y competencias específicas.

**Tabla No.5. Competencias específicas por cada puesto de trabajo del departamento de producción.**

NOMBRE PUESTO DE TRABAJO	COMPETENCIAS ESPECÍFICAS
<b>Jefe de producción</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Credibilidad técnica</li> <li>• Liderazgo</li> <li>• Autocontrol</li> <li>• Capacidad de planificación y organización</li> <li>• Pensamiento analítico</li> <li>• Tolerancia a la presión</li> <li>• Empoderamiento</li> <li>• Productividad</li> <li>• Manejo de conflictos</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo</li> </ul>

NOMBRE PUESTO DE TRABAJO	COMPETENCIAS ESPECÍFICAS
<b>Jefe de planificación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación para compartir conocimientos</li> <li>• Capacidad de planificación y organización</li> <li>• Pensamiento analítico</li> <li>• Responsabilidad personal.</li> <li>• Orientación a los resultados.</li> <li>• Manejo de conflictos</li> <li>• Modalidades de contacto</li> </ul>
<b>Jefe de mantenimiento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejo de conflictos</li> <li>• Habilidad analítica</li> <li>• Aprendizaje continuo</li> <li>• Capacidad de planificación y organización</li> <li>• Pensamiento analítico</li> <li>• Liderazgo</li> <li>• Empoderamiento</li> </ul>
<b>Jefe de taller</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo</li> <li>• Calidad del trabajo</li> <li>• Sociabilidad</li> <li>• Credibilidad técnica</li> <li>• Capacidad de planificación y organización</li> <li>• Confianza en sí mismo</li> <li>• Manejo de conflictos</li> <li>• Orientación a los resultados II</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preocupación por el orden y la claridad</li> </ul>

NOMBRE PUESTO DE TRABAJO	COMPETENCIAS ESPECÍFICAS
<b>Jefe de bodega</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación eficaz</li> <li>• Orientación a los resultados II</li> <li>• Iniciativa II</li> <li>• Autocontrol</li> <li>• Manejo de conflictos</li> <li>• Liderazgo</li> </ul>
<b>Inspector de calidad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo</li> <li>• Orientación a los resultados</li> <li>• Calidad del trabajo</li> <li>• Franqueza - confiabilidad</li> <li>• Preocupación por el orden y la claridad</li> <li>• Comunicación eficaz</li> <li>• Comunicación para compartir conocimientos</li> <li>• Habilidad analítica</li> </ul>
<b>Supervisor de producción</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo</li> <li>• Dirección de equipos de trabajo</li> <li>• Temple</li> <li>• Capacidad de entender a los demás</li> <li>• Tolerancia a la presión</li> </ul>
<b>Supervisor de bodega</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo</li> <li>• Colaboración</li> <li>• Responsabilidad personal</li> <li>• Preocupación por el orden y la claridad</li> <li>• Trabajo en equipo centrado en objetivos</li> </ul>

NOMBRE PUESTO DE TRABAJO	COMPETENCIAS ESPECÍFICAS
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de planificación y organización</li> </ul>
<b>Supervisor de materia prima</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Habilidad analítica</li> <li>• Credibilidad técnica</li> <li>• Capacidad de planificación y organización</li> <li>• Conocimiento de la industria en el mercado</li> <li>• Orientación a los resultados</li> <li>• Liderazgo</li> </ul>
<b>Supervisor de empaque</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientación a los resultados</li> <li>• Capacidad de planificación y organización</li> <li>• Productividad</li> <li>• Liderazgo</li> <li>• Conocimiento de la industria en el mercado</li> <li>• Iniciativa – autonomía</li> </ul>
<b>Auxiliar de supervisor</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejo de conflictos</li> <li>• Capacidad de planificación y organización</li> <li>• Pensamiento analítico</li> <li>• Dirección de equipos de trabajo</li> <li>• Autocontrol</li> </ul>
<b>Auxiliar de bodega</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificación y organización</li> <li>• Aprendizaje continuo</li> <li>• Sencillez</li> <li>• Dinamismo – energía</li> </ul>

NOMBRE PUESTO DE TRABAJO	COMPETENCIAS ESPECÍFICAS
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Flexibilidad</li> </ul>
<b>Mecánico de mantenimiento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejo de conflictos</li> <li>• Credibilidad técnica</li> <li>• Planificación y organización</li> <li>• Pensamiento analítico</li> <li>• Orientación a los resultados</li> </ul>
<b>Conservador de moldes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprendizaje continuo</li> <li>• Credibilidad técnica</li> <li>• Planificación y organización</li> <li>• Sencillez</li> <li>• Confianza en sí mismo</li> </ul>
<b>Mecánico de moldes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Credibilidad técnica</li> <li>• Aprendizaje continuo</li> <li>• Conocimiento de la industria en el mercado</li> <li>• Calidad del trabajo</li> <li>• Productividad</li> </ul>
<b>Operario centrifuga</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Colaboración</li> <li>• Preocupación por el orden y la claridad</li> <li>• Sencillez</li> <li>• Dinamismo-energía</li> <li>• Confianza en sí mismo</li> </ul>
<b>Operario de molino</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Flexibilidad</li> <li>• Autocontrol</li> <li>• Aprendizaje continuo</li> <li>• Colaboración</li> <li>• Sencillez</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perseverancia</li> <li>• Temple</li> </ul>

NOMBRE PUESTO DE TRABAJO	COMPETENCIAS ESPECÍFICAS
<b>Operario de empaque</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sencillez</li> <li>• Ética</li> <li>• Orientación a los resultados</li> </ul>
<b>Operario de extrusora</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tolerancia a la presión</li> <li>• Confianza en sí mismo</li> <li>• Habilidad analítica</li> <li>• Autonomía-sencillez</li> <li>• Credibilidad técnica.</li> </ul>
<b>Operario de inyección</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación eficaz</li> <li>• Aprendizaje continuo</li> <li>• Productividad</li> <li>• Orientación a los resultados</li> <li>• Calidad del trabajo</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

## 2.2. Diccionario de competencias.

El diccionario comprende la descripción detallada de las elegidas por los empleados, presentadas en un lenguaje sencillo, comprensible fácilmente para todas las personas en la empresa y que señala aquellos elementos visibles que la hacen identificable, además la información que se ha logrado recolectar, permitió identificar las que se requieren para cada puesto de trabajo y aquellas que son relevantes para la empresa y lograr que todo su personal las pueda tener y desarrollar.

Cada una posee su definición e indicadores en grados que describen el comportamiento que denota en la práctica y que se describe en el anexo 6.

### **2.2.1. Competencias generales**

Son las competencias que deben tener y desarrollar todo el personal que forma parte del departamento de producción y los que estén interesados en trabajar en la institución.

### **2.2.2. Competencias específicas.**

Los niveles de competencias están vinculados al nivel de responsabilidad e impacto que tiene un puesto hacia adentro y fuera de la organización; que generalmente están denotados por: el número de personas a supervisar, la responsabilidad financiera, el impacto de las decisiones, tipo y nivel de las relaciones y nivel de planificación.

Como se denotan a continuación:

- a) Niveles por jefaturas
- b) Niveles intermedios.
- c) Niveles iniciales.
- d) Niveles generales
- e) Competencias del conocimiento.

## **C. APLICACIÓN DEL MODELO DE COMPETENCIAS AL PROCESO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.**

La aplicación práctica del modelo incluye el involucramiento de los procesos relativos a la administración del personal que se realiza en Garbal S.A. de C.V. (reclutamiento, selección, contratación e inducción).

Lo anterior implica la creación de instrumentos adecuados para el proceso de selección para el departamento de producción de la empresa, diseñados de tal manera que se obtenga el talento humano mejor calificado.

Asimismo, comprende la elaboración de instrumentos para la evaluación del desempeño y cuyos resultados permitan a Garbal S.A. de C.V. identificar las necesidades de capacitación.

### **1. Plan de reclutamiento por competencias.**

El reclutamiento de personal permitirá determinar las fuentes y los medios adecuados para encontrar el personal idóneo que laborará en la empresa. Puede decirse que este comienza cuando se identifica la vacante y finaliza cuando se recibe la solicitud.

Cuando surge una necesidad de cubrir una vacante, es muy útil estar en contacto con fuentes reclutadoras y hacer un análisis de las solicitudes de empleo (ver anexo 7) y hojas de vida recibidas que cumplan los requerimientos del puesto establecidos. El candidato de no cumplir con los requisitos pasa a personal no admitido en archivo.

Como parte del proceso de reclutamiento es necesaria la recepción de las hojas de vida y así preseleccionar a las persona basándose en los perfiles por competencias.

### **1.1. Reclutamiento interno.**

Garbal S.A. de C.V. debe tener en cuenta a su talento humano para cubrir el puesto disponible proporcionándoles la oportunidad de optar a cubrir la vacante existente. Luego de agotar este análisis y no tener un resultado satisfactorio se podrá salir al mercado.

Se brinda un ejemplo de convocatoria para cubrir vacantes (Ver anexo 8) dentro de la empresa, el cual debe ser colocado en un lugar visible para que sea observado por todo el personal; el cual se deberá analizar de manera objetiva si existe o no algún candidato que se adapte a las necesidades del puesto de trabajo, sin partir de juicio previo alguno y no favorecer a nadie.

### **1.2. Reclutamiento externo.**

Una vez se haya agotado la búsqueda del talento humano en el interior de la empresa, se recurre a los canales de reclutamiento externos donde por política se debe acudir en este orden: anuncios en periódicos, plataformas virtuales de bolsas de trabajo, ferias de empleo, entre otros. Como se mencionó en el capítulo I, estas fuentes externas de reclutamiento son relativamente baratas y estos deben representar la imagen de la empresa; por lo tanto, deben ser directos y claros, con una excelente presentación y contenido.

### **1.3. Políticas de reclutamiento**

- Las fuentes internas tendrán prioridad para el proceso de reclutamiento, si nadie cumple con el perfil requerido se optará por las externas.
- Mantener actualizado el banco de datos del personal, que permita disponer de candidatos debidamente clasificados y calificados para los distintos puestos del departamento de producción de Garbal S.A. de C.V.

- El banco de datos de recursos humanos se depurará cada año, desechando aquella información de personas, que no amerite mantenerse.
- Se dará prioridad a candidatos que residan en las cercanías de la empresa por lo que se debe especificar dicha condición en el medio utilizado.
- Los medios que se utilizarán para el reclutamiento de fuentes externas serán: anuncios en periódicos, plataformas virtuales de bolsas de trabajo y ferias de empleo.
- Previo a cualquier labor de reclutamiento de personal deberá elaborarse una descripción del puesto a ocupar y una definición del perfil deseable de los candidatos con base a competencias, si este no se encontrara dentro del manual de perfiles de puestos del departamento de producción.

## **2. Plan de selección por competencias.**

Una vez consultadas las fuentes y obtenida una lista de candidatos aprobados se procederá a convocar a una entrevista inicial, seguida de una entrevista por competencia y evaluación psicológica y técnica previa a seleccionar a un candidato.

### **2.1. Requisición de personal.**

Tanto el reclutamiento y selección comienza a partir de la requisición de personal. Las razones para realizar este proceso son: cubrir un nuevo puesto (por la creación de una nueva plaza); sustituir a un trabajador ya sea por su bajo rendimiento, jubilación, renuncia o para cubrir plazas temporales (incapacidad).

## **2.2. Entrevista Inicial.**

Esta entrevista tendrá como objetivo conocer al aspirante, realizar preguntas de sondeo que permitan indagar acerca de la experiencia laboral, en esta entrevista se procura averiguar las competencias que el postulante pretende sin llegar a profundidad, permitirá confirmar que el candidato cumpla con los requisitos del cargo (títulos, idiomas, experiencias, entre otros).

### **2.2.1. Preparación de la entrevista.**

Se sugiere para realizar la entrevista, tomarse el tiempo necesario para revisar el currículum vitae de la persona que este deseando incorporarse a la empresa, revisar sus antecedentes antes de recibirlos personalmente; además la persona que vaya a realizar la entrevista debe conocer con precisión los objetivos de la empresa, haber revisado previamente el perfil del puesto, preparar preguntas básicas que se formularan, organizar el tiempo y preparar un ambiente o lugar adecuado en donde se realizará esta actividad.

### **2.2.2. Desarrollo de la entrevista.**

En este punto se hace hincapié que mientras se realiza o desarrolla la entrevista, es importante registrar toda la información posible, de tal manera que facilite la posterior elaboración de un informe para realizar la selección correcta de la persona idónea a ocupar el puesto.

Etapas del desarrollo de la entrevista:

- **Introducción:** Saludo y presentación, se informa los objetivos del proceso, la metodología, etc.
- **Cuerpo:** se explora área educacional, antecedentes familiares, se hacen preguntas gestionando competencias requeridas, motivaciones al cargo.

- **Cierre:** se brindan datos de la empresa y el cargo, se indican próximos pasos y la disponibilidad de la persona, etc.
- **Evaluación:** presentación personal, comunicación no verbal, análisis de las competencias.

### **2.3. Evaluación psicológica.**

Se sugiere aplicar una prueba psicológica con la finalidad de evaluar la salud mental y el nivel intelectual de la persona, así también se puede considerar evaluar la inteligencia emocional dependiendo del cargo.

La calificación obtenida en las evaluaciones psicológicas indicará con alguna precisión la posibilidad de desempeñarse con éxito en situaciones que requieren aprendizaje.

### **2.4. Prueba técnica.**

La prueba técnica puede realizarla el jefe o supervisor del área la cual consistirá en el uso del equipo o manejo de la maquinaria que se utilice en el puesto y conocer la habilidad que tiene la persona en el manejo de la herramienta o maquinaria o si presenta dificultades para manejarla.

Una vez aprobada la entrevista inicial, la evaluación psicológica y la prueba técnica puede pasar a la entrevista por competencias.

### **2.5. Entrevista por competencias.**

Esta debe estar bien dirigida según el perfil de puesto, formulando adecuadamente las preguntas, siendo el resultado las respuestas que se reciban. El éxito de la entrevista dependerá de cómo se pregunta y de saber escuchar, y para ello, es importante que se formulen preguntas fáciles de entender,

realizando una pregunta a la vez y evitando que las preguntas condicionen las respuestas.

Este tipo de entrevista puede tomar mucho tiempo, y dependerá de la experiencia que tenga la persona en realizarla; de tal manera, que se pueda obtener información puntual sobre comportamientos y acciones que el entrevistador deberá implantar en situaciones reales, relacionadas y que se han definido previamente para el puesto.

Para que se pueda llevar a cabo este proceso se ha propuesto en el anexo No. 9 un diseño de guía con preguntas sugeridas por cada competencia requerida para los puestos de trabajo del departamento de producción de Garbal S. A. de C. V.; la cual puede ser realizada por el gerente del departamento, jefe de área o quien estos designen se le debe enseñar a entrevistar con base a los formatos elaborados o ser apoyado en la entrevista por un especialista de recursos humanos que dirija la entrevista.

## **2.6. Selección del nuevo talento.**

Una vez aprobado los puntos anteriores se realiza la selección del nuevo talento.

En este punto se evalúa el candidato que cumplió o que más se acercó al perfil por competencias y los grados requeridos en el perfil. En caso de haber empate en los resultados entre candidatos, el reclutador de recursos humanos evalúa a quien darle prioridad para la selección, y se comparte la información de los resultados con el jefe inmediato de la vacante a cubrir, en la misma que se deberá exponer las observaciones obtenidas por el jefe inmediato cuando realizó la entrevista, y el especialista en recursos humanos decide quién es el finalista que se contratara de acuerdo a todos los resultados el que más se apegó al perfil por competencias.

### **2.7. Contratación de personal.**

Es el último proceso de la selección de personal en el cual se prepara toda la documentación necesaria para la contratación efectiva de la persona seleccionada las cuales son: solvencia de la policía nacional civil, antecedentes penales, copia de DUI y NIT y exámenes médicos de heces y orina si el puesto lo amerita los cuales son requisito dentro del proceso de contratación y finalmente firma de contrato laboral (ver anexo 10) indicando el tipo de contratación ya sea temporal o permanente donde se compromete a cumplir con las obligaciones como trabajador y por parte de la empresa a pagarle un salario y darle las prestaciones de ley que le corresponden y las prestaciones adicionales a las de ley con lo que esta cuenta.

### **2.8. Comunicar a los candidatos no seleccionados.**

Es aconsejable agradecer la participación de los postulantes que fueron entrevistados en segunda instancia, y que no fueron seleccionados; así como también, informarles que sus datos quedaran registrados en la empresa en el caso de que se inicie otro proceso de selección.

### **2.9. Políticas de selección y contratación.**

- La selección de personas se realizará sin considerar religión, sexo, políticas y otros que no tengan que ver con el desempeño efectivo de la persona en su puesto de trabajo.
- Para aplicar a la entrevista por competencias tienen que haber pasado por la entrevista inicial, la evaluación psicológica y haber realizado la prueba técnica.
- Toda persona que aspire a ser miembro de la institución o aplicar a una plaza internamente, tendrá que someterse al proceso de selección establecido.

- El proceso de selección se realizará con base a competencias establecidas en el perfil del puesto mediante la coordinación con las jefaturas interesadas en llenar las plazas vacantes.
- El perfil por competencias definido para cada puesto será la base para el proceso de selección.
- Toda persona que esté en el proceso de selección tendrá que someterse a las pruebas psicológicas para el puesto.
- En el primer día de labores, el nuevo empleado será atendido por el departamento de recursos humanos, en donde se le indicara los formularios de que deberá llenar, los cuales formaran parte de su expediente, así mismo, en dicho departamento se iniciará el proceso de inducción respectivo.
- Contratado el empleado, se le colocará en periodo de prueba de un mes, al finalizar el periodo de prueba, el jefe inmediato del nuevo empleado, prepara una evaluación para determinar si el empleado continuará en el puesto.
- Todos deben presentar los documentos requeridos en el trámite de ingreso, es requisito para su contratación correspondiente.

### **3. Plan de inducción de personal.**

Una vez realizada la contratación, se deberá programar la inducción de los nuevos empleados sin excepción, incluso si es personal temporal, y debe contener al menos la siguiente información: duración, horarios, etapas, actividades y recursos, como se muestra en el formato No. 1 Programa de inducción del personal.

El ambiente debe ser agradable y armonioso, de tal manera que se pueda minimizar la tensión natural del individuo. Se recomienda que el lugar que ocupará el empleado deba ser preparado, para que se sienta que éste es importante para la buena marcha de la organización.

El propósito es que el nuevo empleado se familiarice con la empresa y se integre de una manera eficaz a su puesto de trabajo.

El nuevo empleado debe dársele la oportunidad de realizar preguntas para aclarar sus dudas en cualquier momento durante la inducción, así como de expresar sus opiniones.

### **3.1. Manual de bienvenida**

Este servirá a Garbal S.A. de C.V. para integrar de forma eficaz y eficiente a las personas nuevas que conforman los equipos de trabajo, con el objetivo principal de brindar información de la empresa de manera general, bajo la responsabilidad del departamento de Recursos Humanos (Ver anexo 11).

Contenido del documento:

- Bienvenida
- Historia
- Nuestros productos
- Misión, visión, valores
- Estructura organizativa
- Días festivos
- Forma de pago
- Vacación
- Prestaciones y beneficios
- Zona de almuerzo
- Seguridad y salud ocupacional
- Actividades sociales
- Cierre de manual

**Formato No.1** Programa de inducción de personal.

	<p><b>PROGRAMA DE INDUCCIÓN DE PERSONAL</b></p>
<p>Duración: <b>un día.</b> Horarios: <b>8:00 am – 3:00 pm</b></p>	
<p>8:00 am– 10:00 am</p>	<p><b>Presentación del compañero que será el guía, luego el empleador recibirá una charla que incluye la bienvenida, historia de la empresa, estructura, misión, visión, reglas de conducta y presentación del manual de bienvenida que incluirá la información mencionada.</b></p> <p><b>Inicio de la capacitación acerca del puesto.</b></p>
<p>10:00 am – 12:00 pm</p> <p><b>Recorrido general por las instalaciones de la empresa.</b></p> <p><b>Asignación del puesto en cuanto a espacio físico, breve explicación de funciones, responsabilidad y condiciones de trabajo.</b></p>	
<p>12:00 pm – 1:00 pm</p>	<p><b>Almuerzo.</b></p>
<p>1:00 pm – 3:00 pm</p>	
<p><b>Charla acerca del puesto. Luego la entrega de un promocional representativo con el logo de la empresa, como un incentivo.</b></p>	

Fuente: Elaboración propia.

### **3.2. Políticas de inducción.**

- Es necesario que todas las personas que ingresan a laborar en la institución cursen el programa de inducción que consiste en: explicación del manual de bienvenida, presentación con personal de la organización por medio de correo electrónico a jefes de otras áreas o anuncio en la cartelera de la nueva contratación, presentación con jefe inmediato, presentación a compañeros de área, recorrido por las instalaciones físicas, capacitación inicial sobre lo que se espera de él, según descriptor de puesto.
- Todos los empleados son responsables de colaborar en la orientación, cortesía y ayuda al nuevo miembro de la organización con mayor énfasis en sus compañeros de área.

### **4. Plan de evaluación del desempeño por competencias.**

Este permitirá evaluar el desempeño del personal de la institución con respecto a sus responsabilidades en su puesto de trabajo y el nivel de competencias deseados por el puesto.

En este punto se desea evaluar el comportamiento de una persona en su puesto de trabajo con el fin de identificar aquellas áreas que pueden ser fortalecidas para así alcanzar el nivel de competencia requerida.

De esta forma se presentan los siguientes puntos para la evaluación del desempeño por competencias:

- **Determinar las personas que serán evaluadas.**

Conociendo el talento humano con el que se cuenta en el departamento de producción y definidos los perfiles por puestos de trabajo servirá para identificar el número de empleados, áreas del departamento y el nivel de competencias requeridas para cada puesto.

- **Establecer cada qué tiempo se realizará la evaluación.**

Se recomienda realizar la evaluación una vez al año en los primeros meses que pueden ser enero o febrero, pero se deja a consideración de la junta directiva o gerente de recursos humanos para que en el futuro cuando hagan uso del presente establezcan cada qué tiempo realizar esta evaluación.

- **Comunicar a los evaluadores de su participación.**

Se debe priorizar a los jefes de cada área por su experiencia en su puesto quienes se encargaran de orientar y explicar al evaluado en que consiste y como se desarrolla la evaluación, pero ante todo se deberá hacer llegar una notificación tanto escrita como verbal de la participación de estos en el proceso.

- **Analizar la información contenida y comparar el nivel obtenido con el requerido.**

Una vez realizada la evaluación se analizarán los resultados obtenidos del empleado y se llevará a cabo la comparación de nivel obtenido en las competencias con el nivel requerido en el perfil del puesto de trabajo, luego se elabora el informe y la información que se obtenga podrá ser utilizada para el plan de capacitaciones.

- **Elaborar una lista de empleados con mejor desempeño de cada área.**

El propósito es lograr una mayor diferenciación entre los empleados de tal manera que los empleados sobresalientes puedan ser identificados y estos mismos sirvan de motivadores para que a futuro los otros puedan sobre salir como los actuales.

- **Enviar informe a gerencia.**

No es nada más que un informe de gestión en el cual se detallan cada uno de los posibles movimientos ocurridos en el proceso de evaluación sea estos positivos o negativos para su desarrollo.

Se propone el sistema de evaluación 360° el cual consiste en que un grupo de personas valoren a otras por medio de una serie de ítems o factores predefinidos. Estos factores son comportamientos observables en el desarrollo diario de la práctica profesional.

Se ha definido un diccionario de competencias en el cual se encuentran las diferentes competencias requeridas en cada puesto de trabajo con las definiciones y tipo de conductas que ejemplifica su desarrollo en grados.

El procedimiento a seguir para la evaluación 360 grados es el siguiente:

- **Asignar las competencias generales como específicas del puesto según corresponda.** Si la empresa tiene implementado un sistema de evaluación del desempeño, las competencias deben ser las mismas, para la evaluación 360° pueden tomarse un menor número de competencias generales o específicas.
- **Diseñar la herramienta,** formulario de evaluación 360 grados, (con las competencias correspondientes según el perfil del puesto) como se muestra en el formulario No. 1 Evaluación del desempeño del departamento de producción.
- **Elegir las personas** que van a intervenir como evaluadoras.
- **Lanzar el proceso** de evaluación con los interesados (evaluados) y evaluadores.
- **Comunicar a los interesados** los resultados de la evaluación de 360°

- **Informar:** la administración recibe un informe consolidado sobre el grado de desarrollo de las competencias del personal evaluado, la cual es realizada por el consultor.

En todos los casos para que pueda considerarse como una evaluación de 360° debe darse de una forma en la cual todas las personas que están en el círculo de influencia de una persona den información confidencial sobre su forma de comportamiento y no solo el jefe.

#### **4.1. Desarrollo de la evaluación 360°**

La evaluación se desarrollará de la manera siguiente:

- El departamento de recursos humanos con la guía y dirección del consultor revisará y definirá el formulario que se utilizará y se encargará de distribuir el formulario a los evaluadores.
- El departamento de recursos humanos es el encargado de entregar a cada evaluador su lote de formulario respectivo en un sobre manila con la indicación que debe manejarse con confidencialidad.
- Los evaluadores completan los formularios correspondientes y los envían al departamento de recursos humanos.
- Se comparten los resultados con el personal evaluado y los resultados definitivos de la evaluación se envían al departamento de recursos humanos.
- Procesar las evaluaciones y elaborar un solo informe detallado de los resultados de las evaluaciones.

El método de evaluación sugerido es el siguiente:

1. Desde el jefe.
2. Propia persona.
3. Pares o compañeros.
4. Colaboradores de la persona (si tiene personal a cargo).

Se considera importante marcar el límite mínimo de evaluadores por cada nivel. No obstante, un solo par o un solo subordinado no es lo ideal.

La evaluación se desarrollará tomando en cuenta las definiciones descritas en el anexo No. 6 Diccionario de competencias, en las cuales están definidas las competencias y sus grados de desarrollo, y servirán para identificar en qué grado se encuentra la persona que se está evaluando. La evaluación de las competencias tanto generales como específicas se basará en la observación de conductas o comportamientos. Si una persona posee ciertas características de personalidad, pero, por una razón u otra, estas no se ven reflejadas en su comportamiento, éstas particularidades no son tomadas en cuenta; en este caso se llegará a una conclusión de su desempeño de acuerdo a su comportamiento en el periodo evaluado. Como se está trabajando por competencias, ese comportamiento se relaciona con la descripción de la competencia (definición y su descripción en grados). De la comparación del comportamiento y el grado, se determinará el nivel de desempeño.

El cual se evaluará por medio del formulario No.1 “Evaluación del desempeño del departamento de producción propuesto”, que evalúa el desempeño del empleado por competencias.

La información contenida en el formulario será importante para identificar altos potenciales del personal y manejar el análisis de las necesidades de competencias. Para el seguimiento de la evaluación del desempeño es necesario verificar los siguientes criterios:

- Que sea sistemático y permanente en el tiempo asignado, así mismo participativo para que tenga mayor credibilidad por parte de todos los involucrados.
- Que sirva de fuente de información para el proceso de detección de necesidades de capacitación por competencias.

## Formulario No. 1 Evaluación del desempeño del departamento de producción.

### I. DATOS

Nombre:	Código:	
Puesto actual:		
Fecha de ingreso a la empresa:		
Periodo a evaluar:	Desde:	Hasta:

### II. COMPETENCIAS

Señale con una (X) la casilla correspondiente, calificando el nivel desempeñado según la descripción del grado en cada competencia.

COMPETENCIAS	GRADO A	GRADO B	GRADO C	GRADO D	No desarrollada
<b>Competencias Generales</b>					
Trabajo en equipo					
Comunicación					
Mejora continua					
Responsabilidad					
Compromiso					
Iniciativa					
<b>Competencias Especificas</b>					
Liderazgo II					
Comunicación para compartir conocimientos					
Capacidad de planificación y organización					
Pensamiento analítico					
Responsabilidad personal					
Orientación a los resultados					
Manejo de conflicto					
Modalidades de contacto.					

A: Excelente B: Muy bueno C: Bueno D: Mínimo necesario

### III. NIVEL DE DESEMPEÑO

Señale con una (X) la casilla correspondiente, calificando el nivel de desempeño alcanzado por la persona durante el periodo de evaluación.

Excepcional	
Destacado	
Bueno	
Necesita mejorar	

### IV. FIRMA Y COMENTARIOS

Fecha:	Comentario:
Firma:	

Fuente: elaboración propia

#### **4.2. Políticas de evaluación del desempeño.**

- La evaluación del desempeño se realizará tomando como base las competencias descritas en los perfiles de puestos.
- La evaluación del desempeño se realizará una vez al año en los primeros meses que puede ser en enero o febrero.
- La evaluación que se realice será con el método 360° y se compartirán sus resultados con las personas pertinentes o involucradas.
- El jefe inmediato definirá claramente al evaluado, en qué consiste una evaluación del desempeño como sistema, sus consecuencias y aspectos técnicos.
- El resultado individual de la evaluación del desempeño, será incorporado al respectivo expediente del personal.
- El departamento de recursos humanos custodiará con celo los formularios y toda la información relacionada con el desempeño de las personas y esta será considerada confidencial para otras personas que no sean las involucradas.
- Con base a los resultados se identificarán brechas de necesidades para el desarrollo del personal a través de la capacitación en concordancia de los perfiles por competencias.

#### **5. Plan de capacitación por competencias.**

Para el plan de capacitación se tomarán en cuenta los resultados obtenidos de la evaluación del desempeño para detectar las competencias no desarrolladas o las que hay que reforzar en los empleados ya sea de forma personal o grupal.

De los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño surgirán las temáticas a impartir en el plan de capacitación que serán las competencias que

se necesitan desarrollar o reforzar en jefaturas, supervisores, operarios de las diferentes áreas del departamento de producción. Se debe determinar el periodo en que este se realizara, que podría ser trimestral, semestral o anual apoyadas por INSAFORP<sup>24</sup> para reducir costos.

Para realizar la propuesta del plan de capacitación se tomó como referencia los resultados de las encuestas realizadas a los empleados que sugerían recibir capacitaciones como: liderazgo, comunicación, trabajo en equipo de ahí surgen las unidades de análisis como se refiere en el anexo 13.

### **5.1. Identificación de necesidades de capacitación**

Una vez identificada las necesidades de capacitación se utilizará un formulario para el Diagnóstico de Necesidad de Capacitaciones (DNC) según formato en anexo 12, el cual contiene los siguientes campos:

- **Descripción del impacto y/o riesgo de la falta de competencia en el área o departamento.**
- **Deficiencia de competencias**, generales o específicas en el puesto de trabajo o puede estar no desarrollada, estos resultados los obtendremos de la evaluación del desempeño por competencias.
- **Temas.**
- **Competencias a desarrollar.**
- **Objetivo de la capacitación**, en el equipo de trabajo o en el empleado.
- **Resultados esperados** , en el área de trabajo
- **Grupo meta.**
- **Fuente de capacitación:** externa o interna.

Posteriormente se elabora una matriz la cual se recomienda para el periodo de un año. Durante los primeros seis meses se deberá realizar una evaluación intermedia por medio de una muestra, para evaluar los resultados y considerar si

---

<sup>24</sup> Instituto Salvadoreño de Formación Profesional.

el plan necesita cambios para, luego darle seguimiento durante los siguientes seis meses restantes y finalmente realizar la evaluación del desempeño para medir los resultados del plan.

### **5.2. Políticas de capacitación.**

- Las capacitaciones se sustentarán del resultado de la evaluación del desempeño, realizado al personal.
- El seguimiento de las capacitaciones será responsabilidad del jefe de cada área, de los participantes, supervisor, y el coordinador de capacitación.
- Capacitar y desarrollar las competencias resultantes de la evaluación del desempeño, independientemente del tipo de puesto ejercido.
- El departamento de recursos humanos deberá preparar un plan de capacitaciones de acuerdo a los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño para reforzar o desarrollar las competencias en el personal.
- Se buscare prioritariamente patrocinio de INSAFORP para las capacitaciones.

## **D. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS.**

Para lograr el cumplimiento del modelo de gestión por competencias dentro del departamento de producción, una vez aprobado por la junta directiva, se propone se realice considerando los siguientes aspectos:

- a) La actualización de perfiles por competencias que se ha realizado para cada puesto de trabajo del departamento.
- b) El establecimiento del proceso de reclutamiento y selección por competencias validando la guía de entrevista propuesta para identificar las competencias requeridas para los diferentes puestos de trabajo.

- c) La aprobación del manual de bienvenida como parte del proceso de inducción de personal con el objetivo de informar al personal de nuevo ingreso.
- d) Revisión y aprobación del plan de evaluación del desempeño por competencias para ser implementado y conocer las competencias a desarrollar o reforzar en el personal.
- e) La realización de la evaluación del desempeño por competencias inmediata para determinar las necesidades de capacitación.
- f) La aprobación de un plan de capacitación para reforzar las competencias del personal de acuerdo a los resultados obtenidos de la evaluación del desempeño por competencias.



## 2. Presupuesto de gastos.

Descripción	Precio Unitario	Total
CONSULTORIA		
PRESENTACIÓN DE LA PROPUESTA		\$130.00
Facilitadores		
Materiales (documentos, equipo informático, otros)	\$ 40.00	
Alimentación	\$ 60.00	
Logística (sillas, manteles, lugar...)	\$ 20.00	
Imprevistos	\$ 10.00	
APROBACIÓN POR JUNTA DIRECTIVA		\$100.00
Materiales (documentos, equipo informático, otros)	\$100.00	
CONSULTORIA POR ASESORIA EMPRESARIAL:		\$2,500.00
Estructuración de perfiles por competencias		
Reclutamiento y selección por competencias		
Manual de bienvenida		
Evaluación del desempeño por competencias		
PLAN DE CAPACITACIÓN POR COMPETENCIAS.		
<b>Sub-Total</b>		<b>\$2,730.00</b>
<b>(+) Imprevistos</b>		<b>\$273.00</b>
<b>Total</b>		<b>\$3,003.00</b>

El costo estimado para el plan de capacitación estaría sujeta de acuerdo a los resultados obtenidos de la evaluación del desempeño.

La implementación del modelo será realizado por personal del departamento de recursos humanos.

## BIBLIOGRAFÍA

### Libros:

- Alles, Martha Alicia Dirección Estratégica de Recursos Humanos gestión por competencias, nueva edición, (2ed) año 2008, Buenos Aires: Granica.
- Alles, Martha Alicia (2009), Diccionario de preguntas. Las preguntas para evaluar las competencias más utilizadas, (1ª edición) ediciones Granica, año 2009 Argentina.
- Chiavenato, Idalberto, Administración de Recursos Humanos 5º Edición, año 2000 Colombia, McGRAW-HILL INTERAMERICA EDITORES, S.A.
- Chiavenato, Idalberto, Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones 8º Edición, año 2007 México, McGRAW-HILL/ INTERAMERICA EDITORES, S.A.
- Chiavenato, Idalberto, Gestión del talento humano (3ª. Ed.) año 2009 México D.F, McGRAW-HILL/ INTERAMERICA EDITORES, S.A.
- Fernández López, Javier, Gestión por Competencias: Un modelo estratégico para la dirección de recursos humanos, año 2006, editorial PEARSON EDUCACION.
- Goleman Daniel, Inteligencia emocional, año 1995 de la edición en castellano 1996 por editoriales Kairós, S.A. de C.V.
- San Epifanio San Antonio y Asunción Velasco, Jugar en equipo, Gran Vía (Madrid, España), año 1999, editorial Libros Tobal.
- Saracho José María, Un modelo general de gestión por competencias, año 2005, Providencia Santiago de Chile, RIL Editores.
- Serrano, Alexis, Administración de Personas. (1ª edición) año 2007 San Salvador, El Salvador, Conforme a programas de administración de recursos humanos I, II y III aprobados por el MINED, Talleres Gráficos UCA.
- Stoner, J. y otros, Administración. (6ª ed.). año 1996, México, Prentice Hall Hispanoamericana S.A.
- Tobón Sergio, "Formación integral y Competencias" 4ª edición, año 2004, Bogotá, ECOE.

- Vargas, Fernando, 40 preguntas sobre competencia laboral, edición OIT/Cinterfor, año 2004, Montevideo Uruguay.
- Wayne, M. y Noé, R. Administración de recursos humanos. (6ª ed.). año 1997 México.

**Leyes:**

- Código de Trabajo de la República de El Salvador, año 2010, San Salvador, El Salvador, primera edición, Decreto Legislativo D.L. No. 15, publicado en el Diario Oficial No.142, Tomo 236, Editorial Salvadoreña Hermanos Unidos.
- Ley General de Prevención de Riesgos en los Lugares de Trabajo: Decreto Legislativo No. 254, Publicado en el Diario Oficial N° 82 san salvador 5 de Mayo de 2010, Tomo N° 387.

**Sitios web:**

- <http://www.eumed.net/coursecon/ecolat/cu/2007/mame.htm>
- <http://grupogestionporcompetencias.blogspot.com/2008/05/clasificacin-de-las-competencias-desde.html>.
- <http://www.slideshare.net/muti2/clipboards/my-clips>.
- <https://es.slideshare.net/preppie83/gestion-por-competencias-16203285>
- <http://degestionempresarial.blogspot.com/2017/07/seguridad-en-el-trabajo.html>
- [https://www.academia.edu/37060401/concepto\\_modelos\\_y\\_algunas\\_evidencias\\_relativas\\_a\\_la\\_calidad\\_de\\_vida\\_laboral](https://www.academia.edu/37060401/concepto_modelos_y_algunas_evidencias_relativas_a_la_calidad_de_vida_laboral)

**Otros:**

- Descriptores de puestos del área de producción de Garbal S.A. de C.V.
- Apuntes de proceso de graduación, año 2016, ciclo I, Universidad de El Salvador.

Anexos.



# ANEXOS

**ANEXO No. 1**

**ENTREVISTA A**

**RECURSOS**

**HUMANOS**



## Anexo No.1

### UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



#### ENTREVISTA DIRIGIDA A DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.

**Objetivo:** Recopilar datos para la propuesta de un modelo de gestión por competencias para la administración del personal del área de producción de la empresa Garbal S.A. de C.V

#### I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN.

1. Nombre del entrevistado: Haydee Cortez
2. Cargo que desempeña: Asistente de Recursos Humanos.

#### II. DATOS DE INVESTIGACIÓN.

1. **¿Cómo está conformado el departamento de Recursos Humanos actualmente?**

Gerencia de Recursos Humanos y asistente de Recursos Humanos.

2. **Como departamento de Recursos Humanos ¿Que actividades se desarrollan el primer día con el personal de nuevo ingreso?**

Se da una presentación de inducción, firman contrato, entrega de carnet, uniforme y zapatos de seguridad y se brinda inducción sobre el sistema del comedor.

3. **¿Cómo es el proceso de reclutamiento, selección y contratación que actualmente se utiliza para cubrir una vacante en el área de producción?**

Llenan una solicitud de empleo, se reciben todos los currículos, se les llama a entrevista inicial, se les realiza una prueba técnica dentro de la planta de la cual se les realiza una evaluación escrita, pruebas

psicológicas, si pasan todas las pruebas , pasan a la prueba del polígrafo y finalmente se les llama.

**4. ¿Tiene algún tipo de dificultad para reclutar personal para el área de producción?**

Por la delincuencia en la zona (pandillas) y para ciertas áreas que se requiere personal con experiencia especializada en el manejo de máquinas, por turnos rotativos cada 15 días.

**5. ¿Realizan proceso de inducción al personal?**

Sí. Como departamento de recursos humanos se brinda inducción sobre los valores, beneficios, entre otros.

**6. ¿Cómo es el proceso de inducción de una persona de nuevo ingreso en la empresa?**

Como Recursos Humanos se brinda inducción sobre los valores, misión, visión, beneficios de ley y social, forma de pago, reglamento interno; las funciones las da el jefe de producción y hace una presentación y la práctica la realiza el supervisor.

**7. ¿Cuáles son los medios que utilizan para atraer a candidatos cuando surge alguna vacante?**

Bolsa de trabajo de: Zaragoza y Puerto de la Libertad y la página web de tecoloco.

**8. ¿Cómo es la rotación de personal en el área de producción?**

No muy frecuente, en ocasiones cuando hay baja de producción.

**9. ¿Con qué tipos de políticas cuenta la empresa para llevar a cabo una buena gestión del recurso humano?**

No se conoce si cuentan con políticas de gestión del recurso humano.

**10. ¿Qué beneficios adicionales a los de la ley ofrece la empresa a sus colaboradores?**

Subsidio de alimentación, transporte, clínica empresarial, feria de salud, pan con café todos los días, uniforme y calzado.

**11. ¿Qué actividades de bienestar laboral se desarrollan en la empresa?**

Fiesta navideña, día de la madre/padre, baby shower y en ocasiones se parte pastel para cumpleaños.

**12. ¿Se asigna un presupuesto para el desarrollo de actividades de bienestar laboral?**

Sí.

**13. ¿cuentan con un plan de capacitación?**

No. Se determinan según van surgiendo las necesidades.

**14. ¿Cuál es el proceso para determinar las capacitaciones que se realizan?**

No hay un proceso.

**15. ¿Cuánto es el monto aproximado que se asigna dentro de presupuesto de la empresa para capacitaciones al personal?**

No se conoce ese dato.

**16. ¿Se realiza un Diagnostico de Necesidad de Capacitaciones (DNC) por departamento?**

No.

**17. ¿Qué tipos de capacitaciones son las que imparten a los empleados?**

Higiene y Seguridad, trabajo en equipo, moldeo por inyección, Excel básico, medio y avanzado; entre otros.

**18. ¿Con qué tipo de manuales cuenta actualmente el departamento de Recursos Humanos?**

No hay manuales.

**19. ¿Se cuenta con descriptores de puestos para el área de producción?**

Si cuentan con uno, pero se encuentra desactualizado y no se utiliza.

**20. ¿La empresa posee un sistema de evaluación del desempeño?**

No.

**21. ¿Cada cuánto tiempo realizan la evaluación del desempeño?**

Cada año.

**22. ¿Realizan diagnóstico de clima laboral?**

Si lo realiza una empresa outsourcing.

**23. ¿Cada cuánto tiempo realizan diagnóstico de clima laboral?**

No hay un tiempo determinado.

**24. ¿Qué acciones toman de acuerdo a los resultados obtenidos?**

Ninguna

**25. ¿Cuáles son los medios institucionales que se utilizan para comunicar a los empleados alguna información?**

Avisos, Pizarras y correos electrónicos.

**26. ¿Se le entrega al empleado las herramientas y equipos de seguridad necesarios para su puesto de trabajo?**

Sí. Casco, calzado, uniforme, auditivos, guantes, gabachas, mascarilla y cinturón de seguridad.

¡Muchas gracias por su colaboración!

**ANEXO No. 2**

**ENTREVISTA A JEFES**

**DE ÁREAS**



Anexo No. 2.

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**ENTREVISTA DIRIGIDA A JEFES**

**Objetivo:** Recopilar datos para la propuesta de un modelo de gestión por competencias para la administración del personal del área de producción de la empresa Garbal S.A. de C.V.

**I.DATOS DE IDENTIFICACIÓN.**

1. Nombre del entrevistado: Noel Rivas.
2. Cargo que desempeña: Jefe de Planificación.
3. ¿Cuánto tiempo tiene de trabajar en el cargo que desempeña?  
5 años.

**II.DATOS DE INVESTIGACIÓN.**

1. **¿Cuánto personal tiene a su cargo?**  
3 personas.
2. **¿Cuál es la función principal del área a su cargo?**  
Planificar la producción.
3. **¿Cuál es el índice de rotación de personal en su área?**  
Mínimo.
4. **¿Han tenido buenos resultados en la búsqueda de personal para su área?**  
Sí. Buenos resultados

**5. ¿Cuáles son las mayores dificultades que tiene en la dirección del personal?**

Con las salidas de los materiales que salen a última hora, descargas en mora.

**6. ¿Cuáles son las competencias gerenciales que usted considera son más importantes en el cargo que desempeña?**

Orientación a los resultados, trabajo en equipo, capacidad de planificación y organización, conocimiento de la industria y del mercado y liderazgo.

**7. ¿Cuáles son las competencias actitudinales o laborales que son o considera más importantes en su área de trabajo?**

Pro actividad, responsabilidad y trabajo en equipo.

**8. ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de su área de trabajo?**

Fortalezas: trabajo en equipo y confianza

Debilidades: tiempos de entrega de producción, falta de un auxiliar.

**9. ¿Cómo motiva o incentiva usted a su personal a cargo?**

Felicitarlo por su trabajo, brindándole confianza y motivarlo a hacerlo mejor.

**10. ¿Cómo considera que son las relaciones laborales en su equipo de trabajo?**

Buenas.

**11. ¿Qué tipo de capacitación recibe su equipo de trabajo?**

Manejo de materiales y personal, mejora continua y trabajo en equipo.

**12. ¿Cómo se premian los resultados favorables de una evaluación del desempeño dentro de su área?**

No se premian.

**13. ¿Evalúan el Clima Organizacional en su área?**

No.

**14. ¿Qué acciones toman de acuerdo a los resultados obtenidos?**

Ninguna.

¡Muchas gracias por su colaboración!



**Anexo No. 2.1**  
**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**ENTREVISTA DIRIGIDA A JEFES**

**Objetivo:** Recopilar datos para la propuesta de un modelo de gestión por competencias para la administración del personal del área de producción de la empresa Garbal S.A. de C.V.

**I.DATOS DE IDENTIFICACIÓN.**

1. Nombre del entrevistado: José David Alvarenga.
2. Cargo que desempeña: Jefe de Calidad.
3. ¿Cuánto tiempo tiene de trabajar en el cargo que desempeña?  
8 meses.

**II.DATOS DE INVESTIGACIÓN.**

1. **¿Cuánto personal tiene a su cargo?**  
Una persona.
2. **¿Cuál es la función principal del área a su cargo?**  
Velar por el cumplimiento y seguimiento sobre la gestión de calidad y seguimiento de innovación.
3. **¿Cuál es el índice de rotación de personal en su área?**  
No hay rotación de personal.

**4. ¿Han tenido buenos resultados en la búsqueda de personal para su área?**

Cuando son especializados cuesta encontrar; se busca personal interno como primera opción, externos cuesta más.

**5. ¿Cuáles son las mayores dificultades que tiene en la dirección del personal?**

Enseñar a la persona a cargo. Por el área.

**6. ¿Cuáles son las competencias gerenciales que usted considera son más importantes en el cargo que desempeña?**

Todas.

**7. ¿Cuáles son las competencias actitudinales o laborales que son o considera más importantes en su área de trabajo?**

Meticuloso, pensamiento analítico, iniciativa y comunicación efectiva.

**8. ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de su área de trabajo?**

Fortalezas: se desarrolla más el área técnica, para obtener respuestas para satisfacer a los clientes; se da importancia al área en cuanto a decisiones.

Debilidades: trabajar documentación, procedimientos pendientes, falta de quipo idóneo para trabajar.

**9. ¿Cómo motiva o incentiva usted a su personal a cargo?**

Empodera en su cargo (sus decisiones son importantes), accesible con los permisos, oportunidad que se exprese libremente.

**10. ¿Cómo considera que son las relaciones laborales en su equipo de trabajo?**

Se trabaja en equipo.

**11. ¿Qué tipo de capacitación recibe su equipo de trabajo?**

Sistema de gestión de calidad, estadísticas de calidad, sobre plásticos, equipos de laboratorio, habilidad numérica, entre otros.

**12. ¿Cómo se premian los resultados favorables de una evaluación del desempeño dentro de su área?**

No se premia, solo se realizan promociones.

**13. ¿Evalúan el Clima Organizacional en su área?**

No en mi área, pero se evaluó el año pasado.

**14. ¿Qué acciones toman de acuerdo a los resultados obtenidos?**

No hubo mejoras.

¡Muchas gracias por su colaboración!



Anexo No. 2.2

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**ENTREVISTA DIRIGIDA A JEFES**

**Objetivo:** Recopilar datos para la propuesta de un modelo de gestión por competencias para la administración del personal del área de producción de la empresa Garbal S.A. de C.V.

**I.DATOS DE IDENTIFICACIÓN.**

1. Nombre del entrevistado: Francisco Vidal Asencio.
2. Cargo que desempeña: Jefe de taller de moldes.
3. ¿Cuánto tiempo tiene de trabajar en el cargo que desempeña?  
10 años.

**II.DATOS DE INVESTIGACIÓN.**

1. **¿Cuánto personal tiene a su cargo?**  
Seis personas.
2. **¿Cuál es la función principal del área a su cargo?**  
Fabricación y reparación de moldes.
3. **¿Cuál es el índice de rotación de personal en su área?**  
Casi nulo.
4. **¿Han tenido buenos resultados en la búsqueda de personal para su área?**  
No, hay dificultades para encontrar personal especializado en el área de moldes y para matriceria.

**5. ¿Cuáles son las mayores dificultades que tiene en la dirección del personal?**

Son técnicos, pero es mínimo por que se cuenta con personal especializados y saben qué hacer.

**6. ¿Cuáles son las competencias gerenciales que usted considera son más importantes en el cargo que desempeña?**

Orientación a los resultados, negociación, comunicación, aprendizaje continuo, capacidad de planificación, iniciativa, adaptabilidad al cambio, temple, conocimiento de la industria, pensamiento analítico, manejo de relaciones de negocios, trabajo en equipo, dirección de equipos de trabajo.

**7. ¿Cuáles son las competencias actitudinales o laborales que son o considera más importantes en su área de trabajo?**

Trabajo en equipo, comunicación y respeto.

**8. ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de su área de trabajo?**

Fortalezas: competencias técnicas.

Debilidades: No contar con equipo adecuado.

**9. ¿Cómo motiva o incentiva usted a su personal a cargo?**

Convivencias entre compañeros.

**10. ¿Cómo considera que son las relaciones laborales en su equipo de trabajo?**

Muy buena, hay empatía.

**11. ¿Qué tipo de capacitación recibe su equipo de trabajo?**

Técnicas, sobre soldadura y software.

**12. ¿Cómo se premian los resultados favorables de una evaluación del desempeño dentro de su área?**

No se premian.

**13. ¿Evalúan el Clima Organizacional en su área?**

No.

**14. ¿Qué acciones toman de acuerdo a los resultados obtenidos?**

No aplica.

¡Muchas gracias por su colaboración!



Anexo No. 2.3

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**ENTREVISTA DIRIGIDA A JEFES**

**Objetivo:** Recopilar datos para la propuesta de un modelo de gestión por competencias para la administración del personal del área de producción de la empresa Garbal S.A. de C.V.

**I.DATOS DE IDENTIFICACIÓN.**

1. Nombre del entrevistado: José Vicente Castro
2. Cargo que desempeña: Jefe de Mantenimiento.
3. ¿Cuánto tiempo tiene de trabajar en el cargo que desempeña?  
4 años.

**II.DATOS DE INVESTIGACIÓN.**

1. **¿Cuánto personal tiene a su cargo?**  
Nueve personas.
2. **¿Cuál es la función principal del área a su cargo?**  
Mantenimiento de las maquinas las cuales han sido diseñadas y también infraestructura.
3. **¿Cuál es el índice de rotación de personal en su área?**  
No hay rotación.
4. **¿Han tenido buenos resultados en la búsqueda de personal para su área?**

No ha habido contratación. El perfil que se busca es ahora un poco más fácil.

**5. ¿Cuáles son las mayores dificultades que tiene en la dirección del personal?**

Tener bastante empatía.

**6. ¿Cuáles son las competencias gerenciales que usted considera son más importantes en el cargo que desempeña?**

Orientación a resultados, comunicación, trabajo en equipo, capacidad de planificación, innovación, iniciativa, dirección de equipos de trabajo, integridad, liderazgo y desarrollo de personas.

**7. ¿Cuáles son las competencias actitudinales o laborales que son o considera más importantes en su área de trabajo?**

Trabajo en equipo, iniciativa, disponibilidad, integridad y conocimiento en la industria del plástico.

**8. ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de su área de trabajo?**

Fortalezas: hay bastante iniciativa, compromiso con la empresa, conocimiento técnico.

Debilidades: Reforzar competencias, conocer otras áreas dentro del mantenimiento.

**9. ¿Cómo motiva o incentiva usted a su personal a cargo?**

Brindándole permisos cuando los necesite, salen a comer en grupo.

**10. ¿Cómo considera que son las relaciones laborales en su equipo de trabajo?**

Siempre hay diferencias, pero se trata de mejorar con la comunicación, en ocasiones se dan murmuraciones.

**11. ¿Qué tipo de capacitación recibe su equipo de trabajo?**

Dependiendo del clima laboral. Herramientas básicas de Excel, electrónica, hidráulica y control automático.

**12. ¿Cómo se premian los resultados favorables de una evaluación del desempeño dentro de su área?**

No hay premios, como jefe los invita a comer.

**13. ¿Evalúan el Clima Organizacional en su área?**

No se evalúa.

**14. ¿Qué acciones toman de acuerdo a los resultados obtenidos?**

No aplica.

¡Muchas gracias por su colaboración!



Anexo No. 2.4

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**ENTREVISTA DIRIGIDA A JEFES**

**Objetivo:** Recopilar datos para la propuesta de un modelo de gestión por competencias para la administración del personal del área de producción de la empresa Garbal S.A. de C.V.

**I.DATOS DE IDENTIFICACIÓN.**

1. Nombre del entrevistado: Jaime Edgardo Figueroa.
2. Cargo que desempeña: Jefe de planta.
3. ¿Cuánto tiempo tiene de trabajar en el cargo que desempeña?  
4 años.

**II.DATOS DE INVESTIGACIÓN.**

1. **¿Cuánto personal tiene a su cargo?**  
Cinco personas.
2. **¿Cuál es la función principal del área a su cargo?**  
Administrar recursos de plantas y cumplir con fechas de entrega de la producción.
3. **¿Cuál es el índice de rotación de personal en su área?**  
De 6 a 7 personas del área de inyección.
4. **¿Han tenido buenos resultados en la búsqueda de personal para su área?**  
Si, ha mejorado bastante, porque cambio el procedimiento.

**5. ¿Cuáles son las mayores dificultades que tiene en la dirección del personal?**

Actitudes personales, incapacidades seguidas, compromiso y control de la producción.

**6. ¿Cuáles son las competencias gerenciales que usted considera son más importantes en el cargo que desempeña?**

Orientación a los resultados, negociación, comunicación, aprendizaje continuo, desarrollo de las personas, desarrollo de las relaciones, confianza en sí mismo, búsqueda de información, liderazgo, trabajo en equipo, dirección de equipos de trabajo, pensamiento analítico, iniciativa, adaptabilidad al cambio.

**7. ¿Cuáles son las competencias actitudinales o laborales que son o considera más importantes en su área de trabajo?**

Trabajo en equipo, comunicación, técnicas, competencias transversales, paciencia.

**8. ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de su área de trabajo?**

Fortalezas: buena capacidad instalada, equipo, disponibilidad de personal y buena planificación.

Debilidades: falta de competencias en el personal nuevo, problema en la maquinaria.

**9. ¿Cómo motiva o incentiva usted a su personal a cargo?**

Reunión a inicio de semana, haciendo ver al personal de sacar el pedido con los costos más bajos posibles.

**10. ¿Cómo considera que son las relaciones laborales en su equipo de trabajo?**

Equilibrado, hay problemas entre turnos.

**11. ¿Qué tipo de capacitación recibe su equipo de trabajo?**

Excel y mejora continua.

**12. ¿Cómo se premian los resultados favorables de una evaluación del desempeño dentro de su área?**

Como jefe los invito a comer a un desayuno o almuerzo, para el área de empaque más capacitaciones.

**13. ¿Evalúan el Clima Organizacional en su área?**

Sí.

**14. ¿Qué acciones toman de acuerdo a los resultados obtenidos?**

Convivencias, pastel, vales y se premian.

¡Muchas gracias por su colaboración!

**ANEXO No. 3**

**TABULACIÓN DE**

**PREGUNTAS E**

**INTERPRETACIÓN DE**

**DATOS**

### Anexo No. 3.

## PARTE I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN.

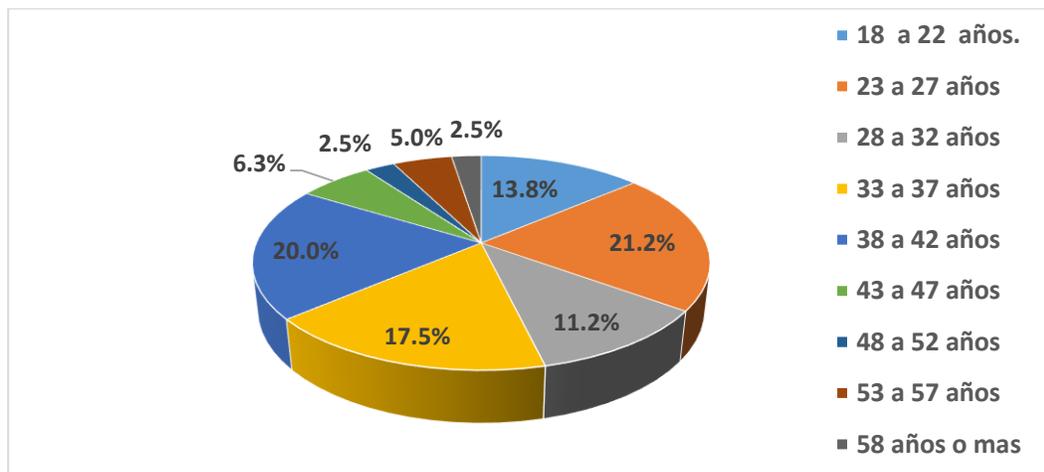
### 1. Edad.

Objetivo: Determinar los rangos de edades de los empleados del área de producción.

**Cuadro No. 1.**

EDAD	FRECUENCIA	PORCENTAJE
18 a 22 años.	11	13.8%
23 a 27 años	17	21.2%
28 a 32 años	9	11.2%
33 a 37 años	14	17.5%
38 a 42 años	16	20.0%
43 a 47 años	5	6.3%
48 a 52 años	2	2.5%
53 a 57 años	4	5.0%
58 años o mas	2	2.5%
<b>TOTAL</b>	<b>80</b>	<b>100%</b>

**Gráfico No. 1.**



**Interpretación:** Se observa que la mayoría de empleados (83.7%) que trabajan en el área de producción rondan edades entre 18 a 42, indicando que se cuenta con una fuerza de trabajo joven.

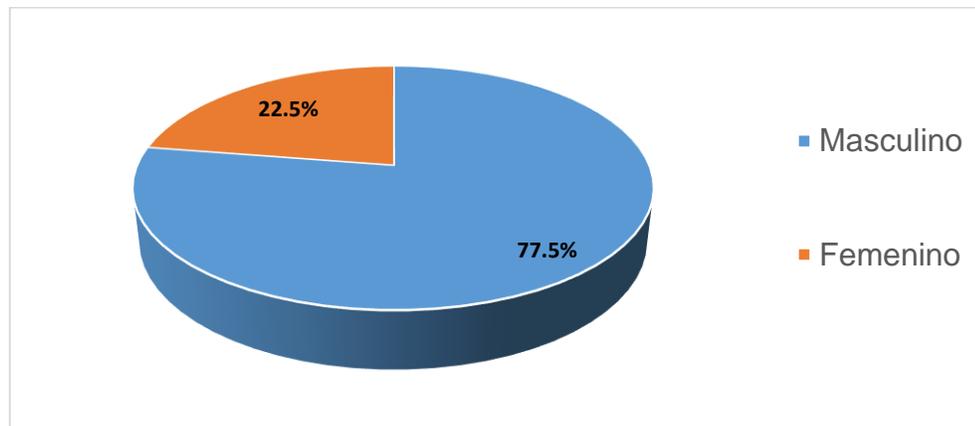
## 2. Sexo.

Objetivo: Determinar los rangos de edades de los empleados del área de producción.

**Cuadro No. 2.**

SEXO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Masculino	62	77.5%
Femenino	18	22.5%
<b>TOTAL</b>	<b>80</b>	<b>100%</b>

**Gráfico No. 2.**



**Interpretación:** El 77.5% de los empleados son hombres, en vista que se trabaja con equipo y maquinaria pesada. Las mujeres (22.5%), se dedican a actividades que no requieren un mayor esfuerzo físico.

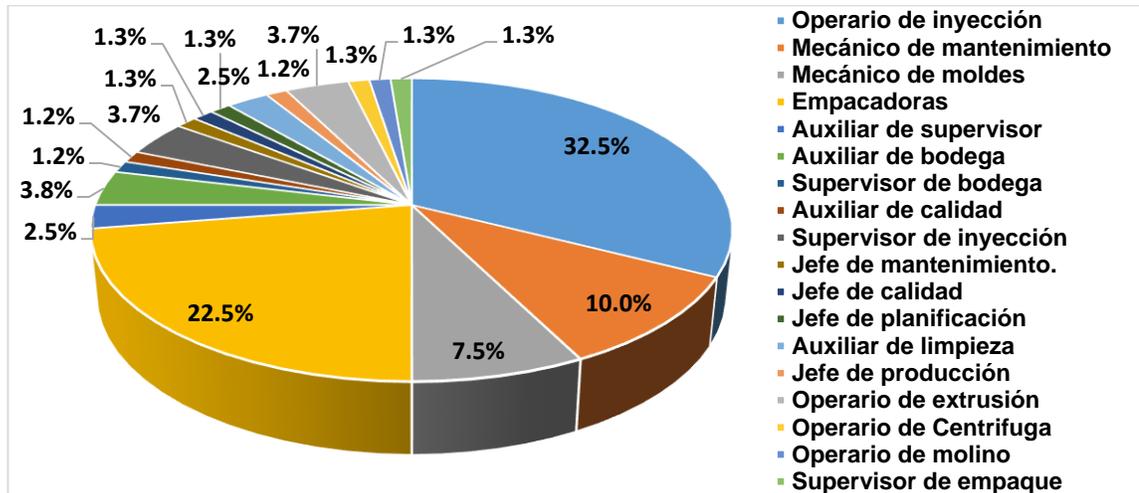
### 3. Puesto de trabajo.

Objetivo: Determinar cuántas personas ocupan los distintos puestos que componen el área de producción.

**Cuadro No. 3.**

<b>PUESTO DE TRABAJO</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Operario de inyección	26	32.5%
Mecánico de mantenimiento	8	10.0%
Mecánico de moldes	6	7.5%
Empacadoras	18	22.5%
Auxiliar de supervisor	2	2.5%
Auxiliar de bodega	3	3.7%
Supervisor de bodega	1	1.2%
Auxiliar de calidad	1	1.2%
Supervisor de inyección	3	3.7%
Jefe de mantenimiento.	1	1.3%
Jefe de calidad	1	1.3%
Jefe de planificación	1	1.3%
Auxiliar de limpieza	2	2.5%
Jefe de producción	1	1.2%
Operario de extrusión	3	3.7%
Operario de Centrifuga	1	1.3%
Operario de molino	1	1.3%
Supervisor de empaque	1	1.3%
<b>TOTAL</b>	<b>80</b>	<b>100%</b>

**Gráfico No. 3.**



**Interpretación:** La mayor parte de empleados corresponden a los puestos de: operario de inyección (32.5%) y empacadoras (22.5%) debido a que la parte más importante del proceso de producción que requieren más atención y más manos de obra es la de la manipulación de máquinas inyectoras y la del empaque del producto. Los puestos que contienen menos personal son aquellos que sirven de apoyo al área, tales como mecánico en mantenimiento, mecánico de moldes, auxiliar de limpieza entre otros.

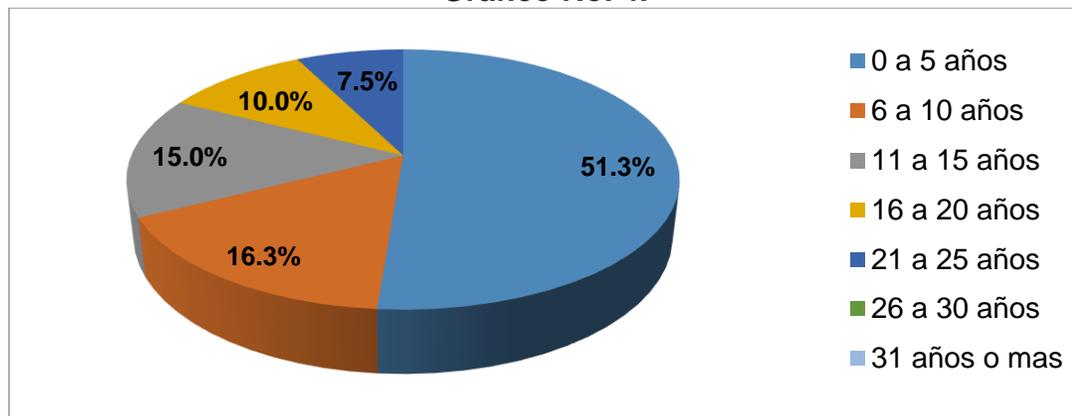
#### 4. Tiempo de laborar en la empresa.

Objetivo: Conocer el rango promedio de tiempo que los empleados del área de producción tienen de laborar para la empresa.

**Cuadro No. 4.**

TIEMPO DE LABORAR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
0 a 5 años	41	51.3%
6 a 10 años	13	16.3%
11 a 15 años	12	15.0%
16 a 20 años	8	10.0%
21 a 25 años	6	7.5%
26 a 30 años	0	0.0%
31 años o mas	0	0.0%
<b>TOTAL</b>	<b>80</b>	<b>100%</b>

**Gráfico No. 4.**



**Interpretación:** El 51.3% de los empleados del área de producción tienen 5 o menos de 5 años de laborar en la empresa, lo cual se considera que se encuentra en el promedio debido a que se tiene personal relativamente nuevo y se podría deber a las causas normales, tales como: renuncias, despidos, creación de más vacantes en los puestos de trabajo, entre otros. Así también se tiene representación de personal que tiene más 20 años (7.5%) de laborar en la empresa, lo cual son de apoyo debido a su conocimiento y experiencia acumulada en su trayectoria laboral dentro de la empresa.

## PARTE II. PREGUNTAS.

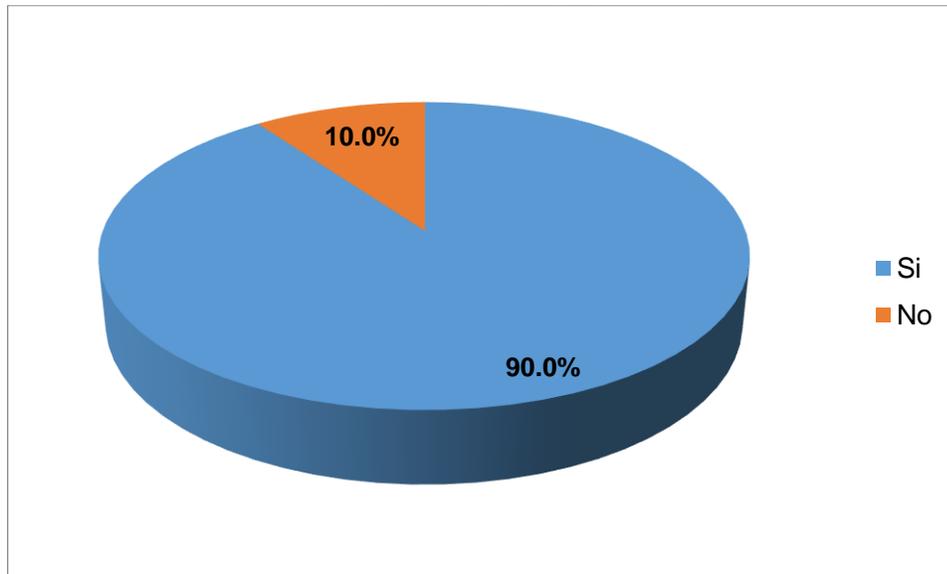
**Pregunta No.1.** ¿Conoce la misión de la empresa?

Objetivo: Determinar si el personal del área de producción conocen la misión de la empresa.

**Cuadro No. 1.**

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	72	90.0%
No	8	10.0%
<b>TOTAL</b>	<b>80</b>	<b>100%</b>

**Gráfico No. 1.**



**Interpretación:** El 90% de los empleados conocen la misión de la empresa, lo cual demuestra que hay un propósito claro por parte de la empresa de que todos sus empleados conozcan la misión de la misma.

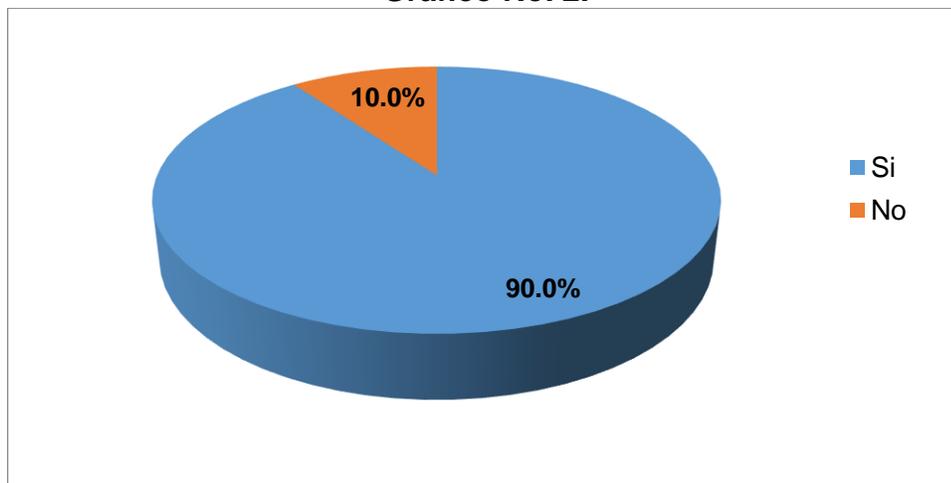
**Pregunta No.2.** ¿Conoce la visión de la empresa?

**Objetivo:** Determinar si el personal del área de producción conoce la visión de la empresa.

**Cuadro No. 2.**

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	72	90.0%
No	8	10.0%
<b>TOTAL</b>	<b>80</b>	<b>100%</b>

**Gráfico No. 2.**



**Interpretación:** Un 90% de los empleados conoce la visión de la empresa, lo que demuestra que la empresa tiene un gran interés en alinear a todos sus empleados al cumplimiento de metas y objetivos y la identificación de los empleados por formar parte del crecimiento de la misma. El 10% de los empleados que desconoce la visión de la empresa, puede deberse a que no se sienten identificados con la empresa, a que probablemente en su proceso de inducción no se le indico la visión institucional, entre otras causas.

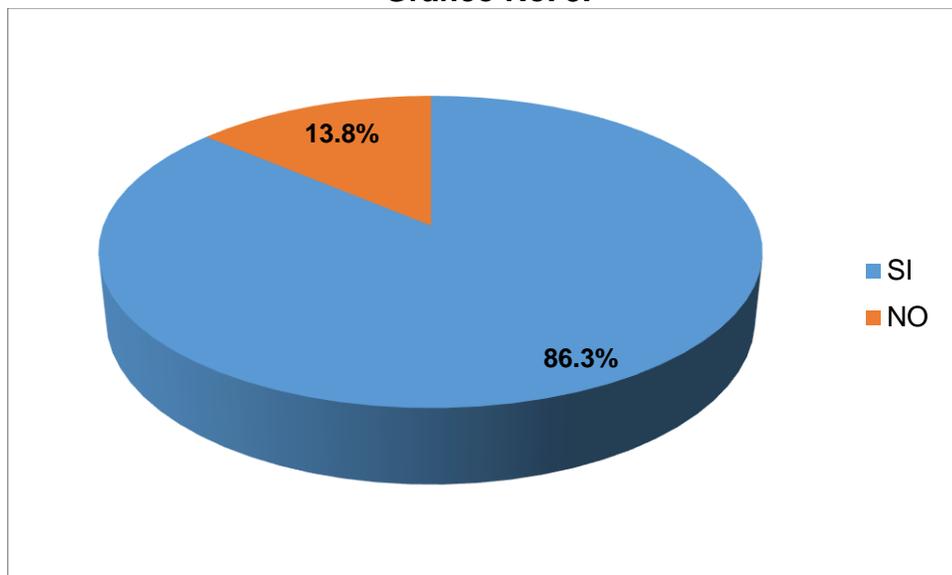
**Pregunta No 3.** ¿Conoce los valores institucionales que actualmente posee la empresa?

**Objetivo:** Determinar si el personal conoce los valores institucionales que posee la empresa.

**Cuadro No. 3.**

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	69	86.3%
NO	11	13.8%
<b>TOTAL</b>	<b>80</b>	<b>100%</b>

**Gráfico No. 3.**



**Interpretación:** Casi en su totalidad (86.3%) de los empleados del área de producción conocen los valores institucionales, lo que indica que la empresa da a conocer a todo su personal dichos valores. Aunque hay una parte del personal encuestado (13.8%) que alude no conocer los valores de la empresa, se puede deber a que no hay una identificación con la empresa o también que al momento de la divulgación de los mismos no estuvieron presentes.

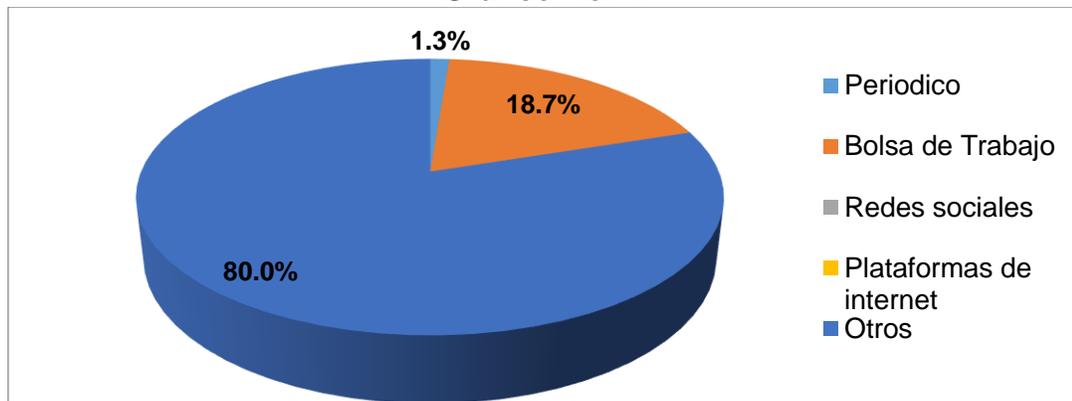
**Pregunta No 4.** Antes de ingresar a la empresa. ¿Cuál fue el medio por el que se enteró de que había plazas disponibles dentro de la institución?

**Objetivo:** Conocer los distintos medios de reclutamiento utilizados por la empresa para cubrir sus distintas vacantes en el área de producción.

**Cuadro No. 4.**

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Periódico	1	1.3%
Bolsa de Trabajo	15	18.7%
Redes sociales	0	0.00%
Plataformas de internet	0	0.00%
<b>Otros</b>		
Amistades	21	26.3%
Conocidos	10	12.5%
Vecino	2	2.5%
Llevo solicitud a la empresa	3	3.8%
Contactado por el dueño	4	5.0%
Familiar	6	7.5%
Empleado de la empresa	3	3.8%
Contacto por teléfono	1	1.3%
Prácticas profesionales	2	2.5%
No respondió	12	15.0%
<b>TOTAL</b>	<b>80</b>	<b>100%</b>

**Gráfico No. 4.**



**Interpretación:** El 80% de los empleados que actualmente labora en la empresa, se enteraron de las plazas disponibles mediante medios tradicionales tales como: por medio de amigos, conocidos, vecinos, empleados de la empresa, entre otros. Otros empleados se enteraron de las oportunidades laborales de la empresa, mediante medios formales como: Periódico (1.3%) y bolsa de trabajo (18.7%).

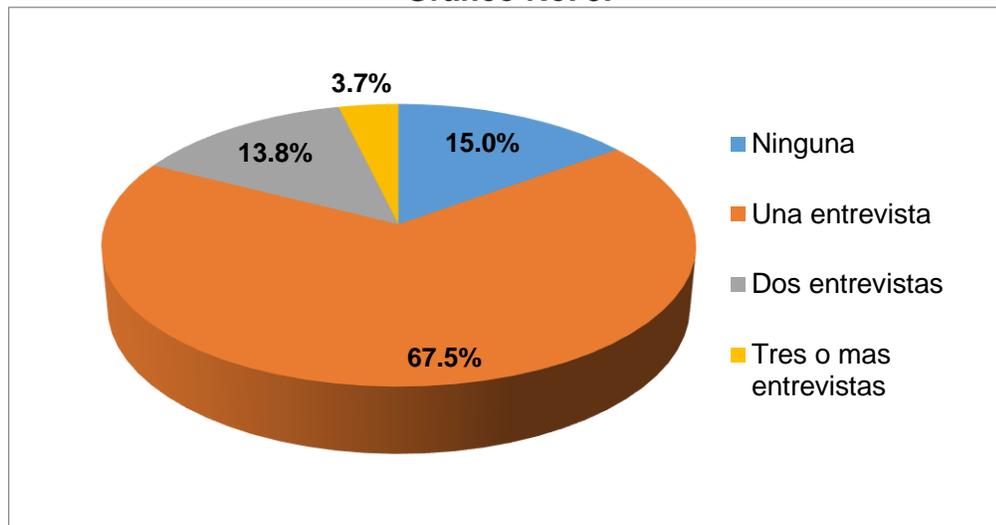
**Pregunta No 5.** En el proceso de selección ¿A cuántas entrevistas asistió para poder ser seleccionado?

**Objetivo:** Demostrar cuántas entrevistas realizan los empleados para ser seleccionados por la empresa.

**Cuadro No. 5.**

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Ninguna	12	15.0%
Una entrevista	54	67.5%
Dos entrevistas	11	13.8%
Tres o más entrevistas	3	3.7%
<b>TOTAL</b>	<b>80</b>	<b>100%</b>

**Gráfico No. 5.**



**Interpretación:** El 67.5% de los empleados solo recibieron una entrevista, por lo que se puede observar que la empresa no cuenta con un proceso de selección estándar para todos los candidatos que aspiran a un puesto esto puede deberse a que en determinados puestos de trabajo no se necesitan realizar más de una entrevistas.

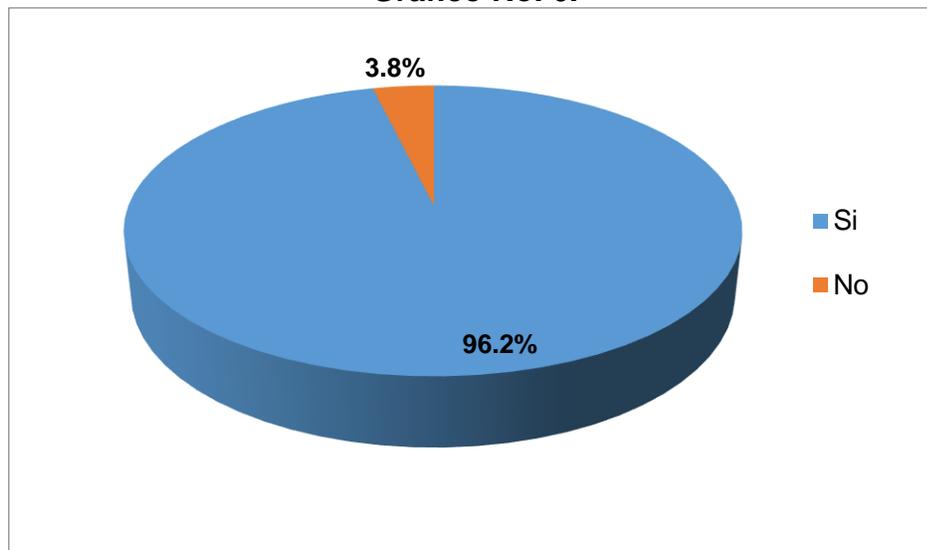
**Pregunta No.6.** ¿Se le mencionó en el momento de su ingreso a la empresa las condiciones de su contratación?

**Objetivo:** Conocer si al personal le explican las condiciones de su contratación al momento de ingresar a la empresa.

**Cuadro No. 6.**

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	77	96.2%
No	3	3.8%
<b>TOTAL</b>	<b>80</b>	<b>100%</b>

**Gráfico No. 6.**



**Interpretación:** El 96.2% de los empleados recibieron las condiciones de su contratación al momento de ingresar a la empresa, lo que indica que la empresa se rige bajo las leyes laborales vigentes, dando así indicios de estabilidad laboral al establecer una relación laboral clara y de forma legal.

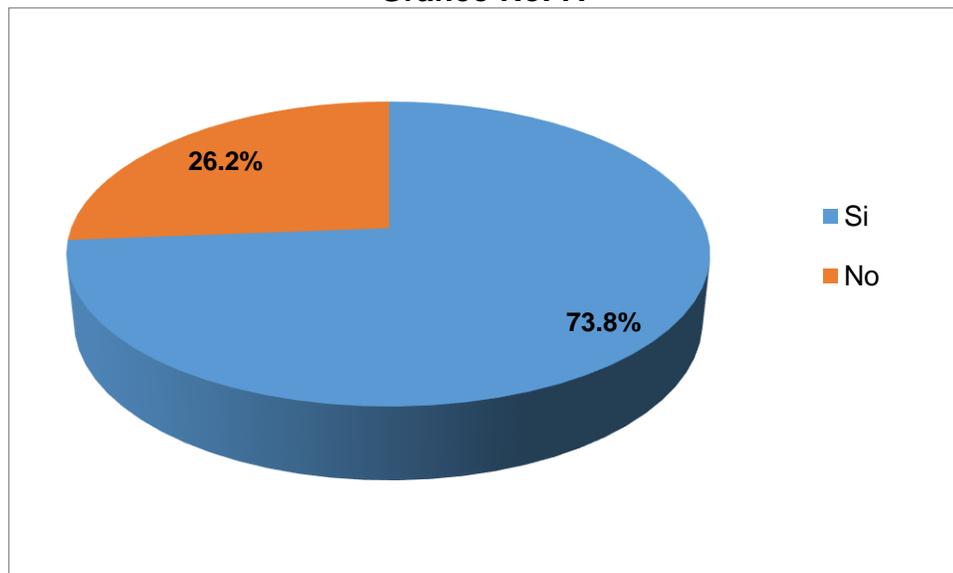
**Pregunta No 7.** ¿Se le dio inducción de su puesto de trabajo al ingresar a la empresa?

**Objetivo:** Mostrar si al personal de nuevo ingreso se le realiza la respectiva inducción en el puesto de trabajo que ocupara dentro de la empresa.

**Cuadro No. 7.**

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	59	73.8%
No	21	26.2%
<b>TOTAL</b>	<b>80</b>	<b>100%</b>

**Gráfico No. 7.**



**Interpretación:** El 73.8% de los empleados recibieron inducción sobre el puesto de trabajo a desempeñar. Lo anterior nos indica, que antes de iniciar de lleno con las actividades propias del puesto, los empleados son capacitados sobre las actividades que desarrollaran en el puesto de trabajo. Un 26.2% de los empleados no recibieron inducción lo que podría deberse a que no hay una exigencia de cumplir el proceso de inducción en los puestos de trabajo.

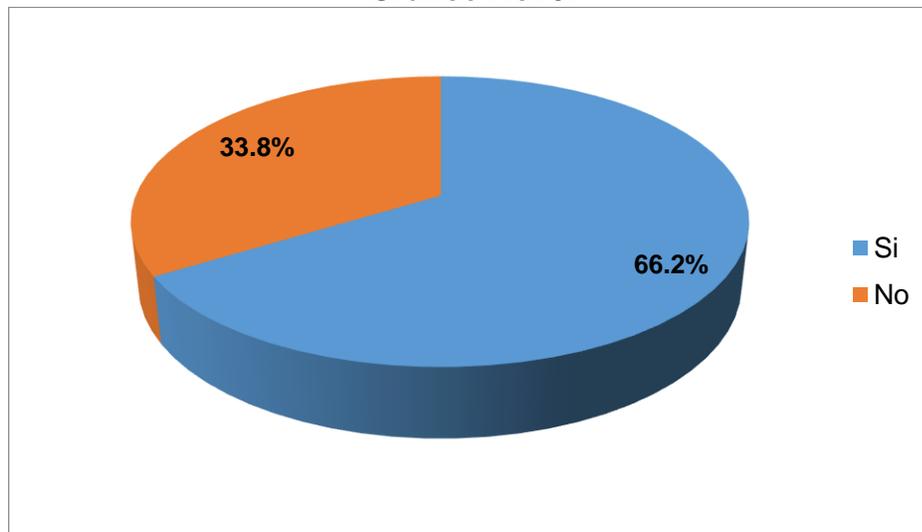
**Pregunta No 8.** ¿Se le entregó en su ingreso a la empresa, las políticas y reglamentos que esta posee?

**Objetivo:** Identificar si se dan conocer políticas y reglamentos que la empresa posee al personal de nuevo ingreso como parte del proceso de inducción.

**Cuadro No. 8.**

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	53	66.2%
No	27	33.8%
<b>TOTAL</b>	<b>80</b>	<b>100%</b>

**Gráfico No. 8.**



**Interpretación:** En la etapa de inducción, la empresa brinda al empleado de nuevo ingreso, las políticas y reglamentos que posee; aunque por los resultados obtenidos se podría deducir que no es uniforme para todos los empleados, ya que un 33.8% del personal indica no haber recibido al momento de su ingreso las políticas y reglamentos de la empresa.

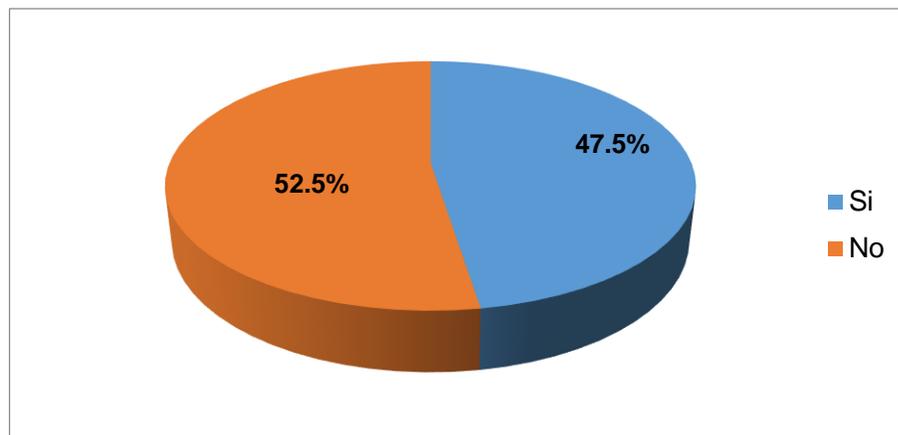
**Pregunta No 9.** ¿Se le ha brindado por escrito, las funciones que debe ejecutar en su puesto de trabajo?

**Objetivo:** Conocer si al personal de nuevo ingreso se le proporcionan por escrito las distintas funciones que desempeñara en su puesto de trabajo.

**Cuadro No. 9.**

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	38	47.5%
No	42	52.5%
<b>TOTAL</b>	<b>80</b>	<b>100%</b>

**Gráfico No. 9.**



**Interpretación:** Un 52.5% de los empleados han recibido de forma escrita las funciones del puesto de trabajo que desempeñan. Mientras que un 47.5% del personal no ha recibido por escrito las funciones que desempeña, esto puede suceder en puestos que por sus actividades rutinarias no es necesario brindar por escrito sus funciones, ya que son repetitivas y pocas las actividades. (Por ejemplo, una operaria de empaque, su función principal es empaquetar el producto, es algo que hace todos los días).

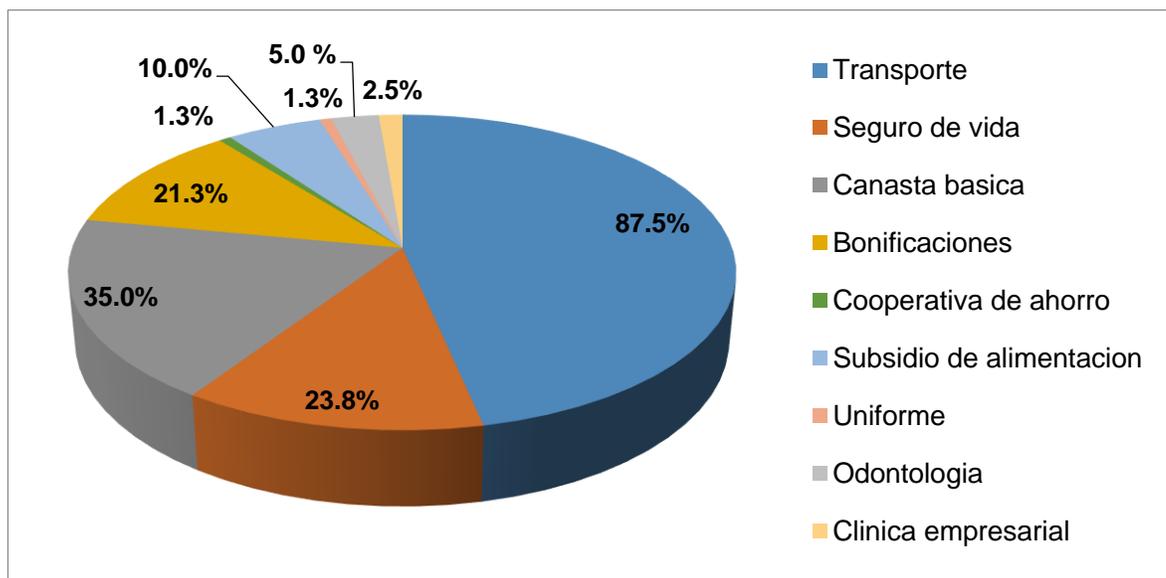
**Pregunta No 10.** ¿Qué beneficios adicionales a los de la ley recibe por parte de la empresa?

**Objetivo:** Determinar los distintos beneficios adicionales que la empresa ofrece a su personal en el área de producción.

**Cuadro No. 10.**

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE DE ACUERDO A No DE EMPLEADOS
Transporte	70	46.7%	87.5%
Seguro de vida	19	12.7%	23.8%
Canasta básica	28	18.7%	35.0%
Bonificaciones	17	11.3%	21.3%
<b>Otros</b>			
Cooperativa de ahorro	1	0.7%	1.3%
Subsidio de alimentación	8	5.3%	10.0%
Uniforme	1	0.7%	1.3%
Odontología	4	2.7%	5.0%
Clínica empresarial	2	1.3%	2.5%
<b>TOTAL</b>	<b>150</b>	<b>100.00%</b>	

**Gráfico No. 10.**



**Interpretación:** La empresa posee un paquete de beneficios adicionales para sus colaboradores, entre los cuales tiene mayor aceptación por parte de los mismos son: Transporte (87.5%), canasta básica (35%), seguro de vida (23.8%). También posee otros beneficios tales como: brindar bonificaciones, dar alimentación a bajo costo, uniforme, servicio de cooperativa de ahorro y crédito y clínica empresarial. Todos los beneficios que ofrece la empresa tienen buena aceptación por parte de los empleados y sobre todo ayudan a retener al personal y son beneficios que ayudan en su economía, su bienestar personal y tienen impactos positivos en su núcleo familiar.

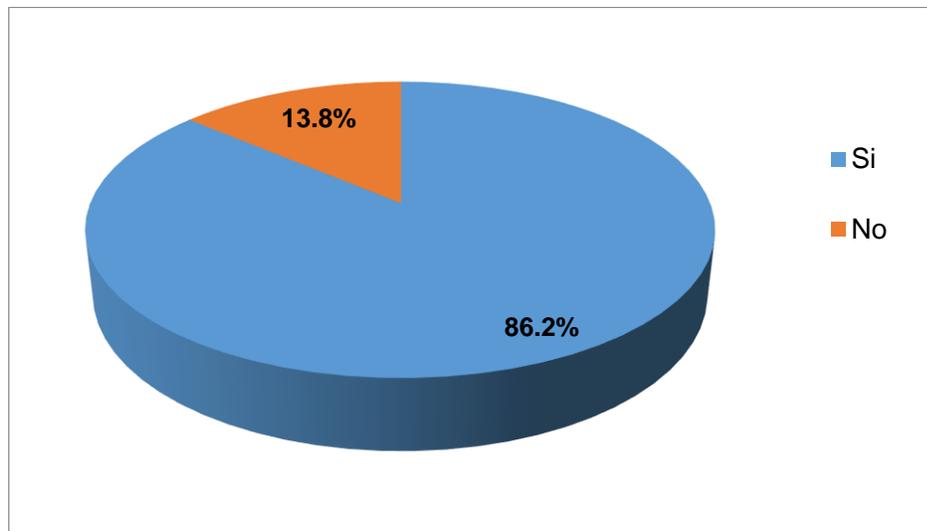
**Pregunta No 11.** ¿Se siente satisfecho con las capacitaciones que le ha brindado la empresa en el tiempo que tiene de estar laborando para ella?

**Objetivo:** Determinar el nivel de satisfacción de las capacitaciones recibidas por los empleados del área de producción

**Cuadro No. 11.**

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	69	86.2%
No	11	13.8%
<b>TOTAL</b>	<b>80</b>	<b>100%</b>

**Gráfico No. 11.**



**Interpretación:** el 86.2% de los empleados están recibiendo capacitaciones acorde a las necesidades de aprendizaje que se requieren en su área, por lo que la empresa se esfuerza por desarrollar las habilidades y destrezas de sus empleados; sin embargo, es importante destacar que un 13.8% considera que no se le está capacitando conforme a las actividades que realiza en su puesto de trabajo.

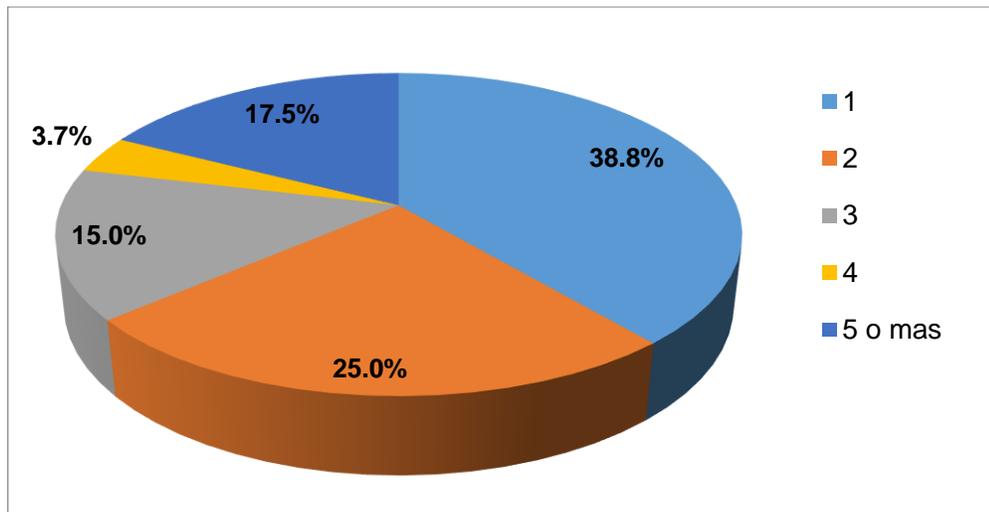
**Pregunta No 12.** ¿Cuántas capacitaciones ha recibido en el lapso de un año?

**Objetivo:** Conocer con qué frecuencia se han impartido capacitaciones al personal del área de producción en el transcurso del año.

**Cuadro No. 12.**

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	31	38.8%
2	20	25.0%
3	12	15.0%
4	3	3.7%
5 o mas	14	17.5%
<b>TOTAL</b>	<b>80</b>	<b>100%</b>

**Gráfico No. 12.**



**Interpretación:** La empresa tiene en constante capacitación a sus empleados, ya que más de la mitad (61.2%) del personal ha recibido más de una capacitación en lo que va del transcurso del año. Los resultados indican que si la empresa está desarrollando un plan de capacitación para mejorar habilidades o destrezas en su personal, lo está realizando de una forma muy efectiva en muy corto tiempo.

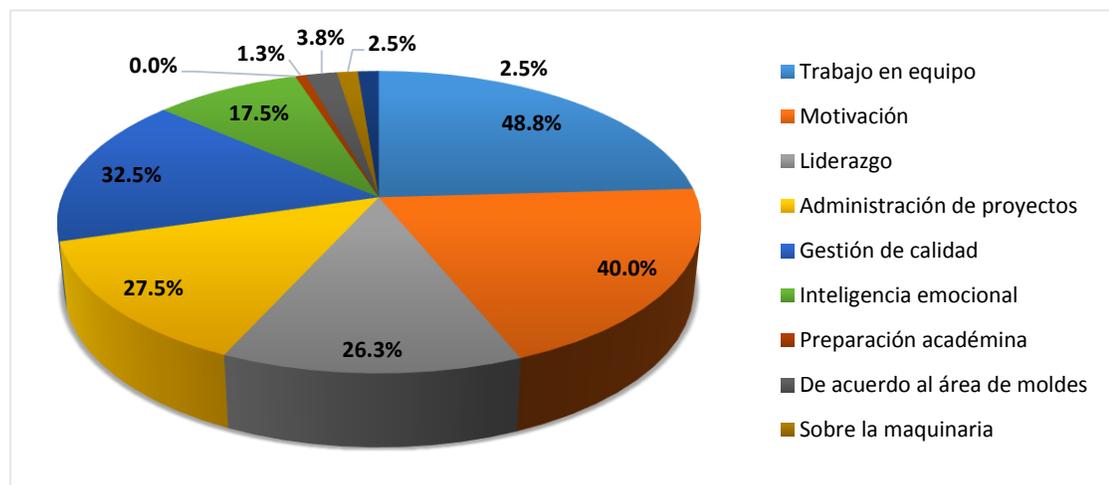
**Pregunta No 13.** ¿Qué tipo de capacitaciones considera usted que debería de recibir?

**Objetivo:** Conocer los distintos tipos de capacitaciones que el personal del área de producción podría recibir para mejorar su rendimiento.

**Cuadro No. 13.**

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE DE ACUERDO A No DE EMPLEADOS
Trabajo en equipo	39	24.1%	48.8%
Motivación	32	19.8%	40.0%
Liderazgo	21	13.0%	26.3%
Administración de proyectos	22	13.6%	27.5%
Gestión de calidad	26	16.0%	32.5%
Inteligencia emocional	14	8.6%	17.5%
Otros:			0.0%
Preparación académica	1	0.6%	1.3%
De acuerdo al área de moldes	3	1.9%	3.8%
Sobre la maquinaria	2	1.2%	2.5%
Áreas técnicas	2	1.2%	2.5%
<b>TOTAL</b>	<b>162</b>	<b>100.00%</b>	

**Gráfico No. 13.**



**Interpretación:** La mayoría de los empleados considera que las capacitaciones que deberían recibir son sobre trabajo en equipo, motivación y gestión de calidad para mejorar sus competencias y rendimiento en su puesto de trabajo.

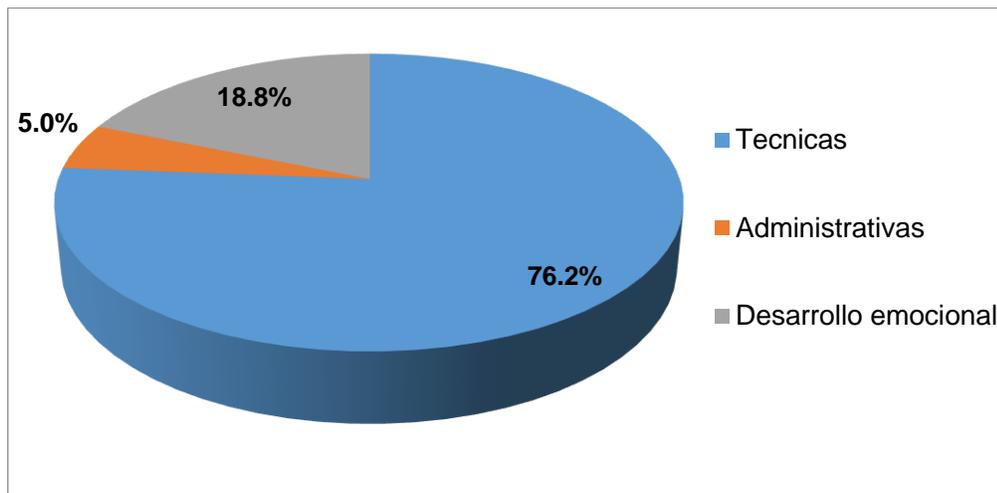
**Pregunta No.14.** ¿De qué carácter, deberían ser orientadas las capacitaciones que se imparten al departamento?

**Objetivo:** Determinar el enfoque que deben tener las distintas capacitaciones que se imparten para el área de producción.

**Cuadro No. 14.**

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Técnicas	61	76.2%
Administrativas	4	5.0%
Desarrollo emocional	15	18.8%
<b>TOTAL</b>	<b>80</b>	<b>100.00%</b>

**Gráfico No. 14.**



**Interpretación:** Un 76.2% de los empleados, está de acuerdo que las capacitaciones deben ser de carácter técnico, esto se debe a que la mayor parte del área de producción necesita conocimientos técnicos sobre el proceso productivo, la maquinaria que se utiliza y los distintos materiales que se manejan. Aunque también cabe mencionar que se necesitan también capacitaciones de tipo administrativo para el desarrollo de actividades de tipo administrativas en el área y desarrollo emocional para la mejora de actitudes del personal.

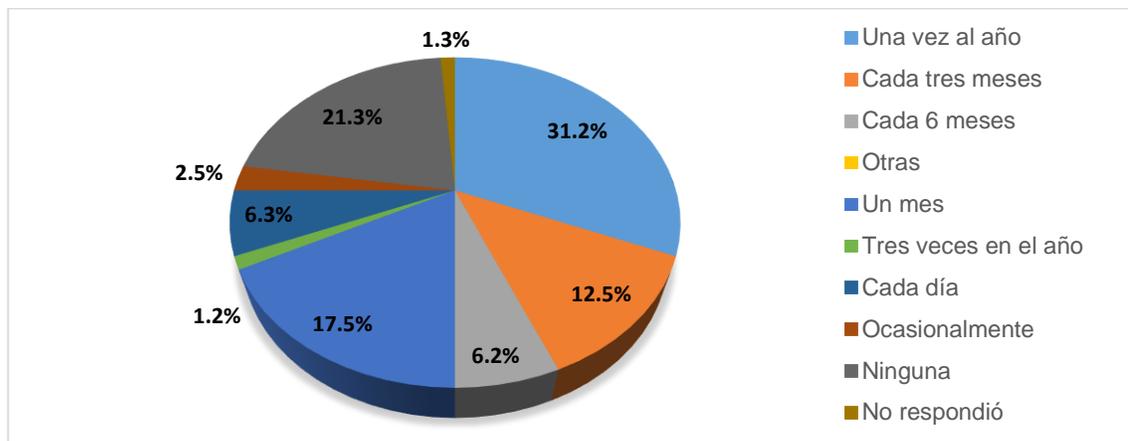
**Pregunta No 15.** ¿Con qué periodicidad se le realiza la evaluación de desempeño en su puesto de trabajo?

**Objetivo:** Conocer con qué periodicidad se evalúa al personal en relación con su desempeño

**Cuadro No. 15.**

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Una vez al año	25	31.2%
Cada tres meses	10	12.5%
Cada 6 meses	5	6.2%
<b>Otras</b>		
Un mes	14	17.5%
Tres veces en el año	1	1.2%
Cada día	5	6.3%
Ocasionalmente	2	2.5%
Ninguna	17	21.3%
No respondió	1	1.3%
<b>TOTAL</b>	<b>80</b>	<b>100%</b>

**Gráfico No. 15.**



**Interpretación:** Un 31.2% de los empleados menciona que la periodicidad con la que se realiza evaluación de desempeño es de un año. Mientras que un 50% del personal manifiesta que hay distintos periodos en los que se les realiza dicha evaluación. Cabe mencionar que dentro del porcentaje de los que mencionaron otros periodos, un 21.3% no se realiza ninguna evaluación de desempeño. Es de observar que por los resultados, la empresa no tiene uniformidad en cuanto a la ejecución de la evaluación del personal.

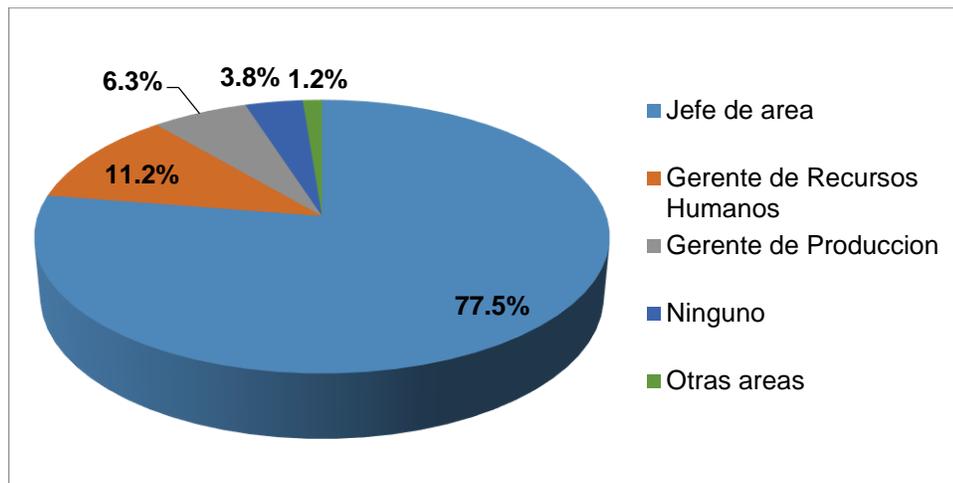
**Pregunta No 16.** ¿Quién es el encargado de realizar la evaluación de desempeño en su puesto de trabajo?

**Objetivo:** Determinar quiénes son los responsables de evaluar el desempeño del personal en su puesto de trabajo.

**Cuadro No. 16.**

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Jefe de área	62	77.5%
Gerente de Recursos Humanos	9	11.2%
Gerente de Producción	5	6.3%
<b>Otros</b>		
Ninguno	3	3.8%
Otras áreas	1	1.2%
<b>TOTAL</b>	<b>80</b>	<b>100%</b>

**Gráfico No. 16.**



**Interpretación:** El 77.5% de los empleados considera que el encargado de evaluar su desempeño es el jefe de área, mientras que un 11.2% considera que es la gerencia de recursos humanos quien tiene que evaluar el desempeño del personal. Se tiene muy claro en la empresa que la persona idónea para evaluar su personal a cargo es el jefe de área y aunque se menciona la gerencia de recursos humanos, este departamento es solamente para el apoyo de la ejecución de la misma.

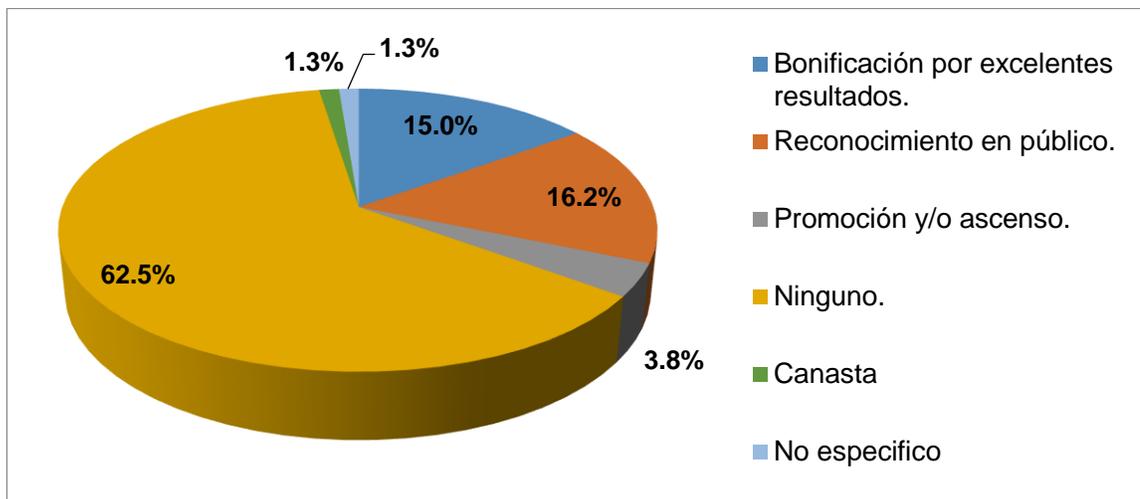
**Pregunta No 17.** ¿Qué recibe por el buen desempeño de su puesto de trabajo dentro de la empresa?

**Objetivo:** Identificar la forma en que el empleado es reconocido por sus resultados obtenidos en la evaluación de desempeño.

**Cuadro No. 17.**

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Bonificación por excelentes resultados.	12	15.0%
Reconocimiento en público.	13	16.2%
Promoción y/o ascenso.	3	3.7%
Ninguno.	50	62.5%
<b>Otros.</b>		
Canasta	1	1.3%
No especificó	1	1.3%
<b>TOTAL</b>	<b>80</b>	<b>100%</b>

**Gráfico No. 17.**



**Interpretación:** Un 62.5% de los empleados manifiesta que no recibe ningún incentivo por los buenos resultados en una evaluación de desempeño. La empresa no tiene muy bien definido un paquete de incentivos para los resultados en este tipo de evaluación, y si lo tuviese no se hace de manera uniforme en todas las áreas.

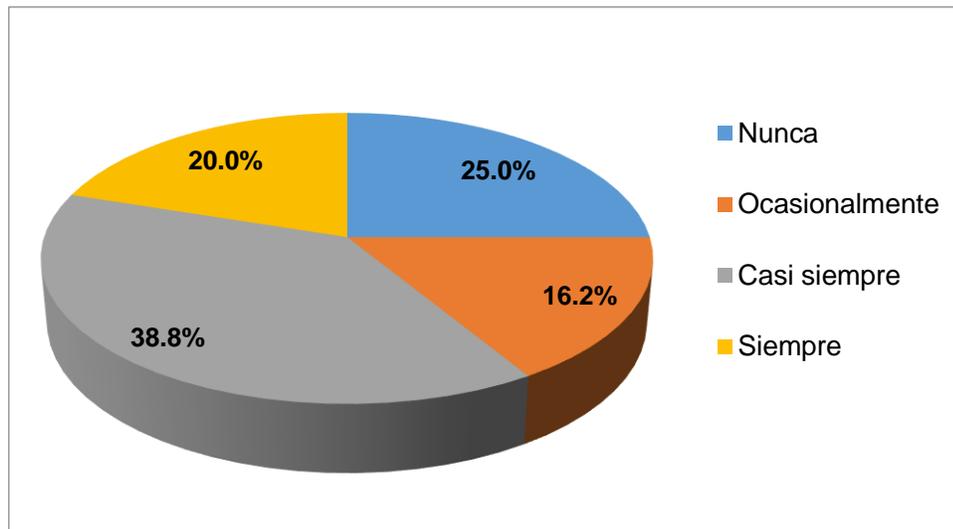
**Pregunta No 18.** ¿La información de interés general que se transmite en el departamento es clara?

**Objetivo:** Conocer si la transmisión de la información dentro del departamento de producción es clara para todo el personal.

**Cuadro No. 18.**

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Nunca	20	25.0%
Ocasionalmente	13	16.2%
Casi siempre	31	38.8%
Siempre	16	20.0%
<b>TOTAL</b>	<b>80</b>	<b>100%</b>

**Gráfico No. 18.**



**Interpretación:** Un 38.8% considera que la comunicación casi siempre es clara y un 20% del personal opina que la información es siempre clara. Por los resultados obtenidos se considera que la empresa posee los correctos canales de comunicación lo cual hace que la información se transmita de una forma clara y a la vez no genere malos entendidos.

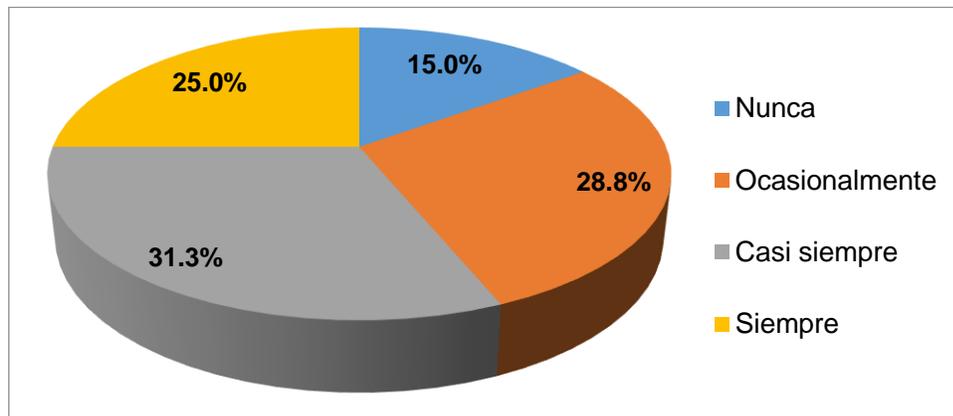
**Pregunta No 19.** ¿Cualquier cambio o logro que ocurre en la institución, es informado a todos los empleados oportunamente?

**Objetivo:** Determinar si los cambios o logros en la empresa se informan al personal de una manera oportuna.

**Cuadro No. 19.**

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Nunca	12	15.0%
Ocasionalmente	23	28.8%
Casi siempre	25	31.3%
Siempre	20	25.0%
<b>TOTAL</b>	<b>80</b>	<b>100%</b>

**Gráfico No. 19.**



**Interpretación:** La mayor parte de los empleados opina que los cambios o logros dentro de la empresa son transmitidos de forma oportuna. Un 31.3% del personal considera que los logros o cambios son casi siempre informados, mientras que un 25% menciona que siempre se informa oportunamente. La empresa como parte de la comunicación institucional informa de manera oportuna a su personal de los cambios que suceden en la empresa (podría ser en cuanto a cambios de personal, procedimientos, entre otros) y los logros en cuanto a alcance de producción.

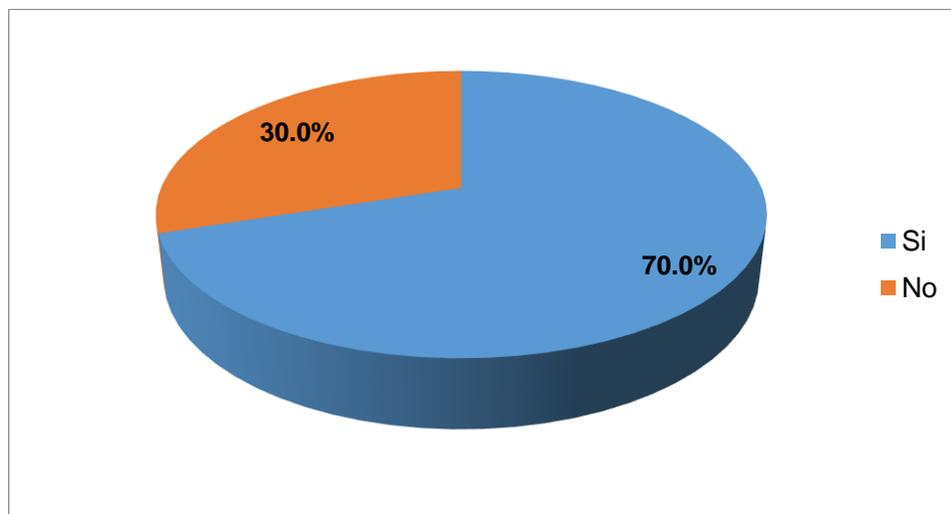
**Pregunta No 20.** ¿Existen espacios para que el personal pueda expresar sugerencias y contribuir con el desarrollo de la empresa?

**Objetivo:** Conocer si la empresa posee espacios para que el personal pueda expresar y dar a conocer sus dudas y/o sugerencias.

**Cuadro No. 20.**

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	56	70.0%
No	24	30.0%
<b>TOTAL</b>	<b>80</b>	<b>100%</b>

**Gráfico No. 20.**



**Interpretación:** De los empleados encuestados 7 de cada 10, opinan que si hay espacios para brindar sus comentarios y/o sugerencias. La empresa como parte de la comunicación institucional, brinda espacios para que los empleados puedan expresar sus comentarios y/o sugerencias los cuales ayudan a mejorar procesos, motivar a las áreas y tener un acercamiento de la percepción que tiene los empleados mediante los comentarios que realizan.

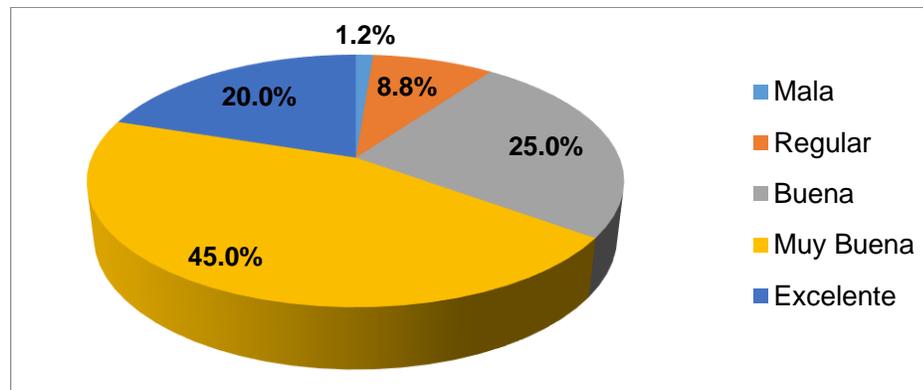
**Pregunta No 21.** ¿Qué valoración le daría a la empresa como lugar de trabajo tomando en consideración el sistema de salarios, prestaciones y demás compensaciones?

**Objetivo:** Determinar la percepción que tienen los empleados sobre del sistema de salarios, prestaciones y compensaciones que actualmente posee la empresa

**Cuadro No. 21.**

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Mala	1	1.2%
Regular	7	8.8%
Buena	20	25.0%
Muy Buena	36	45.0%
Excelente	16	20.0%
<b>TOTAL</b>	<b>80</b>	<b>100%</b>

**Gráfico No. 21.**



**Interpretación:** Un 45% del personal considera como muy bueno el sistema de beneficios y compensaciones que actual posee la empresa y un 20% de los empleados lo considera como excelente. La empresa posee un buen sistema de beneficios y compensaciones, que hace que más del 50% del personal se sienta satisfecho con el sistema que actualmente funciona y lo que indica que la cobertura de beneficios es para todas las áreas.

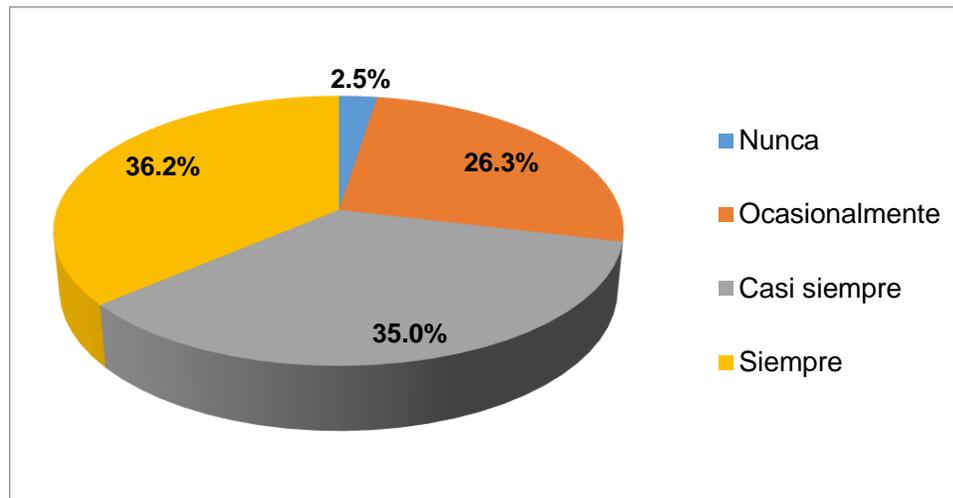
**Pregunta No 22.** ¿Existe flexibilidad por parte de la empresa para que usted pueda estudiar y desarrollarse académicamente?

**Objetivo:** Conocer si la empresa brinda la flexibilidad para que sus empleados trabajen y se desarrollen académicamente.

**Cuadro No. 22.**

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Nunca	2	2.5%
Ocasionalmente	21	26.3%
Casi siempre	28	35.0%
Siempre	29	36.2%
<b>TOTAL</b>	<b>80</b>	<b>100%</b>

**Gráfico No. 22.**



**Interpretación:** Según los resultados, el 71.2% de los empleados considera que siempre o casi siempre hay flexibilidad para estudiar. La empresa brinda oportunidad a sus empleados de desarrollarse académicamente, ya que es un valor agregado tener personal capacitado y preparado académicamente, es válido algunas excepciones por el proceso productivo que se maneja y el horario que tiene el empleado y como este afectaría la ausencia del mismo.

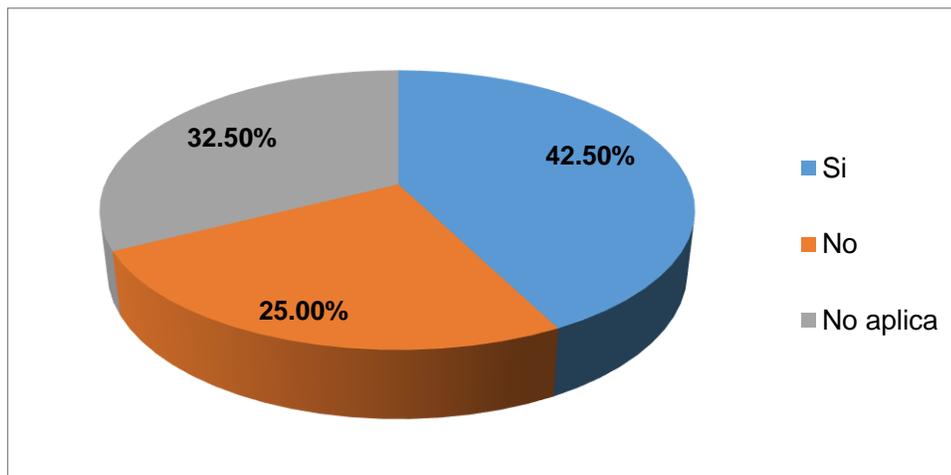
**Pregunta No. 23.** ¿Se le ha proporcionado el mobiliario, equipos y herramientas adecuados para desarrollar sus funciones?

**Objetivo:** Determinar si al personal se le proporciona el mobiliario, equipo y herramientas necesarias para el desempeño y ejecución de sus actividades en su puesto de trabajo.

**Cuadro No. 23-A.** Mobiliario.

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	34	42.50%
No	20	25.00%
No aplica	26	32.50%
<b>TOTAL</b>	<b>80</b>	<b>100.00%</b>

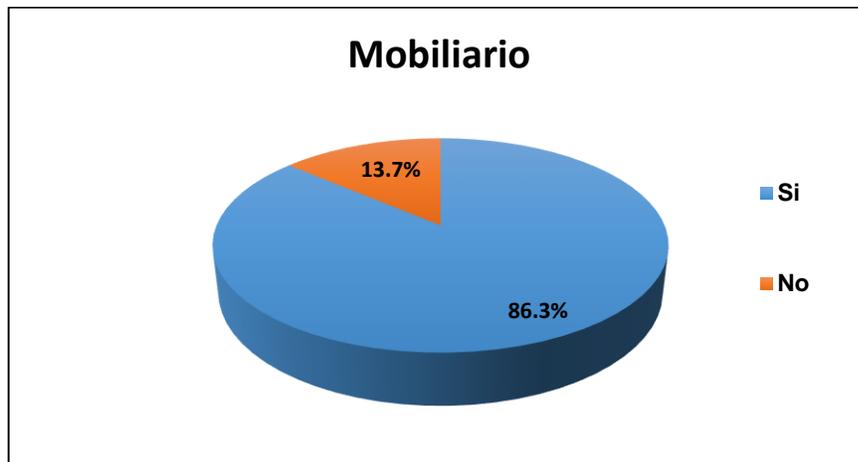
**Gráfico No. 23-A.** Mobiliario.



**Cuadro No. 23 – B. personal que aplica mobiliario.**

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	34	63%
No	20	37%
<b>TOTAL</b>	<b>54</b>	<b>100%</b>

**Gráfico No. 23-B. personal que aplica mobiliario.**

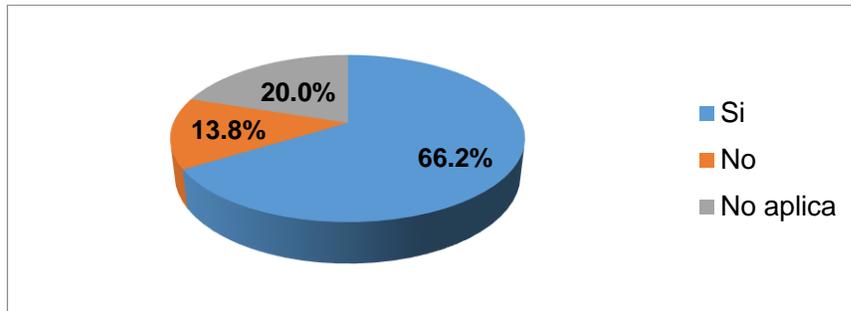


**Interpretación:** El 63% del personal considera que se le asigna el mobiliario adecuado para desarrollar sus actividades, mientras el 32.5% de los empleados indica que no aplica a su puesto de trabajo. Cabe mencionar que la empresa por su rubro de fabricación de calzado plástico, hay puestos de trabajo que no necesitan mobiliario para desempeñar sus funciones tal es el caso de los operarios de inyección, operarios de extrusión entre otros puestos.

**Cuadro No. 23-C. Equipo.**

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	53	66.2%
No	11	13.8%
No aplica	16	20.0%
<b>TOTAL</b>	<b>80</b>	<b>100%</b>

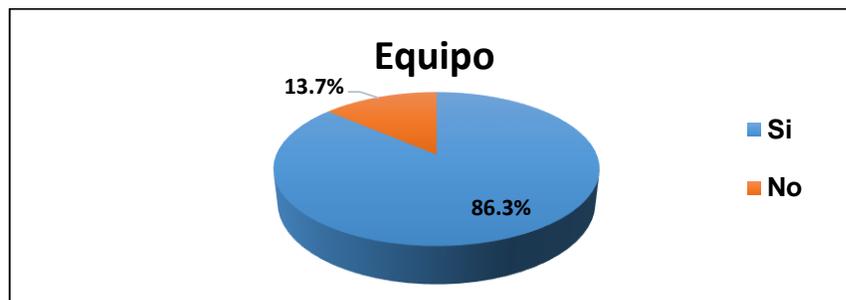
**Gráfico No. 23-C. Equipo.**



**Cuadro No. 23-D. Personal que aplica equipo.**

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	53	82.8%
No	11	17.2%
<b>TOTAL</b>	<b>64</b>	<b>100%</b>

**Gráfico No. 23-D. Personal que aplica equipo.**

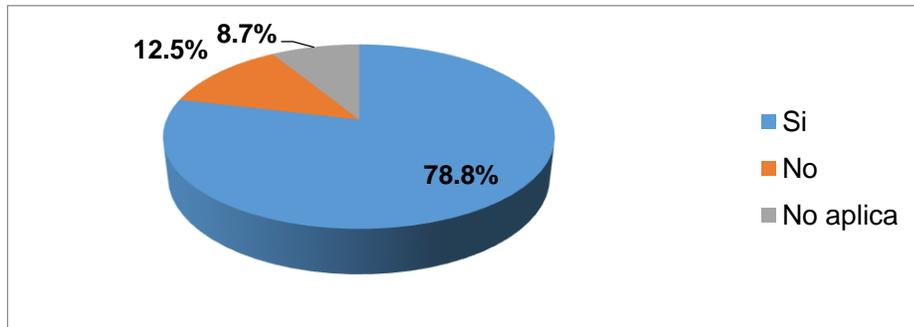


**Interpretación:** Un 82% del personal encuestado afirma que se le ha entregado equipos para desempeñar su puesto de trabajo. Cabe mencionar que la empresa brinda a sus empleados los equipos necesarios para desempeñar de una manera eficiente sus actividades cotidianas.

**Cuadro No. 23-E. Herramientas.**

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	63	78.8%
No	10	12.5%
No aplica	7	8.7%
<b>TOTAL</b>	<b>80</b>	<b>100%</b>

**Gráfico No. 23-E. Herramientas.**



**Cuadro No. 23-F. Personal que aplica herramientas.**

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	63	86.3%
No	10	13.7%
<b>TOTAL</b>	<b>73</b>	<b>100%</b>

**Gráfico No. 23-F. Personal que aplica herramientas.**



**Interpretación:** El 78.8% de los empleados tienen las herramientas necesarias para desempeñar sus actividades. La empresa tiene a bien dotar a los empleados de todas las herramientas necesarias para que ellos desempeñen con eficiencia las actividades de su puesto de trabajo.

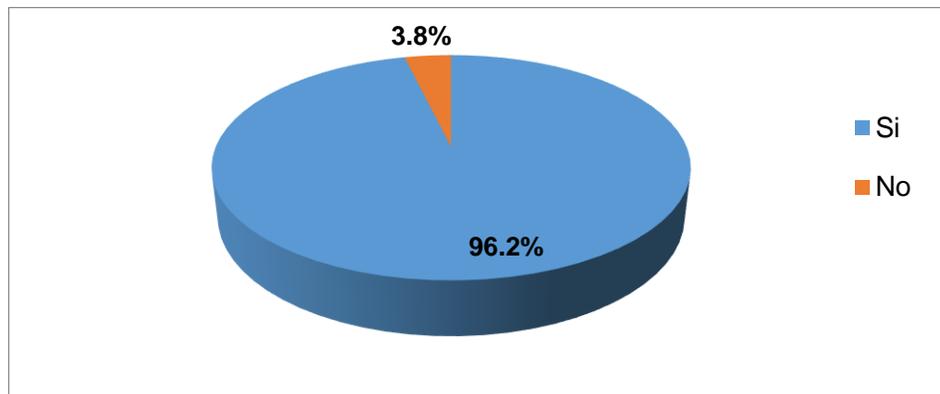
**Pregunta No 24.** ¿Se le ha capacitado para reaccionar ante cualquier emergencia que sucede dentro de las instalaciones de la empresa?

**Objetivo:** Conocer si el personal está debidamente capacitado para reaccionar ante alguna emergencia que se presente dentro de las instalaciones de la empresa.

**Cuadro No. 24.**

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	77	96.2%
No	3	3.8%
<b>TOTAL</b>	<b>80</b>	<b>100%</b>

**Gráfico No. 24.**



**Comentario:** El 96.2% del personal ha recibido capacitación para poder reaccionar ante una emergencia dentro de las instalaciones de la empresa. Por los resultados obtenidos, la empresa vela por la seguridad de sus empleados y en materia de seguridad y salud ocupacional da cumplimiento a la Ley de prevención de riesgos en los lugares de trabajo, en la cual va implícito el tema antes mencionado.

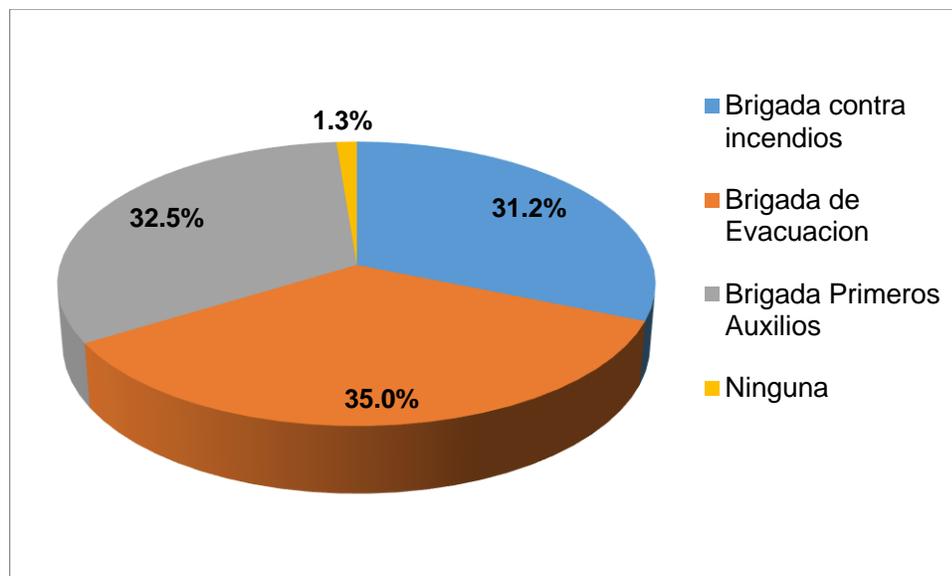
**Pregunta No 25.** ¿A cuál de las siguientes brigadas pertenece usted?

**Objetivo:** Identificar si el personal del área de producción pertenece a alguna de las distintas brigadas que posee la empresa.

**Cuadro No. 25.**

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Brigada contra incendios	25	31.2%
Brigada de Evacuación	28	35.0%
Brigada Primeros Auxilios	26	32.5%
Ninguna	1	1.3%
<b>TOTAL</b>	<b>80</b>	<b>100%</b>

**Gráfico No. 25.**



**Interpretación:** El 98.7% del personal del área de producción pertenece a una de las brigadas que posee la empresa. Por lo antes mencionado, se podría asegurar que la empresa vela por dar cumplimiento a la normativa legal vigente en El Salvador que regula el tema de seguridad y salud Ocupacional y procurando a la vez que todo el personal esté capacitado ante cualquier emergencia que se puede presentar.

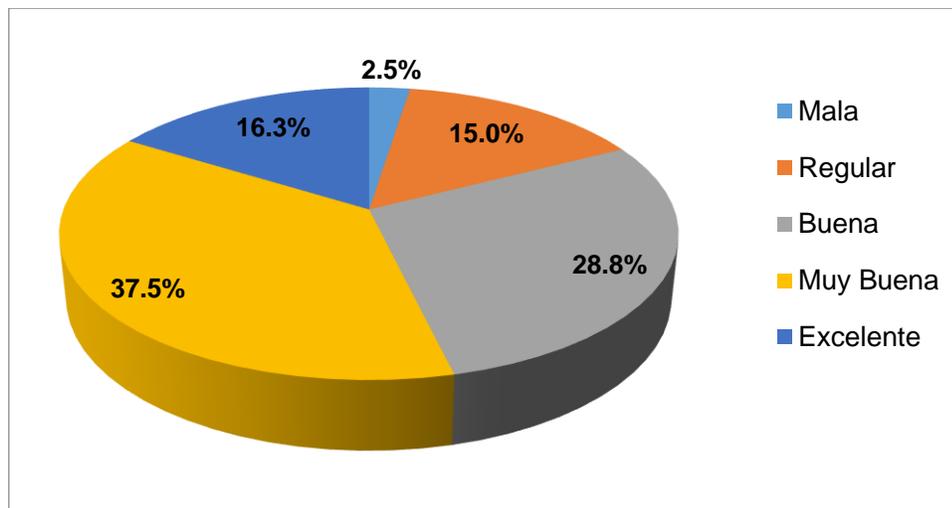
**Pregunta No 26.** ¿Cómo considera las relaciones laborales con sus compañeros de trabajo?

**Objetivo:** Conocer la percepción del personal del área de producción sobre las relaciones laborales que se da entre sus compañeros de trabajo.

**Cuadro No. 26.**

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Mala	2	2.5%
Regular	12	15.0%
Buena	23	28.8%
Muy Buena	30	37.5%
Excelente	13	16.2%
<b>TOTAL</b>	<b>80</b>	<b>100.00%</b>

**Gráfico No. 26.**



**Interpretación:** El 17.5% de los empleados clasificaron las relaciones laborales entre sus compañeros de trabajo como “regular” o “malo”; no obstante el 82.5% lo considera “buena”, “muy buena” y “excelente”, lo que indica que la empresa hace esfuerzos muy importantes por mantener un buen clima laboral y que la relación entre compañeros sea la más adecuada.

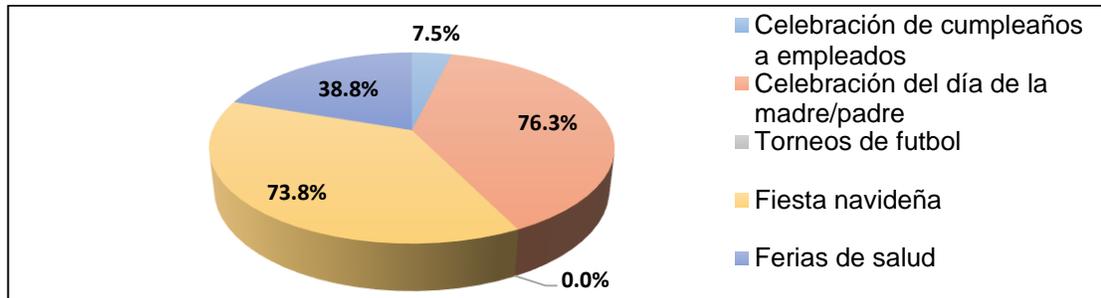
**Pregunta No 27.** ¿Cuáles de las siguientes actividades de bienestar laboral se desarrollan dentro de la empresa?

**Objetivo:** Conocer las distintas actividades de bienestar laboral que la empresa ejecuta para mantener un buen ambiente laboral.

**Cuadro No. 27.**

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE DE ACUERDO A No DE EMPLEADOS
Celebración de cumpleaños a empleados	6	3.8%	7.5%
Celebración del día de la madre/padre	61	38.9%	76.3%
Torneos de futbol	0	0.0%	0.0%
Fiesta navideña	59	37.6%	73.8%
Ferias de salud	31	19.7%	38.8%
<b>TOTAL</b>	<b>157</b>	<b>100%</b>	

**Gráfico No. 27.**



**Interpretación:** El personal ha asistido a actividades de bienestar laboral que la empresa desarrolla. Un 76.3% ha asistido a la celebración del día de la madre o padre, el 73.8% ha participado en la fiesta navideña y un 38.8% y 7.5% ha participado en ferias de salud y celebración de cumpleaños, respectivamente. Cabe mencionar que la participación en las actividades que desarrolla la empresa no son considerados todos los empleados, ya que hay actividades que se ponen limitantes, tal es el caso de la celebración del día de la madre (Solo son consideradas el personal que son madres). Por tal razón los resultados varían de acuerdo a la participación de los empleados en dichos eventos.

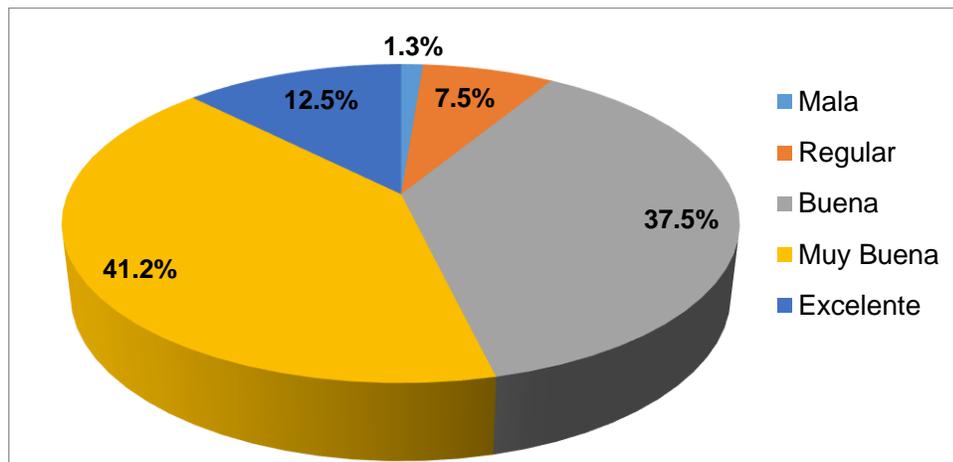
**Pregunta No. 28.** ¿Qué valoración le daría a las actividades de bienestar laboral que actualmente realiza la empresa?

**Objetivo:** Identificar el grado de aceptación sobre las distintas actividades de bienestar laboral que la empresa ejecuta.

**Cuadro No. 28.**

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Mala	1	1.3%
Regular	6	7.5%
Buena	30	37.5%
Muy Buena	33	41.2%
Excelente	10	12.5%
<b>TOTAL</b>	<b>80</b>	<b>100%</b>

**Gráfico No. 28.**



**Interpretación:** El 41.2% del personal considera como muy buena las actividades que se desarrollan dentro la empresa, mientras que un 12.5% las consideran excelentes y un 37.5% como buenas. La empresa realiza distintas actividades de bienestar laboral que ayudan a mantener un buen ambiente laboral y la distracción de su personal en la participación en las mismas.

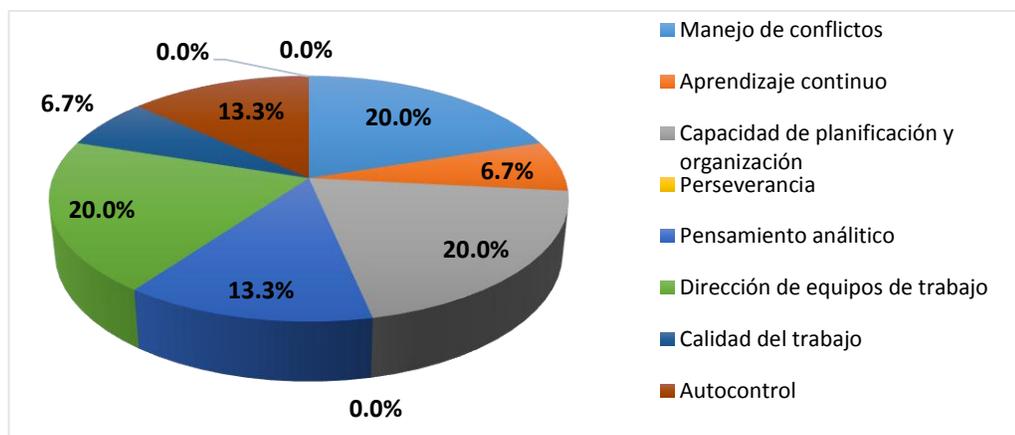
**Pregunta No. 29.** ¿Qué competencias conductuales considera deben tener los candidatos al puesto de trabajo que usted actualmente ocupa? (Marque solamente 5 competencias)

**Objetivo:** Conocer las competencias específicas que se requieren en cada puesto de trabajo.

**Cuadro No. 29-A. Puesto: Auxiliar de supervisor**

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Manejo de conflictos	3	20.0%
Aprendizaje continuo	1	6.7%
Capacidad de planificación y organización	3	20.0%
Perseverancia	0	0.0%
Pensamiento analítico	2	13.3%
Dirección de equipos de trabajo	3	20.0%
Calidad del trabajo	1	6.7%
Autocontrol	2	13.3%
Confianza en sí mismo	0	0.0%
Habilidad analítica	0	0.0%
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100.0%</b>

**Gráfico No. 29-A. Auxiliar de supervisor**

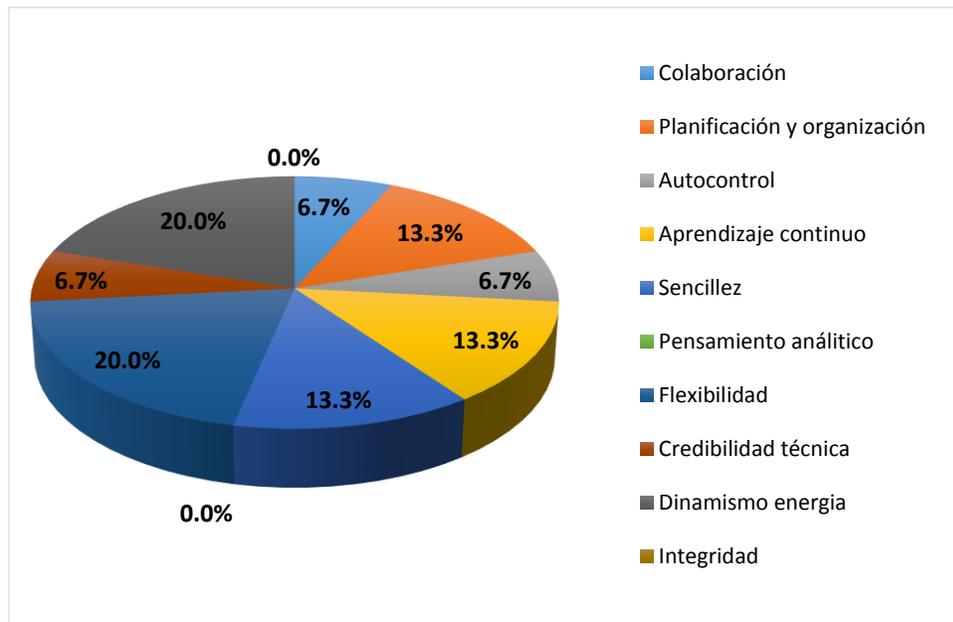


**Interpretación:** El 86.6% del puesto auxiliar de supervisor identificaron como competencia específicas en su puesto de trabajo: manejo de conflictos, capacidad de planificación y organización, pensamiento analítico, dirección de equipos de trabajo y autocontrol.

**Cuadro No. 29-B. Puesto: Auxiliar de bodega.**

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Colaboración	1	6.7%
Planificación y organización	2	13.3%
Autocontrol	1	6.7%
Aprendizaje continuo	2	13.3%
Sencillez	2	13.3%
Pensamiento analítico	0	0.0%
Flexibilidad	3	20.0%
Credibilidad técnica	1	6.7%
Dinamismo energía	3	20.0%
Integridad	0	0.0%
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100.0%</b>

**Gráfico No. 29-B. Auxiliar de bodega.**

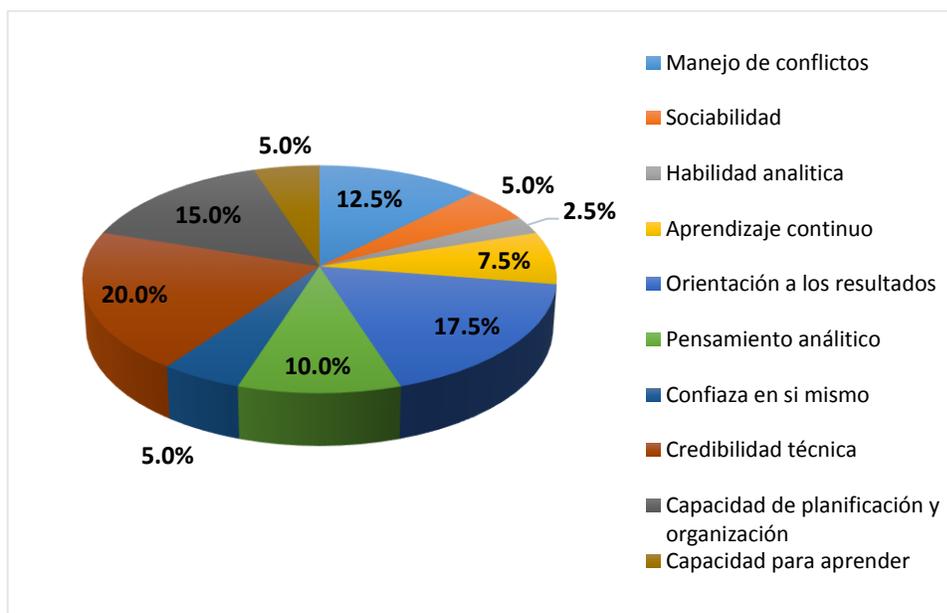


**Interpretación:** El 79.9% considera que la capacidad de planificación y organización, aprendizaje continuo, sencillez, flexibilidad y dinamismo energía son competencias que se requieren en su puesto de trabajo.

**Cuadro No. 29-C. Puesto: Mécánico de mantenimiento.**

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Manejo de conflictos	5	12.5%
Sociabilidad	2	5.0%
Habilidad analítica	1	2.5%
Aprendizaje continuo	3	7.5%
Orientación a los resultados	7	17.5%
Pensamiento analítico	4	10.0%
Confianza en sí mismo	2	5.0%
Credibilidad técnica	8	20.0%
Capacidad de planificación y organización	6	15.0%
Capacidad para aprender	2	5.0%
<b>TOTAL</b>	<b>40</b>	<b>100.0%</b>

**Gráfico No. 29-C. Mecánico de mantenimiento.**

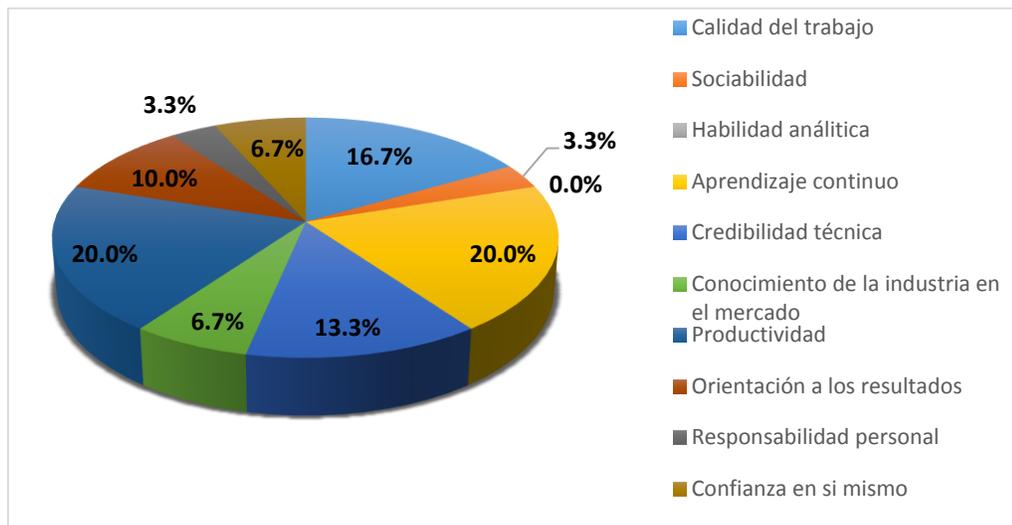


**Interpretación:** La mayor parte de empleados (75%) en el puesto mecánico de mantenimiento identifico que las competencias que re requieren en su puesto de trabajo son: credibilidad técnica, orientación a los resultados, capacidad de planificación y organización, manejo de conflictos y pensamiento analítico.

**Cuadro No. 29-D. Puesto: Mecánico de moldes.**

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Calidad del trabajo	5	16.7%
Sociabilidad	1	3.3%
Habilidad analítica	0	0.0%
Aprendizaje continuo	6	20.0%
Credibilidad técnica	4	13.3%
Conocimiento de la industria en el mercado	2	6.7%
Productividad	6	20.0%
Orientación a los resultados	3	10.0%
Responsabilidad personal	1	3.3%
Confianza en sí mismo	2	6.7%
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100.0%</b>

**Gráfico No. 29-D. Mecánico de moldes.**

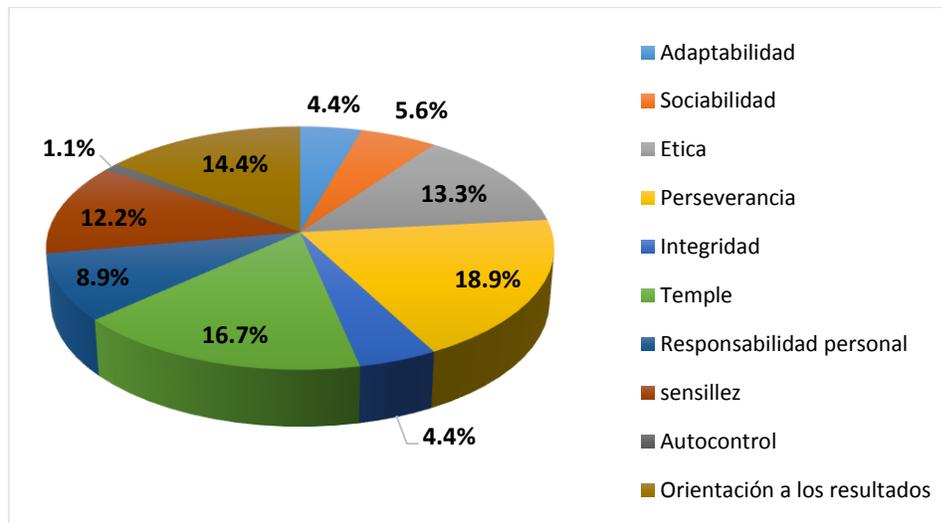


**Interpretación:** En el puesto mecánico de moldes el 80% de los empleados consideran que las competencias específicas para su puesto de trabajo son: aprendizaje continuo, productividad, calidad del trabajo, credibilidad técnica y orientación a los resultados, mientras que la minoría (20%) coincidió en las otras opciones de competencias.

**Cuadro No. 29-E. Puesto: Operario de empaque**

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Adaptabilidad	4	4.4%
Sociabilidad	5	5.6%
Ética	12	13.3%
Perseverancia	17	18.9%
Integridad	4	4.4%
Temple	15	16.7%
Responsabilidad personal	8	8.9%
Sencillez	11	12.2%
Autocontrol	1	1.1%
Orientación a los resultados	13	14.4%
<b>TOTAL</b>	<b>90</b>	<b>100.0%</b>

**Gráfico No. 29-E. Operario de empaque.**

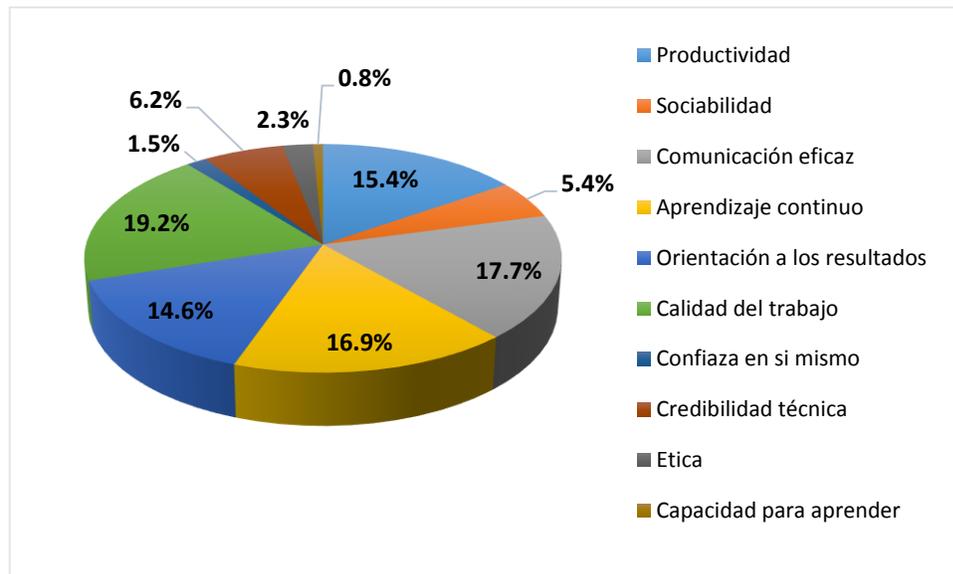


**Interpretación:** La mayoría de las operarias de empaque consideran que las competencias que se requieren para su puesto de trabajo son: orientación a los resultados, temple, sencillez, perseverancia, ética son las competencias con mayor porcentaje.

**Cuadro No. 29-F. Puesto: Operario de inyección.**

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Productividad	20	15.4%
Sociabilidad	7	5.4%
Comunicación eficaz	23	17.7%
Aprendizaje continuo	22	16.9%
Orientación a los resultados	19	14.6%
Calidad del trabajo	25	19.2%
Confianza en sí mismo	2	1.5%
Credibilidad técnica	8	6.2%
Ética	3	2.3%
Capacidad para aprender	1	0.8%
<b>TOTAL</b>	<b>130</b>	<b>100.0%</b>

**Gráfico No. 29-F. Operario de inyección.**

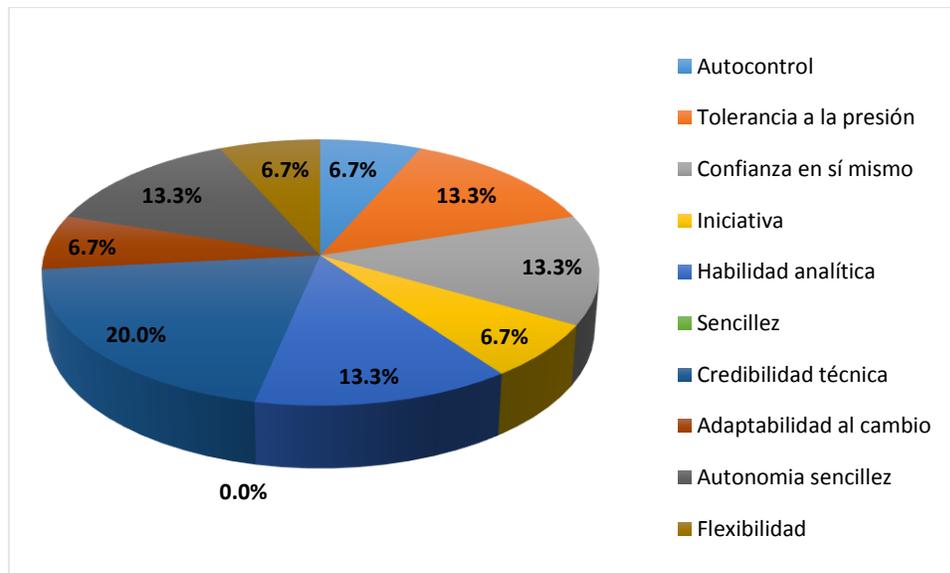


**Interpretación:** 25 de 26 empleados eligieron calidad del trabajo como competencia específica en su puesto de trabajo, 23 eligieron comunicación eficaz, 22 aprendizaje continuo, 20 productividad y 19 orientación a los resultados.

**Cuadro No. 29-G. Puesto: Operario de extrusión.**

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Autocontrol	1	6.7%
Tolerancia a la presión	2	13.3%
Confianza en sí mismo	2	13.3%
Iniciativa	1	6.7%
Habilidad analítica	2	13.3%
Sencillez	0	0.0%
Credibilidad técnica	3	20.0%
Adaptabilidad al cambio	1	6.7%
Autonomía sencillez	2	13.3%
Flexibilidad	1	6.7%
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100.0%</b>

**Gráfico No. 29-G. Operario de extrusión.**



**Interpretación:** el 73% de los empleados identifico como competencias específicas en su puesto de trabajo: credibilidad técnica, tolerancia a la presión, confianza en sí mismo, habilidad analítica y autonomía sencillez.

# **ANEXO No. 4**

## **LISTA DE COTEJO**

#### Anexo No.4

<b>LISTA DE COTEJO</b>		
<b>ASPECTOS OBSERVABLES</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
Cuentan con un sistema de señalización que sea visible y comprensible	X	
cuentan con salidas alternas de emergencia o pasillos amplios y limpios	X	
Las instalaciones cuentan con la cantidad de extintores de acuerdo a capacidad	X	
Lugar para que los trabajadores tomen sus alimentos en condiciones de salubridad e higiene	X	
El área de producción cuenta con la iluminación y ventilación adecuada	X	
Cuenta el personal con el equipo de protección de seguridad en sus puestos de trabajo	X	
Los empleados portaban equipo de protección personal ante ruidos, golpes, otros.	X	
En el departamento hay dispensadores de agua para los empleados	X	
Nombre de quien revisó: Sara Estrada		

**ANEXO No. 5**

**PERFILES DE PUESTOS**

**DE TRABAJO**

## Anexo No.5

 <p><b>GARBAL</b></p>	<b>PERFIL DE PUESTOS</b>		REVISIÓN:
			FECHA:
			CÓDIGO:
			PÁGINA: 1 DE: 2
<b>NOMBRE DEL PUESTO:</b> JEFE DE PRODUCCIÓN			
<b>PUESTO JEFE INMEDIATO:</b> GERENTE DE PRODUCCIÓN		<b>SUPERVISA A:</b> OPERARIOS, SUPERVISORES DE PRODUCCIÓN Y AUXILIAR DE BODEGA	
<b>FINALIDAD DEL PUESTO</b>	Velar por la fabricación de productos de alta calidad con el menor tiempo de producción posible.		
<b>RESPONSABILIDADES DEL PUESTO</b>	Cumplir con la producción según los pedidos de los clientes.		
<b>AMBIENTE LABORAL</b>	De oficina y campo con condiciones ambientales dentro de los límites de aceptación		
<b>TAREAS DEL PUESTO</b>			
Indicar las tareas principales que se realiza en el puesto de trabajo, explicando lo más que se pueda cada una de ellas, de tal manera que la persona que ocupa actualmente el puesto pueda orientarse adecuadamente o que una persona que no conozca el puesto de trabajo pueda entenderlo perfectamente			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Supervisar la calidad de materia prima que los proveedores entregan a la empresa.</li> <li>Supervisar la calidad de producto que entregan a los clientes.</li> <li>Elaborar los planes de producción de acuerdo a las fechas límites de entrega.</li> <li>Maximizar la producción de los diferentes productos.</li> <li>Cumplir con los tiempos de entrega previamente establecidos.</li> <li>Realizar las decisiones de cambio de los programas de producción, de acuerdo a la disponibilidad de maquinaria.</li> <li>Realización de recorrido dentro de la planta para la verificación del funcionamiento de maquinaria.</li> <li>Supervisar a su equipo de trabajo y la producción en general, realizando correcciones y modificaciones inmediatas.</li> <li>Velar por el cumplimiento de las medidas de seguridad establecidas para la planta.</li> <li>Velar por la maximización de la materia prima, disminuyendo el desperdicio.</li> <li>Elaborar los reportes de producción, de cumplimientos de tiempos de entrega y de desperdicio.</li> </ul>			
<b>REQUISITOS DEL PUESTO</b>			
Especificar los principales aspectos y características generales que demanda el puesto <b>independientemente de las que tenga el actual ocupante del puesto.</b>			
<b>EDAD:</b>	Mínima: 30 años	Máxima: 40	<b>SEXO:</b> Indiferente
<b>ESTADO CIVIL:</b>	Indiferente		<b>EXPERIENCIA:</b> 3-5 años
<b>GRADO ACADEMICO:</b> Título Universitario de Ingeniería Industrial			



## PERFIL DE PUESTOS

REVISIÓN:

FECHA:

CÓDIGO:

PÁGINA: 2 DE: 2

### HABILIDADES Y CONOCIMIENTOS

Especificar las principales habilidades y conocimientos generales que demanda el puesto para obtener un eficiente desempeño, independientemente de las que tenga el actual ocupante del puesto.

Habilidades	Conocimientos
Habilidad numérica	Manejo de sistemas y procesos productivos
Redactar informes	Manejo de maquinaria de inyección y extrusión.
Dirección de personal	Administración de personal
Detectar y corregir fallas en equipos	

### COMPETENCIAS REQUERIDAS

GENERALES	NIVEL	ESPECIFICAS	NIVEL
Trabajo en equipo	B	Credibilidad técnica	B
Comunicación	A	Autocontrol	B
Mejora continua	C	Capacidad de planificación y organización	A
Responsabilidad	A	Pensamiento analítico	B
Compromiso	B	Tolerancia a la presión	A
Iniciativa	A	Empoderamiento	C
		Productividad	B
		Manejo de conflictos	A
		Liderazgo	A

### SEGURIDAD OCUPACIONAL

Accidentes Ocupacionales	Caídas, golpes y deslizamientos
Equipo de Seguridad	Zapatos de seguridad, casco, equipo auditivo, mascarilla

### RELACIONES DE TRABAJO

Relaciones Internas	Ventas
Relaciones Externas	N/A

**ELABORÓ:**

**REVISÓ:**

**APROBÓ:**

--	--	--

	<b>PERFIL DE PUESTOS</b>		REVISIÓN:
			FECHA:
			CÓDIGO:
			PÁGINA: 1 DE: 2
<b>NOMBRE DEL PUESTO:</b> JEFE DE PLANIFICACIÓN			
<b>PUESTO JEFE INMEDIATO:</b> GERENTE DE PRODUCCIÓN		<b>SUPERVISA A:</b> AUXILIAR DE PLANIFICACIÓN, DE BODEGA Y JEFE DE MANTENIMIENTO	
<b>FINALIDAD DEL PUESTO</b>	Coordinar y controlar la correcta planificación y desarrollo de mecanismo de control que permitan influir en el desempeño de las distintas unidades de la empresa, asegurando el alineamiento estratégico, asesorando y guiando en la planificación y control de gestión en las diversas actividades de desarrollar en la institución.		
<b>RESPONSABILIDADES DEL PUESTO</b>	Cumplir con la producción requerida para lograr la satisfacción del cliente de acuerdo a los pedidos		
<b>AMBIENTE LABORAL</b>	De oficina		
<b>TAREAS DEL PUESTO</b>			
Indicar las tareas principales que se realiza en el puesto de trabajo, explicando lo más que se pueda cada una de ellas, de tal manera que la persona que ocupa actualmente el puesto pueda orientarse adecuadamente o que una persona que no conozca el puesto de trabajo pueda entenderlo perfectamente			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Llevar a cabo la planificación productiva de la empresa.</li> <li>• Diseñar y dirigir los planes de producción, las de materiales y las proporciones apropiadas.</li> <li>• Determinar y calcular los volúmenes de producción.</li> <li>• Diseñar el plan de producción y de aprovisionamientos.</li> <li>• Determinar los volúmenes de Stocks idóneos, tanto en lo que se refiere en materiales y componentes como en lo referente al Producto Terminado, a fin de satisfacer adecuadamente la programación de ventas y las exigencias de los clientes.</li> <li>• Coordina la capacidad productiva con las previsiones de la demanda y lo introduce en el Sistema de Información de Producción</li> <li>• Organizar el proceso productivo a través de las soluciones tecnológicas, que permiten el seguimiento y control informatizado de los procesos productivos y sus tiempos de ejecución.</li> <li>• Mediante la ayuda de herramientas informáticas, determina la cantidad de la producción y toma las medidas oportunas para evitar interrupciones en la producción.</li> <li>• Coopera con el departamento comercial para adaptar la producción a las necesidades del cliente.</li> <li>• Emitir lineamientos para el control de la planificación en sus diferentes etapas y atender los requerimientos de información solicitados por entes internos y externos.</li> </ul>			
<b>REQUISITOS DEL PUESTO</b>			
Especificar los principales aspectos y características generales que demanda el puesto <b>independientemente de las que tenga el actual ocupante del puesto.</b>			
<b>EDAD:</b>	Mínima: 28 años	Máxima: 40	<b>SEXO:</b> Indiferente
<b>ESTADO CIVIL:</b>	Indiferente		<b>EXPERIENCIA:</b> 3 años
<b>GRADO ACADEMICO:</b> Título universitario en ingeniería industrial o logística			



## PERFIL DE PUESTOS

REVISIÓN:

FECHA:

CÓDIGO:

PÁGINA: 2 DE: 2

### HABILIDADES/CONOCIMIENTOS

Especificar las principales habilidades y conocimientos generales que demanda el puesto para obtener un eficiente desempeño, independientemente de las que tenga el actual ocupante del puesto.

Habilidades	Conocimientos
Actuación estratégica para producir resultados, calidad y eficiencia	Innovación y mejora continua
Desarrollo de personas	Planificación estratégica
Desarrollo de equipos de trabajo para producir resultados	Técnicas de negociación y estadística.
	Técnicas de indicadores de gestión

### COMPETENCIAS REQUERIDAS

GENERALES	NIVEL	ESPECIFICAS	NIVEL
Trabajo en equipo	B	Liderazgo	A
Comunicación	A	Comunicación para compartir conocimientos	B
Mejora continua	B	Capacidad de planificación y organización	A
Responsabilidad	A	Pensamiento analítico	B
Compromiso	A	Responsabilidad personal	A
Iniciativa	A	Orientación a los resultados	A
		Manejo de conflictos	A
		Modalidades de contacto	B

### SEGURIDAD OCUPACIONAL

ACCIDENTES OCUPACIONALES	Caída de gradas, deslizamientos
EQUIPO DE SEGURIDAD	Zapatos de seguridad, casco, equipo auditivo

### RELACIONES DE TRABAJO

RELACIONES INTERNAS	Ventas y compras
RELACIONES EXTERNAS	N/A

ELABORÓ:	REVISÓ:	APROBÓ:

	<b>PERFIL DE PUESTOS</b>		REVISIÓN:
			FECHA:
			CÓDIGO:
			PÁGINA: 1 DE: 2
<b>NOMBRE DEL PUESTO:</b> JEFE DE MANTENIMIENTO			
<b>PUESTO JEFE INMEDIATO:</b> GERENTE DE PRODUCCIÓN		<b>SUPERVISA A:</b> PERSONAL DE MANTENIMIENTO	
<b>FINALIDAD DEL PUESTO</b>	Coordinar y administrar las actividades enfocadas al buen funcionamiento de las máquinas y equipos de la planta.		
<b>RESPONSABILIDADES DEL PUESTO</b>	Estar pendiente de todas las instalaciones y maquinaria en general.		
<b>AMBIENTE LABORAL</b>	De oficina y campo con condiciones ambientales dentro de los límites de aceptación.		
<b>TAREAS DEL PUESTO</b>			
Indicar las tareas principales que se realizan en el puesto de trabajo, explicando lo más que se pueda cada una de ellas, de tal manera que la persona que ocupa actualmente el puesto pueda orientarse adecuadamente o que una persona que no conozca el puesto de trabajo pueda entenderlo perfectamente			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realiza los pedidos de materia prima para mantenimiento.</li> <li>• Coordinar los mantenimientos predictivos, preventivos y correctivo de todas las áreas.</li> <li>• Revisar el inventario de repuestos.</li> <li>• Coordinar los aspectos relacionados al personal de mantenimiento</li> <li>• supervisar los trabajos de mantenimiento internos y externos</li> <li>• Elaborar el trabajo diario del personal de mantenimiento.</li> <li>• Elaborar el programa de mantenimiento preventivo de equipos y maquinas</li> <li>• Realizar el cierre de inventario de mes.</li> <li>• Elaborar informe de las actividades realizadas en la planta.</li> <li>• Elaborar planes de proyectos de mejora enfocado a la eficiencia de las máquinas de producción</li> <li>• Velar por el cumplimiento de las medidas de seguridad establecidas para la planta.</li> <li>• Elaborar presupuesto anual de mantenimiento.</li> <li>• Elaborar planes de proyectos</li> </ul>			
<b>REQUISITOS DEL PUESTO</b>			
Especificar los principales aspectos y características generales que demanda el puesto <b>independientemente de las que tenga el actual ocupante del puesto.</b>			
<b>EDAD:</b> Mínima: 25 años                      Máxima:35	<b>SEXO:</b> Indiferente		
<b>ESTADO CIVIL:</b> Indiferente	<b>EXPERIENCIA:</b> 3-5 años		
<b>GRADO ACADÉMICO:</b> Título Universitario de Ingeniería Industrial.			



## PERFIL DE PUESTOS

REVISIÓN:

FECHA:

CÓDIGO:

PÁGINA: 2 DE: 2

### HABILIDADES Y CONOCIMIENTOS

Especificar las principales habilidades y conocimientos generales que demanda el puesto para obtener un eficiente desempeño, independientemente de las que tenga el actual ocupante del puesto.

Habilidades	Conocimientos
Habilidad numérica	Administración y planificación de tiempos
Redactar informes	Programación y detección de fallas en PLC
Manejo de personal	Manejo de personal y Administración en general
Detectar y corregir fallas en equipos	Aplicación de planes de mantenimiento predictivo, preventivo y correctivo

### COMPETENCIAS REQUERIDAS

GENERALES	NIVEL	ESPECIFICAS	NIVEL
Trabajo en equipo	B	Manejo de conflictos	A
Comunicación	A	Habilidad analítica	B
Mejora continua	B	Aprendizaje continuo	B
Responsabilidad	A	Capacidad de planificación y organización	A
Compromiso	A	Pensamiento analítico	C
Iniciativa	B	Liderazgo	A
		Empoderamiento	C

### SEGURIDAD OCUPACIONAL

Accidentes Ocupacionales	Caídas por gradas, Quemaduras, Cortaduras, Dolores de espalda.
Equipo de Seguridad	Zapatos de seguridad, Cascos, Equipo Auditivo, Gafas, Mascarilla.

### RELACIONES DE TRABAJO

Relaciones Internas	Jefe producción y planificación.
Relaciones Externas	N/A

ELABORÓ:	REVISÓ:	APROBÓ:

	<b>PERFIL DE PUESTOS</b>		REVISIÓN:
			FECHA:
			CÓDIGO:
			PÁGINA: 1 DE: 2
<b>NOMBRE DEL PUESTO:</b> JEFE DE TALLER			
<b>PUESTO JEFE INMEDIATO:</b> GERENTE DE PRODUCCION		<b>SUPERVISA A:</b> MECANICO Y AUXILIARES.	
<b>FINALIDAD DEL PUESTO</b>	Administrar el taller.		
<b>RESPONSABILIDADES DEL PUESTO</b>	Organizar y facilitar los recursos técnicos para la ejecución de las actividades del departamento.		
<b>AMBIENTE LABORAL</b>	De oficina y campo con condiciones ambientales dentro de los límites de aceptación.		
<b>TAREAS DEL PUESTO</b>			
Indicar las tareas principales que se realizan en el puesto de trabajo, explicando lo más que se pueda cada una de ellas, de tal manera que la persona que ocupa actualmente el puesto pueda orientarse adecuadamente o que una persona que no conozca el puesto de trabajo pueda entenderlo perfectamente			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar el plan de trabajo del área de taller.</li> <li>• Participar en la reunión de producción diaria.</li> <li>• Dar seguimiento al plan de trabajo según prioridades.</li> <li>• Supervisar al personal a cargo.</li> <li>• Retroalimentar al personal de los trabajos realizados.</li> <li>• Realizar la evolución de las órdenes de trabajo.</li> <li>• Aplicar el reglamento de seguridad de los empleados.</li> <li>• Reporte de funcionamiento y fallas en los equipos.</li> <li>• Hacer requerimiento de materiales y herramientas de trabajo.</li> <li>• Hacer reporte de novedades concerniente al área de trabajo.</li> <li>• Elaborar plan de trabajo de taller.</li> <li>• Elaborar el detalle de las órdenes de trabajo y enviar a bodega.</li> <li>• Realizar el inventario de los materiales.</li> </ul>			
<b>REQUISITOS DEL PUESTO</b>			
Especificar los principales aspectos y características generales que demanda el puesto independientemente de las que tenga el actual ocupante del puesto.			
<b>EDAD:</b>	Mínima: 28 años	Máxima: 45	<b>SEXO:</b> Indiferente
<b>ESTADO CIVIL:</b> Indiferente	<b>EXPERIENCIA:</b> 3-5 años		
<b>GRADO ACADEMICO:</b> Título Universitario de Ingeniería Industrial.			



## PERFIL DE PUESTOS

REVISIÓN:

FECHA:

CÓDIGO:

PÁGINA: 2 DE: 2

### HABILIDADES Y CONOCIMIENTOS

Especificar las principales habilidades y conocimientos generales que demanda el puesto para obtener un eficiente desempeño, independientemente de las que tenga el actual ocupante del puesto.

Habilidades	Conocimientos
Manejo de equipos de taller (torno, fresadora, soldadura, etc.)	Matrickeria.
Redactar informes	Diseño de moldes.
Dirección de personal	Equipo de medición de taller.
Manejo de herramientas manuales.	Lectura de planos.

### COMPETENCIAS REQUERIDAS

GENERALES	NIVEL	ESPECIFICAS	NIVEL
Trabajo en equipo	A	Calidad del trabajo	A
Comunicación	A	Sociabilidad	C
Mejora continua	B	Credibilidad técnica	B
Responsabilidad	A	Capacidad de planificación y organización	A
Compromiso	A	Confianza en sí mismo	B
Iniciativa	B	Manejo de conflictos	A
		Orientación a los resultados II	B
		Liderazgo	A

### SEGURIDAD OCUPACIONAL

Accidentes Ocupacionales	Cortaduras, Dolores de espalda.
Equipo de Seguridad	Zapatos de seguridad, Equipo Auditivo, Gafas y Mascarilla.

### RELACIONES DE TRABAJO

Relaciones Internas	Jefe de planificación, recursos humanos, supervisores de producción, operarios, jefe de bodega
Relaciones Externas	N/A

**ELABORÓ:**

**REVISÓ:**

**APROBÓ:**

--	--	--

	<b>PERFIL DE PUESTOS</b>		REVISIÓN:
			FECHA:
			CÓDIGO:
			PÁGINA: 1 DE: 2
<b>NOMBRE DEL PUESTO:</b> JEFE DE BODEGA			
<b>PUESTO JEFE INMEDIATO:</b> GERENTE DE PRODUCCIÓN		<b>SUPERVISA A:</b> AUXILIAR DE BODEGA	
<b>FINALIDAD DEL PUESTO</b>	Administrar y conservar los recursos que se requieren en las distintas áreas.		
<b>RESPONSABILIDADES DEL PUESTO</b>	Llevar el control de reportes sobre la administración de bodega, y el control de materia prima, seguimiento de las órdenes de compra, requisición de compra de materiales.		
<b>AMBIENTE LABORAL</b>	De oficina y campo con condiciones ambientales dentro de los límites de aceptación.		
<b>TAREAS DEL PUESTO</b>			
Indicar las tareas principales que se realizan en el puesto de trabajo, explicando lo más que se pueda cada una de ellas, de tal manera que la persona que ocupa actualmente el puesto pueda orientarse adecuadamente o que una persona que no conozca el puesto de trabajo pueda entenderlo perfectamente			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Suministrar materiales y repuestos a cada centro de costo</li> <li>• Dar ingreso y salidas de todos los insumos al sistema</li> <li>• Cierre de órdenes de trabajo de materias primas</li> <li>• Elaborar requisición de compras de insumos varios</li> <li>• Revisar inventario a diarios de materias primas y compuestos</li> <li>• Elaborar reporte de existencia de materia prima y enviar a involucrados</li> <li>• Supervisar la recepción y descarga de materias primas solicitadas</li> <li>• Recibe la devolución de material pesado de los centros de costo</li> <li>• Colabora con los demás procesos</li> <li>• Realiza seguimiento de las ordenes de compras</li> <li>• Coordinar las actividades del sistema de bodega</li> <li>• Realiza reporte de novedades concernientes a la administración de bodega</li> <li>• Toma de muestreo de inventario</li> <li>• Elaborar reporte de consumo de materiales y repuestos</li> <li>• Enviar reporte de rotación de inventario</li> <li>• Administra los indicadores de procesos</li> <li>• Revisar el plan de materia prima</li> </ul>			
<b>REQUISITOS DEL PUESTO</b>			
Especificar los principales aspectos y características generales que demanda el puesto independientemente de las que tenga el actual ocupante del puesto.			
<b>EDAD:</b>	Mínima: 25 años	Máxima: 35	<b>SEXO:</b> Indiferente.
<b>ESTADO CIVIL:</b>	Indiferente		<b>EXPERIENCIA:</b> 3 a 5 años.
<b>GRADO ACADÉMICO:</b> Técnico Industrial o Logística.			



## PERFIL DE PUESTOS

REVISIÓN:

FECHA:

CÓDIGO:

PÁGINA: 2 DE: 2

### HABILIDADES Y CONOCIMIENTOS

Especificar las principales habilidades y conocimientos generales que demanda el puesto para obtener un eficiente desempeño, independientemente de las que tenga el actual ocupante del puesto.

Habilidades	Conocimientos
Clasificar, distinguir y almacenar producto ordenado y metódico.	Conocimientos básicos sobre logística
Cálculos matemáticos.	Control de bodega y abastecimiento
Análisis para generar informes e inventarios	

### COMPETENCIAS REQUERIDAS

GENERALES	NIVEL	ESPECIFICAS	NIVEL
Trabajo en equipo	A	Preocupación por el orden y la claridad	B
Comunicación	C	Comunicación eficaz	A
Mejora continua	B	Orientación a los resultados II	B
Responsabilidad	A	Iniciativa II	B
Compromiso	A	Autocontrol	B
Iniciativa	B	Manejo de conflictos	A
		Liderazgo	A

### RELACIONES DE TRABAJO

Relaciones Internas	Jefe de producción, compras y contabilidad.
Relaciones Externas	N/A

ELABORÓ:	REVISÓ:	APROBÓ:

	<b>PERFIL DE PUESTOS</b>		REVISION:
			FECHA:
			CODIGO:
			PÁGINA: 1 DE: 2
<b>NOMBRE DEL PUESTO:</b> INSPECTOR DE CALIDAD			
<b>PUESTO JEFE INMEDIATO:</b> JEFE DE PRODUCCIÓN		<b>SUPERVISA A:</b> N/A	
<b>FINALIDAD DEL PUESTO</b>			
		Examinar los productos fabricados, la producción y los servicios principales para garantizar que satisfacen todos los estándares de calidad.	
<b>RESPONSABILIDADES DEL PUESTO</b>			
		Cumplimiento de los estándares de calidad del producto y del seguimiento de la norma ISO 9001	
<b>AMBIENTE LABORAL</b>			
		De oficina y campo con condiciones ambientales dentro de los límites de aceptación.	
<b>TAREAS DEL PUESTO</b>			
Indicar las tareas principales que se realizan en el puesto de trabajo, explicando lo más que se pueda cada una de ellas, de tal manera que la persona que ocupa actualmente el puesto pueda orientarse adecuadamente o que una persona que no conozca el puesto de trabajo pueda entenderlo perfectamente			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analizar e interpretar la información pertinente (como proyectos, manuales, etc.) para determinar las especificaciones.</li> <li>• Llevar a cabo las inspecciones requeridas, pruebas o mediciones de los materiales, productos o instalaciones, y comprobar si se cumplen las especificaciones.</li> <li>• Calificar los productos inspeccionados con detalles como por ejemplo clase y estado del rechazo.</li> <li>• Observar y monitorizar las operaciones y las herramientas de producción para garantizar el cumplimiento de las especificaciones.</li> <li>• Determinar la causa de los problemas o los defectos.</li> <li>• Controla la secuencia de las ordenes de pedidos</li> <li>• Registrar la información de la prueba o la inspección, como por ejemplo el peso, la temperatura, la clase o el contenido de humedad, y las cantidades inspeccionadas o calificadas.</li> <li>• Informar a los supervisores o a otro personal de producción de los problemas o defectos, y ayudar en la identificación y la corrección de estos problemas o defectos.</li> <li>• Mantener, mejorar los procesos mediante aporte de ideas y acciones preventivas correctivas.</li> <li>• Formar y asistir a los operadores para que lleven a cabo sus funciones de control de calidad.</li> <li>• Participar en la organización del proceso de producción (p.ej., proponer cambios que puedan mejorar el proceso, participar en el diseño del sistema de calidad).</li> <li>• Analizar los datos de la prueba y calcular las mediciones estadísticas según sea necesario para determinar los resultados de la prueba.</li> <li>• Recopilar los informes de inspección y de pruebas.</li> </ul>			
<b>REQUISITOS DEL PUESTO</b>			
Especificar los principales aspectos y características generales que demanda el puesto independientemente de las que tenga el actual ocupante del puesto.			
<b>EDAD:</b> Mínima: 25 años      Máxima: 45		<b>SEXO:</b> Indiferente.	
<b>ESTADO CIVIL:</b> Indiferente		<b>EXPERIENCIA:</b> 2 años.	
<b>GRADO ACADEMICO:</b> Técnico en Ingeniería Industrial			



## PERFIL DE PUESTOS

REVISION:

FECHA:

CODIGO:

PÁGINA: 2 DE: 2

### HABILIDADES Y CONOCIMIENTOS

Especificar las principales habilidades y conocimientos generales que demanda el puesto para obtener un eficiente desempeño, independientemente de las que tenga el actual ocupante del puesto.

Habilidades	Conocimientos
Análisis de prioridad, criterio lógico y sentido común	Conocimientos sobre la ISO 9001
Pensamiento crítico	Industrias plásticas
Mejora continua de procesos	
Solución de problemas a nivel de componentes	

### COMPETENCIAS REQUERIDAS

GENERALES	NIVEL	ESPECIFICAS	NIVEL
Trabajo en equipo	C	Orientación a los resultados	A
Comunicación	B	Calidad del trabajo	A
Mejora continua	B	Franqueza-confiabilidad	B
Responsabilidad	A	Preocupación por el orden y la claridad	B
Compromiso	A	Comunicación eficaz	C
Iniciativa	B	Comunicación para compartir conocimientos	C
		Habilidad analítica	A

### SEGURIDAD OCUPACIONAL

Accidentes Ocupacionales	Caídas, estrés térmico
Equipo de Seguridad	Zapato de seguridad, Casco, Equipo auditivo.

### SEGURIDAD OCUPACIONAL

Accidentes Ocupacionales	Caídas, estrés térmico
Equipo de Seguridad	Zapato de seguridad, Casco, Equipo auditivo.

### RELACIONES DE TRABAJO

Relaciones Internas	Ventas y compras
Relaciones Externas	N/A

ELABORÓ:

REVISÓ:

APROBÓ:

--	--	--

	<b>PERFIL DE PUESTOS</b>		REVISIÓN:
			FECHA:
			CÓDIGO:
			PÁGINA: 1 DE: 2
<b>NOMBRE DEL PUESTO:</b> SUPERVISOR DE PRODUCCIÓN			
<b>PUESTO JEFE INMEDIATO:</b> GERENTE DE PLANTA		<b>SUPERVISA A:</b> AUXILIAR DE SUPERVISOR, OP. INYECCIÓN, MECANICOS.	
<b>FINALIDAD DEL PUESTO</b>	Verificar y coordinar las actividades de los operarios de inyección, así como el cumplimiento de producción requerida por planificación cumpliendo los estándares de producción para lograr la eficiencia y productos de calidad.		
<b>RESPONSABILIDADES DEL PUESTO</b>	Verificar y coordinar el cumplimiento de producción.		
<b>AMBIENTE LABORAL</b>	De oficina y campo con condiciones ambientales dentro de los límites de aceptación		
<b>TAREAS DEL PUESTO</b>			
Indicar las tareas principales que realizan este puesto de trabajo, explicando lo más que se pueda cada una de las actividades, de tal manera que la persona que ocupa actualmente el puesto pueda orientarse adecuadamente o que una persona que no conozca el puesto de trabajo pueda entenderlo perfectamente			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Controlar el funcionamiento de la maquinaria y sistemas auxiliares</li> <li>• Verificar los estándares de calidad ya establecido de producto terminado</li> <li>• Asegurar el cumplimiento del programa diario de producción</li> <li>• Realizar un inventario del producto terminado</li> <li>• Medir diariamente los indicadores e informar al jefe de producción para su análisis</li> <li>• Controlar puntos críticos en el proceso de producción</li> <li>• Mejorar la eficiencia del proceso, reduciendo los tiempos muertos y minimizando los costos, implementando las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados junto con la mejora continua.</li> <li>• Organizar reuniones con su departamento para discutir problemas</li> <li>• Distribución y asignación de maquinaria a cada personal.</li> <li>• Verificar el orden y limpieza del equipo</li> <li>• Desempeñar las demás funciones a fines que le asigne el jefe de producción</li> </ul>			
<b>REQUISITOS DEL PUESTO</b>			
Especificar los principales aspectos y características generales que demanda el puesto <b>independientemente de las que tenga el actual ocupante del puesto.</b>			
<b>EDAD:</b> Mínima: 26 años	Máxima: 35	<b>SEXO:</b> Indiferente	
<b>ESTADO CIVIL:</b> Indiferente		<b>EXPERIENCIA:</b> 3 años (preferente industria plástica)	
<b>GRADO ACADEMICO:</b> Ingeniería o Técnico Industrial.			



## PERFIL DE PUESTOS

REVISIÓN:

FECHA:

CÓDIGO:

PÁGINA: 2 DE: 2

### HABILIDADES Y CONOCIMIENTOS

Especificar las principales habilidades y conocimientos generales que demanda el puesto para obtener un eficiente desempeño, **independientemente de las que tenga el actual ocupante del puesto.**

Habilidades	Conocimientos
Capacidad de planeamiento y organización	Sistemas de gestión de calidad
Criterio y liderazgo	Normativa aplicable a las funciones del cargo

### COMPETENCIAS REQUERIDAS

GENERALES	NIVEL	ESPECIFICAS	NIVEL
Trabajo en equipo	A	Liderazgo	B
Comunicación	A	Dirección de equipos de trabajo	A
Mejora continua	B	Temple	B
Responsabilidad	A	Capacidad de entender a los demás	C
Compromiso	B	Tolerancia a la presión	B
Iniciativa	C		

### SEGURIDAD OCUPACIONAL

<b>Accidentes Ocupacionales</b>	Caídas, golpes y deslizamientos
<b>Equipo de Seguridad</b>	Zapatos de seguridad, casco, equipo auditivo, mascarilla

### SEGURIDAD OCUPACIONAL

<b>Accidentes Ocupacionales</b>	Caídas, golpes y deslizamientos
<b>Equipo de Seguridad</b>	Zapatos de seguridad, casco, equipo auditivo, mascarilla

### RELACIONES DE TRABAJO

<b>Relaciones Internas</b>	Operario de inyección, mecánicos
<b>Relaciones Externas</b>	N/A

ELABORÓ:	REVISÓ:	APROBÓ:

	<b>PERFIL DE PUESTOS</b>		REVISIÓN:
			FECHA:
			CÓDIGO:
			PÁGINA: 1 DE: 2
<b>NOMBRE DEL PUESTO:</b> SUPERVISOR DE BODEGA			
<b>PUESTO JEFE INMEDIATO:</b> JEFE DE PLANIFICACIÓN		<b>SUPERVISA A:</b> AUXILIAR DE BODEGA	
<b>FINALIDAD DEL PUESTO</b>	Administrar los recursos de infraestructura, bodega y bienes de la empresa, como materiales de la empresa.		
<b>RESPONSABILIDADES DEL PUESTO</b>	Manejo de montacarga, control de inventario de materia prima en bodega, material en proceso, repuestos y empaque		
<b>AMBIENTE LABORAL</b>	De oficina y en un espacio acondicionado como bodega		
<b>TAREAS DEL PUESTO</b>			
Indicar las tareas principales que se realiza en el puesto de trabajo, explicando lo más que se pueda cada una de ellas, de tal manera que la persona que ocupa actualmente el puesto pueda orientarse adecuadamente o que una persona que no conozca el puesto de trabajo pueda entenderlo perfectamente			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseño y control de inventario de existencias en Bodega</li> <li>• Recepción de equipos y Materiales adquiridos o provenientes de producción.</li> <li>• Elaboración y control de Guías de Despacho para el traslado de materiales a distintas obras en curso.</li> <li>• Prepara cuadros estadísticos; así como mantiene el archivo de información especializada del área.</li> <li>• Decepcionar los equipos al cierre de producción agregarlos al inventario central</li> <li>• Registrar y despachar de MP solicitados por producción</li> <li>• Comunicar con anterioridad la disminución o falta de materiales que se demandan permanentemente para contar con un Stock apropiado.</li> <li>• Dar seguimiento a las órdenes de compra de MP y verificar la descarga.</li> <li>• Realizar reporte cada cierre de mes.</li> <li>• Ingreso de créditos fiscales al sistema de acuerdo a órdenes de compra</li> <li>• Revisar que los materiales cumplan con los requisitos especificados en la orden de compra antes de ingresarlos a bodega.</li> </ul>			
<b>REQUISITOS DEL PUESTO</b>			
Especificar los principales aspectos y características generales que demanda el puesto independientemente de las que tenga el actual ocupante del puesto.			
<b>EDAD:</b> Mínima: 26 años	Máxima: 40	<b>SEXO:</b> Indiferente	
<b>ESTADO CIVIL:</b> Indiferente		<b>EXPERIENCIA:</b> mínima 2 años	
<b>GRADO ACADEMICO:</b> Técnico industrial o logística			



## PERFIL DE PUESTOS

REVISIÓN:

FECHA:

CÓDIGO:

PÁGINA: 2 DE: 2

### HABILIDADES/CONOCIMIENTOS

Especificar las principales habilidades y conocimientos generales que demanda el puesto para obtener un eficiente desempeño, independientemente de las que tenga el actual ocupante del puesto.

Habilidades	Conocimientos
Clasificar, distinguir y almacenar productos, ordenado y metódico	Sobre logística
De cálculos matemáticos	Control de bodega y abastecimiento
Análisis para generar informes e inventarios	

### COMPETENCIAS REQUERIDAS

GENERALES	NIVEL	ESPECIFICAS	NIVEL
Trabajo en equipo	A	Colaboración	B
Comunicación	A	Responsabilidad personal	A
Mejora continua	B	Preocupación por el orden y la claridad	C
Responsabilidad	A	Trabajo en equipo centrado en objetivos	B
Compromiso	A	Capacidad de planificación y organización	B
Iniciativa	B	Liderazgo	A

### SEGURIDAD OCUPACIONAL

ACCIDENTES OCUPACIONALES	Caídas y deslizamientos
EQUIPO DE SEGURIDAD	Zapatos de seguridad, casco, equipo auditivo, mascarilla

### SEGURIDAD OCUPACIONAL

ACCIDENTES OCUPACIONALES	Caídas y deslizamientos
EQUIPO DE SEGURIDAD	Zapatos de seguridad, casco, equipo auditivo, mascarilla

### RELACIONES DE TRABAJO

RELACIONES INTERNAS	Contabilidad y compras
RELACIONES EXTERNAS	N/A

ELABORÓ:	REVISÓ:	APROBÓ:

	<b>PERFIL DE PUESTOS</b>		REVISIÓN:
			FECHA:
			CÓDIGO:
			PÁGINA: 1 DE 2
<b>NOMBRE DEL PUESTO:</b> SUPERVISOR DE MATERIA PRIMA			
<b>PUESTO JEFE INMEDIATO:</b> GERENTE DE PLANTA		<b>SUPERVISA A:</b> AUXILIAR DE SUPERVISOR, OP.DE EXTURSIÓN, OP. CENTRIFUGA Y MECANICOS.	
<b>FINALIDAD DEL PUESTO</b>	Verificar y coordinar las actividades de los Operarios de Extrusión y Centrifuga, así como el cumplimiento de producción requerida por planificación cumpliendo los estándares de producción para lograr la eficiencia y productos de calidad.		
<b>RESPONSABILIDADES DEL PUESTO</b>	Mantener en buen estado el equipo, materiales, herramientas para el cumplimiento de sus actividades y reportar cualquier falla o anomalía que presente al superior inmediato. Responsable de brindar un servicio eficiente en apego a los procedimientos y disposiciones administrativas establecidas,		
<b>AMBIENTE LABORAL</b>	De oficina y campo con condiciones ambientales dentro de los límites de aceptación		
<b>TAREAS DEL PUESTO</b>			
Indicar las tareas principales que se realizan en el puesto de trabajo, explicando lo más que se pueda cada una de ellas, de tal manera que la persona que ocupa actualmente el puesto pueda orientarse adecuadamente o que una persona que no conozca el puesto de trabajo pueda entenderlo perfectamente			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Controlar el funcionamiento de la maquinaria y sistemas auxiliares</li> <li>• Verificar los estándares de calidad ya establecido de Materia Prima.</li> <li>• Asegurar el cumplimiento del programa diario de producción.</li> <li>• Realizar un inventario de Materia Prima.</li> <li>• Medir diariamente los indicadores e informar al Jefe de Producción para su análisis.</li> <li>• Controlar puntos críticos en el proceso de producción.</li> <li>• Mejorar la eficiencia del proceso, reduciendo los tiempos muertos y minimizando los costos para alcanzar los resultados planificados y la mejorar continua de los procesos.</li> <li>• Organizar reuniones con su departamento para discutir problemas.</li> <li>• Distribución y asignación de maquinaria a cada personal</li> <li>• Verificar el orden y limpieza del equipo.</li> <li>• Desempeñar las demás funciones afines que le asigne el Jefe de Producción.</li> </ul>			
<b>REQUISITOS DEL PUESTO</b>			
Especificar los principales aspectos y características generales que demanda el puesto independientemente de las que tenga el actual ocupante del puesto.			
<b>EDAD:</b> Mínima: 26 años	Máxima: 40	<b>SEXO:</b> Masculino	
<b>ESTADO CIVIL:</b> Indiferente		<b>EXPERIENCIA:</b> 3 años	
<b>GRADO ACADEMICO:</b> Ingeniería o Técnico Industrial.			



## PERFIL DE PUESTOS

REVISIÓN:

FECHA:

CÓDIGO:

PÁGINA: 2 DE: 2

### HABILIDADES/CONOCIMIENTOS

Especificar las principales habilidades y conocimientos generales que demanda el puesto para obtener un eficiente desempeño, independientemente de las que tenga el actual ocupante del puesto.

Habilidades	Conocimientos
Clasificar, distinguir y almacenar productos, ordenado y metódico	Sobre logística
De cálculos matemáticos	Control de bodega y abastecimiento
Análisis para generar informes e inventarios	

### COMPETENCIAS REQUERIDAS

GENERALES	NIVEL	ESPECIFICAS	NIVEL
Trabajo en equipo	A	Colaboración	B
Comunicación	A	Responsabilidad personal	A
Mejora continua	B	Preocupación por el orden y la claridad	C
Responsabilidad	A	Trabajo en equipo centrado en objetivos	B
Compromiso	A	Capacidad de planificación y organización	B
Iniciativa	B	Liderazgo	A

### SEGURIDAD OCUPACIONAL

ACCIDENTES OCUPACIONALES	Caidas y deslizamientos
EQUIPO DE SEGURIDAD	Zapatos de seguridad, casco, equipo auditivo, mascarilla

### RELACIONES DE TRABAJO

Relaciones Internas	Operario de inyección, mecánicos, extrusión
Relaciones Externas	N/A

ELABORÓ:	REVISÓ:	APROBÓ:



## PERFIL DE PUESTOS

REVISIÓN:

FECHA:

CÓDIGO:

PÁGINA: 1 DE: 2

**NOMBRE DEL PUESTO:** SUPERVISOR DE EMPAQUE**PUESTO JEFE INMEDIATO:** GERENTE DE PRODUCCIÓN**SUPERVISA A:** AUXILIAR DE EMPAQUE Y OPERARIAS**FINALIDAD DEL PUESTO**

Verificar y coordinar las actividades de las Operarias de Empaque, así como el cumplimiento de producción requerida por planificación cumpliendo los estándares de producción para lograr la eficiencia y productos de calidad.

**RESPONSABILIDADES DEL PUESTO**

Mantener en buen estado el equipo, materiales, herramientas para el cumplimiento de sus actividades y reportar cualquier falla o anomalía que presente al superior inmediato. Responsable de brindar un servicio eficiente en apego a los procedimientos y disposiciones administrativas establecidas.

**AMBIENTE LABORAL**

De oficina y campo con condiciones ambientales dentro de los límites de aceptación.

**TAREAS DEL PUESTO**

Indicar las tareas principales que se realizan en el puesto de trabajo, explicando lo más que se pueda cada una de ellas, de tal manera que la persona que ocupa actualmente el puesto pueda orientarse adecuadamente o que una persona que no conozca el puesto de trabajo pueda entenderlo perfectamente

- Controlar que la cantidad Producto Terminado que se recibe coincida con la orden de entrega.
- Verificar los estándares de calidad ya establecido de Producto Terminado.
- Asegurar el cumplimiento del programa diario de producción.
- Realizar un inventario de Producto en Empaque.
- Medir diariamente los indicadores e informar al Jefe de Producción para su análisis.
- Controlar puntos críticos en el proceso de empaque.
- Mejorar la eficiencia del proceso, reduciendo los tiempos muertos y minimizando los costos para alcanzar los resultados planificados y la mejorar continua de los procesos.
- Organizar reuniones con su departamento para discutir problemas.
- Distribución y asignación de maquinaria a cada personal
- Verificar el orden y limpieza del equipo.
- Desempeñar las demás funciones afines que le asigne el Jefe de Producción.

**REQUISITOS DEL PUESTO**

Especificar los principales aspectos y características generales que demanda el puesto independientemente de las que tenga el actual ocupante del puesto.

**EDAD:** Mínima: 24 años

Máxima: 40

**SEXO:** Indiferente**ESTADO CIVIL:** Indiferente**EXPERIENCIA:** mínima 2 años**GRADO ACADEMICO:** Bachiller Técnico vocacional



## PERFIL DE PUESTOS

REVISIÓN:

FECHA:

CÓDIGO:

PÁGINA: 2 DE: 2

### HABILIDADES/CONOCIMIENTOS

Especificar las principales habilidades y conocimientos generales que demanda el puesto para obtener un eficiente desempeño, independientemente de las que tenga el actual ocupante del puesto.

Habilidades	Conocimientos
Capacidad de planeamiento y organización	Sistemas de gestión de la calidad
Criterio y liderazgo	Normativa aplicable a las funciones del cargo
Análisis para generar informes	

### COMPETENCIAS REQUERIDAS

GENERALES	NIVEL	ESPECIFICAS	NIVEL
Trabajo en equipo	A	Orientación a los resultados	B
Comunicación	B	Planificación y organización	C
Mejora continua	B	Productividad	A
Responsabilidad	A	Conocimiento de la industria en el mercado	C
Compromiso	A	Iniciativa - autonomía	A
Iniciativa	B	Liderazgo	A

### SEGURIDAD OCUPACIONAL

ACCIDENTES OCUPACIONALES	Quemaduras, cortaduras, caídas de altura y dolores de espalda
EQUIPO DE SEGURIDAD	Zapatos de seguridad, casco, equipo auditivo, cinturón

### RELACIONES DE TRABAJO

RELACIONES INTERNAS	N/A
RELACIONES EXTERNAS	N/A

**ELABORÓ:**

**REVISÓ:**

**APROBÓ:**

--	--	--

	<b>PERFIL DE PUESTOS</b>		REVISIÓN:
			FECHA:
			CÓDIGO:
			PÁGINA: 1 DE: 2
<b>NOMBRE DEL PUESTO:</b> AUXILIAR DE SUPERVISOR			
<b>PUESTO JEFE INMEDIATO:</b> SUPERVISOR DE PRODUCCIÓN		<b>SUPERVISA A:</b> OPERARIOS.	
<b>FINALIDAD DEL PUESTO</b>	Preparar materias primas para maquinas inyectoras.		
<b>RESPONSABILIDADES DEL PUESTO</b>	Apoyar en las actividades del supervisor, auxiliar en responder problemas de máquinas, estar pendiente de las materias primas y revisión de órdenes de trabajo.		
<b>AMBIENTE LABORAL</b>	De oficina y campo con condiciones ambientales dentro de los límites de aceptación.		
<b>TAREAS DEL PUESTO</b>			
Indicar las tareas principales que se realizan en el puesto de trabajo, explicando lo más que se pueda cada una de ellas, de tal manera que la persona que ocupa actualmente el puesto pueda orientarse adecuadamente o que una persona que no conozca el puesto de trabajo pueda entenderlo perfectamente			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recibir los pedidos de materia prima.</li> <li>• Recibir inventario de materiales del turno anterior</li> <li>• Reportar los consumos de materia prima en los reportes de producción de materiales recibidos</li> <li>• Se reporta con el supervisor para evaluar el plan de trabajo de las maquinas inyectoras</li> <li>• Pesar el desperdicio de las máquinas y reportarlos en los reportes de producción</li> <li>• Realizar las mezclas de materiales según las especificaciones de las ordenes de producción</li> <li>• Releva a operadores en horas de receso.</li> <li>• Cubrir las funciones del supervisor cuando este no esté presente.</li> <li>• Llevar moldes a maquinas según requerimientos de cambios en el programa de producción</li> <li>• Colocar moldes en estantes de bodega de molde, luego de utilización en máquinas</li> <li>• Verificar la calidad del producto relacionado con las mezclas u otro problema que amerite solución en máquinas.</li> <li>• Proporcionar al operador de máquinas de productos adicionales al proceso de inyección.</li> <li>• Velar por el buen uso de las herramientas de trabajo</li> <li>• Velar por el buen orden y limpieza de la planta</li> <li>• Llevar inventario previo al cierre del mes</li> <li>• Hacer pruebas de material, moldeos o forros</li> <li>• Transportar el producto terminado del área de inyección a empaque y revisar que el producto coincida con la viñeta.</li> <li>• Hacer inventario al cierre de mes</li> </ul>			
<b>REQUISITOS DEL PUESTO</b>			
Especificar los principales aspectos y características generales que demanda el puesto independientemente de las que tenga el actual ocupante del puesto.			
<b>EDAD:</b> Mínima: 23 años	Máxima:30	<b>SEXO:</b> Masculino.	
<b>ESTADO CIVIL:</b> Indiferente		<b>EXPERIENCIA:</b> 1 año.	
<b>GRADO ACADEMICO:</b> Bachillerato Técnico vocacional			



## PERFIL DE PUESTOS

REVISIÓN:

FECHA:

CÓDIGO:

PÁGINA: 2 DE: 2

### HABILIDADES Y CONOCIMIENTOS

Especificar las principales habilidades y conocimientos generales que demanda el puesto para obtener un eficiente desempeño, independientemente de las que tenga el actual ocupante del puesto.

Habilidades	Conocimientos
Buenas relaciones interpersonales.	Manejo instrumentos y herramientas de reparación y mantenimiento de equipos de maquinaria.
Redacción de informes.	
Capacidad para recibir y seguir instrucciones.	
Detectar y corregir fallas en equipos	

### COMPETENCIAS REQUERIDAS

GENERALES	NIVEL	ESPECIFICAS	NIVEL
Trabajo en equipo	A	Manejo de conflictos	B
Comunicación	B	Capacidad de planificación y organización	B
Mejora continua	B	Pensamiento analítico	C
Responsabilidad	A	Dirección de equipos de trabajo	B
Compromiso	A	Autocontrol	A
Iniciativa	B		

### SEGURIDAD OCUPACIONAL

Accidentes Ocupacionales	Cortaduras, Dolores de espalda.
Equipo de Seguridad	Zapato de seguridad, Casco, Equipo auditivo, Cinturón.

### RELACIONES DE TRABAJO

Relaciones Internas	Supervisores de inyección, de empaque, operarios, jefe de bodega, jefe de producción.
Relaciones Externas	N/A

ELABORÓ:	REVISÓ:	APROBÓ:

	<b>PERFIL DE PUESTOS</b>		REVISIÓN:
			FECHA:
			CÓDIGO:
			PÁGINA: 1 DE: 2
<b>NOMBRE DEL PUESTO:</b> AUXILIAR DE BODEGA			
<b>PUESTO JEFE INMEDIATO:</b> SUPERVISOR DE BODEGA		<b>SUPERVISA A:</b> AUXILIAR DE BODEGA INTERNO	
<b>FINALIDAD DEL PUESTO</b>	Ejecutar labores relacionadas con la recepción, clasificación, almacenaje y despacho de suministros, materiales, herramientas, equipo y otras mercaderías.		
<b>RESPONSABILIDADES DEL PUESTO</b>	Apoyar a la administración del manejo de la bodega		
<b>AMBIENTE LABORAL</b>	De oficina y campo con condiciones ambientales dentro de los límites de aceptación		
<b>TAREAS DEL PUESTO</b>			
Indicar las tareas principales que se realizan en el puesto de trabajo, explicando lo más que se pueda cada una de ellas, de tal manera que la persona que ocupa actualmente el puesto pueda orientarse adecuadamente o que una persona que no conozca el puesto de trabajo pueda entenderlo perfectamente			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recibir, clasificar, almacenar y despachar suministros, materiales, herramientas y equipo en las bodegas y en los diferentes despachos.</li> <li>• Cargar y descargar la mercadería en general.</li> <li>• Empacar y entarimar las solicitudes de pedido de los diferentes despachos.</li> <li>• Almacenar en los estantes correspondientes la mercadería.</li> <li>• Participar en los inventarios físicos parciales y generales que se efectúan en los despachos</li> <li>• Verificación de lo que se encuentra en bodega y de los movimientos que se efectúan en ella (entradas y salidas)</li> <li>• Ingresar al sistema toda la materia prima y producto terminado que entra a bodega</li> <li>• Elaborar las guías de despacho y órdenes de entrega para ejercer control de la mercancía entregada.</li> <li>• Elaborar reportes diversos relacionados con las funciones de su competencia.</li> <li>• Realiza cualquier otra tarea afín que le sea asignada.</li> <li>• Toma de muestreo de inventario</li> <li>• Colabora con los reportes de consumo</li> </ul>			
<b>REQUISITOS DEL PUESTO</b>			
Especificar los principales aspectos y características generales que demanda el puesto <b>independientemente de las que tenga el actual ocupante del puesto.</b>			
<b>EDAD:</b>	Mínima: 26 años	Máxima: 35	<b>SEXO:</b> Masculino
<b>ESTADO CIVIL:</b> Indiferente	<b>EXPERIENCIA:</b> 4 años		
<b>GRADO ACADÉMICO:</b> Bachillerato técnico vocacional o general.			



## PERFIL DE PUESTOS

REVISIÓN:

FECHA:

CÓDIGO:

PÁGINA: 2 DE: 2

### HABILIDADES Y CONOCIMIENTOS

Especificar las principales habilidades y conocimientos generales que demanda el puesto para obtener un eficiente desempeño, independientemente de las que tenga el actual ocupante del puesto.

Habilidades	Conocimientos
Relacionarse con público en general	Manejo de sistemas y procesos productivos
Redactar informes	
Comprender las instrucciones emitidas por su supervisor inmediato	
Detectar y corregir fallas en equipos	

### COMPETENCIAS REQUERIDAS

GENERALES	NIVEL	ESPECIFICAS	NIVEL
Trabajo en equipo	A	Planificación y organización	C
Comunicación	B	Aprendizaje continuo	B
Mejora continua	B	Sencillez	B
Responsabilidad	A	Flexibilidad	A
Iniciativa	B	Dinamismo energía	A
Compromiso	A		

### SEGURIDAD OCUPACIONAL

Accidentes Ocupacionales	Caídas, golpes y deslizamientos
Equipo de Seguridad	Zapatos de seguridad, casco, equipo auditivo, mascarilla

### RELACIONES DE TRABAJO

Relaciones Internas	Áreas del departamento de producción
Relaciones Externas	N/A

ELABORÓ:

REVISÓ:

APROBÓ:

--	--	--



## PERFIL DE PUESTOS

REVISIÓN:

FECHA:

CÓDIGO:

PÁGINA: 1 DE: 2

**NOMBRE DEL PUESTO:** MECANICO DE MANTENIMIENTO

**PUESTO JEFE INMEDIATO:** JEFE DE MANTENIMIENTO

**SUPERVISA A:** N/A

### FINALIDAD DEL PUESTO

Realizar las actividades del mantenimiento correctivo y preventivo a máquinas y equipos de la planta.

### RESPONSABILIDADES DEL PUESTO

Mantener en buen estado el equipo, materiales, herramientas de la planta.

### AMBIENTE LABORAL

De oficina y campo con condiciones ambientales dentro de los límites de aceptación.

### TAREAS DEL PUESTO

Indicar las tareas principales que realizan este puesto de trabajo, explicando lo más que se pueda cada una de las actividades, de tal manera que la persona que ocupa actualmente el puesto pueda orientarse adecuadamente o que una persona que no conozca el puesto de trabajo pueda entenderlo perfectamente

- Recibir turno anterior, estado de máquinas y actividades a seguir según prioridades definidas por producción
- Revisar estado de trabajo de estados auxiliares, equipos críticos y maquinas en operación.
- Planificar la jornada de trabajo y proveerse de los insumos necesarios para efectuar las tareas asignadas
- Efectuar tareas de mantenimiento correctivo en máquinas y equipos en operación
- Efectuar tareas de mantenimiento correctivo en máquinas y equipos programadas
- Colaborar con el personal de producción en los ajustes técnicos en máquinas en operación.
- Entregar turnos sobre el estado de máquinas y equipos al compañero siguiente. 15 minutos antes del inicio de la jornada.
- Elaborar un reporte de trabajo de las actividades realizadas durante la jornada.
- Ingresar las horas de trabajo al sistema.
- Elaborar requisiciones de repuestos de bodega a Repuestos
- Ingresar al registro requerimientos de mantenimiento, las órdenes de compra de repuestos elaborada con todos los campos requeridos
- Elaborar ordenes de trabajo para fabricación y/o reparación de piezas a taller de moldes
- Ingresar al registro "Requerimiento de Mantenimiento", las órdenes de trabajo elaborada con todos los campos requeridos.
- Efectuar limpieza en el área de trabajo realizado.
- Mantener en orden e inventariada las herramientas de uso diario
- Mantener ordenado y aseado el taller de mantenimiento.
- Realizar el inventario de procesos

### REQUISITOS DEL PUESTO

Especificar los principales aspectos y características generales que demanda el puesto **independientemente de las que tenga el actual ocupante del puesto.**

**EDAD:** Mínima: 19 años

Máxima:35

**SEXO:** Indiferente

**ESTADO CIVIL:** Indiferente

**EXPERIENCIA:** 2 años

**GRADO ACADEMICO:** Bachiller Industrial o Técnico vocacional Industrial



## PERFIL DE PUESTOS

REVISIÓN:

FECHA:

CÓDIGO:

PÁGINA: 2 DE: 2

### HABILIDADES Y CONOCIMIENTOS

Especificar las principales habilidades y conocimientos generales que demanda el puesto para obtener un eficiente desempeño, independientemente de las que tenga el actual ocupante del puesto.

Habilidades	Conocimientos
Buenas relaciones personales	Instrumentos y herramientas de reparación y mantenimiento de equipos de maquinaria.
Redacción de informes.	Conocimientos sobre Hidráulica, Neumática, electricidad, electrónica, mecánica y refrigeración
Capacidad para recibir y seguir instrucciones.	
Detectar y corregir fallas en equipos.	

### COMPETENCIAS REQUERIDAS

GENERALES	NIVEL	ESPECIFICAS	NIVEL
Trabajo en equipo	A	Manejo de conflictos	D
Comunicación	B	Credibilidad técnica	A
Mejora continua	B	Planificación y organización	B
Responsabilidad	A	Pensamiento analítico	D
Compromiso	A	Orientación a los resultados	B
Iniciativa	C		

### SEGURIDAD OCUPACIONAL

Accidentes Ocupacionales	Golpes, Heridas, Machucones, Quemaduras, Cortaduras, Amputación por aplastamiento, Caidas de altura.
Equipo de Seguridad	Casco, Equipo auditivo, Zapato de seguridad, Mascarilla, Gafas, Arnés.

### RELACIONES DE TRABAJO

Relaciones Internas	Supervisores de producción y operarios
Relaciones Externas	N/A

ELABORÓ:	REVISÓ:	APROBÓ:



## PERFIL DE PUESTOS

REVISIÓN:

FECHA:

CÓDIGO:

PÁGINA: 1 DE: 2

**NOMBRE DEL PUESTO:** CONSERVADOR DE MOLDES**PUESTO JEFE INMEDIATO:** JEFE DE TALLER**SUPERVISA A:** N/A**FINALIDAD DEL PUESTO**

Mantener en buenas condiciones los moldes del equipo de maquinaria de la institución que lo requiera, realizando mantenimiento y reparación de equipos y fabricando piezas dañadas.

**RESPONSABILIDADES DEL PUESTO**

Mantener en buen estado el equipo, materiales, herramientas de la planta

**AMBIENTE LABORAL**

De campo con condiciones ambientales dentro de los límites de aceptación

**TAREAS DEL PUESTO**

Indicar las tareas principales que se realizan en el puesto de trabajo, explicando lo más que se pueda cada una de ellas, de tal manera que la persona que ocupa actualmente el puesto pueda orientarse adecuadamente o que una persona que no conozca el puesto de trabajo pueda entenderlo perfectamente

- Realiza la reparación mecánica de equipos y/o máquinas.
- Realiza reparaciones menores para corregir fallas o cambios de piezas.
- Fabrica piezas de acuerdo a la orden de pedido
- Realizar limpieza de piezas.
- Realizar mantenimiento preventivo a la maquinaria.
- Llevar un registro de los moldes que se han reparado.
- Mantiene en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.
- Da mantenimiento preventivo a los moldes y verifica sus condiciones eléctricas.
- Verificar y controlar el punto de inyección del molde.
- Control y actualización de reemplazo de moldes
- Colocación de moldes en estantería por peso y estilo
- Traslado de moldes a maquinas
- Llevar un inventario de moldes por estilo y nombre
- Realiza cualquier otra tarea afín que le sea asignada.

**REQUISITOS DEL PUESTO**

Especificar los principales aspectos y características generales que demanda el puesto **independientemente de las que tenga el actual ocupante del puesto.**

**EDAD:** Mínima: 24 años

Máxima:30

**SEXO:** Masculino**ESTADO CIVIL:** Indiferente**EXPERIENCIA:** 2 años**GRADO ACADÉMICO:** Técnico en mecánica o bachillerato técnico vocacional en mecánica



## PERFIL DE PUESTOS

REVISIÓN:

FECHA:

CÓDIGO:

PÁGINA: 2 DE: 2

### HABILIDADES/CONOCIMIENTOS

Especificar las principales habilidades y conocimientos generales que demanda el puesto para obtener un eficiente desempeño, independientemente de las que tenga el actual ocupante del puesto.

Habilidades	Conocimientos
Relacionarse con público en general	Manejo de instrumentos y herramientas de reparación
Redactar informes	Mantenimiento de equipos de maquinaria
Comprender las instrucciones emitidas por su supervisor inmediato	
Detectar y corregir fallas en equipos	

### COMPETENCIAS REQUERIDAS

GENERALES	NIVEL	ESPECIFICAS	NIVEL
Trabajo en equipo	B	Aprendizaje continuo	B
Comunicación	C	Credibilidad técnica	A
Mejora continua	B	Capacidad de planificación y organización	C
Responsabilidad	A	Sencillez	B
Iniciativa	B	Confianza en sí mismo	B
Compromiso	A		

### RELACIONES DE TRABAJO

RELACIONES INTERNAS	N/A
RELACIONES EXTERNAS	N/A

ELABORÓ:	REVISÓ:	APROBÓ:



## PERFIL DE PUESTOS

REVISIÓN:

FECHA:

CÓDIGO:

PÁGINA: 1 DE: 2

**NOMBRE DEL PUESTO:** MECANICO DE MOLDES**PUESTO JEFE INMEDIATO:** JEFE DE TALLER**SUPERVISA A:** N/A**FINALIDAD DEL PUESTO**

Mantener en buenas condiciones los moldes del equipo de maquinaria de la institución que lo requiera realizando mantenimiento y reparación de equipos y fabricando piezas dañadas.

**RESPONSABILIDADES DEL PUESTO**

Mantener en buen estado el equipo, materiales y herramientas de la planta.

**AMBIENTE LABORAL**

De campo con condiciones ambientales dentro de los límites de aceptación

**TAREAS DEL PUESTO**

Indicar las tareas principales que se realizan en el puesto de trabajo, explicando lo más que se pueda cada una de las actividades, de tal manera que la persona que ocupa actualmente el puesto pueda orientarse adecuadamente o que una persona que no conozca el puesto de trabajo pueda entenderlo perfectamente

- Realiza la reparación mecánica de equipos y/o maquinas.
- Realiza reparaciones menores para corregir fallas o cambios de piezas.
- Fabrica piezas de acuerdo a la orden de pedido
- Dar seguimiento a orden de trabajo y generar tiempo de ejecución.
- Realizar limpieza de piezas.
- Realizar mantenimiento preventivo a la maquinaria.
- Llevar un registro de los moldes que se han reparado.
- Mantiene en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.
- Realiza cualquier otra tarea afín que le sea asignada.

**REQUISITOS DEL PUESTO**

Especificar los principales aspectos y características generales que demanda el puesto **independientemente de las que tenga el actual ocupante del puesto.**

**EDAD:** Mínima: 24 años

Máxima: 35

**SEXO:** Masculino**ESTADO CIVIL:** Indiferente**EXPERIENCIA:** 2 años**GRADO ACADÉMICO:** Técnico en mecánica o bachiller técnico vocacional en mecánica.



## PERFIL DE PUESTOS

REVISIÓN:

FECHA:

CÓDIGO:

PÁGINA: 2 DE: 2

### HABILIDADES/CONOCIMIENTOS

Especificar las principales habilidades y conocimientos generales que demanda el puesto para obtener un eficiente desempeño, independientemente de las que tenga el actual ocupante del puesto.

Habilidades	Conocimientos
Relacionarse con público en general	Manejo de instrumentos y herramientas de reparación
Redactar informes	Mantenimiento de equipos de maquinaria
Comprender las instrucciones emitidas por su supervisor inmediato	
Detectar y corregir fallas en equipos	

### COMPETENCIAS REQUERIDAS

GENERALES	NIVEL	ESPECIFICAS	NIVEL
Trabajo en equipo	A	Credibilidad técnica	B
Comunicación	C	Aprendizaje continuo	B
Mejora continua	B	conocimiento de la industria en el mercado	D
Responsabilidad	A	Calidad del trabajo	A
Compromiso	A	Productividad	A
Iniciativa	B		

### SEGURIDAD OCUPACIONAL

ACCIDENTES OCUPACIONALES	Problemas de vista debido a esquirlas o virutas, golpes, machucones, heridas, fracturas, intoxicación por químicos o humos
EQUIPO DE SEGURIDAD	Zapatos de seguridad, casco, equipo auditivo, cinturón, gafa, mascarilla y careta.

### RELACIONES DE TRABAJO

RELACIONES INTERNAS	Áreas del departamento de producción
RELACIONES EXTERNAS	N/A

ELABORÓ:	REVISÓ:	APROBÓ:



## PERFIL DE PUESTOS

REVISIÓN:

FECHA:

CÓDIGO:

PÁGINA: 1 DE: 2

**NOMBRE DEL PUESTO:** OPERARIO DE CENTRIFUGA.

**PUESTO JEFE INMEDIATO:** SUPERVISOR DE MATERIA PRIMA.

**SUPERVISA A:** N/A

### FINALIDAD DEL PUESTO

Abastecer el área de extrusión con el material formulado.

### RESPONSABILIDADES DEL PUESTO

Mantener en buen estado el equipo, materiales, herramientas para el cumplimiento de sus actividades y reportar cualquier falla o anomalía que presente al superior inmediato.

### AMBIENTE LABORAL

De campo con condiciones ambientales dentro de los límites de aceptación.

### TAREAS DEL PUESTO

Indicar las tareas principales que se realizan en el puesto de trabajo, explicando lo más que se pueda cada una de ellas, de tal manera que la persona que ocupa actualmente el puesto pueda orientarse adecuadamente o que una persona que no conozca el puesto de trabajo pueda entenderlo perfectamente

- Revisar el programa de producción.
- Satear equipo de centrifuga.
- Revisar sistema operativo de centrifuga.
- Revisar ficha técnica de compuesto de PVC a procesar
- Recibir de bodega los materiales para formular, del supervisor de materia prima
- Revisar funcionamiento del equipo durante el proceso.
- Revisar temperaturas de comportamiento del material en el sistema.
- Limpieza en la zona de centrifuga.
- Generar reporte de producción
- General reporte de devolución de materiales a bodega

### REQUISITOS DEL PUESTO

Especificar los principales aspectos y características generales que demanda el puesto independientemente de las que tenga el actual ocupante del puesto.

**EDAD:** Mínima: 19 años

Máxima:30

**SEXO:** Masculino.

**ESTADO CIVIL:** Indiferente

**EXPERIENCIA:** 1 año.

**GRADO ACADEMICO:** Bachillerato Técnico vocacional



## PERFIL DE PUESTOS

REVISIÓN:

FECHA:

CÓDIGO:

PÁGINA: 2 DE: 2

### HABILIDADES Y CONOCIMIENTOS

Especificar las principales habilidades y conocimientos generales que demanda el puesto para obtener un eficiente desempeño, independientemente de las que tenga el actual ocupante del puesto.

Habilidades	Conocimientos
Buenas relaciones interpersonales.	Conocimiento de equipo de centrifuga.
Redacción de informes.	Manejo de montacargas.
Capacidad para recibir y seguir instrucciones.	Conocimientos sobre plásticos.

### COMPETENCIAS REQUERIDAS

GENERALES	NIVEL	ESPECIFICAS	NIVEL
Trabajo en equipo	B	Colaboración	B
Comunicación	C	Preocupación por el orden y la claridad.	C
Mejora continua	B	Sencillez	B
Responsabilidad	A	Dinamismo- energía	A
Compromiso	A	Confianza en sí mismo	A
Iniciativa	B		

### SEGURIDAD OCUPACIONAL

Accidentes Ocupacionales	Quemaduras, Cortaduras, Estrés por temperatura, Dolores de espalda.
Equipo de Seguridad	Zapato de seguridad, Casco, Equipo auditivo, Gafas, Mascarilla.

### RELACIONES DE TRABAJO

Relaciones Internas	Supervisores de producción, operarios, jefe de bodega de área, operario de molino y extrusión.
Relaciones Externas	N/A

ELABORÓ:

REVISÓ:

APROBÓ:

--	--	--



## PERFIL DE PUESTOS

REVISIÓN:

FECHA:

CÓDIGO:

PÁGINA: 1 DE: 2

**NOMBRE DEL PUESTO:** OPERARIO DE MOLINO**PUESTO JEFE INMEDIATO:** SUPERVISOR DE TURNO**SUPERVISA A:** N/A**FINALIDAD DEL PUESTO**

Realizar el proceso de moler desperdicios internos y externos

**RESPONSABILIDADES DEL PUESTO**

Mantener en buen estado el equipo, materiales, herramientas para el cumplimiento de sus actividades y reportar cualquier falla o anomalía que presente al superior inmediato.

**AMBIENTE LABORAL**

De campo con condiciones ambientales dentro de los límites de aceptación.

**TAREAS DEL PUESTO**

Indicar las tareas principales que se realizan en el puesto de trabajo, explicando lo más que se pueda cada una de ellas, de tal manera que la persona que ocupa actualmente el puesto pueda orientarse adecuadamente o que una persona que no conozca el puesto de trabajo pueda entenderlo perfectamente

- Pesar todos los desperdicios a moler.
- Verificar que los desperdicios no contengan cuerpos extraños, como metales, madera, etc.
- Responsable del uso y mantenimiento del molino y maquina detectora de metales.
- Llevar un control de todo el material molido.
- Realizar pruebas de fundición a los materiales externos
- Informará con la debida anticipación la necesidad de repuestos y equipos para el equipo que tiene a cargo.
- Al empezar la jornada tiene la obligación de verificar el perfecto estado del Equipo.
- Efectuar actividades que le encomiende su inmediato superior.
- Cumplir con instrucciones u órdenes que sean emanadas por personal superior.

**REQUISITOS DEL PUESTO**

Especificar los principales aspectos y características generales que demanda el puesto independientemente de las que tenga el actual ocupante del puesto.

**EDAD:** Mínima: 21 años

Máxima: 45

**SEXO:** Masculino**ESTADO CIVIL:** Indiferente**EXPERIENCIA:** 1 año**GRADO ACADEMICO:** Bachiller técnico vocacional



## PERFIL DE PUESTOS

REVISIÓN:

FECHA:

CÓDIGO:

PÁGINA: 2 DE: 2

### HABILIDADES/CONOCIMIENTOS

Especificar las principales habilidades y conocimientos generales que demanda el puesto para obtener un eficiente desempeño, independientemente de las que tenga el actual ocupante del puesto.

Habilidades	Conocimientos
Relacionarse con público en general	Procesos de moler
Redactar informes	
Comprender las instrucciones emitidas por su superior inmediato	

### COMPETENCIAS REQUERIDAS

GENERALES	NIVEL	ESPECIFICAS	NIVEL
Trabajo en equipo	A	Flexibilidad	B
Comunicación	B	Autocontrol	A
Mejora continua	B	Aprendizaje continuo	B
Responsabilidad	A	Colaboración	B
Compromiso	A	Sencillez	B
Iniciativa	B		

### SEGURIDAD OCUPACIONAL

ACCIDENTES OCUPACIONALES	Deslizamientos, golpes, estrés por temperatura, caídas por gradas
EQUIPO DE SEGURIDAD	Zapatos de seguridad, casco, equipo auditivo, mascarilla, gafas

### RELACIONES DE TRABAJO

RELACIONES INTERNAS	N/A
RELACIONES EXTERNAS	N/A

ELABORÓ:

REVISÓ:

APROBÓ:

--	--	--

	<b>PERFIL DE PUESTOS</b>		REVISIÓN:
			FECHA:
			CÓDIGO:
			PÁGINA: 1 DE: 2
<b>NOMBRE DEL PUESTO:</b> OPERARIO DE EMPAQUE			
<b>PUESTO JEFE INMEDIATO:</b> SUPERVISOR DE EMPAQUE		<b>SUPERVISA A:</b> N/A	
<b>FINALIDAD DEL PUESTO</b>	REALIZAR EL EMPAQUE DE CADA UNO DE LOS PRODUCTOS CON EL MENOS TIEMPO POSIBLE		
<b>RESPONSABILIDADES DEL PUESTO</b>	Empacar el producto y cumplir con la meta de producción.		
<b>AMBIENTE LABORAL</b>	De campo con condiciones ambientales dentro de los límites de aceptación		
<b>TAREAS DEL PUESTO</b>			
Indicar las tareas principales que se realizan en el puesto de trabajo, explicando lo más que se pueda cada una de ellas, de tal manera que la persona que ocupa actualmente el puesto pueda orientarse adecuadamente o que una persona que no conozca el puesto de trabajo pueda entenderlo perfectamente			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisar que el producto recibido cumpla con la orden de producción.</li> <li>• Colocación de los moldes dentro de la máquina de acuerdo al estilo de producto a realizar.</li> <li>• Responsable del uso y mantenimiento del equipo a utilizar</li> <li>• Quitar todo aquel exceso de material que tenga el producto.</li> <li>• Cumplir con las especificaciones de orden de producción.</li> <li>• Informará con la debida anticipación la necesidad de repuestos y equipos para el equipo que tiene a cargo.</li> <li>• Al empezar la jornada tiene la obligación de verificar el perfecto estado del Equipo.</li> <li>• Efectuar actividades que le encomiende su inmediato superior.</li> <li>• Cumplir con instrucciones u órdenes que sean emanadas por personal superior.</li> <li>• Cumplir con la meta de producto a empaquetar.</li> </ul>			
<b>REQUISITOS DEL PUESTO</b>			
Especificar los principales aspectos y características generales que demanda el puesto <b>independientemente de las que tenga el actual ocupante del puesto.</b>			
<b>EDAD:</b> Mínima: 21 años	Máxima: 40	<b>SEXO:</b> Femenino	
<b>ESTADO CIVIL:</b> Indiferente		<b>EXPERIENCIA:</b> Indiferente	
<b>GRADO ACADEMICO:</b> Bachiller general o técnico vocacional			



## PERFIL DE PUESTOS

REVISIÓN:

FECHA:

CÓDIGO:

PÁGINA: 2 DE: 2

### HABILIDADES/CONOCIMIENTOS

Especificar las principales habilidades y conocimientos generales que demanda el puesto para obtener un eficiente desempeño, independientemente de las que tenga el actual ocupante del puesto.

Habilidades	Conocimientos
Relacionarse con público en general	Empaque de productos
Redactar informes	
Comprender las instrucciones emitidas por su supervisor inmediato	

### COMPETENCIAS REQUERIDAS

GENERALES	NIVEL	ESPECIFICAS	NIVEL
Trabajo en equipo	A	Perseverancia	A
Comunicación	B	Temple	D
Mejora continua	A	Sencillez	B
Responsabilidad	A	Ética	B
Compromiso	A	Orientación a los resultados	B
Iniciativa	B		

### SEGURIDAD OCUPACIONAL

ACCIDENTES OCUPACIONALES	Deslizamientos, golpes, dolores de espalda.
EQUIPO DE SEGURIDAD	Mascarilla, equipo auditivo

### RELACIONES DE TRABAJO

RELACIONES INTERNAS	N/A
RELACIONES EXTERNAS	N/A

ELABORÓ:	REVISÓ:	APROBÓ:



## PERFIL DE PUESTOS

REVISIÓN:

FECHA:

CÓDIGO:

PÁGINA: 1 DE: 2

**NOMBRE DEL PUESTO:** OPERARIO EXTRUSORA

**PUESTO JEFE INMEDIATO:** SUPERVISOR DE TURNO

**SUPERVISA A:** N/A

### FINALIDAD DEL PUESTO

Velar por el proceso de la maquinaria extrusora.

### RESPONSABILIDADES DEL PUESTO

Mantener en buen estado el equipo, materiales y herramientas para el cumplimiento de sus actividades y reportar cualquier falla o anomalía que presente al supervisor inmediato.

### AMBIENTE LABORAL

De campo con condiciones ambientales dentro de los límites de aceptación

### TAREAS DEL PUESTO

Indicar las tareas principales que se realizan en el puesto de trabajo, explicando lo más que se pueda cada una de ellas, de tal manera que la persona que ocupa actualmente el puesto pueda orientarse adecuadamente o que una persona que no conozca el puesto de trabajo pueda entenderlo perfectamente

- Verificar y realizar la limpieza en la zona de trabajo.
- Encargarse de la operación de la máquina.
- Controlar el procesamiento de la materia prima.
- Realizar pruebas de fundición a los materiales externos.
- Informará con la debida anticipación la necesidad de repuestos y equipos para el equipo que tiene a cargo.
- Al empezar la jornada tiene la obligación de verificar el perfecto estado del Equipo.
- Efectuar actividades que le encomiende su inmediato superior.
- Cumplir con instrucciones u órdenes que sean emanadas por personal superior.

### REQUISITOS DEL PUESTO

Especificar los principales aspectos y características generales que demanda el puesto independientemente de las que tenga el actual ocupante del puesto.

**EDAD:** Mínima: 21 años

Máxima: 35

**SEXO:** Masculino

**ESTADO CIVIL:** Indiferente

**EXPERIENCIA:** 1 año

**GRADO ACADEMICO:** Bachiller Técnico vocacional contador



## PERFIL DE PUESTOS

REVISIÓN:

FECHA:

CÓDIGO:

PÁGINA: 2 DE: 2

### HABILIDADES/CONOCIMIENTOS

Especificar las principales habilidades y conocimientos generales que demanda el puesto para obtener un eficiente desempeño, independientemente de las que tenga el actual ocupante del puesto.

Habilidades	Conocimientos
Relacionarse con público en general	Proceso de extrusión
Redactar informes	
Comprender las instrucciones emitidas por su supervisor inmediato	
Detectar y corregir fallas en equipos	

### COMPETENCIAS REQUERIDAS

GENERALES	NIVEL	ESPECIFICAS	NIVEL
Trabajo en equipo	A	Tolerancia a la presión	B
Comunicación	C	Confianza en sí mismo	B
Mejora continua	B	Autonomía-sencillez	B
Responsabilidad	A	Credibilidad técnica	A
Compromiso	A	Habilidad analítica	D
Iniciativa	B		

### SEGURIDAD OCUPACIONAL

<b>ACCIDENTES OCUPACIONALES</b>	Deslizamientos, golpes, estrés por temperatura, caídas por gradas.
<b>EQUIPO DE SEGURIDAD</b>	Zapatos de seguridad, casco, equipo auditivo

### RELACIONES DE TRABAJO

<b>RELACIONES INTERNAS</b>	Áreas del departamento de producción
<b>RELACIONES EXTERNAS</b>	N/A

ELABORÓ:	REVISÓ:	APROBÓ:



## PERFIL DE PUESTOS

REVISIÓN:

FECHA:

CÓDIGO:

PÁGINA: 1 DE: 2

**NOMBRE DEL PUESTO:** OPERARIO DE INYECCIÓN

**PUESTO JEFE INMEDIATO:** SUPERVISOR DE TURNO

**SUPERVISA A:** N/A

### FINALIDAD DEL PUESTO

Realizar la fabricación de productos de alta calidad con el menor tiempo de producción posible.

### RESPONSABILIDADES DEL PUESTO

Mantener en buen estado el equipo, materiales y herramientas para el cumplimiento de sus actividades y reportar cualquier falla o anomalía que presente al supervisor inmediato.

### AMBIENTE LABORAL

De campo con condiciones ambientales dentro de los límites de aceptación

### TAREAS DEL PUESTO

Indicar las tareas principales que se realizan en el puesto de trabajo, explicando lo más que se pueda cada una de ellas, de tal manera que la persona que ocupa actualmente el puesto pueda orientarse adecuadamente o que una persona que no conozca el puesto de trabajo pueda entenderlo perfectamente

- Operación de la maquina inyectora
- Colocación de los moldes dentro de la máquina de acuerdo al estilo de producto a realizar.
- Responsable del uso y mantenimiento de la maquina Inyectora
- Elaborar los planes de producción de acuerdo a las fechas límites de entrega.
- Cumplir con las especificaciones de orden de producción.
- Informará con la debida anticipación la necesidad de repuestos y equipos para el equipo que tiene a cargo.
- Al empezar la jornada tiene la obligación de verificar el perfecto estado del Equipo.
- Efectuar actividades que le encomiende su inmediato superior.
- Cumplir con instrucciones u órdenes que sean emanadas por personal superior.
- Verificar que el producto salga sin desperfectos

### REQUISITOS DEL PUESTO

Especificar los principales aspectos y características generales que demanda el puesto independientemente de las que tenga el actual ocupante del puesto.

**EDAD:** Mínima: 21 años

Máxima: 35

**SEXO:** Masculino

**ESTADO CIVIL:** Indiferente

**EXPERIENCIA:** 2 años

**GRADO ACADEMICO:** Bachiller Técnico vocacional.



## PERFIL DE PUESTOS

REVISIÓN:

FECHA:

CÓDIGO:

PÁGINA: 2 DE: 2

### HABILIDADES/CONOCIMIENTOS

Especificar las principales habilidades y conocimientos generales que demanda el puesto para obtener un eficiente desempeño, independientemente de las que tenga el actual ocupante del puesto.

Habilidades	Conocimientos
Relacionarse con público en general	Proceso de inyección
Redactar informes	
Comprender las instrucciones emitidas por su supervisor inmediato	
Detectar y corregir fallas en equipos	

### COMPETENCIAS REQUERIDAS

GENERALES	NIVEL	ESPECIFICAS	NIVEL
Trabajo en equipo	A	Comunicación eficaz	C
Comunicación	C	Aprendizaje continuo	B
Mejora continua	B	Productividad	A
Responsabilidad	A	Orientación a los resultados II	C
Compromiso	A	Calidad del trabajo	A
Iniciativa	A		

### SEGURIDAD OCUPACIONAL

ACCIDENTES OCUPACIONALES	Deslizamientos, golpes, estrés por temperatura, machucones, heridas, caídas por gradas.
EQUIPO DE SEGURIDAD	Zapatos de seguridad, casco, equipo auditivo, gafas, mascarilla

### RELACIONES DE TRABAJO

RELACIONES INTERNAS	Áreas del departamento de producción
RELACIONES EXTERNAS	N/A

ELABORÓ:	REVISÓ:	APROBÓ:

**ANEXO No. 6**

**DICCIONARIO DE**

**COMPETENCIAS**

EXPLICATIVO DE LAS COMPETENCIAS Y SUS DISTINTOS GRADOS O NIVELES



# **COMPETENCIAS GENERALES**

## Anexo No.6

<b>TRABAJO EN EQUIPO</b>	
Capacidad para colaborar con los demás, formar parte de un grupo y trabajar con otras áreas del departamento con el propósito de alcanzar, en conjunto, la estrategia organizacional y subordinar los intereses personales a los objetivos grupales. Implica tener expectativas positivas respecto de los demás, comprender a los otros, y generar y mantener un buen clima de trabajo.	
GRADOS	
A	Identifica, crea y prevé futuras necesidades de desarrollo en el equipo, aportando y escuchando al resto de sus compañeros y modificando aquellas conductas que no aportan para alcanzar el objetivo común. Trabaja en conjunto con los demás, se organiza en un ambiente de cooperación para alcanzar objetivos comunes, repartiendo responsabilidades buscando obtener resultados positivos.
B	Apoya y motiva a sus compañeros para alcanzar los objetivos establecidos, buscando un ambiente de retroalimentación y mejora continua. Expresa satisfacción por los éxitos de otros, pertenecientes o no al grupo inmediato de trabajo.
C	Escucha, respeta y aporta en la mejora de los procesos, para hacer más eficiente el logro de los objetivos comunes. Fomenta el espíritu de colaboración de su factor.
D	Es un ejemplo de colaboración en toda la organización y se destaca por comprender a los otros, generar y mantener un buen clima de trabajo y buen trato con todas las personas.

<b>COMUNICACIÓN</b>	
Capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas de forma efectiva, saber escuchar al otro y entenderlo. Comprender la dinámica del grupo y saber comunicar por escrito Y con claridad.	
<b>GRADOS</b>	
A	Escucha a los demás e interpreta correctamente y responde apropiadamente, hace preguntas para aclarar dudas y se interesa en mantener una comunicación en dos vías, demuestra habilidad para hablar y escribir de forma clara y efectiva.
B	Capacidad de escuchar a los demás y mantener una comunicación en dos vías expresando sus ideas, sabe comunicarse por escrito con claridad y hace preguntas para aclarar dudas.
C	Sabe comunicarse con los demás comprendiendo la dinámica del grupo y en ocasiones expresa sus ideas con los demás.
D	Intenta expresar sus ideas con el grupo para mantener una comunicación efectiva ya sea escrita u oral.

<b>MEJORA CONTINUA</b>	
Capacidad de agregar valor a través de ideas, enfoques o soluciones originales y diferentes en relación con la tarea asignada, las funciones de las personas a cargo y los procesos y métodos de la empresa; actitud constante de brindar ideas que permitan la eficiencia y eficacia en el manejo de los recursos.	
<b>GRADOS</b>	
A	Capacidad de agregar valor a través de ideas, enfoques o soluciones originales y diferentes en relación con las tareas de las personas, los procesos y métodos de la empresa. Capacidad de brindar aportes que signifiquen una solución a situaciones inusuales y que permitan perfeccionar, modernizar u optimizar el uso de los recursos a cargo.
B	Capacidad para diseñar métodos de trabajo para el área a su cargo que permitan optimizar los recursos disponibles. Capacidad para generar la disposición permanente a brindar aportes que signifiquen una solución a situaciones inusuales que permitan perfeccionar u optimizar el uso de los recursos a cargo.
C	Busca la manera de brindar ideas originales que solucionen situaciones inusuales en los procesos o métodos de su área de trabajo.
D	Hace el esfuerzo por brindar nuevas ideas y agregar valor a las tareas de su puesto de trabajo.

<b>RESPONSABILIDAD</b>	
<p>Compromiso con que las personas realizan las tareas. Su preocupación por el cumplimiento de lo asignado está por encima de sus propios intereses, la tarea asignada esta primero.</p>	
GRADOS	
A	Desempeña las tareas con dedicación, cuidando cumplir tanto con los plazos como con la calidad requerida y aspirando a alcanzar el mejor resultado posible. Su responsabilidad está por encima de lo esperado en su nivel o posición.
B	Cumple con los plazos preestablecidos en la calidad requerida, preocupándose de lograrlo sin necesidad de recordatorios o consignas especiales.
C	Cumple los plazos tomando todos los márgenes de tolerancia previstos y la calidad mínima necesaria para cumplir el objetivo
D	Cumple los plazos o alcanza la calidad, pero difícilmente ambas cosas a la vez.

<b>COMPROMISO</b>	
<p>Implica tener amplios conocimientos en los temas del área del cual se es responsable. Poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos para transformarlos en soluciones prácticas y operables para la empresa. Poseer buena capacidad de discernimiento (juicio), basarse en hechos y en la razón (equilibrio). Cumplir con sus actividades tanto personales como profesionales.</p>	
GRADOS	
A	Capacidad para entender y conocer todos los temas relacionados con su especialidad. Su contenido y esencia aun en los aspectos más complejos, compartiendo con los demás su conocimiento. Capacidad de ser referente en la comunidad donde actúa. Habilidad para demostrar constantemente interés por aprender.
B	Capacidad para entender y conocer los temas relacionados con su especialidad, siendo valorados por otros por sus conocimientos. Habilidad para demostrar interés por aprender.
C	Capacidad para conocer adecuadamente todos los temas relacionados con su especialidad, cumpliendo con sus funciones satisfactoriamente
D	Conoce temas relacionados con su especialidad sin alcanzar el nivel requerido o aunque este sea adecuado, no demuestra interés por aprender.

## INICIATIVA

Capacidad para actuar proactivamente y pensar en acciones futuras con el propósito de crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás. Implica capacidad para concretar decisiones tomadas en el pasado y la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones a problemas de cara al futuro.

### GRADOS

A

Capacidad para anticiparse a situaciones tanto externas como internas a la empresa, para prever acciones eficaces y efectivas. Implica analizar las situaciones planteadas en profundidad y elaborar planes de contingencia con el propósito de crear oportunidades y/o evitar problemas potenciales no evidentes para los demás. También ser un referente en la empresa y el mercado por sus propuestas de mejora con visión de largo plazo.

B

Capacidad para anticiparse a situaciones tanto externas como internas a la empresa con visión de mediano plazo, y para prever opciones de cursos de acción eficaces y efectivos. Implica analizar las situaciones planteadas en profundidad y elaborar planes de contingencia con el propósito de crear oportunidades y/o evitar problemas potenciales.

C

Capacidad para resolver situaciones difíciles y prever opciones de cursos de acción eficaces y efectivos, analiza la situación planteada con el propósito de crear soluciones con una visión de corto plazo.

D

Resuelve situaciones cuando estas se presentan, y reacciona de manera favorable tanto frente a oportunidades como a problemas.



**COMPETENCIAS**

**ESPECÍFICAS**

## ADAPTABILIDAD AL CAMBIO

Habilidad para modificar la propia conducta con el fin de alcanzar los objetivos o solucionar problemas comunes. Se asocia a la versatilidad del comportamiento para adaptarse a distintos contextos, situaciones, medios y personas rápida y adecuadamente.

GRADOS	
A	Capacidad de moldear la conducta para lograr los objetivos y buscar soluciones a los problemas. Es una persona versátil para adaptarse a diferentes situaciones rápidamente.
B	Conoce los objetivos para afrontar la situación y solucionar problemas, evaluando las consecuencias negativas y positivas. Utiliza el fracaso de otro para su propio beneficio.
C	Observa la situación, reconociendo la validez del punto de vista de otros.
D	Se aferra a sus propias decisiones y siempre sigue los procedimientos.

## APRENDIZAJE CONTINUO

Crecimiento personal y fortalecimiento de las capacidades para la solución de problemas, que implica asumir el reto individual por aprender constantemente y desarrollar nuevas competencias, capacidades, habilidades y conocimientos; también incluye la capacidad de capitalizar la experiencia de otros y la propia y poder encontrar formas más convenientes de aplicar los conocimientos al puesto de trabajo. Permite transformar la información en conocimiento adquirido y fomentar e incrementar la productividad del equipo.

GRADOS	
A	Busca activamente su desarrollo profesional y personal, manteniéndose informado sobre avances en su propia área de trabajo o profesión. Comparte sus conocimientos y experiencia contribuyendo al aprendizaje de sus colegas o subordinados.
B	Muestra voluntad de aprender constantemente y desarrollar nuevas habilidades, competencias y capacidades para estar informado sobre los avances en su área de trabajo o profesión. Comparte sus conocimientos con sus colegas.
C	Se esfuerza mucho por aprender nuevas habilidades y conocimientos, busca información pertinente para resolver una situación cuando se presenta.
D	Busca información cuando la necesita, apoyándose en libros o documentos de interés para aumentar sus conocimientos básicos y poder responder a la solución de un problema o situación.

## AUTOCONTROL

Es la habilidad para tener control sobre uno mismo y sus acciones saber canalizarlas de manera constructiva, controlar las emociones negativas cuando surgen y las reacciones negativas ante provocaciones, oposiciones u hostilidad de los demás o cuando se trabaja bajo presión.

GRADOS	
A	Usa de manera constructiva la energía emocional y encauza su ira de manera apropiada y no actúa impulsivamente ante los estímulos negativos, sabe expresar sus sentimientos u opiniones de una manera racional. Responde constructivamente a los problemas aún bajo condiciones de estrés.
B	Sabe controlar sus emociones o acciones fuertes ante una frustración o provocación y mantiene la calma y si considera conveniente abandona temporalmente la reunión o conversación para controlar sus emociones y luego regresar.
C	Siente el impulso de hacer algo inapropiado, pero se detiene al impulso, pero no sabe cómo expresar sus sentimientos u opiniones y prefiere alejarse para controlar sus emociones cuando siente la presión del estrés.
D	No se involucra. Siente la presión de la situación y se mantiene al margen de la discusión.

## AUTONOMIA - SENCILLEZ

Responde de manera proactiva a las desviaciones o dificultades que surgen, evitando problemas de importancia menor, capacidad para buscar nuevos y mejores caminos para hacer las cosas y evitar las soluciones complicadas buscando una forma más simple de resolverlas.

GRADOS	
A	Responde con rapidez y de forma clara y simple, es flexible para visualizar los cambios como oportunidades, propone mejoras y su rapidez transforma su accionar en una ventaja competitiva, evitando las soluciones complicadas y utilizando las vías más simples de resolverlas.
B	Responde con rapidez asegurando buenos resultados de los cambios propuestos, resuelve las pequeñas complicaciones cotidianas con efectividad, buscando una forma más simple de resolverlas.
C	Resuelve las complicaciones que se le presentan y cuando el momento lo amerita propone mejoras en su área de accionar, pone en marcha los cambios propuestos por la dirección.
D	Pone en marcha los cambios que le proponen la dirección y consulta con su superior sobre todos los pequeños problemas del día a día.

## BUSQUEDA DE INFORMACIÓN

Implica buscar información más allá de las preguntas rutinarias o de lo requerido en el puesto de trabajo, el interés por un análisis más profundo de una información concreta, buscar información variada que quizás sea útil en el futuro.

GRADOS	
A	Diariamente hace algo que le permite mantenerse informado, utiliza todas las fuentes disponibles o se informa de otras personas que conozcan la información y se la puedan proporcionar.
B	Realiza su trabajo utilizando todas las fuentes de información disponible para entregarlo en el tiempo establecido.
C	Busca información personalmente, para entender o aclarar un problema o recurre a personas más cercanas al problema.
D	Utiliza información disponible o consulta las fuentes de información más cercanas.

## CALIDAD DEL TRABAJO

Excelencia en el trabajo a realizar. Implica tener amplios conocimientos de los temas del área del cual se es responsable. Poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos para transformarlos en soluciones prácticas y operables para la empresa. Tener buena capacidad de discernimiento, basarse en los hechos y en la razón (equilibrio). Demostrar constantemente el interés por aprender.

GRADOS	
A	Posee amplios conocimientos de los temas de su área y habilidad para analizar las exigencias de su puesto y buscar soluciones prácticas y operables para la empresa. Capacidad de discernimiento de aspectos que se presenten, demostrando constante interés por aprender.
B	Conoce y desarrolla todos los temas relacionados con su especialidad del área donde es responsable, solucionando aspectos complejos. Demuestra interés por seguir aprendiendo.
C	Tiene conocimientos de su área de trabajo, cumpliendo con sus funciones satisfactoriamente.
D	Maneja temas básicos relacionados a su puesto de trabajo, sin alcanzar el nivel requerido, aunque este sea adecuado. Poco interés por aprender.

### **CAPACIDAD DE ENTENDER A LOS DEMAS**

Habilidad de escuchar, comprender y responder adecuadamente a pensamientos, sentimientos o intereses de los demás, aunque las personas no lo hayan expresado, sabe identificar cada situación.

#### **GRADOS**

A

Comprende los intereses de los demás adecuando su propia conducta dentro de las normas de la empresa, y ayuda a resolver problemas que le plantean o que el mismo ha observado.

B

Comprende los problemas que se le presentan; como problemas de otras personas, y sabe identificar las debilidades y fortalezas de la persona.

C

Identifica las emociones o pensamientos de las personas y logra comprender el porqué de sus conductas.

D

En ocasiones suele identificar o percibir los estados de ánimos de las personas, y demuestra comprensión ante la situación de los demás.

### **CAPACIDAD DE PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN**

Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su tarea estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Anticipándose a ordenar y distribuir el trabajo entre los miembros para así lograr los objetivos y metas planificadas.

#### **GRADOS**

A

Realiza las metas y objetivos en el tiempo que se desea o espera, considerando un gran número de variables, verificando datos y buscando información interna y externa para asegurar la calidad de los procesos para desarrollar todas sus tareas. Tomando en cuenta los miembros con los que cuenta para lograr los objetivos y metas planificadas.

B

Es capaz de determinar simultáneamente las metas y prioridades de su tarea de una manera constante considerando los plazos y los recursos requeridos.

C

Trabaja en las metas y objetivos para su cumplimiento en los plazos establecidos, tomando en cuenta a todos los miembros involucrados.

D

Organiza el trabajo y administra adecuadamente los recursos requeridos.

## COLABORACIÓN

Capacidad de trabajar y participar con diferentes grupos, con otras áreas de la organización u organismos externos con los que deba interactuar, tener perspectivas positivas respecto de los demás. Comprende la necesidad de que todas las personas participen unas con otras para la mejor consecución de los objetivos.

GRADOS	
A	Cumple con sus obligaciones y ayuda con los intereses de otras áreas con las que debe interactuar o lo necesitan. Es una persona confiable de todos los que se relacionan con su sector por su buena reputación profesional. Alienta el buen desarrollo de las actividades de todos por medio de sus actitudes.
B	Genera confianza en los demás por su apoyo, sin descuidar las responsabilidades en su puesto de trabajo, tiene perspectivas positivas de las personas de otras áreas comprendiendo las necesidades de cada uno.
C	Muestra poco interés por ayudar a unos grupos de trabajo con los que interactúa, es responsable con sus obligaciones.
D	No muestra interés por colaborar con otras áreas, solamente desempeña sus actividades específicas en su puesto de trabajo.

## COMUNICACIÓN EFICAZ

Capacidad para escuchar y entender al otro, para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás a fin de alcanzar los objetivos organizacionales, y mantener canales de comunicación abiertos y redes de contacto formales e informales, que abarquen los diferentes niveles de la organización. Saber cuándo y a quien preguntar para llevar adelante un propósito.

GRADOS	
A	Debe tener la capacidad para escuchar y entender al otro, para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás a fin de lograr los objetivos de la empresa, hace preguntas para aclarar y muestra interés en mantener una comunicación en dos vías, sabe adaptar el lenguaje, tono y estilo de acuerdo a la audiencia. Es reconocido por sus compañeros en su área por ser un interlocutor confiable por su habilidad de comprender diferentes situaciones.
B	Capacidad de escuchar a los demás y de seleccionar los métodos más adecuados a fin de lograr comunicaciones efectivas en donde se debe minimizar las barreras y distorsiones que afectan la circulación de la información, es abierta a compartir información y mantener informados a sus compañeros.
C	Capacidad para comunicarse de manera clara tanto en forma oral como escrita y escuchar a los demás
D	En ocasiones sus respuestas orales o escritas son bien interpretadas por sus compañeros.

## COMUNICACIÓN PARA COMPARTIR CONOCIMIENTOS.

Demuestra solida habilidad de comunicación dentro del grupo, valorando las contribuciones de cada uno de los miembros, recibe y transmite conocimientos de manera ágil y concreta.

GRADOS	
A	Transmite una actitud abierta de comunicación con los miembros del grupo, logra comprensión y compromiso de cooperación demostrando superioridad para distinguir, interpretar y expresar hechos y opiniones, le es fácil compartir los conocimientos adquiridos con los demás miembros del equipo para lograr los objetivos de la empresa.
B	Identifica y dirige de forma constructiva los conflictos dentro del equipo. Es confiado, pero sabe responder a los desafíos sin ponerse a la defensiva. Comprende y comunica los temas complejos con los miembros del equipo.
C	Demuestra seguridad para expresar opiniones con claridad y precisión, alienta el intercambio de conocimientos e ideas y es abierto a los puntos de vista de las demás personas.
D	Se interesa por los puntos de vista de los miembros del equipo, se comunica con claridad y precisión aportando en las discusiones del equipo.

## CONFIANZA EN SI MISMO

Es tener una opinión positiva de sí misma, tomar riesgos para lograr sus metas con una actitud de confianza y es optimista sobre su futuro. Estar convencido que uno es capaz de realizar con éxito una tarea o elegir el enfoque adecuado para resolver un problema.

GRADOS	
A	Toma riesgos para lograr sus metas, porque está convencido que es capaz de realizarlo por sus sólidos conocimientos en el área, es una persona positiva y se esfuerza hasta lograr lo que se propone. Cuando da una sugerencia lo hace con educación y firmeza.
B	Asume responsabilidades con una actitud de confianza y seguridad de lograr las cosas que le delegan sus superiores.
C	Toma decisiones sin consultar a los demás, porque está convencido que es capaz de realizarlo con éxito.
D	Muestra confianza en sí mismo, que es capaz de realizar cualquier actividad sin requerir ayuda de sus compañeros de trabajo o bajo supervisión.

<b>CONOCIMIENTO DE LA INDUSTRIA EN EL MERCADO</b>	
<p>Capacidad de prever las tendencias, las diferentes oportunidades del mercado, las amenazas de las empresas competidoras y los puntos fuertes y débiles de la propia organización. Comprender las necesidades de los clientes.</p>	
<b>GRADOS</b>	
A	Identifica las tendencias del mercado, propone ideas con los objetivos estratégicos de la empresa, reconoce las potenciales amenazas provenientes de los competidores del mercado.
B	Planifica su accionar y conoce a fondo las posibles variables, tiene claro los objetivos de la empresa y está atento de las oportunidades que brinda el mercado.
C	Comprende la estrategia, objetivos y la cultura de la empresa y de los clientes, conoce los productos que se les ofrecen a los clientes.
D	Tiene conocimientos generales del mercado y de las necesidades de los clientes.

<b>CREDIBILIDAD TÉCNICA</b>	
<p>Es la capacidad necesaria para generar confianza en los demás por su desempeño profesional, generar soluciones prácticas y aplicables y brindar beneficios tanto para el cliente como para la empresa. Implica ser reconocido por poseer sólidos conocimientos y experiencia y constituirse en un modelo a seguir y a quien consultar.</p>	
<b>GRADOS</b>	
A	Genera confianza en los demás por su buen desempeño en el trabajo y buscar las soluciones correctas generando buenos resultados. Es un referente a quien consultar para la toma de decisiones.
B	Logra demostrar que posee sólidos conocimientos en su área, y genera confianza entre sus compañeros como un referente a quien consultar.
C	Resuelve problemas con base a sus conocimientos, pero no se relaciona con el resto del equipo.
D	Cumple un buen desempeño profesional en su puesto de trabajo por sus buenos resultados, pero no es un referente de confianza para los demás.

## DESARROLLO ESTRATEGICO DE LOS RECURSOS HUMANOS

Capacidad para analizar y evaluar el desempeño actual y potencial de los colaboradores y definir e implementar acciones de desarrollo para las personas y equipos en el marco de las estrategias de la organización, adoptando un rol de facilitador y guía.

GRADOS	
A	Identifica necesidades de entrenamiento o desarrollo del personal, y realiza proyecciones o programas para satisfacerlas, conociendo las capacidades actuales y potenciales de las personas bajo su responsabilidad. Es considerado como un facilitador o guía.
B	Considera las proyecciones de la empresa para implementar el desarrollo de las personas y las necesidades de entrenamiento, adoptando un rol de facilitador y guía para los demás.
C	Aplica herramientas disponibles en la empresa para el desarrollo del personal, identificando las necesidades más relevantes para un buen desempeño laboral.
D	Utiliza las evaluaciones con las que cuenta la empresa para evaluar el desempeño actual de sus colaboradores. Planifica algunas acciones para el desarrollo de las personas cuando es necesario.

## DINAMISMO-ENERGIA

Habilidad para trabajar duro en situaciones cambiantes o alternativas, con diversas personas, en jornadas de trabajo prolongadas sin que por esto se vea afectado su nivel de actividad. Muestra control, la resistencia y la capacidad de trabajar arduamente.

GRADOS	
A	Capacidad de trabajar con mucha energía y dinamismo en situaciones muy cambiantes mostrando siempre una actitud muy positiva sin cambiar su nivel de actividad. Es fuerte y capaz de trabajar arduamente y transmite buenas energías al grupo de trabajo y es reconocido por sus subordinados como un buen referente.
B	Transmite mucha energía y dinamismo en su trabajo sin bajar su nivel de rendimiento en diferentes situaciones y el grupo percibe esa buena energía.
C	Se esfuerza mucho en jornadas de trabajo muy exigentes mostrando control y resistencia.
D	En situaciones cambiantes tiende a bajar su dinamismo y energía y le cuesta llevar siempre el mismo ritmo en jornadas de trabajo muy prolongadas y baja su nivel de actividad.

## DIRECCIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO

Es la capacidad de desarrollar, consolidar y conducir un equipo de trabajo alentando a sus miembros a trabajar con autonomía y responsabilidad para el logro de los objetivos.

GRADOS	
A	Da instrucciones con razones o fundamento a sus colaboradores para lograr los objetivos, aunque estos sean desafiantes, pero posibles de lograr, expresando expectativas positivas para alentar a los miembros a trabajar con responsabilidad.
B	Delega tareas o responsabilidades con el propósito de desarrollar las habilidades de los demás. Retiene a la gente con talento y logra una eficaz comunicación tanto vertical como horizontal en el equipo.
C	Organiza equipos de trabajo delegando algunos puntos generales de una actividad a los integrantes del equipo. Ocasionalmente media en situaciones de conflicto.
D	Organiza el trabajo de otros, asignando tareas a partir de la correcta identificación de lo que cada uno es capaz de hacer.

## EMPODERAMIENTO

Proporciona dirección y define responsabilidades. Combina adecuadamente situaciones, personas y tiempo y la adecuada integración de los equipos de trabajo. Sabe delegar responsabilidad a los trabajadores para que ellos puedan resolver problemas y tomar decisiones cuando sea pertinente.

GRADOS	
A	Asigna tareas o responsabilidades identificando claramente los objetivos a cumplir. Sabe integrar adecuadamente a cada uno de los miembros del equipo para trabajar efectivamente, con el propósito de desarrollar sus habilidades y tomar buenas decisiones.
B	Identifica claramente la situación y delega responsabilidades a su equipo de trabajo para que ellos también puedan resolver problemas o tomar buenas decisiones.
C	Define las responsabilidades y las asigna a cada uno de los miembros del equipo para cumplir con los objetivos.
D	Tiene escasa capacidad para dirigir y definir las responsabilidades para cada uno de los miembros del equipo de trabajo.

<b>ÉTICA</b>	
<p>Capacidad para sentir y obrar en todo momento de acuerdo con los valores morales, las buenas costumbres y prácticas profesionales y respetar las políticas de la empresa. Implica sentir y obrar de este modo tanto en la vida laboral como personal ya que las buenas costumbres y los valores morales están por encima de su accionar.</p>	
<b>GRADOS</b>	
A	Capacidad para obrar con base a valores morales, buenas costumbres y establecer un marco de trabajo para sí mismo y para toda la empresa basado en respeto. Su prioridad son sus valores y buenas costumbres aun por sobre intereses propios o de la empresa, es un buen referente donde actúa tanto en lo laboral como en todos los ámbitos de su vida.
B	Capacidad para actuar sobre la base de valores morales, las buenas costumbres y prácticas organizacionales y establecer un marco de trabajo para sí misma, priorizar valores y buenas costumbres
C	Da prioridad a valores y políticas de la empresa aun por sobre intereses propios, establece relaciones laborales sobre la base del respeto.
D	Respeto los valores y buenas costumbres de la empresa, aun por encima de los intereses propios, establece relaciones con otras personas sobre la base del respeto.

<b>FLEXIBILIDAD</b>	
<p>Habilidad para adaptarse a funciones o actividades nuevas requeridas en su puesto de trabajo. Entiende y valora posturas distintas o puntos de vistas encontrados, adaptando su propio enfoque a medida que la situación cambiante lo requiera y promover los cambios de la empresa o responsabilidades a su cargo.</p>	
<b>GRADOS</b>	
A	Es capaz de adaptarse y trabajar eficazmente con una variedad de situaciones o grupos de individuos, entendiendo y valorando perspectivas diferentes u opuestas de una cuestión. Se adapta fácilmente a cambios en el trabajo
B	Modifica su comportamiento para adaptarse a la situación o a las personas para beneficiar la calidad de la decisión, manejando la frustración personal para evitar conflictos.
C	Aplica flexivamente reglas o procedimientos dependiendo de la situación para lograr los objetivos generales de la empresa.
D	Falta de disposición para adaptarse a situaciones, personas o ámbitos cambiantes y los puntos de vista de los demás son tan validos como los suyos.

## FRANQUEZA - CONFIABILIDAD

Capacidad de apegarse a la realidad y actuar con franqueza. Establecer relaciones basadas en el respeto mutuo y la confianza; tener coherencia entre acciones, conductas y palabras, estar comprometido con la honestidad y la confianza en cada etapa de la conducta.

GRADOS	
A	Establece relaciones basadas en el respeto mutuo y la confianza, asume la responsabilidad de sus propios errores, sus acciones y actitudes son coherentes. Demuestra estar comprometido con la honestidad y la confianza en cada etapa de su conducta.
B	Con sus actitudes demuestra franqueza y establece relaciones basadas en el respeto y la confianza, se muestra comprometido con la honestidad y la confianza en cada accionar.
C	Entre quienes interactúan con él lo consideran un apersona en la cual se puede confiar, porque consideran que es una persona que se mantiene firme con lo que dice.
D	No siempre muestra una correlación en lo que dice y actúa, intenta apegarse a la realidad y a actuar correctamente.

## HABILIDAD ANALÍTICA

Alcance de razonamiento y la forma en que una persona organiza cognitivamente el trabajo. Capacidad general de identificar problemas, reconocer la información significativa, buscar y coordinar datos importantes y tomar las mejores decisiones.

GRADOS	
A	Identifica los problemas en el trabajo, reconoce información significativa, sabe buscar y coordinar datos relevantes que le ayudarán a tomar las mejores decisiones.
B	Analiza información e identifica los posibles problemas coordinando datos relevantes para tomar decisiones.
C	Puede analizar e identificar problemas coordinando datos relevantes.
D	Tiene poca capacidad para realizar análisis sobre una situación en el trabajo e identificar los posibles problemas y coordinar los datos con los que cuenta.

## INICIATIVA II

Capacidad de pensar y analizar no solo en lo que hay que hacer en el futuro, sino sobre cómo generar formas alternativas para lograr los resultados, accionar más allá de lo exigido o esperado en el trabajo, concretando decisiones tomadas en el pasado y buscar nuevas oportunidades o soluciones a los problemas.

GRADOS	
A	Piensa y actúa previamente en cómo crear oportunidades o evitar problemas potenciales que no son evidentes para los demás, acciona más allá de lo exigido o esperado en el trabajo logrando los resultados esperados, anticipándose a diferentes situaciones y actuando rápidamente para corregirlas y dirigir las en la dirección deseada.
B	Piensa en crear oportunidades para lograr los resultados, evita problemas potenciales actuando rápidamente para corregirlas y dirigir las en la dirección deseada.
C	Conoce las situaciones en las que hay que actuar rápidamente y busca las formas de solucionar los problemas cuando surgen.
D	Posee una visión de largo plazo y prevé alternativas de acción, pero espera a recibir los lineamientos para actuar.

## INICIATIVA - AUTONOMIA

Toma la iniciativa para realizar el trabajo; la propiedad de acciones personales, mostrando confianza. Capacidad de proponer mejoras y soluciones rápidas a dificultades que se presenten.

GRADOS	
A	Es proactivo para resolver dificultades, no esperando consultar toda la línea jerárquica, de esta manera evita que se agrave un problema menor, proponiendo mejoras y soluciones rápidas a los problemas. Toma la iniciativa de realizar acciones o algún trabajo.
B	Actúa resolviendo pequeños problemas mostrando confianza en la realización de su trabajo.
C	Trata de solucionar los problemas que se presentan confiando en sus capacidades.
D	No siempre toma decisiones sobre la solución de pequeños problemas, espera recibir indicaciones de su jefe inmediato, aunque sean problemas que surgen cotidianamente.

## LIDERAZGO I

Es aquella persona que es capaz de influir en los demás de forma positiva. Capacidad para generar compromiso y lograr el respaldo de sus superiores con vistas de enfrentar con éxito los desafíos de la empresa. La habilidad para fijar objetivos, el seguimiento de dichos objetivos e integrar las opiniones de los otros. Habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada.

GRADOS	
A	Genera y mantiene de un modo proactivo un clima organizacional armónico y desafiante. Es un referente dentro de la empresa por su liderazgo y su capacidad para lograr el desarrollo de todos los integrantes; diseña procesos y cursos de acción con el fin de lograr el compromiso y la cooperación de su equipo. Pone al grupo en acción para alcanzar los objetivos acordados. Evidencia visión y proyección de largo plazo
B	Es un ejemplo dentro de la organización por su liderazgo con los colaboradores de su área en acción y lograr el desarrollo del equipo. Logra el compromiso y el respaldo de sus superiores para enfrentar los desafíos propuestos para su área. Promueve un agradable clima organizacional a mediano plazo.
C	Funciona como un ejemplo para su entorno próximo por su liderazgo. Puede orientar el accionar del grupo a su cargo fijando objetivos y realizando el seguimiento de los mismos. Muestra visión y proyección en el corto plazo para la conducción.
D	Considera la necesidad de pensar a futuro en la conducción y desarrollo. Orienta al grupo a su cargo y fija objetivos.

## LIDERAZGO II

Es la capacidad de dirigir a un grupo o equipo de trabajo del que dependen otros equipos. Es líder de líderes. Esto implica el deseo de guiar a los demás. Los líderes crean un clima de energía y compromiso comunicando la visión de la empresa, tanto desde una posición formal como desde una informal de autoridad.

GRADOS	
A	Es un líder con carisma especial, genera un ambiente de entusiasmo, ilusión y compromiso profundo con la misión encomendada en el grupo que lidera, se considera que es un referente en materia de liderazgo.
B	Se asegura que los demás se identifiquen y participen en su misión, objetivos y clima laboral, es un buen referente para los demás, se asegura que se consigan las metas del grupo.
C	Mantiene informadas a las personas que puedan verse afectada por una decisión, aunque no esté prevista la difusión de esa información. Se asegura de explicar las razones que lo han llevado a tomar una decisión.
D	Da a las personas instrucciones adecuadas, dejando razonablemente claras las necesidades y exigencias. Delega explícitamente tareas rutinarias para poder dedicar tiempo a temas menos operativos.

## MANEJO DE CONFLICTOS

Es la habilidad de intervenir en desacuerdos manifestados por uno o más compañeros de trabajo, en relación con el modo de proceder; evitando que la situación genere una dinámica de desconfianza, prejuicios, temores, ansiedad, mala comunicación y hasta violencia entre los individuos involucrados.

GRADOS	
A	Sabe identificar cuando hay desacuerdos entre el grupo de trabajo, y como proceder ante tal situación, evitando que la situación genere violencia entre los involucrados. Trata la manera de generar un ambiente de confianza y buena comunicación entre los compañeros de trabajo. Genera planes de acción y seguimiento a tal situación para evitarlas en el futuro
B	Planifica su accionar ante situaciones conflictivas en el grupo de trabajo, evitando que la situación genera una situación violenta entre los involucrados. Considera generar un ambiente de buena comunicación y confianza entre el grupo de trabajo.
C	Desarrolla una solución al problema con base a su experiencia previa de los desacuerdos entre los compañeros de trabajo, para evitar que la situación se salga de control.
D	Atiende las situaciones en las que hay desacuerdos entre los compañeros de trabajo y logra llegar a un acuerdo para solventar los conflictos generados entre los involucrados.

## MODALIDADES DE CONTACTO

Capacidad de demostrar habilidad de comunicación, alienta a otros a compartir información, habla por todos y valora las contribuciones de los demás y hace posible que todos accedan fácilmente a la información que se posea.

GRADOS	
A	Hace preguntas que van al centro del problema, se comunica con rapidez, claridad y precisión. Demuestra interés por las personas, acontecimientos e ideas, está atento y solícito a las inquietudes de los demás.
B	Demuestra seguridad para expresar sus opiniones con claridad, acepta el intercambio de información e ideas de los demás
C	Hace preguntas constructivas, se interesa por los puntos de vista de los demás.
D	En ocasiones le es fácil compartir información con los demás, trata de aceptar los puntos de vista de sus compañeros

## ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS

Capacidad para actuar orientando el esfuerzo y el talento hacia la consecución de los objetivos y gestionar eficientemente los recursos disponibles para ello, ajustándose a los plazos previstos. Capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia cuando se deben tomar decisiones importantes, necesarias para responder a las necesidades de la empresa.

GRADOS	
A	Actúa en relación a la consecución de los objetivos buscando los recursos adecuados para cumplir con los resultados dentro de los plazos establecidos. Trabaja con velocidad y sentido de urgencia en las decisiones importantes para la mejora de la empresa.
B	Se esfuerza por cumplir los objetivos eficientemente, ajustándose a los plazos previstos, actuando con velocidad y sentido de urgencia, respondiendo a las necesidades de la empresa.
C	Trata de cumplir con los resultados esperados en el tiempo establecido y responder a las necesidades de la empresa.
D	Se siente frustrado al momento de actuar con velocidad y sentido de urgencia para tomar decisiones y brindar resultados.

## ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS II

Capacidad de actuar con velocidad y sentido de urgencia cuando son decisiones importantes por cumplir en el momento y ser capaz de cumplir con los procesos establecidos logrando los resultados esperados con eficiencia.

GRADOS	
A	Actúa con velocidad y urgencia en decisiones importantes manteniendo un ambiente organizacional que estimula la mejora continua del servicio y orientación a la eficiencia cumpliendo con los procesos establecidos.
B	Reacciona con sentido de urgencia a situaciones importantes, siguiendo los procesos y cumpliendo con los parámetros a alcanzar.
C	Siempre trata de alcanzar los resultados con eficiencia, cumpliendo con los procesos establecidos.
D	Intenta actuar con sentido de urgencia ante diferentes situaciones y no frustrarse al no cumplir los resultados con eficiencia en el tiempo estipulado.

## PENSAMIENTO ANÁLITICO

Es la capacidad de entender y resolver un problema a partir de descomponerlas en partes más simples, realizando comparaciones y estableciendo prioridades. Evalúa las posibles causas al problema y busca diferentes comportamientos entre las causas, para así poder hacer una prueba y descartar hipótesis.

GRADOS	
A	Recopila y analiza información compleja de manera ordenada y sistemática, establece diferentes relaciones entre los datos obtenidos logrando descubrir problemas que no habían sido detectados
B	Elabora informes precisos y fáciles de comprender, interpretando y simplificando la complejidad de la información de manera que pueda ser utilizada por diversas áreas de la empresa.
C	Comprende el problema y lo descompone en sus partes y establece relaciones entre las diferentes áreas.
D	Analiza relaciones entre las pequeñas partes de un problema. Establece prioridades para las tareas según su importancia.

## PENSAMIENTO CONCEPTUAL

Capacidad de entender una situación o un problema uniendo sus partes, es ver todo el cuadro, identificar conexiones entre las situaciones que no están relacionadas de manera obvia. Utilizar el razonamiento conceptual para aplicar los conceptos existentes o para definir conceptos nuevos.

GRADOS	
A	Utiliza reglas prácticas para explicar situaciones o resolverlas, desarrolla conceptos nuevos que no son obvios para los demás, logra que las ideas complejas estén claras, sean simples y comprensibles. Integra ideas, datos y observaciones en forma clara y útil.
B	Analiza situaciones presentes utilizando los conocimientos teóricos o adquiridos con la experiencia, utiliza y adapta adecuadamente los conceptos o principios.
C	Reconoce e identifica las similitudes de una situación y aplica la información que maneja de acuerdo a sus experiencias.
D	Utiliza criterios básicos para identificar los problemas.

## PERSEVERANCIA

Mantenerse firme y constante en las acciones y emprendimientos de manera estable o continua hasta lograr las metas u objetivos.

GRADOS	
A	Lo motivan las situaciones difíciles en la que es posible se encuentren obstáculos, pero es capaz de superarlos hasta lograr las metas u objetivos
B	Nunca se rinde ante negativas o rechazos, crea caminos alternativos hasta lograr las metas.
C	Tiene una actitud positiva ante situaciones adversas, si es necesario pide ayuda para resolver un problema sin desanimarse.
D	Se esfuerza por resolver los problemas antes de darse por vencido.

<b>PREOCUPACIÓN POR EL ORDEN Y LA CLARIDAD</b>	
Preocupación continúa por controlar el trabajo y la información. Implica también una insistencia en la claridad de las responsabilidades y funciones asignadas. Eficacia en todo lo que lo rodea a nivel personal como laboral.	
<b>GRADOS</b>	
A	Habilidad para desarrollar de una mejor manera el trabajo y la información, se anticipa a las posibles situaciones que pueden ocasionar problemas y así evitar errores en el proceso. Es eficiente en las actividades que desarrolla.
B	Realiza el seguimiento de su trabajo y el de los demás para asegurarse que siguen todos los procedimientos establecidos. Se preocupa por dejar todas las cosas claras para una mejor comprensión.
C	Se enfoca en cumplir todo el procedimiento adecuado en su puesto de trabajo, comprobando la calidad y exactitud de las tareas.
D	Se preocupa mucho porque todo este claro y en orden y que los procedimientos se cumplan exactamente como están escritos, se niega hacer las cosas que van en contra de las normas o procedimientos.

<b>PRODUCTIVIDAD</b>	
Habilidad para fijar para sí mismo objetivos de desempeño por encima de lo normal, alcanzándolos exitosamente. No espera que los superiores le fijen una meta, cuando el momento llega ya la tiene establecida, incluso superando lo que se espera de ella.	
<b>GRADOS</b>	
A	Expresa confianza de sus capacidades y conocimientos realizando un buen desempeño en su puesto de trabajo. Tiene claro las metas a cumplir y las efectúa eficientemente en el tiempo adecuado. Los integrantes del equipo lo perciben como un ejemplo a seguir por sus éxitos logrados.
B	Se establece objetivos de desempeño en su puesto de trabajo y casi siempre los logra exitosamente por encima de lo normal, es una persona que se anticipa y establece metas para lograr una buena productividad para la empresa.
C	Cumple con todas las metas establecidas logrando un buen desempeño en su puesto de trabajo.
D	En ocasiones se fija objetivos de desempeño y espera que sus superiores le fijen las metas a cumplir en su puesto de trabajo.

## PROFUNDIDAD EN EL CONOCIMIENTO DE LOS PRODUCTOS

Capacidad de conocer a fondo los productos y evaluar la factibilidad y su viabilidad de su adaptación a los requerimientos y gustos del cliente.

GRADOS	
A	Conoce muy bien los productos de la empresa y sobre los productos actuales de la competencia, que es consultado acerca de ellos y es capaz de aportar ideas para el desarrollo o mejoras de nuevas versiones de un producto.
B	Conoce profundamente a la competencia las ventajas/desventajas competitivas de sus productos, es conocido como referente de los productos.
C	Se mantiene informado sobre los productos actuales obteniendo ventajas de los beneficios que ofrecen, conoce los productos de la competencia.
D	Conoce muy bien los productos de la empresa que se utilizan habitualmente.

## RESPONSABILIDAD PERSONAL

Capacidad de acrecentar los resultados positivos de los profesionales que están motivados por el nivel de contribución y control de que deben aportar personalmente a la compañía, adquirir responsabilidad personal por el tipo de apoyo que se les brinda y toma de conciencia sobre la importancia de la autodirección, añadiendo valor a la empresa y a sí mismos.

GRADOS	
A	Desempeña las tareas con dedicación basándose en los objetivos acordados, cuidando cumplir tanto con los plazos como con la calidad requerida y aspirando alcanzar el máximo resultado posible. Su responsabilidad está por encima de lo esperado en su nivel o posición.
B	Cumple con los plazos preestablecidos y con la calidad requerida, preocupándose por lograr los objetivos sin necesidad de recordatorios o consignas especiales.
C	Trabaja en función de los objetivos acordados en conjunto, participando y esperando lo mismo de los demás.
D	Cumple los plazos tomando en cuenta todos los márgenes de tolerancia previstos y la calidad necesaria para cumplir con los objetivos de la empresa.

## SOCIABILIDAD

Capacidad para mezclarse fácilmente con otras personas y establecer con ellas relaciones altamente satisfactorias a nivel personal, social y laboral. Es el resultado de la práctica de varias virtudes: amabilidad, respeto, cordialidad.

GRADOS	
A	Es capaz de relacionarse y comunicarse con otras personas y establecer con ellas una relación social y laboral fácilmente. Los demás ven sus virtudes de amabilidad, respeto y cordialidad hacia ellos.
B	Se relaciona fácilmente con otras personas tanto en el ámbito laboral como social y personal.
C	Busca la manera de relacionarse con los miembros del equipo de trabajo y trata de establecer relaciones laborales.
D	Le es un poco difícil relacionarse fácilmente con personas ajenas, y solo se relaciona para aspectos laborales.

## SENCILLEZ

Habilidad para expresarse sin engaños, diciendo siempre la verdad y lo que siente. Genera confianza en superiores, supervisados y compañeros de trabajo, su sencillez es reconocida por otras personas con las que interactúa. Busca nuevos y mejores caminos para hacer las cosas y evitar las soluciones complicadas.

GRADOS	
A	Capacidad de hablar con los demás generando confianza por la forma de expresarse con sus superiores y compañeros de trabajo, es un buen ejemplo a seguir por parte de sus compañeros. Busca la mejor manera para solucionar las cosas complicadas.
B	Dice las cosas sin engaños y expresa lo que siente, respetando siempre a sus superiores y compañeros de trabajo y evita generar problemas buscando la posible solución.
C	Trata la manera de expresarse con respeto ante los demás, interactúa poco con sus compañeros de trabajo para hacer las cosas evitando soluciones complicadas.
D	No siempre dice la verdad de lo que siente y son pocas las personas que interactúan con él.

<b>TEMPLE</b>	
<p>Capacidad para actuar con serenidad, determinación, firmeza, entusiasmo y perseverancia a fin de alcanzar los objetivos de la empresa, sabiendo cómo actuar ante problemas u acontecimientos negativos o para llevar a cabo acciones y emprendimientos que requieran compromisos y dedicación.</p>	
<b>GRADOS</b>	
A	Es fuerte a los problemas actuando con serenidad, determinación, entusiasmo, perseverancia y firmeza, admite sus errores y busca siempre la manera de solucionarlos para agregar valor a su buena conducta corregir los problemas y alcanzar los objetivos.
B	Aprende de sus errores, analiza su desempeño para comprender los fracasos y mejorar su accionar futuro actuando con determinación y firmeza a fin de alcanzar los objetivos.
C	Se esfuerza por asumir los cargos de sus errores, actuando con serenidad y lograr los objetivos.
D	Intenta actuar con serenidad ante acontecimientos negativos, tratando de lograr los objetivos propuestos.

<b>TOLERANCIA A LA PRESIÓN.</b>	
<p>Habilidad para seguir actuando con eficacia en situaciones de presión de tiempo, desacuerdo, oposición y diversidad. Es la capacidad para responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia, saber cómo manejar el estrés y organizarse correctamente para cumplir con los objetivos.</p>	
<b>GRADOS</b>	
A	Sabe cómo actuar en momentos de presión teniendo como prioridad lograr los objetivos. Su desempeño es alto aun en situaciones de mucha exigencia, manejando el estrés y organizándose correctamente hasta cumplir con los objetivos.
B	Cumple con los objetivos, aunque se encuentre bajo presión y presenta buen desempeño en situaciones de mucha exigencia.
C	Alcanza los objetivos en momentos de baja presión y trata la manera de controlar el estrés en situaciones exigentes.
D	Muestra desempeño en el cumplimiento de objetivos en situaciones de mucha presión por los tiempos o imprevistos de cualquier índole.

## TRABAJO EN EQUIPO CENTRADO EN OBJETIVOS

Habilidad de movilizar los aspectos positivos y el entusiasmo de los miembros del equipo para la obtención de un objetivo en común.

GRADOS	
A	Conduce al equipo y alienta el liderazgo, comunicando una visión clara de su propósito, comprende la dinámica del equipo y utiliza esta habilidad para movilizar al equipo entero ayudando que se centren en sus objetivos. Inicia y mantiene contacto con otros equipos para formar una red de apoyo y de información.
B	Identifica e integra los miembros del equipo de acuerdo al desempeño y entusiasmo y es un defensor de su grupo de trabajo.
C	Apoya y alienta las actividades en equipo y facilita los enfoques de trabajo en equipo.
D	Coparte información y coopera con el equipo, ayuda a los nuevos miembros a integrarse al equipo y trabaja para su progreso.

**ANEXO No. 7**

**SOLICITUD DE**

**EMPLEO**

## Anexo No.7



### SOLICITU DE EMPLEO

GARBAL S. A. DE C.V.

#### I. Datos personales

Nombre (según DUI): \_\_\_\_\_ Sexo: M \_\_\_ F \_\_\_  
No. Documento de identidad: \_\_\_\_\_ Edad: \_\_\_\_\_ Nacionalidad: \_\_\_\_\_  
Lugar y fecha de nacimiento: \_\_\_\_\_ profesión u oficio: \_\_\_\_\_  
Dirección actual (incluya: calle/zona, colonia, numero de casa, ciudad o depto.):  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
Correo electrónico: \_\_\_\_\_ tel. casa: \_\_\_\_\_ cel. \_\_\_\_\_  
Estado familiar (según DUI): soltero \_\_\_ casado/a: \_\_\_ acompañado/a: \_\_\_ Divorciado/a: \_\_\_ viudo/a \_\_\_  
Personas con las que vive: sus padres \_\_\_ familia propia: esposo /A \_\_\_ familiares/amigos \_\_\_ solo/a \_\_\_

#### II. Información familiar

Anote los nombres de sus familiares cercanos (padre, madre, conyugue, hijos, hermanos)

Nombre completo	parentesco	dirección	Económicamente dependen de usted
_____	_____	_____	si ___ no ___
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____

#### III. Estudios realizados

	Nombre de la institución	periodo/años Desde - hasta	Grado académico obtenido
Primaria	_____	_____	_____
Secundaria	_____	_____	_____
Bachillerato	_____	_____	_____
Técnico	_____	_____	_____
Universidad	_____	_____	_____
Maestría	_____	_____	_____
Otros	_____	_____	_____



#### IV. Estudios actuales

Nombre de diplomado, curso, otros Centro de estudio nivel/año a la fecha horarios de estudios

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

#### V. Experiencia laboral

Anote sus últimos empleos comenzando por el reciente o actual.

Nombre de la empresa	cargo desempeñado	teléfono	motivo de retiro	
_____	_____	_____	_____	
Fecha de ingreso	sueldo inicial	fecha de retiro	sueldo final	nombre y cargo jefe inmediato
_____	\$ _____	_____	\$ _____	_____
Nombre de la empresa	cargo desempeñado	teléfono	motivo de retiro	
_____	_____	_____	_____	
Fecha de ingreso	sueldo inicial	fecha de retiro	sueldo final	nombre y cargo jefe inmediato
_____	\$ _____	_____	\$ _____	_____

#### VI. Beneficiarios de seguro de vida, salarios y otros beneficios

Nombre completo

Distribución %

Parentesco

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

#### VII. Información general.

Describa de qué manera se enteró de esta plaza: \_\_\_\_\_

¿Tiene familiares trabajando en esta empresa? Si \_\_\_ no \_\_\_

En caso afirmativo favor completarlo siguiente:

Nombre del familiar \_\_\_\_\_ cargo \_\_\_\_\_ parentesco \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

¿Tiene vehículo propio? Si \_\_\_ no \_\_\_ marca \_\_\_\_\_ modelo \_\_\_\_\_ año \_\_\_\_\_

Fecha en que podría presentarse a trabajar: \_\_\_\_\_ pretensión salarial \$ \_\_\_\_\_

FIRMA DEL SOLICITANTE

**ANEXO No. 8**

**CONVOCATORIA**

**PARA CUBRIR**

**VACANTE**

Anexo No.8



**Convocatoria para cubrir**

**Vacante de \_\_\_\_\_**

\_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_

A todo el personal que desee postularse para cubrir el puesto de \_\_\_\_\_, y que cumpla con el perfil descrito favor hacer llegar su hoja de vida al departamento de recursos humanos.

Finalidad del puesto: \_\_\_\_\_

Requisitos:

Edad: \_\_\_\_\_ Sexo: \_\_\_\_\_

Grado académico: \_\_\_\_\_

Experiencia: \_\_\_\_\_

Habilidades/conocimientos: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Las principales competencias específicas requeridas son:

- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

**NOTA:** La fecha máxima de postulación será \_\_\_\_\_

**ANEXO No. 9**

**EJEMPLO DE**

**PREGUNTAS DE GUÍA**

**DE ENTREVISTA POR**

**COMPETENCIAS**

**Anexo No. 9.1**

**GUIA DE ENTREVISTA POR COMPETENCIAS.  
COMPETENCIAS GENERALES**

COMPETENCIAS	PREGUNTAS	OBSERVACIÓN
Trabajo en equipo	1. ¿Por qué crees es necesario e importante trabajar en equipo?	
	2. si alguien le pidiera ayuda para realizar un trabajo, ¿Cómo reaccionaría?	
	3. Cuando trabaja con personas nuevas ¿Cómo hace para coordinar esfuerzos?	
Comunicación	1. ¿Cómo lograría usted una comunicación eficaz?	
	2. ¿Si en su grupo de trabajo hay mala comunicación que haría para arreglar esta situación?	
	3. ¿Por qué cree que la comunicación es una herramienta muy importante en cualquier organización?	
Mejora continua	1 ¿Ha propuesto algún cambio de formatos o procedimientos en trabajos anteriores? Si la respuesta es "si" ¿cuál fue el que le represento el reto más grande?	
	2. Cuando no puede resolver un problema que se presenta continuamente ¿lo considera como parte de la rutina o busca a expertos para crear una solución? ¿Cuál fue el problema que más recuerda que pudo darle solución?	
Responsabilidad	1. ¿Podría indicarme que responsabilidades tiene actualmente o tuvo en su último trabajo?	
	2. ¿Porque considera que es una persona responsable?	
	3. Describa algún momento en el que le resulto difícil responder a lo que prometió ¿Que hizo que la situación fuera difícil?	

COMPETENCIAS	PREGUNTAS	OBSERVACIÓN
Compromiso	1. La empresa donde trabajaba o trabaja actualmente tiene ciertas actividades. ¿Podría brindarme un ejemplo donde realizó su mayor esfuerzo para lograr sus objetivos de trabajo?	
	2. Bríndeme un ejemplo de una situación en la que usted haya aportado sugerencias que mejoraran la calidad o la eficiencia dentro de su posición	
	3. Cuénteme si alguna vez tuvo que defender algún proyecto o actividad frente a subordinados u otras personas que no lo compartían. ¿Qué paso? ¿Cómo lo hizo?	
Iniciativa	1. ¿Se siente capaz de trabajar sin supervisión directa? ¿Por qué?	
	2. Describa un momento en el que tuvo que adoptar una nueva iniciativa que haya realizado en su trabajo. ¿Qué le indujo a esta iniciativa?	
	3. ¿Qué acciones a desarrollado para encontrar trabajo?	
Liderazgo	1. ¿Ha tenido que hacerse cargo de algún grupo? ¿Cuál? Describa la situación	
	2. ¿Alguna vez ha percibido que tenía influencia sobre otras personas?	
	3. ¿Le tocó alguna vez alguien difícil de manejar? ¿Cómo trabajó con esa persona?	
	4. Ante una tarea compleja asignada al grupo al que coordina ¿Cómo logra que todos respondan?	

**Anexo No. 9.2**

**COMPETENCIAS ESPECÍFICAS**

COMPETENCIA	PREGUNTA	OBSERVACIÓN
Manejo de conflictos	1. Se considera una persona nerviosa	
	2. Describa una situación laboral o personal difícil que tuvo que afrontar ¿Qué características presentaba? ¿Cómo definió las prioridades?	
	3. Describa una situación en la que tuvo que solucionar malos entendidos con compañeros/as o familiares.	
Capacidad de planificación y organización	1. Cuénteme de algún proyecto del cual usted haya sido responsable, indicando los pasos y tiempos que demandaron, si se cumplieron los planes establecidos y cómo realizó la planificación.	
	2. Cuénteme alguna situación en la que a usted o su área le haya tocado implementar algo planeado o propuesto por otro, pero en el que usted fue el asignado de tomar el control.	
	3. En su vida personal planifica aquellos viajes o actividades que implican un desembolso especial de dinero u otro recurso escaso ¿de qué manera lo hace?	
Pensamiento analítico	1 ¿Por qué desea cambiar de trabajo? ¿Por qué lo hizo en ocasiones pasadas?	
	2. Reláteme un problema que tenga en este momento, ya sea personal o profesional.	

COMPETENCIA	PREGUNTA	OBSERVACIÓN
	3. Describame una situación problemática que usted haya resuelto, ya sea de índole personal o profesional ¿Cuáles fueron las causas del problema?	
Aprendizaje continuo	1. ¿Cómo se mantiene informado de los cambios importantes en su campo de trabajo?	
	2. Describa alguna situación en la que le haya costado aprender algo ¿Dónde residía la dificultad?	
	3. ¿Cuáles son sus expectativas de aprendizaje o formación a nuevos temas? ¿Qué esfuerzos haría para lograrlos?	
Credibilidad técnica	1. Cuénteme una ocasión en la que haya tenido que ganarse el apoyo de los demás respecto a una idea o recomendación suya.	
	2. Usted cree que eso ha sido considerado un referente técnico en la empresa o entre sus colaboradores.	
	3. ¿Es invitado a dar capacitaciones o charlas a otras áreas, departamentos, etc.?	
Tolerancia a la presión	1. Describame la situación laboral o de otro ámbito más tensa que ha tenido. ¿Cómo se resolvió?	
	2. Cuénteme alguna situación en la que ha tenido que trabajar dentro de límites muy estrictos de tiempo	
	3. ¿En qué condiciones laborales trabaja más eficazmente?	

COMPETENCIA	PREGUNTA	OBSERVACIÓN
Productividad	1. Descríbame una situación que haya representado un auténtico desafío para usted.	
	2. Comente alguna situación en la que su desempeño haya sido más alto que el promedio ¿Con base a que parámetros lo mide? ¿A qué atribuye el que haya sido así?	
	3. ¿Cuáles fueron los objetivos asignados para usted el año pasado? ¿Cuál fue el grado de cumplimiento?	
Colaboración	1. ¿Con qué frecuencia interactúa con personas de otras áreas? Descríbame su relación con ellas.	
	2. Cuénteme de una situación en la que lo hayan asignado a trabajar en un área o con un jefe que no era de su agrado. ¿Cómo se desempeñó usted?	
	3. ¿Cómo se siente cuando su área o departamento es auditado? ¿Cómo recibe a los asesores o consultores?	
Dinamismo-energía	1. ¿Cuáles son sus problemas diarios propios de su trabajo? ¿Qué hace para resolverlos?	
	2. ¿En qué situaciones laborales ha sentido la necesidad de dejar una tarea sin resolver?	
	3. Bríndeme un ejemplo de una tarea en especial en el trabajo que le haya demandado un esfuerzo importante durante un largo periodo de tiempo ¿Cómo la aprendió?, ¿Cuál fue el resultado?	

COMPETENCIA	PREGUNTA	OBSERVACIÓN
Adaptabilidad al cambio	1. ¿Ha tenido que hacerse cargo de tareas que no han sido usuales o propiamente tuyas? ¿Cómo las abordó?	
	2. ¿Cuáles han sido las situaciones de cambios más importantes a las que se ha enfrentado?	
	3. ¿Cómo se siente cuando alguien le dice que está haciendo las cosas mal o que las puede hacer mejor?	
Dirección de equipos de trabajo	1. ¿Cómo ha recompensado a sus colaboradores por su buen desempeño?	
	2. ¿Cómo ha facilitado o motivado el desarrollo o crecimiento personal y profesional de sus colaboradores?	
	3. ¿Cómo motiva a sus colaboradores para el cumplimiento de los objetivos?	
Autocontrol	1. Dígame una situación en la que usted se ha sentido frustrado por alguna situación. ¿Qué hace al respecto?	
	2. cuando no comparte las mismas ideas u opiniones con los demás y es provocado por sus compañeros ¿Cómo reacciona?	

COMPETENCIA	PREGUNTA	OBSERVACIÓN
Desarrollo Estratégico de los recursos humanos	1. Coménteme un sistema de evaluación del desempeño que haya aplicado o conozca cómo realizarlo. ¿Permite detectar acciones de desarrollo para las personas para ocupar puestos jerárquicos en la empresa? ¿Ha utilizado dichos métodos para desarrollar a sus colaboradores?	
	2. En alguna ocasión ha utilizado los resultados para implementar planes de desarrollo para usted o sus colaboradores.	
	3. Deme un ejemplo específico de como usted desarrolla a sus colaboradores.	
	4. ¿En qué aspectos de su vida profesional considera que debería mejorar? ¿Está trabajando actualmente en ello?	
Empoderamiento	1. ¿Qué es lo que toma en cuenta para asignar tareas o actividades a sus colaboradores?	
	2. ¿cuál considera que es el propósito de delegar responsabilidades a los colaboradores?	
Calidad del trabajo	1. ¿Cómo se mantiene informado de los cambios importantes de los temas de su área?	
	2. ¿Qué definiría como buen trabajo?	
	3. Indique un momento en el que no le gusto su desempeño o algún informe que presento ¿Por qué sucedió eso? ¿Qué hizo para corregirlo?	

COMPETENCIA	PREGUNTA	OBSERVACIÓN
Sociabilidad	1. ¿Qué hace para establecer buenas relaciones con compañero/as de trabajo?	
	2. ¿cómo es el trato que da y recibe de las personas que lo rodean?	
	3. ¿Cómo sabe cuándo una relación laboral o social tiene que ser mejorada y que pasos toma para hacerlos?	
Confianza en sí mismo	1. ¿Cuáles considera que son sus puntos fuertes y débiles?	
	2. ¿Cuáles son sus mejores capacidades para trabajar?	
	3. Coménteme sobre una dificultad que se le haya presentado en trabajos anteriores o personal, y que estrategias desarrolló para superarlas y poder desempeñar bien su trabajo	
Orientación a los resultados	1. Cuénteme una situación en la que realizó un esfuerzo extra hasta alcanzar una meta o reto que se había propuesto.	
	2. sí le fijan nuevas metas ¿usted cómo reacciona? Bríndeme un ejemplo. ¿Cuál fue el resultado final?	
	3. Cuénteme una situación concreta a la que se enfrentó, que le resultara especialmente difícil o dura.	
	4. Cuénteme una ocasión en la que no alcanzó lo que quería o buscaba.	
Preocupación por el orden y la claridad	1. Cuénteme una experiencia en la que haya observado una situación que estaba fuera de las funciones asignadas ¿Cómo reacciono? ¿Qué medidas tomo?	
	2. Cuando les asignan funciones en grupo de trabajo, ¿Cuál es el proceso que sigue para desarrollar el trabajo?	
	3. A todos nos gusta trabajar en un buen ambiente laboral. ¿Cómo le gustan los espacios de trabajo?	

<b>COMPETENCIA</b>	<b>PREGUNTA</b>	<b>OBSERVACIÓN</b>
Sencillez	1. ¿Qué aspectos de su personalidad son los más valorados por las personas más cercanas a usted?	
	2. Cuente la última vez que se enfrentó a una situación difícil y como la resolvió.	

**ANEXO No. 10**

**CONTRATO LABORAL**

**DE TRABAJO**

## Anexo No. 10.

GARBAL S.A. de C.V.

### CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO

Generales del Representante Patronal:

Nombre: \_\_\_\_\_; edad: \_\_\_ años, sexo: \_\_\_\_\_; estado civil: \_\_\_\_\_; profesión u oficio: \_\_\_\_\_, domicilio: \_\_\_\_\_; residencia: \_\_\_\_\_; nacionalidad: \_\_\_\_\_; Documento Único de Identidad: \_\_\_\_\_; expedido en: \_\_\_\_\_, el \_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_. Actuando en representación legal de Garbal S.A. de C.V. del domicilio de Zaragoza, empresa de la cual desempeña el cargo de GERENTE GENERAL.

Generales del Trabajador:

Nombre: \_\_\_\_\_; edad: \_\_\_ años, sexo: \_\_\_\_\_, estado civil: \_\_\_\_\_, profesión u oficio: Empleado(a), domicilio: \_\_\_\_\_, Residencia: \_\_\_\_\_; nacionalidad: \_\_\_\_\_, Documento Único de Identidad: \_\_\_\_\_; expedido en: \_\_\_\_\_, el \_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_. Actuando por sí mismo.

Nosotros: \_\_\_\_\_ y \_\_\_\_\_ de las generales expresadas, actuando en carácter que aparece indicado, y que en adelante podemos ser designados como “la empresa” y “el trabajador”, respectivamente, convenimos en celebrar el presente contrato individual de trabajo sujeto a las siguientes estipulaciones:

CLAUSULA No. 1: SERVICIOS QUE SE PRESTARAN Y LUGAR DE PRESTACIÓN DE LOS MISMOS:

El trabajador prestará sus servicios a la empresa Garbal S.A. de C.V., en calidad de trabajador desempeñando el cargo de: \_\_\_\_\_.

Además de las labores propias del cargo, él trabajador asume las responsabilidades de ejecutar cualquier otra labor que se relacione con dicho cargo y que se le sea asignada por el jefe inmediato o por alguien de mayor jerarquía de la empresa. En adición a lo anterior, el trabajador deberá cumplir con las obligaciones contempladas en las Leyes Laborales y sus reglamentos, y gozará también de los derechos que las mismas establecen.

CLAUSULA No. 2: DURACIÓN DEL CONTRATO Y FECHA DE INICIACIÓN DE LOS SERVICIOS:

El presente contrato se celebrará por tiempo indefinido, mientras se necesiten los servicios para que ha sido contratado. El trabajador empezará a prestar sus servicios el día \_\_\_ de \_\_\_ de \_\_\_\_\_. El presente contrato terminará sin responsabilidad para ninguna de las partes y sin necesidad de intervención judicial.

CLAUSULA No. 3: HORARIOS DE TRABAJO:

El trabajador se compromete a prestar sus servicios de conformidad con el siguiente horario:

- a) Horario de trabajo por día.  
De lunes a viernes: de las 8:00 a las 12:00 horas y  
13:00 a las 17:00 horas.  
Sábado: 8:00 a las 12:00 horas

- b) Horario de trabajo por turno:  
Turno A: de las 22:00 horas de un día a las 06:00 horas del siguiente  
Turno B: de las 6:00 horas a las 14:00 horas y  
Turno C: de las 14:00 horas a las 22:00 horas.

Los trabajadores por turno cambiaran de turno cada semana, en forma rotativa y con un día de descanso a la semana.

La jornada de trabajo semanal será de cuarenta y cuatro horas.

CLAUSULA No. 4: SALARIO, FORMA, PERIODO Y LUGAR DE PAGO:

El salario que devengara el trabajador por sus servicios, será la suma de \$\_\_\_\_\_ por hora, el salario será pagado catorcenalmente, en dólares de los Estados Unidos de Norteamérica o su equivalencia en colones salvadoreños, por razones de seguridad el salario se pagara por medio de transferencia bancaria.

CLAUSULA No. 5: HERRAMIENTAS, ENSERES Y MATERIALES.

La empresa proporcionara al trabajador las herramientas, enseres y materiales, que a juicio exclusiva de ellas, sean necesarios para la debida ejecución del trabajo.

CLAUSULA No. 6: PERSONAS QUE DEPENDEN ECONOMICAMENTE DEL TRABAJADOR:

El trabajador declara que bajo su dependencia económica se encuentran las siguientes personas:

Nombre	Parentesco	Fecha de nacimiento
_____	_____	_____
_____	_____	_____

En fe de lo convenido, firmamos el presente documento por triplicado en Zaragoza, el día \_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Nombre

Gerente General

\_\_\_\_\_  
Nombre

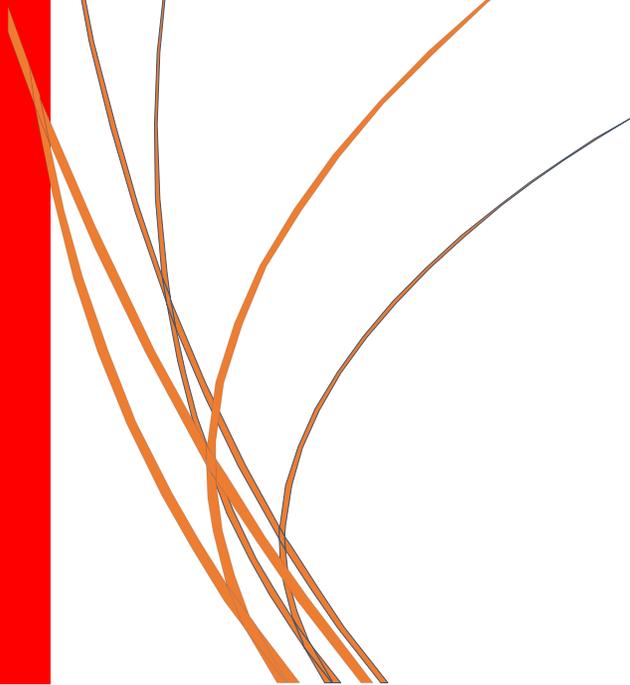
**ANEXO No. 11**

**MANUAL DE**

**BIENVENIDA**



# MANUAL DE BIENVENIDA



## Anexo No. 11

### ÍNDICE

BIENVENIDA/BIENVENIDO.....	2
HISTORIA.....	2
NUESTROS PRODUCTOS.....	3
MISIÓN.....	4
VISIÓN.....	4
VALORES.....	4
ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.....	5
DÍAS FESTIVOS.....	6
FORMA DE PAGO.....	6
VACACIÓN.....	7
PRESTACIONES Y BENEFICIOS.....	7
ZONA DE ALMUERZO.....	8
SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL.....	8
ACTIVIDADES SOCIALES.....	8
CIERRE DE MANUAL.....	8



---

## **BIENVENIDA /BIENVENIDO**

Reciba en nombre de la dirección ejecutiva, la administración y todo el equipo de trabajo la más cordial bienvenida y aprovechamos para felicitarle por haber sido seleccionado/a para ser parte de Garbal S.A. de C.V.

Es grato para nuestro equipo de trabajo el que haya sido una persona seleccionada para formar parte del equipo de trabajo de la organización. Garbal S.A. de C.V. se distingue por ser una entidad con valores que crea un ambiente idóneo y agradable de trabajo.

En todas las áreas y en la que desempeñará sus funciones encontrará a un equipo que le ayudará a realizar sus labores e integrarse con facilidad.

Deseamos muchos éxitos en sus labores.

## **HISTORIA**

El grupo Garbal & Iberplastic inicia sus operaciones el 09 de noviembre de 1961 por el Sr. José Luis García Fernández, español de nacimiento.

Al principio sólo se contaba con una máquina inyectora de PVC en la cual se fabricaban ginas y calzado plástico, la fábrica estaba ubicada en un pequeño local situado en la calle modelo contiguo al ex cine modelo que a su vez servía de vivienda. En el año de 1965, traslada sus actividades en el Boulevard Venezuela, lugar donde funciono hasta abril 2013.

Debido al liderazgo con el que el Sr. José Luis García contaba, tres décadas después de haber sido fundada Garbal S.A. de C.V., nace en agosto de 1997 Iberplastic S.A. de C.V. la cual se dedica a brindar soluciones a sus clientes en el ramo de escobas, cepillos plásticos y productos varios de limpieza. El Sr. José Luis García, al ver que ambas empresas tenían un potencial de crecimiento toma

## Manual de Bienvenida para el personal

GARBAL S.A. DE C.V.

la decisión de adquirir los terrenos aledaños a Iberplastic y se comienza la construcción de una imponente planta a la cual en el 2013 se traslada Garbal, S.A. Actualmente ambas empresas del grupo se encuentran ubicadas en el Km 24 ½ Carretera al Puerto de La Libertad, en el municipio de Zaragoza, Departamento de La Libertad.

### NUESTROS PRODUCTOS.

**Garbal S.A de C.V,** se dedica a la fabricación de calzado plástico.



## MISIÓN

“Estamos en el negocio de fabricación y distribución de artículos de limpieza y calzado, utilizando materias primas recicladas, destinados al mercado nacional e internacional, a precios competitivos con excelencia en calidad y servicio, generando bienestar común, en armonía con el medio ambiente”.

## VISIÓN

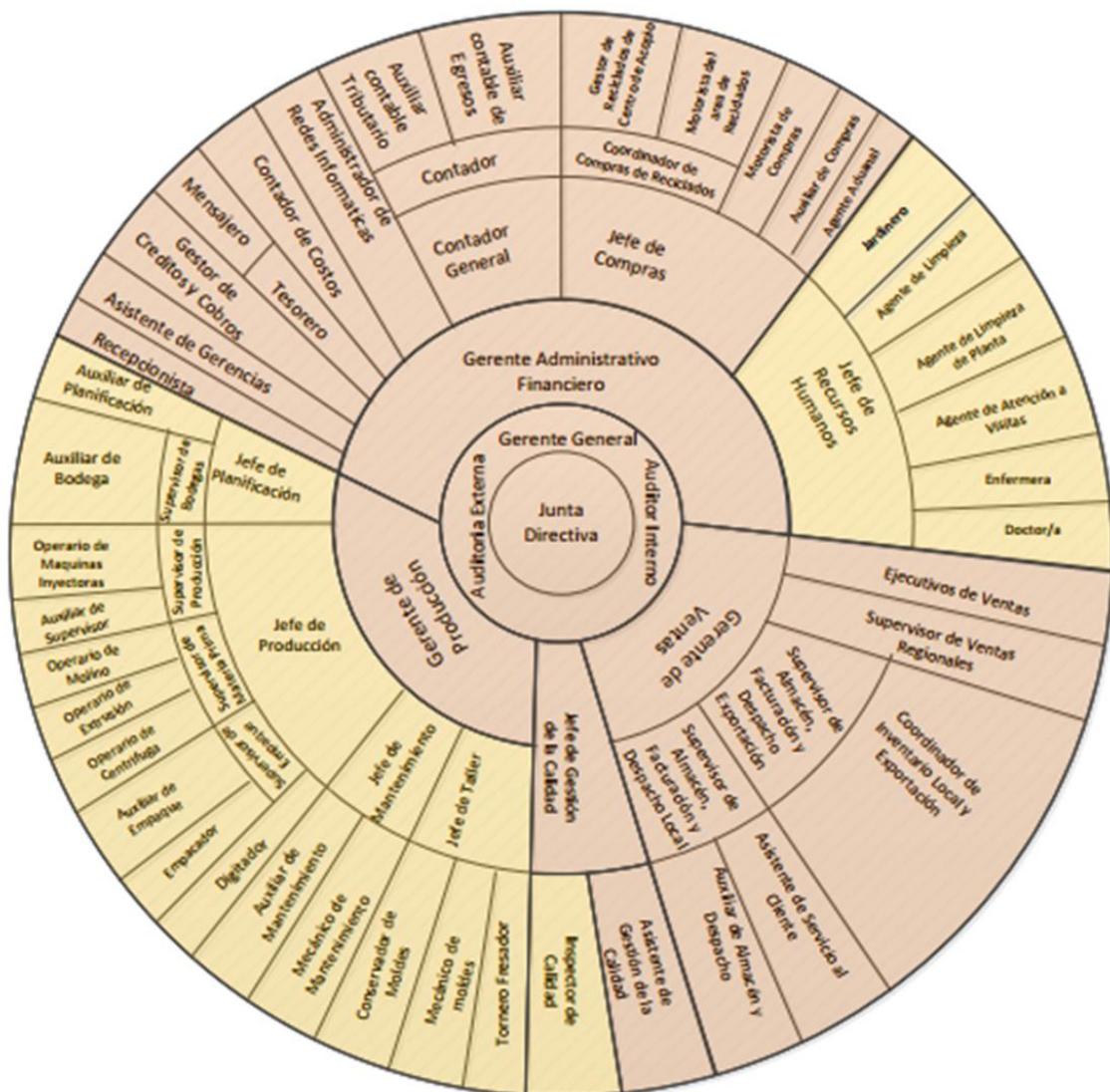
“Ser una empresa líder en calidad y servicio en el mercado nacional e internacional, obteniendo la rentabilidad razonable que nos permita un crecimiento y desarrollo sostenido a largo plazo. Contar con personal capacitado, especializado, motivado e identificado con la misión de la empresa”.

## VALORES

- **Honestidad:** Decir la verdad siempre
- **Humildad:** Aceptarnos tal y como somos sin creernos más que los demás.
- **Integridad:** Ser consecuente de lo que decimos y hacemos.
- **Respeto:** Consideración a los derechos de los demás y consigo mismo.
- **Confianza:** Capacidad de adquirir retos
- **Compañerismo:** Creemos en el trabajo en equipo.



**ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.**



## **DIAS FESTIVOS.**

Los/as trabajadores/as gozaran de asueto remunerado con salario básico los días siguientes:

---

<b>Motivo</b>	<b>Fecha</b>
• Año nuevo	1 de enero
• Semana santa	jueves, viernes, sábado, dom.
• Día del trabajo	1 de mayo
• Día de la madre	10 de mayo
• Día del padre	17 de junio
• Fiestas de agosto	5 y 6 de agosto
• Día de la independencia	15 de septiembre
• Día de los difuntos	2 de noviembre
• Navidad	25 de diciembre

---

## **FORMA DE PAGO.**

Los pagos se realizan de forma quincenal, los quince y últimos de cada mes, dicho pago se realiza en un banco, por medio de depósito de cuenta bancaria para comodidad del personal.

## VACACIÓN

Al cumplir un año de pertenecer a la empresa el empleado tiene derecho de gozar de su vacación anual (15 días).

El plazo dentro del cual el trabajador o trabajadora deberá gozar de vacaciones será de seis meses, plazo contado a partir de la fecha que el trabajador complete el año de servicio.

## PRESTACIONES Y BENEFICIOS.

Como miembro de la familia de Garbal S.A. de C. V., todo empleado tiene derecho de gozar de las prestaciones de ley, no obstante, se realiza un esfuerzo por incorporar nuevas prestaciones que contribuyan al bienestar de nuestro recurso humano.

- Prestaciones adicionales a los de ley.

**Transporte para el personal:** se cuenta con un bus para el traslado de los empleados según los turnos establecidos el cual hace un recorrido desde la empresa hasta Soyapango, haciendo paradas en puntos estratégicos.

**Canasta básica de alimentación:** cuando se alcanzan mayores volúmenes de ventas.

**Bonificación:** se brinda al inicio del año.

**Subsidio de alimentación en cafetería:** consiste en un porcentaje de descuento en la alimentación que es asumido por la empresa (desayuno, almuerzo y cena).

**Uniforme:** al empleado se le hace entrega de su uniforme y zapatos de seguridad al momento de su contratación sin ningún costo o descuento de su salario.

**Pediatría y odontología:** cuenta con pediatría para los hijos de empleados y el servicio de odontología.

**Clínica empresarial:** se brinda asistencia médica en medicina general.



---

## **ZONA DE ALMUERZO.**

Garbal S.A. de C.V. cuenta con una cafetería en la planta donde ofrecemos a nuestros empleados un variado menú, con el propósito que cuenten con un lugar cercano donde puedan almorzar.

Es un ambiente exclusivo diseñado para que los empleados puedan disfrutar de su hora de almuerzo y a la vez están dentro del lugar de trabajo.

## **SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL.**

Dentro del área de producción se encuentra maquinaria peligrosa, la cual no puede ser manipulada por todos los empleados.

El departamento y cada área de trabajo cuenta con extintores de incendios, además en caso de sismos, incendio o algún suceso que ocurra se encuentran señaladas las rutas de evacuación y contamos con personal preparado en las diferentes brigadas con las que cuenta Garbal S.A. de C.V.

## **ACTIVIDADES SOCIALES**

- Celebración del día de la madre
- Celebración del día del padre.
- Ferias de salud
- Fiesta navideña

## **CIERRE DE MANUAL.**

Hemos llegado al término de este manual y te recordamos tenerlo al alcance y leerlo con frecuencia esperando que este documento te sea de gran utilidad, ahora que estas iniciando tus actividades, y a lo largo de la permanencia en Garbal S.A. de C.V.

**ANEXO No. 12**

**DIAGNÓSTICO DE**

**NECESIDAD DE**

**CAPACITACIÓN**



**ANEXO No. 13**

**PLAN DE**

**CAPACITACIÓN POR**

**COMPETENCIAS**

## Anexo No.13

 <b>PLAN DE CAPACITACIÓN POR COMPETENCIAS</b>									
PROCESO:				UNIDAD					
<b>COMPETENCIAS: Comunicación efectiva</b> <b>Objetivo: transmitir de forma clara los mensajes generando sincronización en los equipos de trabajo.</b>									
RESULTADO DE APRENDIZAJE	TEMAS DE CAPACITACION	COMPETENCIAS A DESARROLLAR	ESTRATEGIAS	TIPO DE CAPACITACION			GRUPO META		
				ABIERTO	CERRADO	INTERNO	NOMBRE DEL PUESTO	N° DE EMPLEADOS	
Establecimiento de un proceso de comunicación adecuado	Importancia de la comunicación Impacto de la comunicación en los equipos de trabajo Flujo de información Retroalimentación	Comunicación	Talleres teórico practico Circulo de aprendizaje	X				Varios	
Fortalecimiento canales de comunicación	Interconexiones La comunicación como Identificación de factores Sinergia de áreas.	Comunicación	Practica experiencial de desarrollo de competencias	X				Varios	
<b>COMPETENCIAS: Trabajo en equipo</b> <b>Objetivo: comprender la importancia del trabajo en equipo para el logro de los resultados de las metas y objetivos.</b>									
RESULTADO DE APRENDIZAJE	TEMAS DE CAPACITACION	COMPETENCIAS A DESARROLLAR	ESTRATEGIAS	TIPO DE CAPACITACION			GRUPO META		
				ABIERTO	CERRADO	INTERNO	NOMBRE DEL PUESTO	N° DE EMPLEADOS	
Fortalecer relaciones mejorar la comunicación Romper barreras y paradigmas	Trabajo en equipo Consejos prácticos para el trabajo en equipo Técnicas para la toma de decisiones en grupo	trabajo en equipo	Talleres teóricos prácticos Circulo de aprendizaje.		X			varios	
Definir las acciones para fomentar el trabajo en equipo	Aprender a trabajar en equipo Técnicas de trabajo en equipo	trabajo en equipo	Practica experiencial de desarrollo de competencias.		X			varios	
<b>COMPETENCIAS: Liderazgo</b> <b>Objetivo: Influir en los demás de una manera positiva logrando una dirección efectiva en el equipo de trabajo.</b>									
RESULTADO DE APRENDIZAJE	TEMAS DE CAPACITACION	COMPETENCIAS A DESARROLLAR	ESTRATEGIAS	TIPO DE CAPACITACION			GRUPO META		
				ABIERTO	CERRADO	INTERNO	NOMBRE DEL PUESTO	N° DE EMPLEADOS	
Capacidad de generar estrategias adecuadas en el equipo	Liderazgo y trabajo en equipo Factores que desencadenan situaciones de conflictos en el equipo Como generar equipos de alto desempeño Empoderamiento	Liderazgo	Talleres teóricos prácticos Circulo de aprendizaje	X				5	
Ejecutar acciones necesarias para cumplir los resultados esperados Liderazgo/ Trabajo en equipo	Aprender a delegar Técnicas de trabajo en equipo	Liderazgo	Practica experiencial de desarrollo de competencias.	X				5	
FIRMA DE GERENTE RESPONSABLE DEL AREA:		FIRMA DEL GERENTE GENERAL:							