

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, CONTABLES
Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



TESIS

“PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS
POR COMPETENCIAS PARA LA MEJORA DEL DESEMPEÑO DE LOS
COLABORADORES DE LA EMPRESA LÁCTEOS HUACARIZ, 2017”.

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN
ADMINISTRACIÓN

MILENA LIZETH CASTAÑEDA CHUCCHUCAN

ASESOR:
ALEJANDRO VÁSQUEZ RUIZ

Cajamarca – Perú

2019

DEDICATORIA

A mis padres; Lucila Chucchucan Sánchez y Víctor Castañeda Tirado.

Y a Dios, una fuerza invisible que me alienta siempre.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a mi asesor por su trato y apoyo en el desarrollo de la presente tesis
A trabajadores(as) de la empresa Lácteos Huacariz que me brindaron su tiempo en la
recolección de información.

INDICE DE CONTENIDO

DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTO	iii
INDICE DE TABLAS.....	vii
ÍNDICE DE FIGURAS	viii
RESUMEN	x
ABSTRACT	xi
INTRODUCCIÓN.....	xii
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	13
1.1. Identificación del problema.....	13
1.2. Formulación del problema	14
1.2.1. Problema General	14
1.2.2. Problemas específicos.....	14
1.2.3. Objetivo General.....	14
1.2.4. Objetivos específicos	14
1.3. Justificación e Importancia de la investigación.....	15
1.4. Limitaciones de la investigación	15
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....	16
2.1. Antecedentes del problema	16
2.1.1. Internacional:	16
2.1.2. Nacional.....	17
2.1.3. Regional.....	18
2.1.4. Local	19
2.2. Bases teóricas	20
2.2.1. Teoría de los Recursos humanos	20
2.2.2. Teoría del comportamiento organizacional	22
2.2.3. Gestión de recursos humanos por competencias	23
A. Definición	23
B. Perfil, Análisis de puestos.....	26
C. Selección o captación de personal	27
D. Capacitación y Entrenamiento	39
E. Evaluación del Desempeño.....	48

F.	Indicadores de gestión del talento humano.....	51
2.3.	Generalidades de la empresa.....	53
2.3.1.	Reseña Histórica.....	53
2.3.2.	Misión.....	54
2.4.	Definición de términos básicos.....	59
CAPITULO III: <u>HIPOTESIS Y VARIABLES</u>		62
3.1.	Hipótesis general.....	62
3.2.	Hipótesis específicas.....	62
3.3.	Identificación de variables.....	62
3.3.1.	Operacionalización de variables.....	63
CAPITULO IV: <u>METODOLOGÍA</u>		64
4.1.	Tipo y diseño de investigación.....	64
4.1.1.	Tipo de investigación:.....	64
4.1.2.	Nivel de investigación.....	64
4.1.3.	Diseño de investigación.....	64
4.2.	Método de investigación.....	64
4.3.	Población y muestra.....	65
4.4.	Unidad de análisis.....	66
4.5.	Métodos de recolección de datos.....	66
4.6.	Técnicas de procesamiento de información.....	66
CAPITULO V: <u>RESULTADOS Y DISCUSIÓN</u>		69
5.1.	Análisis, interpretación y discusión de resultados.....	69
5.1.1.	Encuesta.....	69
5.1.2.	Indicadores actuales.....	74
5.2.	Prueba de Hipótesis.....	76
5.3.	Diagnóstico del área de estudio.....	76
CAPITULO VI: <u>PROPUESTA: MODELO DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS POR COMPETENCIAS</u>		81
6.1.2.	Perfil, análisis de puesto.....	87
6.1.3.	Selección o captación de personal.....	98
6.1.4.	Capacitación y entrenamiento.....	109
6.1.5.	Evaluación de desempeño.....	114

CONCLUSIONES.....	121
RECOMENDACIONES	122
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	123
ANEXO 1: Matriz de consistencia metodológica	125
ANEXO 2: Cuestionario-Recolección de datos	126
ANEXO 3: Guía de entrevista no estructurada:	128
ANEXO 4: Guía de Observación	129
ANEXO 5: Diccionario por Competencias	130
ANEXO 6: Diccionario de preguntas.....	150
ANEXO 7: Reglamento del modelo de gestión de recursos humanos por competencias. .	156

INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Fuentes de reclutamiento.....	29
Tabla 2: Comparación de candidatos.....	36
Tabla 3: Funciones de RRHH y áreas	41
Tabla 4: Costes y beneficios de la capacitación	47
Tabla 5: Evaluación por objetivos	49
Tabla 6: Jefaturas de la empresa Industria Alimentaria Huacariz SAC	58
Tabla 7: Operacionalización de las variables	63
Tabla 8: Distribución de personal.....	65
Tabla 9: Distribución de personal a encuestar.....	65
Tabla 10: Técnicas de recolección de datos	66
Tabla 11: Análisis de indicadores.....	75
Tabla 12: Valores para la empresa	84
Tabla 13: Resumen del grado de competencia cardinal por familia de puesto	86
Tabla 14: Formato de evaluación de desempeño 1.....	116
Tabla 15: Formato de evaluación de desempeño por competencias, Familia de puestos 1.	118
Tabla 16: Formato de evaluación de desempeño por competencias, Familia de puestos 2.	119
Tabla 17: Formato de evaluación de desempeño por competencias, Familia de puestos 3.	120

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 : Aspectos que incluyen las competencias	24
Figura 2: Modelo del Iceberg	24
Figura 3 : Modelo de gestión por Competencias	25
Figura 4: Competencias en relación con el plan estratégico	25
Figura 5: Etapas del proceso de selección	28
Figura 6: Motivación	33
Figura 7: Importancia relativa entre competencias y conocimientos	33
Figura 8: Macrodisño de Capacitación	47
Figura 9: Evaluación por competencias.....	50
Figura 10: Logo de la empresa, Industria alimentaria Huacariz SAC.....	54
Figura 11: Análisis FODA.....	55
Figura 12: Organigrama de Industria Alimentaria Huacariz SAC	56
Figura 13: Organigrama propuesto para Lácteos Huacariz SAC	57
Figura 14: Áreas estratégicas.	58
Figura 15 ¿A través de qué medio se enteró de la vacante?	69
Figura 16: Nivel académico.....	69
Figura 17: ¿Le realizaron pruebas específicas relacionadas con el cargo a desempeñar?....	70
Figura 18: ¿Al momento de ingresó, se comunicó la misión, visión y valores?	70
Figura 19: Actualmente conoce la misión, visión y valores de la empresa?	70
Figura 20: ¿Conoce el programa e inducción de la empresa?	71
Figura 21: ¿Le dieron a conocer de manera escrita sus funciones?.....	71
Figura 22: ¿Cómo considera la capacitación que se le dio al iniciar su labor?	71
Figura 23: ¿Recibe capacitación continua?	72
Figura 24: ¿Le realizaron alguna evaluación en el tiempo que lleva trabajando?.....	72
Figura 25: ¿Conoce o sabe si existe un manual de funciones de su puesto?.....	73
Figura 26 : Posibilidades de que se den ascensos y promociones	73
Figura 27: ¿La empresa realiza actividades de recreación y deporte?.....	73
Figura 28: Nivel de Satisfacción con los siguientes aspectos:	74
Figura 29: Mapa de procesos Lácteos Huacariz.....	76
Figura 30: Flujo proceso de reclutamiento de personal.....	78
Figura 31: Flujo proceso de Pre-selección y selección de personal	78
Figura 32: Diseño del estudio.....	81
Figura 33: Mapa de procesos de Industria Alimentaria Huacariz SAC.....	82
Figura 34: Competencias para Lácteos Huacariz	85
Figura 35: Formato de perfil de puesto por función y competencia.....	89
Figura 36: Ejemplo perfil de puesto “Jefe de Producción”	92
Figura 37: Ejemplo perfil de puesto “Operario de producción”	95
Figura 38: Ejemplo perfil de puesto “Vendedor”	98

Figura 39: puntos para la selección de personal	98
Figura 40: Flujograma de Reclutamiento y Selección.....	99
Figura 41:Propuesta de Anuncio para Lácteos Huacariz.....	100
Figura 42: Comparación de postulaciones con el perfil	101
Figura 43: Propuesta de cuestionario Pre-Entrevista.....	102
Figura 44: Proceso de citación	102
Figura 45: Propuesta de guía para entrevista.....	104
Figura 46: Propuesta guía para entrevista por competencias	106
Figura 47: Propuesta para comparación de candidatos	107
Figura 48: Flujograma de proceso de inducción	109
Figura 49: Flujo del proceso de capacitación propuesto	110
Figura 50: Propuesta programa anual de capacitación	113
Figura 51: Propuesta Macrodiseño de capacitación	113
Figura 52: Flujo de proceso de evaluación de desempeño propuesto	115

RESUMEN

El presente trabajo tuvo como objetivo proponer un modelo de gestión de recursos humanos por competencias, con la finalidad de mejorar el desempeño de los colaboradores de la empresa Industria Alimentaria Huacariz SAC. Actualmente la empresa no cuenta con un sistema de gestión recursos humanos, lo que ha derivado en una serie de problemas en el manejo del personal. Con la presente propuesta se busca mejorar el desempeño en términos de eficacia, eficiencia y productividad.

Se aplicaron diferentes instrumentos para la recolección de información, mediante entrevistas, encuestas y la observación se hizo evidente que hasta el momento la empresa no cuenta con técnicas de desarrollo del talento humano; tales como reclutamiento y selección, contratación, inducción, capacitación, desarrollo y evaluación del desempeño. El diagnóstico permitió desarrollar un diseño de los procesos de la gestión de recursos humanos cuyo funcionamiento adecuado se traduciría en la mejora del desempeño y por ende el alcance de los objetivos trazados por la dirección.

Los procesos de Recursos Humanos considerados en este estudio son; la selección, basándose en los perfiles de puestos que debe contener las aptitudes y las competencias del candidato al cargo, seguidamente el proceso de inducción, el cual debe brindar toda la información pertinente de la empresa y relacionada al puesto; así mismo el proceso de capacitación y desarrollo; finalmente la evaluación del desempeño, muy importante para la retroalimentación.

Palabras clave: Gestión de recursos humanos, competencias, desempeño, eficacia, eficiencia, productividad.

ABSTRACT

The objective of this work was to propose a human resource management model based on competencies, in order to improve the performance of company employees Food Industry Huacariz SAC. Currently the company does not have a human resources management system, which has led to a series of problems in the management of personnel. The present proposal seeks to improve performance in terms of effectiveness, efficiency and productivity.

Different instruments for data collection were applied, Through interviews, surveys and observation it became clear that until now the company does not have human talent development techniques; such as recruitment and selection, hiring, induction, training, development and performance evaluation. The diagnosis allowed to develop a design of human resources management processes whose proper functioning would result in the improvement of performance and therefore the scope of the objectives set by management.

The Human Resources processes considered in this study are; the selection, based on the job profiles that must contain the skills and competencies of the candidate for the position, then the induction process, which must provide all the relevant information of the company and the related position; likewise the training and development process; finally the evaluation of the performance, very important for the feedback.

Keywords: Management of human resources, competences, performance, effectiveness, efficiency, productivity.

INTRODUCCIÓN

La velocidad con la que se dan los cambios en el entorno empresarial es cada vez más exigente, obliga a las organizaciones a desarrollar ventajas competitivas en los diferentes procesos empresariales, para adaptarse al mismo. Una de las actividades económicas del departamento de Cajamarca es la industria láctea, la cual debe enfocar sus recursos para el mejoramiento continuo de sus procesos administrativos y productivos.

Toda organización está conformada por personas, entonces es de vital importancia una efectiva gestión del talento humano. La competencia existente en el mercado es lo que motiva a marcar una diferencia y esto se logra cuando se tiene a excepcionales colaboradores. Por ello, se vió la necesidad de realizar un estudio en la empresa Industria Alimentaria Huacariz S.A.C.; y proponer un modelo para la gestión de recursos humanos basado en competencias.

La investigación de desarrolló bajo los siguientes capítulos:

Capítulo 1, generalidades de la investigación, como son la realidad problemática de la empresa, formulación del problema, justificación del trabajo, limitaciones y objetivos.

Capítulo 2, se enfoca en el marco referencial, es decir; se habla sobre los antecedentes de esta investigación; bases teóricas, las cuales son el sustento del trabajo.

Capítulo 3, aquí encontramos la hipótesis de la investigación y la operacionalización de las variables, las cuales evaluarán el estado actual del área.

Capítulo 4, metodología, describe el tipo de investigación que se realizó, el material de estudio y las técnicas de recolección de información.

Capítulo 5, Resultados y discusión, primero habla sobre se realiza un diagnóstico de la situación actual de la misma. Diagnóstico general del área en estudio y de cada proceso.

Capítulo 6, El diseño, en donde se proponen diferentes herramientas para cada etapa en el proceso de gestión de recursos humanos.

Finalmente se presenta las conclusiones, recomendaciones, referencias y anexos.

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. Identificación del problema

Desde el mes de mayo del 2017, se realizó un diagnóstico sobre la gestión de Recursos Humanos de la empresa, obteniendo los siguientes hallazgos:

- No existe un área de Recursos Humanos como tal, los aspectos de planillas y otros temas legales los maneja una empresa externa debido a que no es conveniente para la empresa que lo manejen ellos por la alta rotación de personal.
- La administración de la empresa ve algunos temas relacionados a la captación, capacitación, pero de manera aislada debido a no contar con un plan establecido.
- La selección de personal es muy básica, no se tiene perfiles definidos; y esto ocasiona que se escoja según criterios personales, aislados y no dando la importancia que amerita el puesto. El manual de funciones sólo fue implementado para el área de logística y no se utiliza como instrumento de inducción.
- La empresa está el proceso de modernización y aún no se cuenta con un plan integral de capacitación acorde a las nuevas necesidades y retos que enfrentarán.
- La evaluación del desempeño no es específica, no existe lineamientos para cada área/puesto, por lo que no hay un control del desempeño de los trabajadores.
- Sobre la remuneración, esta obedece a las disposiciones legales, salario mínimo para niveles operativos; y para niveles gerenciales de acuerdo a grado de especialización el sueldo es mayor. A manera de incentivos sólo se dan descuentos en productos de la empresa.
- Medidas indirectas del desempeño de los trabajadores: Al contratarse mano de obra no calificada, para producción en general se contratan a personas sin experiencia (a esto añadir que no reciben capacitación adecuada y seguimiento de su desempeño)
- Los reclamos provienen de clientes externos e internos. La administradora indicó que recibe entre quejas y sugerencias alrededor de 10 mensuales. Cabe señalar que no se lleva un registro formas de las mismas. Los clientes internos, que vendrían a ser las diferentes áreas, se quejan por ejemplo de no contar con productos a tiempo para distribuir a tiendas.

1.2. Formulación del problema

1.2.1. Problema General

¿De qué manera un modelo de gestión de recursos humanos por competencias puede mejorar el desempeño de los colaboradores de la empresa Industria Alimentaria Huacariz S.A.C. ubicada en la ciudad de Cajamarca ,2017?

1.2.2. Problemas específicos

- ¿Cuál es la situación actual de la gestión de recursos humanos en la empresa Industria Alimentaria Huacariz S.A.C.?
- ¿Cuál es la situación actual del desempeño de los colaboradores de la empresa Industria Alimentaria Huacariz S.A.C.?

1.2.3. Objetivo General

Proponer el diseño de un modelo de Gestión de Recursos Humanos por competencias en la empresa industria alimentaria Huacariz S.A.C., para la mejora del desempeño de sus colaboradores.

1.2.4. Objetivos específicos

- Realizar un diagnóstico de la situación actual de la gestión de Recursos humanos en la empresa Industria Alimentaria Huacariz S.A.C.
- Diagnosticar el desempeño actual de los colaboradores de la empresa Industria Alimentaria Huacariz S.A.C.

1.3. Justificación e Importancia de la investigación

Justificación teórica

Las organizaciones deben afrontar los cambios constantes del entorno, teniendo en cuenta la aplicación de diferentes herramientas, que permiten una administración eficaz y de esa manera logren optimizar su desarrollo interno y aprovechar las ventajas de su entorno; de manera particular se analizan herramientas para la gestión de Recursos Humanos en la empresa Industria Alimentaria Huacariz S.A.C. Esta investigación aporta nueva información sobre la influencia de un modelo de gestión por competencias en el desempeño de los trabajadores, sirviendo de antecedente para posteriores estudios en empresas cajamarquinas dentro del rubro de lácteos.

Justificación práctica

De acuerdo con los objetivos de la investigación, el estudio tendrá relevancia práctica para la empresa Industria Alimentaria Huacariz S.A.C. ya que, de implementarse el Sistema de gestión de Recursos Humanos por competencias, se pretende mejorar el desempeño de los colaboradores.

1.4. Limitaciones de la investigación

La información para el estudio, debido a que no se lleva un control específico del personal, constituye un limitante ya que toma más tiempo la consolidación.

Sin embargo, a pesar de estas limitaciones, se cuenta con el apoyo de la gerencia ya que están convencidos que el diseño de un modelo de gestión de recursos humanos por competencias traerá beneficios para la empresa.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes del problema

2.1.1. Internacional:

Martínez, (2013) *Gestión del Talento Humano por competencias para una empresa de las Artes Gráficas*” (tesis de maestría) Instituto Politécnico Nacional de México; concluye:

- El Departamento de Recursos Humanos, presenta la inquietud de encaminar los programas de capacitación, desarrollo profesional y evaluación del desempeño hacia un enfoque por competencias, pues actualmente se trabaja con los procedimientos de reclutamiento, selección, formación y desarrollo de personal tradicionales.
- Por lo indicado en el párrafo anterior, la tesis antes mencionada propone el desarrollo de una metodología para la obtención de las competencias cardinales y específicas de la organización. Con la identificación de las mismas, se genera el Diccionario de valores, Diccionario de Competencias Cardinales y el Diccionario de Competencias y comportamientos. Adicionalmente, se incluyen las guías y formatos para encaminar las actividades de reclutamiento, y evaluación del desempeño por competencias.

Gómez, & Mendoza,(2013). *Modelo de gestión por competencias para la empresa ACMED S.A.S.*” (Tesis de licenciatura) Universidad de Cartagena; concluyen en lo siguiente:

- Identificaron que la empresa ACMED S.A.S., ha visto la necesidad de mejorar su recurso humano. Conocer cuáles son sus necesidades a través del sistema de gestión por competencias, brinda a la organización la oportunidad de fijar objetivos más claros, sobre aspectos específicos del conocimiento, la conducta, actitudes, habilidades, motivaciones, rasgos de carácter y destrezas

involucradas directamente en las funciones y tareas que realiza el trabajador. En este estudio también se realizó un diagnóstico sobre las necesidades de capacitación que presenta el personal (Comunicación, atención al cliente, relaciones interpersonales, motivación, aprendizaje continuo, etc.)

- Para la definición de las competencias de la empresa ACMED S.A.S., Las autoras a través de la metodología de análisis como la lluvia de ideas, escogieron las principales competencias del personal administrativo de la organización, las cuales son las consideradas a poseer por parte de sus servidores para llevar a cabo los objetivos organizacionales. Además, según las necesidades de capacitación se pudo construir el programa de capacitación para el personal de ACMED S.A.S.

2.1.2. Nacional

Angeles, (2015). *Consolidación de las mejores prácticas de RRHH de las medianas empresas en el sector textil rubro confecciones en Lima para la propuesta de un modelo de éxito basado en la gestión por procesos y por competencias.* (tesis de licenciatura) Universidad Privada de Ciencias Aplicadas, concluye:

- El problema del estudio indica que, en el área de Recursos Humanos, de las medianas empresas del sector textil confecciones; la misión, visión y objetivos no se alinean con los lineamientos estratégicos y sobre la gestión por competencias se concluye, que a pesar de que existe un buen porcentaje de empresas que la utilizan, no todas podrán beneficiarse de las oportunidades de esta metodología, ya que su aplicación no está siendo expandida en toda la organización. Los resultados de las empresas encuestadas revelan que el 33% de las que contestaron no utilizar la gestión por competencias, no ha identificado por lo menos las competencias generales o las específicas de todos los puestos. Por otro lado, el 51.5% de las medianas empresas del sector textil confecciones encuestadas indican que tienen la documentación de los

perfiles del puesto, sin embargo, no todas lo hacen bajo el enfoque por competencias.

- Entonces, para su propuesta de mejora, analizan el modelo que abarca un proceso a la definición y actualización de la política, alineándose a los lineamientos estratégicos y el modelo propuesto se basa en este enfoque involucrando desde los puestos base hasta los altos mandos, para el fortalecimiento de competencias adecuadas. se muestra el modelo propuesto para el área de Recursos Humanos, los input del modelo son el Recurso Humano (Personas), las Políticas del área, las competencias y las normas laborales.
- Sobre los procesos de RRHH, primero plantean que Para iniciar el procedimiento de “Reclutamiento y Selección”, es necesario tener los perfiles uniformizados, por ello Recursos Humanos recibe el MOF completo de todos los puestos de cada área, el perfil sirve de input para el reclutamiento. La capacitación del personal, clima laboral y línea de carrera, para promover un buen desarrollo del talento humano; sin embargo, no solo se debe fidelizar a los colaboradores, sino también proponerles temas de capacitación, para aportar a su perfil mayores conocimientos y habilidades, se indica también que una buena gestión del talento humano debe motivar a los empleados, un factor importante es ofrecer la opción de tener un plan de carrera. Sobre las Evaluaciones de Desempeño, indican que es importante conocer el rendimiento del colaborador en su puesto de trabajo, determinar cuán eficaces y eficientes son los trabajadores y además detectar los puntos de mejora. Asimismo, ayuda a mejorar los demás procesos de Recursos Humano como Reclutamiento y Selección, Formación y desarrollo, compensaciones.

2.1.3. Regional

Alva, & Juarez, (2014). *Relación entre el nivel de satisfacción laboral y el nivel de productividad de los colaboradores de la empresa Chimú agropecuaria S.A. del distrito de Trujillo-2014.* (Tesis de licenciatura) Universidad Privada Antenor Orrego; concluyen en lo siguiente:

- Los colaboradores muestran casos de insatisfacción laboral ya que por motivos de la alta rotación de los productos de la empresa Chimú Agropecuaria S.A conlleva a que realicen turnos fuera de su horario de trabajo lo cual los colaboradores se vean afectados en el aumento de su carga de trabajo con la cual no son muy bien remuneradas. Si es bien es cierto las jornadas intensas pueden convertirse en algo monótono y repetitivo a tal grado que los colaboradores se afecten emocionalmente y estos no cumplan con las metas establecidas.
- Sobre esta problemática los autores concluyen que Las estrategias para mejorar la satisfacción laboral, comprenden incentivos económicos y no económicos, talleres de integración para mejorar el relacionamiento entre los jefes y colaboradores, capacitación para potencializar las habilidades de los colaboradores, comunicación interna de 360°.

2.1.4. Local

Urteaga, (2014). *Relación entre la satisfacción laboral con la motivación y la rotación de personal de Mi Caja Cajamarca.* (tesis de licenciatura) Universidad Nacional de Cajamarca, concluye:

- Como problema principal la desmotivación laboral reflejada en una alta rotación del personal causada entre otros factores por las largas jornadas, la falta de capacitación del personal y las muy bebida a menos relaciones interpersonales ya que a la Caja solo le interesa la productividad laboral.
- Llega a la conclusión: Según los resultados la regular satisfacción laboral manifestada por los trabajadores se ve reflejada en la baja motivación del personal y en la alta rotación de personal que es un problema porque implica estar preparando al personal nuevo en las tareas que le competen realizar en perjuicio de la productividad que demuestren en el trabajo.

2.2. Bases teóricas

2.2.1. Teoría de los Recursos humanos

Los Recursos Humanos, son las personas que ingresan, permanecen y participan en la organización, sea cual sea su nivel jerárquico o su tarea. Los recursos humanos se distribuyen en niveles distintos: en el nivel institucional de la organización (dirección), en el nivel intermedio (gerencia y asesoría) y en el nivel operacional (técnicos, empleados y obreros junto con los supervisores de primera línea). Constituyen el único recurso vivo y dinámico de la organización. Además, conforman un tipo de recurso dotado de una vocación encaminada al crecimiento y al desarrollo. Las personas aportan a las organizaciones sus habilidades, conocimientos, actitudes, conducta, percepciones, etc. (Chiavenato, 2007).

A. Estilos de Administración de Recursos Humanos (teorías)

Las organizaciones se diseñan y se administran de acuerdo con las teorías dominantes, con el empleo de varios principios y suposiciones que determinan la manera en que sus recursos son administrados. La aplicación de esos principios y presuposiciones determina los condicionamientos para el comportamiento humano que debe imperar en las organizaciones. Así es imprescindible conocer algunas teorías que limitan y orientan la visión de las personas en la organización. (Chiavenato, 2007):

a) La teoría X y la teoría Y de Mc Gregor

Douglas Mc Gregor distingue dos concepciones opuestas de administración basadas en presuposiciones acerca de la naturaleza humana: la tradicional (teoría X) y la moderna (teoría Y).

✓ Concepción tradicional de la administración: Teoría X

Se basa en conceptos y premisas incorrectas y distorsionadas sobre la naturaleza humana, la cual predominó durante décadas en el pasado, a saber:

1. El hombre se motiva principalmente por incentivos económicos.
2. Como esos incentivos son controlados por la organización, el hombre es un agente pasivo que debe ser administrado, motivado y controlado por la organización.
3. Las emociones humanas son irracionales y no deben de interferir en el interés propio del individuo.
4. El hombre es perezoso por naturaleza y debe ser estimulado mediante incentivos externos.
5. Por lo general los objetivos individuales se oponen a los objetivos de la organización, por lo que es necesario un control más rígido.

✓ **Nueva concepción de la administración: teoría Y**

Se basa en un conjunto de suposiciones de la teoría de la motivación humana:

1. El empleo del esfuerzo físico o mental en un trabajo es tan natural como jugar o descansar. De acuerdo con ciertas condiciones controlables, el trabajo puede ser una fuente de satisfacción o una fuente de sanción.
2. El control externo y la amenaza de sanciones no son los únicos medios para obtener la cooperación para lograr los objetivos organizacionales.
3. Bajo ciertas condiciones, el hombre promedio no solo aprende a aceptar, sino también a buscar responsabilidades.
4. La capacidad de emplear un alto grado de imaginación e ingenio para la solución de los problemas organizacionales no es escasa, sino que se encuentra ampliamente distribuida entre la población.
5. En las condiciones de vida industrial moderna, las potencialidades intelectuales del hombre se utilizan apenas de manera parcial.

Dentro de esta concepción administrar es un proceso que consiste en crear oportunidades, liberar potencialidades, eliminar obstáculos, impulsar el

crecimiento, proporcionar orientación. Es una administración por objetivos en lugar de una administración por controles.

b) Teoría Z

La productividad es mucho más un asunto de administración de personas que de tecnología. En las empresas japonesas el proceso de toma de decisiones es participativo y consensual (se consulta a todo el equipo para llegar a un consenso), resultado de una larga tradición de participación y compromiso de sus miembros en la vida organizacional. En Japón el empleo es vitalicio, existe estabilidad en el empleo y la empresa funciona como una comunidad humana en estrecha vinculación participación mediante el trabajo en equipo. De esta manera la productividad es una cuestión de organización social: la mayor productividad no proviene de un trabajo más arduo, sino de una visión cooperativa asociada a la confianza. la teoría Z realza el sentido de responsabilidad comunitaria como base para la cultura organizacional.

2.2.2. Teoría del comportamiento organizacional

El Comportamiento organizacional es un campo de estudio en el que se investiga el impacto de individuos, grupos y estructuras en la conducta dentro de las organizaciones, con la finalidad de aplicar estos conocimientos a la mejora de la eficacia de tales organizaciones. Se ocupa del estudio de lo que la gente hace y cómo repercute esa conducta en el desempeño de la organización. Como el CO se interesa particularmente en las situaciones que atañen al empleo, no es de sorprenderse que se destaque el comportamiento en lo que refiere al trabajo, puestos, ausentismo, rotación, productividad, desempeño humano y administración (Robbins, 2004).

A. Retos y oportunidades del Comportamiento Organizacional

- ✓ Respuesta a la globalización: las organizaciones ya no están limitadas por fronteras nacionales.

- ✓ Manejo de la diversidad laboral: adaptarse a personas que son diferentes.
- ✓ Mejoramiento de la calidad y la productividad: el éxito de cualquier esfuerzo por mejorar la calidad y la productividad debe incluir a sus empleados.
- ✓ Mejoramiento de las capacidades del personal
- ✓ Facultar al personal, estímulo de la innovación y el cambio
- ✓ Enfrentamiento de la temporalidad

2.2.3. Gestión de recursos humanos por competencias

A. Definición

Las competencias son las características subyacentes de la persona, relacionadas con una correcta actuación en su puesto de trabajo y que pueden basarse en la motivación, en los rasgos de carácter, en el concepto de sí mismos, en actitudes y valores, en una variedad de conocimientos o capacidades cognitivas o de conducta. En definitiva, se trata de cualquier característica individual que se pueda medir de modo fiable y cuya relación con la actuación en el puesto de trabajo sea demostrable. (Ernest & Young Consultores, 2011)

Las competencias incluyen nuestra autoimagen, valores, motivos, rasgos personales, actitudes, cualidades, experiencias y conocimientos que ponen en marcha comportamientos que se ejecutan de forma habitual en una posición profesional, dando lugar a unos determinados resultados. Las características subyacentes son de diferente naturaleza e incluyen 5 tipos de componentes (ver Figura 1). (Rábago, 2010).



Figura 1 : Aspectos que incluyen las competencias

Fuente: Gestión por competencias un enfoque para mejorar el rendimiento personal y empresarial (Rábago, 2010)

Tomando como referencia a Spencer y Spencer, que consideran que éstas características son como un iceberg (ver Figura 2) pues sitúan en la parte oculta los motivos, valores, rasgos y autoimagen, mientras que los conocimientos y las habilidades son representados en la parte visible. Los conocimientos y habilidades se pueden observar, son modificables y se pueden aprender. Sin embargo, los motivos y los rasgos son por su naturaleza menos modificables, y no directamente observables. (Palomo Vadillo, 2006)



Figura 2: Modelo del Iceberg

Fuente: <https://paseopsicopedagogico.wordpress.com/modelo-sistemico/>

Modelo de competencias: Se basa en tres subsistemas: Selección, para que a partir de la puesta en marcha sólo ingresen personas que tengan las competencias deseadas; evaluación del desempeño, para conocer los grados

de competencias de cada integrante de la organización; y el fundamental, el desarrollo de las mismas (Ver Figura 3) (Alles,2005)



Figura 3 : Modelo de gestión por Competencias

Fuente: Desarrollo del talento humano basado en competencias, (Alles , 2005)

Para la **implantación de modelos de competencias** existen diversos caminos. En todos los casos se parte de la definición estratégica que cada organización posea, su Misión y Visión (Ver Figura 4). Las competencias, definidas en función de la estrategia de cada organización, se clasifican en: (Alles, 2006).

- **Competencias cardinales:** aquellas que deben poseer todos los integrantes de la organización
- **Competencias específicas:** requeridas para ciertos colectivos de personas, con un corte vertical por áreas y, adicionalmente, con un corte horizontal por funciones. Usualmente se combinan ambos colectivos.



Figura 4: Competencias en relación con el plan estratégico

Fuente: Selección por competencias. Alles, (2006)

Las competencias en los descriptivos de puestos se indican con su nombre y grado o nivel. La definición de las competencias, así como su apertura en grados, se encuentra en el documento denominado Diccionario o catálogo de competencias, confeccionado a la medida de cada organización. El diccionario de comportamientos será el documento que usará tanto el especialista de Recursos Humanos como el cliente interno para evaluar las respuestas de los postulantes en las entrevistas (Alles, 2006).

B. Perfil, Análisis de puestos

Existe la necesidad de revisar o descubrir los puestos de una organización, cuando se observan las siguientes situaciones . (Alles, 2008)

- ✓ Empleados que no saben exactamente qué se espera de ellos.
- ✓ Conflictos frecuentes por no saber exactamente quién hace cada tarea.
- ✓ Responsabilidades abiertas de modo que se duplican los esfuerzos.
- ✓ Selección y contratación de personas no calificadas para sus trabajos.
- ✓ Inadecuado o pobre entrenamiento con la consecuencia de poca producción y baja calidad.
- ✓ Demora en la prestación de servicios o entrega de productos.

La descripción de puestos es la base para ordenar una organización en todos los temas relacionados con el personal que la integra.

a) Análisis y descripción de puestos

Indica tareas, responsabilidades y deberes del puesto e identifica:

- ✓ que se hace
- ✓ por qué se hace
- ✓ donde se hace
- ✓ cómo se hace

Los formularios: principales ítems de un formulario de análisis de puestos:

- ✓ Título del puesto, división, sector o gerencia.
- ✓ Sumario: breve definición de la tarea; puede haber dos posiciones con el mismo nombre y diferentes contenidos.
- ✓ Deberes y responsabilidades: las tareas a realizar.
- ✓ Capacidades y requisitos educacionales.
- ✓ Interrelaciones: relaciones específicas entre este puesto y otros de la organización o de la comunidad.
- ✓ Otras condiciones laborales: por ejemplo, horarios diferentes a los generales, viaje frecuente, etc.
- ✓ Otros requisitos: de personalidad, competencias
- ✓ Preparado por; aprobado por; fecha.

Análisis y descripción de puestos con la gestión por competencias: en el momento de redactar las descripciones de puestos se deben relevar las competencias involucradas para esta posición. Para ello se realiza el paso denominado “asignación de competencias y grados a puestos”. Lo usual es que las competencias específicas estén relacionadas con un área en particular; si esto es así, en el momento de la descripción del puesto sólo se debe confirmar el nivel o grado requerido de cada competencia. (Alles, 2006).

C. Selección o captación de personal

Según Alles, (2006), en su libro Selección por competencias; planear en selección, Significa identificar los pasos adecuados en cada caso, precisar tiempos aproximados y estudiar costos. A grandes rasgos:

- ✓ Definición del perfil.
- ✓ Identificación de las fuentes de reclutamiento.
- ✓ Instancias de evaluación en la etapa de preselección.
- ✓ Entrevistas: cuántas y de qué tipo
- ✓ Evaluaciones: cuántas, cuáles
- ✓ Presentación de finalistas.

Para la planificación, se hará una división de las distintas etapas en cuatro grandes categorías: atracción, preselección, selección y decisión; plasmadas en la Figura 5 (Alles, 2006).

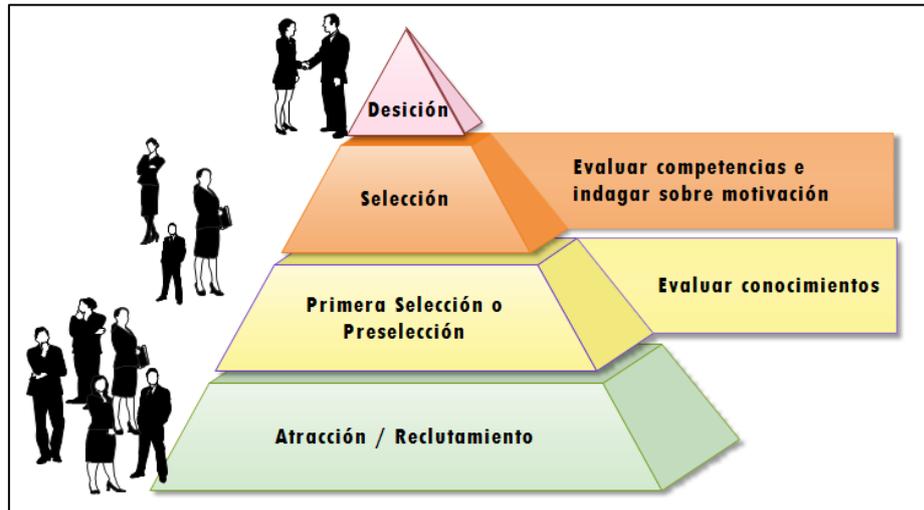


Figura 5: Etapas del proceso de selección
Fuente: Selección por Competencias, (Alles M. , 2006)

a) Atracción o Reclutamiento

Es la etapa de convocar o atraer postulaciones, la atracción tiene como propósito mostrar lo más interesante que la posición a cubrir ofrece a los futuros aspirantes. Para la atracción se utilizan distintas fuentes de reclutamiento (Alles M., 2006).

Reclutamiento es un conjunto de procedimientos orientados a atraer e identificar candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización, de los cuales más tarde se seleccionará a alguno para efectuarle el ofrecimiento de empleo. Los métodos son diversos. Veamos un comparativo entre el reclutamiento interno y externo, Tabla 1. (Alles, 2008).

Tabla 1

Fuentes de reclutamiento

Reclutamiento	Ventajas	Desventajas
Interno	Más económico Más rápido Más seguro en cuanto a los resultados finales Motiva empleados Es un retorno de la inversión de la empresa en entrenamiento de personal	Exige potencial de los empleados para poder ascender y que la organización ofrezca oportunidades de progreso Puede generar conflictos de intereses. Evita la renovación de gente nueva aporta (mantiene el status quo)
Externo	Trae sangre nueva y nuevas experiencias Renueva los RRHH de la empresa. Aprovecha inversiones en capacitación y desarrollo efectuados por otras empresas o por los postulantes	Es más lento que el reclutamiento interno Mas costoso Menos seguro Puede ser visto por los empleados como una deslealtad hacia ellos. Puede traer aparejados problemas salariales a la empresa

Fuente: Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias, Alles, 2008.

La clave del éxito de todo proceso consiste, básicamente, en que sea sencillo, corto, cubriendo, desde ya, los requisitos de la organización: contratar a la persona indicada, en el momento indicado y con el salario indicado. (Alles, 2011)

La redacción del anuncio:

La redacción debe ser siempre directa y clara. Por su presentación y contenido, el anuncio es un reflejo de su organización, y representa la imagen que desea proyectar o comunicar. El anuncio debe contener ciertas partes indispensables (Alles, 2008):

- ✓ Definir la empresa: colocar nombre o en caso no se esté dispuesto a colocar el nombre, se debe definir lo más precisamente posible el tipo de empresa.
- ✓ Describir la posición: contenido, responsabilidades, lugar de trabajo cuando se trate de un sitio alejado.
- ✓ Requisitos excluyentes y no excluyentes.

- ✓ Frase indicando que se ofrece: desarrollo de carrera, buen salario, auto y vivienda si correspondiera, etc.
- ✓ Indicaciones finales: a donde escribir, lugar donde presentarse, plazo de recepción de CV, si hay que indicar pretensiones económicas, dirección y teléfono o email, etc.

b) Preselección o primera selección

Ésta comprende desde la lectura de currículum vitae u hojas de vida, la aplicación de filtros en bases digitales, hasta las primeras entrevistas o aplicación de exámenes. En esta etapa la preocupación fundamental será separar, es decir, dejar fuera del proceso a todos aquellos que no respondan al perfil requerido. Se parte de una primera revisión de antecedentes, a partir de un currículum vitae u hoja de vida; seguidamente la recepción y calificaciones iniciales. (Alles, 2006)

El análisis de fondo

Antes de comenzar la lectura de las diferentes postulaciones se tenga claro el perfil buscado y los requisitos, clasificados en excluyentes y no excluyentes o deseables, esto será de mucha utilidad. A partir de los requisitos excluyentes se podrá, rápidamente, dividir las postulaciones: los que sí los cumplen, los que no lo hacen, y los que están entre uno y otro grupo, los “dudosos”.

La coherencia de la historia laboral

Este análisis exigirá agregar la lectura interpretativa para desentrañar la información no explícita, verificar la coherencia interna de la misma, Sugerencias:

- ✓ Analizar la historia laboral. Los empleos anteriores deberán ser cualificados de acuerdo con el tipo de empresa de que se trate y el rubro en el que se desempeña.
- ✓ Analizar la continuidad cronológica y lógica en la dirección laboral.
- ✓ Evaluar la rotación y/o movilidad laboral, etc.

Evaluaciones en la etapa de preselección

Luego de haber identificado a aquellos postulantes que ingresarán a nuevas etapas del proceso, se sugiere aplicar algunas de las siguientes herramientas para completar la preselección: a) Test o exámenes por Internet. b) Cuestionarios de pre entrevista. c) Exámenes de conocimientos. (Alles,2006)

- ✓ Test o exámenes por Internet: por ejemplo, cuestionarios a modo de preentrevistas on-line y los cuestionarios sobre conocimientos.
- ✓ Cuestionarios de preentrevista: se diseñan cuestionarios que son enviados por correo electrónico los ítems a indagar son diversos; por ejemplo, años de experiencia, cantidad de personas a cargo o niveles de responsabilidad, aplicación de conocimiento (normas de algún tipo, un Software específico, etc.), disponibilidad para comenzar a trabajar y aspectos económicos a evaluar, etc.

El proceso de citación

Después de leer atentamente los antecedentes y de aplicar algunas de las sugerencias mencionadas para completar la etapa de preselección, se citará a los postulantes a fin de entrevistarlos. Algunas sugerencias para la realización de las llamadas telefónicas de citación de postulantes: a) Entrenar a todos los integrantes del área de Recursos Humanos sobre la forma de proceder y el mensaje que se quiere b) Registrar el llamado, persona que lo recibió, fecha y hora, y mensaje transmitido. c) Reiterar la llamada a los “x” días, etcétera.

c) Selección

Para ocupar cualquier posición se requiere algún tipo de mezcla, de proporción entre conocimientos y competencias. A la hora de analizar las capacidades de una persona, tres son los planos a tener en cuenta: los conocimientos, las destrezas y las competencias. (Alles , 2006)

Los tres grupos de capacidades son importantes, veamos ejemplos de cada uno de ellos.

Conocimientos

- Matemáticas aplicadas
- Estadísticas
- Contabilidad general
- Costos
- Normas de calidad (ISO)
- Softwares específicos
- Manejo de utilitarios

Destrezas o habilidades

- Manejo de vehículos
- Manejo de ordenadores (PC)
- Escritura o manejo de textos
- Comunicación oral (buena voz y dicción)
- Reparación de objetos
- Resolución de problemas complejos

Competencias

- Adaptabilidad al cambio
- Alta adaptabilidad – flexibilidad
- Aprendizaje continuo
- Autocontrol
- Autodirección basada en el valor
- Autonomía

La selección por competencias se relaciona con identificar personas que posean los conocimientos y las competencias requeridas; de la mezcla de ambos elementos surgirá el talento; pero esto aún no alcanza, se debe considerar la motivación (Ver Figura 6).



Figura 6: Motivación

Fuente: Selección por Competencias (Alles M., 2006)

Un proceso de selección deberá poner en práctica métodos para evaluar: 1. Conocimientos, 2. Competencias y 3. Motivación

Como se desprende del gráfico, los conocimientos son imprescindibles, sin ellos no sería posible desempeñarse en un puesto de trabajo. Pero el desempeño superior está dado, en todos los casos, por las competencias (Ver Figura 7)

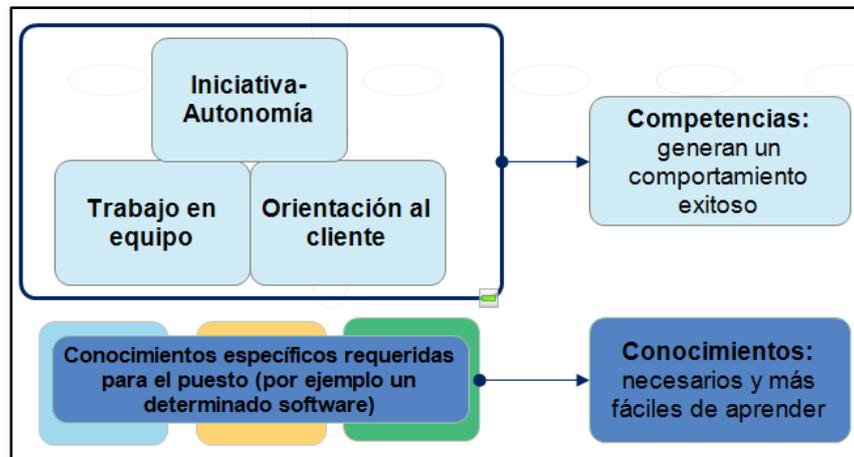


Figura 7: Importancia relativa entre competencias y conocimientos

Fuente: Selección por Competencias (Alles, M. 2006)

La entrevista

Una entrevista, deberá ser planificada cuidadosamente. Para ello se deberá partir del perfil del puesto requerido, a continuación, se deberán analizar los candidatos que han surgido de la etapa de preselección como opciones

posibles. Destinar tiempo suficiente para la entrevista, Preparar un ambiente apropiado. Tener en cuenta las siguientes reglas: (Alles,2006)

- ✓ Que sea en privado: Esto es muy importante para que los aspirantes puedan hablar con libertad.
- ✓ Que haya un mínimo de distracciones.
- ✓ Cerciorarse de que el aspirante se encuentre cómodo.
- ✓ Que ambos ocupen un lugar apropiado.
- ✓ Tener en claro los objetivos.

Se aconseja, la preparación de preguntas básicas a formular durante la entrevista. Toda entrevista tiene un comienzo y un final. Para comenzar se sugiere realizar las denominadas preguntas “para romper el hielo” y preguntas abiertas, estas preguntas suelen tranquilizar al entrevistado y permiten obtener mucha información. Luego deben formularse todas las preguntas específicas que sean necesarias para completar la información requerida.

Cómo formular las preguntas

El éxito de la entrevista depende fundamentalmente de cómo se pregunta, y de saber escuchar. Para ello es importante:

- ✓ Tratar de formular las preguntas de modo que puedan comprenderse fácilmente.
- ✓ Efectuar una sola pregunta por vez.
- ✓ Evitar que las preguntas condicionen las respuestas
- ✓ Realizar inicialmente preguntas que no induzcan a eludir la respuesta o puedan provocar una actitud negativa del entrevistado.

Guía para la entrevista

En la guía los entrevistadores noveles o menos entrenados encontrarán una serie de temas que no deben olvidar durante la entrevista. Para aquellos con experiencia la guía será igualmente útil, como recordatorio.

Cierre de la entrevista

Antes de finalizarla se sugiere preguntarse si se ha obtenido toda la información necesaria en relación con el perfil. Algunas formas de cierre:

- ✓ ¿Tiene alguna pregunta? o ¿Tiene otra pregunta? según corresponda.
- ✓ Luego es importante indicar los próximos pasos del proceso, y comprobar la disponibilidad para próximas entrevistas y corroborar los datos necesarios para localizar al entrevistado

Algunos consejos para entrevistadores noveles

- ✓ Hablar menos y escuchar más, evitar distracciones.
- ✓ Tomar notas durante la entrevista, Anotar toda aquella información de tipo objetivo.
- ✓ No proyectar opiniones o situaciones personales.
- ✓ Pensar mientras el otro habla, por ejemplo: a) Preparar la pregunta siguiente. b) Analizar lo que está diciendo el postulante c) Revisar discretamente la solicitud o el CV para verificar alguna información. d) Observar el lenguaje corporal. f) Considerar qué relación guarda la historia del candidato con los requisitos del puesto a cubrir.
- ✓ Observar los cambios súbitos del lenguaje corporal en el entrevistado.

La entrevista por competencias

La entrevista por competencias se relaciona con organizaciones que han implementado un modelo de gestión por competencias y, en consecuencia, ya han definido competencias cardinales y específicas. utilizar la entrevista por competencias, ya que brinda una forma de trabajo que ofrece mayor información sobre los postulantes a evaluar en un proceso de selección. Para ello se puede utilizar Gestión por competencias, El Diccionario; luego se podrán obtener preguntas relacionadas (Diccionario de preguntas), mientras que los comportamientos que nos indican la existencia de las competencias en los individuos están identificados en el ya mencionado Diccionario de comportamientos. (Alles,2006)

Las preguntas para evaluar competencias

Las preguntas deben ser del siguiente estilo: Cuénteme una situación donde usted haya tenido que trabajar con un grupo. ¿Cuál era el rendimiento esperado? ¿Cuál fue su aporte a la tarea? Será de mucha utilidad confeccionar una guía con preguntas sugeridas para las distintas competencias.

Comparación de candidatos

La forma ideal de comparar candidatos es preparar una hoja de trabajo como el de la tabla 2, se debe establecer una comparación ítem por ítem entre lo requerido por el perfil, por un lado, y la experiencia, conocimientos y competencias o características de personalidad, por el otro. Este cuadro comparativo permitirá establecer diferencias objetivas entre los distintos postulantes. (Alles,2006)

Tabla 2
Comparación de candidatos

Perfil del puesto	Aspirante A	Aspirante B	Aspirante C	Aspirante D
Estudios				
Experiencia requerida				
Conocimientos especiales				
Idiomas requeridos				
Conocimientos de PC				
Características personales requeridas/ Competencias				
Otros aspectos				

Fuente: Selección por Competencias, (Alles M. 2006)

Comparación de candidatos aplicando una técnica cuantitativa,

La comparación de candidatos debe realizarse, en todos los casos comparando la información específica sobre cada uno de los postulantes con el perfil requerido. Dicha comparación puede realizarse aplicando técnicas cuantitativas. Para ello se sugiere realizar una agrupación de la información,

en este caso, los requisitos requeridos en dos grupos: los requisitos objetivos o “duros”, por un lado y los requisitos “blandos” o competencias, por el otro.

d) Decisión

Armado de la carpeta de finalistas

No es función del área de Recursos Humanos elegir al mejor candidato, sino presentar la información para que el cliente interno tome una buena decisión respecto de cuál se considera la mejor opción. (Alles,2006)

¿Cómo confeccionar el informe de finalistas? Se debe presentar la información detallada sobre cada postulante de manera objetiva, junto con el currículum vitae de cada persona. Un informe de finalistas debe contener como mínimo:

- ✓ Información detallada, con relación a lo requerido por el perfil, acerca de estudios formales y conocimientos específicos
- ✓ Empleo actual y anteriores, con fechas y principales responsabilidades
- ✓ Resultados de las distintas evaluaciones aplicadas
- ✓ Aspectos económicos relacionados con la posición a cubrir, salario actual del postulante, pretensiones, etc.;
- ✓ Disponibilidad para comenzar a trabajar, y toda información complementaria

Las opciones sugeridas para el armado son: utilizar el orden o bien presentar a los postulantes según el grado de preferencia del responsable de la selección y en relación con el perfil requerido.

Negociación, oferta e incorporación

Usualmente se denomina los pasos finales: negociación salarial, la oferta del empleo al postulante elegido, la solicitud de referencias laborales y los trámites finales de admisión. Por último, y no menos importante, la Inducción a la empresa y a su puesto de trabajo.

e) La inducción

La inducción es un proceso formal, tendiente a familiarizar a los nuevos empleados con la organización, sus tareas y su unidad de trabajo. El tiempo invertido en la inducción de un nuevo empleado es una pieza fundamental de la relación futura, y la inducción debería fijarse como un procedimiento habitual. (Alles,2006)

- ✓ Una carpeta o brochure de tipo explicativo
- ✓ Un curso
- ✓ Un video
- ✓ Una sección en la intranet de la compañía

Deberán participar de algún modo tanto el área de Recursos Humanos como el jefe directo de la persona que ingresa. La inducción consta de dos partes conceptualmente diferentes:

Inducción a la organización:

Tiene por objeto desarrollar una serie de unidades temáticas básicas referidas al negocio, a la cultura y al desarrollo del personal, que todo nuevo empleado debe conocer. Contenidos mínimos de la inducción:

- ✓ Información sobre la empresa: historia, visión y misión, organigrama, productos, etc.
- ✓ Informar, como mínimo, acerca de las competencias cardinales.
- ✓ Políticas, normas internas, beneficios, sistemas.
- ✓ Comunicaciones y costumbres de la compañía, como, por ejemplo: horarios, feriados especiales, etc.
- ✓ Listado de prestaciones y beneficios.
- ✓ Procedimientos de emergencia y prevención de accidentes.
- ✓ Otras informaciones que sean de importancia para la organización y el empleado que ingresa.

Inducción al puesto de trabajo:

Tiene por objeto desarrollar una serie de conocimientos sobre funciones y actividades relacionadas con la posición. Es importante describir las tareas, explicar al ingresante qué se espera de él en términos de resultados y comportamientos. En la inducción, el nuevo colaborador deberá familiarizarse respecto de los métodos de trabajo y los procedimientos más habituales que lo involucran. Sugerencia: entregar al nuevo colaborador el descriptivo del puesto.

D. Capacitación y Entrenamiento

El tránsito para el desarrollo de competencias se da a través de la experiencia en el trabajo o la simulación de tareas laborales para el aprendizaje de competencias. Además, que la gestión por competencias radica en detectar las competencias que generan un desempeño superior, y trabajar en esa dirección. El desarrollo de los nuevos requerimientos será responsabilidad del área de recursos humanos, por ello, en los planes de formación se deberán tener en cuenta los nuevos requerimientos, y estos se dividirán en necesidades de capacitación para adquirir nuevos conocimientos y acciones para lograr el desarrollo de competencias. (Alles, 2005)

Orientación

La orientación es el proceso formal que consiste en familiarizar a los empleados nuevos con la organización, su trabajo y su unidad de trabajo. Su objetivo es facilitar a los empleados nuevos entrar “en onda” para que se conviertan en miembros productivos de la empresa. (Shermar & Bohlander, 1994). Beneficios:

- ✓ Bajo índice de rotación de empleados
- ✓ Mayor productividad
- ✓ Mejor disposición de los empleados
- ✓ Se facilita el aprendizaje
- ✓ reducción de la ansiedad del empleado nuevo

La capacitación:

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

Entrenamiento:

Para Alles, (2008) el entrenamiento es un proceso de aprendizaje en el que se adquieren habilidades y conocimientos necesarios para alcanzar objetivos definidos, y los requerimientos de la posición desempeñada o a desempeñar.

Implica:

- ✓ Transmisión de información
- ✓ Desarrollo de habilidades
- ✓ Desarrollo o modificación de actitudes

Métodos de desarrollo de personas en el trabajo

- ✓ Coaching
- ✓ Rotación de puestos
- ✓ Asistente de posiciones de dirección, etc

Rol de Recursos humanos en la capacitación

Para una exitosa gestión de capacitación deben intervenir Recursos Humanos, a través de su área de capacitación, y la línea para la cual se está desarrollando la actividad. En una apretada síntesis, las funciones de cada uno son:

Tabla 3
Funciones de RRHH y áreas

Área de capacitación	Línea a capacitar
Preparar el material del entrenamiento	Provee la información técnica necesaria
Coordina los esfuerzos de capacitación	Verifica las necesidades de entrenamiento
Conduce y organiza el entrenamiento fuera del trabajo	Conduce el entrenamiento dentro del trabajo
Diseña el relevamiento de necesidades de capacitación	Determina quién debe ser capacitado

Fuente: (Alles M. , Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias, 2008)

Pasos del proceso de capacitación

Basándonos en (Rodríguez, s.f.) agrupa los siguientes pasos:

a) Determinación de necesidades de capacitación

Detectar las necesidades de capacitación permite que la empresa no corra el riesgo de equivocarse al ofrecer una capacitación inadecuada, lo cual redundaría en gastos innecesarios. La actividad de capacitación debe estar fuertemente alineada con los intereses del negocio para ser justificada. Deben realizarse tres tipos de análisis; estos son:

- ✓ **Análisis Organizacional:** Es aquél que examina a toda la compañía para determinar en qué área, sección o departamento, se debe llevar a cabo la capacitación.
- ✓ **Análisis de Tareas:** Se analiza la importancia y rendimiento de las tareas del personal que va a incorporarse en las capacitaciones.
- ✓ **Análisis de la Persona:** Dirigida a los empleados en forma individual. En este análisis se debe comparar el desempeño del empleado con las normas establecidas en la empresa y esta información es obtenida a través de una encuesta.

Los principales medios utilizados para la determinación de necesidades de capacitación son:

- ✓ **Evaluación de desempeño:** Mediante la evaluación de desempeño es posible descubrir no sólo a los empleados que vienen efectuando sus tareas por debajo de un nivel satisfactorio, sino también averiguar qué sectores de la empresa reclaman una atención inmediata.
- ✓ **Observación:** Debe ser realizada en el sitio de trabajo y permite verificar donde hay evidencia de trabajo ineficiente, tales como excesivo daño de equipos, atraso con relación al cronograma, pérdida excesiva de materia prima, número acentuado de problemas disciplinarios, alto índice de ausentismo, entre otros.
- ✓ **Entrevistas con supervisores y gerentes:** Contacto directo con supervisores y gerentes, con respecto a posibles problemas solucionables mediante entrenamiento, por lo general se descubren en las entrevistas con los responsables de diversos sectores.
- ✓ **Modificación de trabajo:** Siempre que se introduzcan modificaciones totales o parciales de la rutina de trabajo, se hace necesario el entrenamiento previo de los empleados en los nuevos métodos y procesos de trabajo.
- ✓ **Entrevista de salida:** Cuando el empleado va a retirarse de la empresa es el momento más apropiado para conocer su opinión acerca de la empresa y las razones que motivaron su salida.
- ✓ **Análisis de cargos:** El conocimiento y la definición de lo que se quiere en cuanto a aptitudes, conocimientos y capacidad, hace que se puedan preparar programas adecuados de capacitación para desarrollar la capacidad y proveer conocimientos específicos según las tareas.

Además de estos medios, existen algunos indicadores de necesidades de capacitación, los cuáles son:

✓ **Indicadores a priori:** Son los eventos que provocaran futuras necesidades de capacitación fácilmente previsible. Los indicadores a priori son:

- Expansión de la empresa y admisión de nuevos empleados.
- Reducción del número de empleados.
- Cambio de métodos y procesos de trabajo.
- Sustituciones o movimiento de personal.
- Faltas, licencias y vacaciones del personal.
- Modernización de maquinarias y equipos.
- Producción y comercialización de nuevos productos o servicios.

✓ **Indicadores a posteriori:** Son los problemas provocados por las necesidades de capacitación no atendidas. Por lo general, están relacionadas con la producción o con el personal. Se clasifican en:

i. Problemas de producción:

- Calidad inadecuada de la producción.
- Baja productividad.
- Averías frecuentes en equipos e instalaciones.
- Comunicaciones defectuosas.
- Prolongado tiempo de aprendizaje e integración en el campo.
- Gastos excesivos en el mantenimiento de máquinas y equipos.
- Exceso de errores y desperdicios.
- Elevado número de accidentes.

ii. Problemas de personal:

- Relaciones deficientes entre el personal.
- Número excesivo de quejas.
- Poco o ningún interés por el trabajo.
- Falta de cooperación.
- Errores en la ejecución de órdenes.
- Dificultades en la obtención de buenos elementos.

b) Programación de la capacitación

Consiste en la elección y prescripción de los medios de capacitación para sanar las necesidades percibidas. En esta etapa se toman en cuenta los siguientes aspectos:

✓ **Planeación de la capacitación.** La programación de la capacitación exige una planeación que incluye lo siguiente:

- Enfoque de una necesidad específica cada vez.
- Definición clara del objetivo de la capacitación.
- División del trabajo a ser desarrollado, en módulos, paquetes o ciclos.
- Elección de los métodos de capacitación
- Definición de los recursos necesarios, como tipo de entrenador o instructor, recursos audiovisuales, máquinas, equipos o herramientas necesarias, materiales, manuales, entre otros.
- Definición del personal que va a ser capacitado, considerando: Número de personas, Disponibilidad de tiempo, grado de habilidad, conocimientos y tipos de actitudes, características personales de comportamiento.
- Local donde se efectuará la capacitación.
- Periodicidad de la capacitación, considerando el horario más oportuno.
- Cálculo de la relación costo-beneficio del programa.

✓ **Técnicas de capacitación.** Las técnicas aplicadas en el sitio de trabajo son:

- **Capacitación en el puesto:** Los trabajadores en capacitación aprenden al tiempo que producen. El empleado recibe la capacitación en el puesto por parte de un trabajador experimentado o supervisor.
- **Rotación de puestos:** Cada movimiento de un puesto a otro es normalmente precedido por una sesión de instrucción directa. Además de

proporcionar variedad en su labor diaria, esta técnica ayuda a la organización en período de vacaciones, ausencias, renuncias, entre otros.

c) Ejecución del Programa de capacitación

La ejecución del programa de capacitación dependerá principalmente de los siguientes factores:

- ✓ Adecuación del programa de entrenamiento a las necesidades de la organización
- ✓ La calidad del material del entrenamiento presentado.
- ✓ La cooperación de los jefes y dirigentes de la empresa. El entrenamiento debe hacerse con todo el personal de la empresa, en todos los niveles y funciones.
- ✓ La calidad y preparación de los instructores.
- ✓ La calidad de los aprendices.

d) Evaluación de los resultados de la capacitación.

La Evaluación es un proceso que debe realizarse en distintos momentos, desde el inicio de un Programa de Capacitación, durante y al finalizar dicho programa.

Capacitación y entrenamiento en la gestión por competencias:

La gestión por competencias se relaciona con todos los procesos o funciones, y a su vez estos entre sí. Ejemplos de interacción de distintos procesos de recurso humanos con la capacitación y entrenamiento por competencias (Alles, 2008):

- ✓ Mediante la evaluación de desempeño por competencias se desprende que una persona o un grupo deben mejorar ciertas competencias.
- ✓ La empresa decide entrenar a determinado colectivo, por ejemplo, los comerciales de segundo nivel de la red de sucursales en ciertas competencias.

- ✓ A los primeros, segundos y terceros niveles, la organización desea entrenarlos en liderazgo y trabajo en equipo.
- ✓ Se requiere entrenar a toda la empresa en orientación al cliente interno y externo.

¿Cómo iniciar capacitación por competencias? Una forma exitosa de implementar la capacitación por competencias es combinarlos con un entrenamiento específico, como técnicas de ventas. Por ejemplo, para el conjunto de comerciales:

- ✓ **Formación actitudinal:** Dirección de equipos, trabajo en equipo y Servicio al cliente
- ✓ **Formación de habilidades comerciales y directivas:** Habilidades comerciales, Técnicas básicas de ventas, Negociación y Liderazgo, comunicación y conflictos
- ✓ **Formación técnica:** Técnicas avanzadas de ventas y productos, Otros necesarios según la empresa y el segmento de la economía.

El macrodiseño puede definido como la estructura o plan general del curso, que sirve para organizar sus contenidos, sus tiempos y actividades en un todo armónico y coherente a la vez que permite verificar si el conjunto responde a los objetivos planteados (Ver Figura 8)

Contenidos de la sesión	Duración	Objetivos
¿Qué temas deben ser trabajados? ¿Con qué profundidad?	¿Cuál es la cantidad de horas que se dedicará? ¿Con qué periodicidad se realizarán los encuentros? ¿En qué momento del día?	¿Qué serán capaces de hacer de modo diferente los participantes tras completar la actividad?
Métodos	Criterios de evaluación	Transferencia de aprendizaje
¿Cuáles son los métodos y técnicas que nos ayudarán a que los participantes lleguen a aprender las habilidades y conocimientos requeridos?	Después de la sesión ¿cómo verificaremos los logros, habilidades o destrezas adquiridos por los participantes?	¿Cómo nos aseguramos de que lo aprendido será aplicado al trabajo? ¿Cómo verificaremos sus progresos?

Figura 8: Macrodiseño de Capacitación

Fuente: Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias, (Alles, M., 2008)

El microdiseño, reúne toda la información necesaria para dictar el curso. Comprende el contenido específico del curso que se va a brindar, así como las instrucciones detalladas para conducir las actividades. Su expresión final lo constituyen el manual del instructor y el material destinado a los participantes. Es importante también aclarar los costes y beneficios que trae consigo la capacitación. (Ver Tabla 4)

Tabla 4
Costes y beneficios de la capacitación

Los costes	Los beneficios
Salario del entrenador	Incremento de la producción
Material para entrenamiento	Reducción de errores
Costes de la logística	Reducción de la rotación
Equipamiento	Menor necesidad de supervisión
Transporte	Cambio de actitudes por parte de los asistentes.
Costes de las horas “perdidas” del empleado que asiste al curso.	Enriquecimiento del puesto de trabajo

Fuente: Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias (Alles, M., 2008)

E. Evaluación del Desempeño

La evaluación del desempeño es mucho más que un informe, que un formulario debidamente llenado. Evaluación de desempeño implica una tarea diaria entre directivos y empleados, entre jefes y supervisados, entrevistas de análisis con retroalimentación y la retroalimentación cotidiana derivada de una buena y fructífera relación laboral. (Alles M. A., 2005)

En forma sintética, las evaluaciones de desempeño son útiles y necesarias para:

- ✓ Tomar decisiones de promociones y remuneración
- ✓ Reunir y revisar las evaluaciones de los jefes y subordinados sobre el comportamiento del empleado en relación con el trabajo.
- ✓ La mayoría de las personas necesitan y esperan esa retroalimentación; para saber si deben modificar su comportamiento.

a) El rol de recursos humanos en la evaluación de desempeño

- ✓ Es un asesor (staff) que tiene una tarea técnica a su cargo.
- ✓ Diseña la herramienta
- ✓ Ayuda a su implementación y cumplimiento, con su función de entrenamiento de los futuros evaluados.
- ✓ Vela por la objetividad del sistema
- ✓ Administra la herramienta

b) Un esquema completo de evaluación de desempeño

La evaluación, se divide en dos partes: análisis de rendimiento (objetivos) y análisis del desempeño en función de competencias.

✓ Análisis del rendimiento (evaluación por objetivos)

El análisis del rendimiento se realizará sobre la base de objetivos. A su vez estos objetivos deben ser mensurados o ponderados de algún modo. Estos objetivos ponderados serán evaluados en relación con el grado de consecución, por ejemplo, en una escala del 1 al 5:

1. Supera ampliamente
2. Supera
3. Alcanzó el objetivo
4. Estuvo cerca de alcanzar el objetivo
5. No alcanzó el objetivo

Una estructura base, podría ser como de la Tabla 5

Tabla 5
Evaluación por Objetivos

Objetivos de gestión	Ponderación	Nivel de consecución (1 a 5)	Comentarios
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
	100%		

Fuente: Desempeño por competencias (Alles M. A., 2005)

✓ Evaluación por competencias

Para el análisis de desempeño se usarán las competencias en relación con el nivel requerido para la posición o puesto de trabajo. Sobre la base de una escala. Para una evaluación de desempeño por competencias y suponiendo 4 competencias cardinales y 6 competencias específicas sugerimos utilizar un esquema como el siguiente (Ver Figura 9):

Competencia	GRADO A	GRADO B	GRADO C	GRADO D	No desarrollado
Competencias Cardinales					
Denominación y breve descripción de la competencia en el grado correspondiente al requerido					
Denominación y breve descripción de la competencia en el grado correspondiente al requerido					
Denominación y breve descripción de la competencia en el grado correspondiente al requerido					
Competencias Específicas					

Figura 9: Evaluación por competencias

Fuente: Desempeño por competencias (Alles M. A., 2005)

La escala numérica de los grados:

A: 100%

B: 75%

C: 50%

D: 25%

No desarrollada: 0%

✓ **Evaluación final**

En un esquema completo de evaluación como el propuesto, donde se combina la evaluación por objetivos (análisis de rendimiento) y la evaluación por competencias, para la evaluación global y la consecuente nota o evaluación final debe tenerse en cuenta tanto el análisis del rendimiento como la evaluación por competencias. Cada evaluación debe tener una nota final, es decir una única puntuación que según el esquema propuesto sugerimos de 1 a 5 como la siguiente:

1. Excepcional: para aquellos que demuestren logros extraordinarios en todas las manifestaciones de su trabajo.
2. Destacado: cuando los resultados superan lo esperado.
3. Bueno: se entiende como normal, el esperable para la posición.

4. Necesita mejoras: este nivel refleja un desempeño que no cumple completamente las necesidades del puesto
5. Resultados inferiores a los esperados: se aplica para aquellos cuyo trabajo en términos de calidad, cantidad y cumplimiento de objetivos está claramente por debajo de las exigencias básicas de su puesto.

F. Indicadores de gestión del talento humano

Para mejorar su productividad, las empresas necesitan conocer el nivel de desempeño de sus colaboradores. Para ello, pueden recurrir a los indicadores de gestión, los cuales arrojan resultados cuantificables sobre el rendimiento de un área o de un trabajador en específico. El uso de los indicadores de gestión responde a la necesidad de las empresas de conocer la situación actual de su organización en un ámbito determinado y las acciones a tomar para alcanzar las metas propuestas. En el área de recursos humanos los indicadores más comúnmente utilizados son: (Conexión Esan, 2015)

a) Capacitación

Cada organización puede recurrir a sus propios parámetros para establecer los indicadores adecuados. En cuanto a la medición de capacitación, las variables que las empresas pueden considerar son: inversión en la capacitación, tiempo del proceso, porcentaje de necesidades de capacitación atendidas, etc.

b) Rotación de personal

Este indicador calcula el nivel de variación que se produce en el personal de una empresa, tanto en ingresos como salidas. Puede medirse en periodos mensuales o anuales. Es importante conocer el índice de rotación para tomar medidas focalizadas en potenciar los procesos de selección y de retención del talento.

c) Ausentismo laboral

Se utiliza para medir las ausencias en el trabajo, provocadas ya sea por permisos, atrasos o faltas injustificadas. Este indicador puede revelar tendencias no sólo en un colaborador sino en el funcionamiento de la organización.

El paso inicial para evaluar la eficacia de la administración de recursos humanos es definir cuáles medidas o criterios de eficacia se aplicarán. Los criterios de evaluación se agrupan de la manera siguiente (Laschera & Penedo, 2015):

Medidas de la satisfacción de los trabajadores

- ✓ Satisfacción de los trabajadores por medio de sondeos de opinión.
- ✓ Satisfacción de los trabajadores con las actividades de recursos humanos como: programas de entrenamiento, remuneración, los programas de desarrollo de carreras.

Medidas indirectas del desempeño de los trabajadores

- ✓ Índices de desperdicio: como malos resultados, índice de mantenimiento de máquinas y equipamientos, horas perdidas de producción.
- ✓ Índices de calidad.
- ✓ Número de quejas y reclamaciones por unidad y en el total.
- ✓ Número de sugerencias de mejoras por colaborador, por área y por tiempo (mensual y anual).

Índices de eficacia

- ✓ Facturación por colaborador.
- ✓ Ventas por colaborador, de toda la organización, resultados en unidades por hora trabajada por el colaborador.
- ✓ Pérdidas y rechazos por unidad de la organización

2.3. Generalidades de la empresa

NOMBRE DE LA EMPRESA: *INDUSTRIA ALIMENTARIA HUACARIZ*
RUC: *20537129591*
TIPO DE CONTRIBUYENTE: *SOCIEDAD ANONIMA CERRADA*
SECTOR ECONÓMICO: *ELABORACIÓN DE PRODUCTOS LACTEOS*
(CIU 15202)
DIRECCIÓN DEL DOMICILIO FISCAL: *TOQUEPALA NRO. 241*
SANTIAGO DE SURCO-LIMA
DIRECCIÓN PRINCIPAL: *AV. SILVA SANTISTEBAN 1148 CAJAMARCA-*
CAJAMARCA

2.3.1. Reseña Histórica

La mencionada empresa inicia sus operaciones de producción y comercialización de derivados lácteos en la ciudad de Cajamarca en el año 1992, constituida como persona natural con negocio propio, denominándose “Carlos Vergara SRL”

Produciendo 14 kg de queso mantecoso semanal en sus inicios y con tan sólo dos empleados, el Sr. Carlos Horacio Vergara Quiroz (DNI: 26706565), Ingeniero en industrias alimentarias, promotor de esta iniciativa de negocios y Gerente General de la empresa, ha logrado año a año ir posicionando a Lácteos Huacariz como uno de los referentes más importantes de los derivados lácteos en Cajamarca.

En agosto del año 2002 la empresa cambia su régimen y se constituye en una empresa individual de responsabilidad limitada (EIRL), adquiriendo la razón social de: “Empresa de Alimentos Huacariz EIRL”, con RUC: 20453727824 y domicilio fiscal en Jr. Silva Santisteban N° 866 – Cajamarca.

Con el paso de los años la Empresa de Alimentos Huacariz EIRL ha crecido de manera sostenida consolidando su posición en el mercado de Cajamarca y extendiéndose hacia mercados de Trujillo y Chiclayo, planteándose en un mediano plazo, incursionar en el mercado de Lima y el exterior. Desde el año 2007 viene abasteciendo a supermercados como: Hipermercados Metro, Hipermercados Tottus, Supermercados Peruanos (Plaza Veá), Hipermercados Wong, etc.

A mediados del año 2010 la Empresa de Alimentos Huacariz EIRL sale del mercado y aparece con una nueva razón social, Industria Alimentaria Huacariz SAC Se le puso el nombre “Huacariz” en razón de que cuando se inició la planta, la leche se traía del Fundo Huacariz de propiedad de la familia Vergara.

El logo es tal como lo muestra la Figura 10.



*Figura 10: Logo de la empresa, Industria alimentaria Huacariz SAC
Fuente: Industria Alimentaria Huacariz*

Marca Patentada: La Marca se registró en INDECOPI en el año 2010.

2.3.2. Misión

Somos una empresa cajamarquina dedicada a la elaboración de productos lácteos de alta calidad, orientada a la plena satisfacción de nuestros clientes, compitiendo en mercados cada vez más exigentes, para ello utilizamos moderna tecnología y un equipo calificado de profesionales.

2.3.3. Visión

Consolidarnos como empresa líder en la producción y comercialización de productos lácteos en la región norte del país, comprometidos a brindar a nuestros clientes productos de alta calidad, con nuestros trabajadores y con la sociedad siendo un ejemplo de responsabilidad social.

2.3.4. Política de Calidad

- ✓ Materia prima de óptima calidad
- ✓ Mejoramiento de procesos
- ✓ Investigación y dialogo
- ✓ Plena satisfacción de nuestros clientes

2.3.5. Análisis Externo e Interno de la empresa

Para evaluar la posición de la fábrica se ha utilizado el análisis FODA, Figura 11, que ha permitido identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la fábrica Industria Alimentaria Huacariz SAC.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
F1 Empresa reconocida en Cajamarca F2 Calidad y garantía en sus productos F3 Flexibilidad en su producción. F4 Tecnología apropiada para su producción F5 Apoyo/disposición de gerencia para implementar cambios. F6 Cuenta con Instalaciones propias	O1 Acceso a nuevas tecnologías O2 Acceso a capacitaciones O3 Acceso a redes de telecomunicaciones O4 Nuevos Centros comerciales en la Ciudad, posibilidad de incrementar su oferta. O5 Apoyo del gobierno a las pymes, en términos de normativas, capacitaciones, facilidades, etc. O6 disponibilidad de recursos (materia prima)
DEBILIDADES	AMENAZAS
D1 Falta de organización D2 Falta de estandarización D3 Falta de procesos estandarizados en sus diferentes áreas. D4 Distribución de planta deficiente D5 Falta de normas de control interno D6 Errónea gestión de los Recursos Humanos. D7 Falta de compromiso del personal a la hora de realizar sus funciones D8 Escaso control de ventas D9 Falta de un MOF D10 No hay un planeamiento de la producción de acuerdo a un análisis de las ventas.	A1 Proveeduría deficiente: materia prima A2 Competencia industrial A3 Competencia informal A4 Desorden civil/desastres naturales: bloqueos A5 Coyuntura actual no favorece en crecimiento, resistencia a la minería.

Figura 11: Análisis FODA

2.3.6. Organigrama de la empresa

En la Figura 12 se muestra la jerarquía de puestos que existen en el año 2017 en la empresa Industria Alimentaria Huacariz SAC. Y en la Figura 13 se muestra el organigrama funcional propuesto.

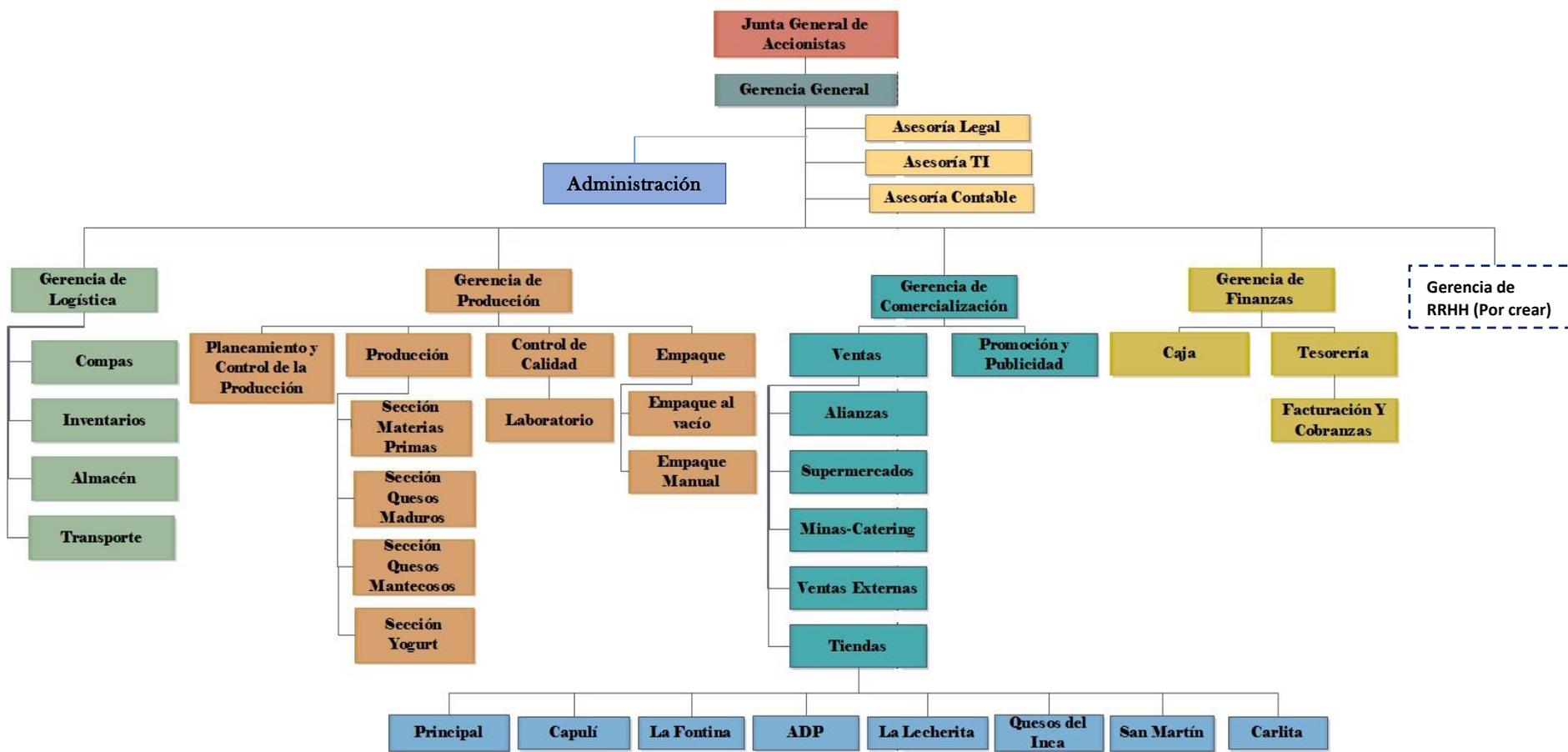


Figura 12: Organigrama de Industria Alimentaria Huacariz SAC
 Fuente: Industria Alimentaria Huacariz SAC

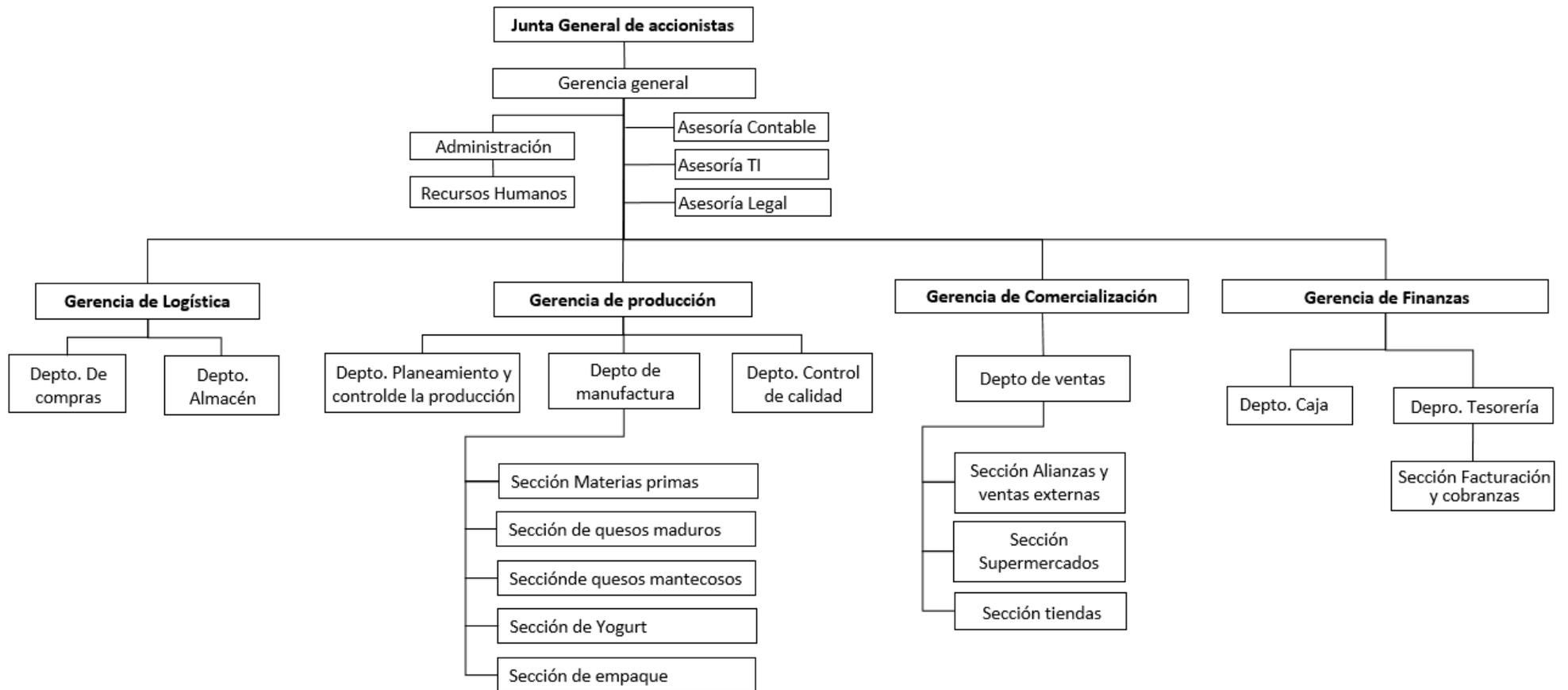


Figura 13: Organigrama propuesto para Lácteos Huacariz SAC

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 6 se muestran los nombres y cargos más representativos al año 2017, el personal de la empresa Industria Alimentaria Huacariz SAC.

Tabla 6
Jefaturas de la empresa Industria Alimentaria Huacariz SAC

Nombre y Apellido	Cargo
Carlos Horacio Vergara Quiroz Giancarlo Cancino Vergara	SOCIOS
Carlos Horacio Vergara Quiroz	Gerente General
Bardales Castillo Wilda Deidad	Jefe comercialización
Quiroz Castrejón Magaly	Jefe producción
Quiroz Castrejón Magaly	Jefe de laboratorio
Chávez Jave Marisa María	Tesorería

Fuente: Industria Alimentaria Huacariz SAC

De la estructura anterior, se extraen cuatro áreas estratégicas, dado el funcionamiento actual de la empresa, son las áreas que coordinan y comunican para alcanzar la visión y lograr la correcta administración de la empresa. En los recuadros de líneas punteadas se ubican áreas que no tienen una gerencia propia, pero están bajo control de las gerencias principales, éstas funcionan como apoyo.

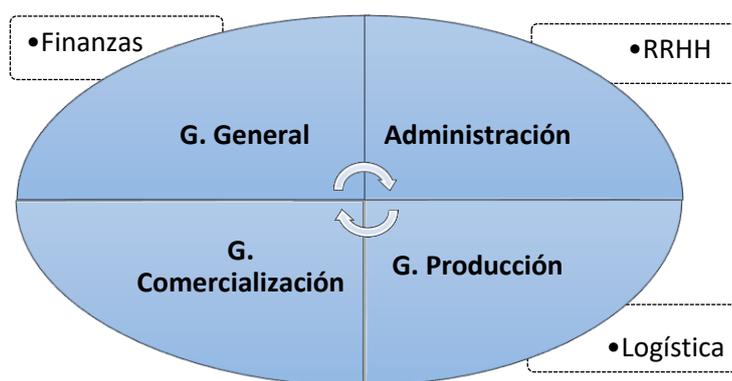


Figura 14: Áreas estratégicas.

Gerencia General: Tiene la responsabilidad de hacer de LÁCTEOS HUACARIZ, una empresa con futuro, que mantenga su posicionamiento y además el reto de expandir su mercado; a través de la coordinación con las

diferentes gerencias, revisar las metas internas y vela por el cumplimiento de objetivos y alcanzar su vision, mediante estrategias y proyectos.

Administración: tiene la tarea de coordina con las diferentes áreas, temas variados que van desde la supervisión y seguimiento de las funciones y tareas de cada área hasta la gestión de nuevos proyectos en coodinación con áreas relacionadas. Aquí hay que destacar que es responsable de la gestión de Recursos humanos.

Gerencia de producción: Es responsable de que la fabricación de los productos satisfagan los requisitos solicitados por el cliente y cumplan o superen los estándares de calidad establecidos por las normas y disposiciones aplicables; promoviendo el uso de tecnología que a su vez motive al personal a trabajar y desarrollar los procesos productivos en un ambiente de mejora continua.

Gerencia de Comercialización: el gerente comercial es el máximo responsable de ventas, se encarga de conocer necesidades, cotizarlas y coordinar con producción, a fin de satisfacer los requerimientos bajo los principios de calidad. Además junto con administración se encarga del marketing, coordinado acciones para posicionar la marca. Retiene a los clientes actuales a través de su total satisfacción y busca clientes potenciales. También es responsable de marcar los objetivos concretos a toda la fuerza comercial a su cargo.

2.4. Definición de términos básicos

Capacitación: significa la preparación de la persona en el cargo. Es una actividad sistemática, planificada y permanente cuyo propósito es preparar, desarrollar e integrar los recursos humanos al proceso productivo, mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño de todos los trabajadores en sus actuales y futuros cargos y adaptarlos a las exigencias cambiantes del entorno.

Coaching: Aprendizaje-desarrollo tutelado por una persona interna o externa a la organización. Se utiliza principalmente para el desarrollo de soft skills (habilidades

“directivas”). Puede decirse que el protagonismo corresponde al tutelado y que hay mucho de reflexión y experiencia práctica en el proceso.

Compensación: Indemnización económica por el esfuerzo o accidente a un/a empleado/a (por ejemplo, horas extraordinarias).

Curriculum Vitae (CV): Enumeración y descripción detallada de la formación, experiencia y actividades profesionales de una persona.

Desarrollo se refiere a la educación que recibe una persona para el crecimiento profesional a fin de estimular la efectividad en el cargo. Tiene objetivos a largo plazo y generalmente busca desarrollar actitudes relacionadas con una determinada filosofía que la empresa quiere desarrollar.

Desempeño laboral: es el rendimiento laboral y la actuación que manifiesta el trabajador al efectuar las funciones y tareas principales que exige su cargo en el contexto laboral específico de actuación, lo cual permite demostrar su idoneidad.

MYPE (Siglas de Micro y Pequeña Empresa): Es la unidad económica constituida por una persona natural o jurídica, bajo cualquier forma de organización o gestión empresarial, definición contemplada en la Ley N° 30056 Ley que modifica diversas leyes para facilitar la inversión, impulsar el desarrollo productivo y el crecimiento empresarial que caracteriza actualmente a la micro y pequeña empresa.

- Micro empresa: Ventas anuales hasta un monto máximo de 150 unidades impositivas tributarias (UIT).
- Pequeña empresa: Ventas anuales a partir de 150 UIT hasta 1 700 UIT

Misión: Declaración de intenciones desde la máxima representación de una organización que concreta en términos estratégicos la visión de la organización desde las particularidades competitivas de las mismas

Productividad: Relación entre la producción obtenida por un sistema de producción o servicios y los recursos utilizados para obtenerla o entre los resultados y el tiempo utilizado para obtenerlos.

Visión: Declaración en la que una organización describe cómo desea ser en el futuro, mostrando una imagen idealizada de sí misma. Supone una visión estable de cómo quiere llegar a ser considerada, valorada y percibida, y hacia dónde se dirige su actividad.

CAPITULO III HIPOTESIS Y VARIABLES

3.1. Hipótesis general

Mediante el diseño de un modelo de gestión de recursos humanos por competencias se mejorará el desempeño de los colaboradores de la empresa Industria Alimentaria Huacariz S.A.C. de Cajamarca, 2017, lo cual se manifestará en una mayor eficacia y eficiencia.

3.2. Hipótesis específicas

- La situación actual de la gestión de Recursos Humanos en la empresa Industria Alimentaria Huacariz S.A.C. es ineficaz e ineficiente.

- La situación actual del desempeño de los colaboradores de la empresa Industria Alimentaria Huacariz S.A.C. es ineficaz e ineficiente.

3.3. Identificación de variables

Variables independientes

- Modelo de Gestión de Recursos Humanos por competencias

Variable dependiente

- Desempeño de los colaboradores

3.3.1. Operacionalización de variables

Tabla 7
Operacionalización de las variables

Variables	Dimensiones	Indicadores	Instrumentos y técnicas
Variable independiente: Modelo de gestión de recursos humanos por competencias	Análisis y descripción de cargos.	<ul style="list-style-type: none"> • Motivación • Responsabilidad 	Encuestas tipo escala de Likert, Observación, Revisión documental. Entrevista a administradora
	Selección de personal	<ul style="list-style-type: none"> • Costos por contratación • Tiempo por contratación • Tiempo de permanencia en el puesto 	
	Capacitación y entrenamiento	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de evaluaciones del desempeño favorables • Nivel de acceso a la formación de los empleados • % de personas que consiguen sus resultados al 100% 	
	Desarrollo de personal	<ul style="list-style-type: none"> • % de empleados promocionados evaluados positivamente en su primer año • índice de rotación • Índice de Ausentismo 	
Variable dependiente: Desempeño de los colaboradores (Productividad)	Eficacia	<ul style="list-style-type: none"> • Logro de objetivos 	Encuestas tipo escala de Likert, Observación, Revisión documental. Entrevista a administradora
Eficiencia	<ul style="list-style-type: none"> • Uso de recursos • Índice de desperdicios 		

CAPITULO IV: METODOLOGÍA

4.1. Tipo y diseño de investigación

4.1.1. Tipo de investigación:

La investigación es de tipo aplicada, ya que utiliza conocimientos existentes y se aplican a una realidad concreta, en este caso la empresa Industria Alimentaria Huacariz S.A.C.

4.1.2. Nivel de investigación

De acuerdo con la naturaleza del estudio de la investigación reúne las características de un estudio descriptivo.

4.1.3. Diseño de investigación

- a) **Transversal:** debido a que se estudia y describen los datos obtenidos en un periodo de tiempo determinado, en este caso el año 2017.
- b) **No experimental:** porque busca medir, evaluar y recolectar datos sobre diferentes aspectos del caso de estudio sin manipular las variables, solo observándolas en su contexto natural.

4.2. Método de investigación

Inductivo: debido a que se realiza una generalización a partir de un diagnóstico (observaciones específicas y registro de los hechos, análisis de lo observado, clasificación de la información), por eso se puede decir que va de lo específico a lo general y se infiere una explicación.

Deductivo: también hay una parte deductiva al iniciar de una o más declaraciones para llegar a una conclusión. En una deducción, se comienza con un argumento

general o hipótesis y se examinan las posibilidades para llegar a una conclusión específica y lógica.

Analítico- Sintético: debido a que se da una separación de un todo, descomponiéndolo en sus partes o elementos para observar las causas y los efectos, y después relacionar cada reacción mediante la elaboración de una síntesis general del tema estudiado. Entonces, con el método sintético se logra la comprensión fidedigna del caso.

4.3. Población y muestra

La población está constituida por los 50 trabajadores en todas las áreas de la empresa Industria Alimentaria Huacariz S.A.C.

Tabla 8
Distribución de personal

Área	Cantidad personal
Producción	25
Comercialización-Logística	20
Administración	5
TOTAL	50

Fuente: Administración empresa Lácteos Huacariz

Muestra: Para efectos del estudio, se selecciona una muestra no probabilística, por conveniencia y se estructura de la siguiente manera:

Tabla 9
Distribución de personal a encuestar

Área	Cantidad personal a encuestar
Producción	15
Comercialización	15
Administración	3
TOTAL	33

4.4. Unidad de análisis

Lo constituye la empresa Industria Alimentaria Huacariz. S.A.C. y la unidad de observación son los 33 trabajadores.

4.5. Métodos de recolección de datos

Tabla 10
Técnicas de recolección de datos

Método	Fuente	Técnica	Descripción
Cualitativo	Primaria Se obtendrá la información por contacto directo con el personal y las áreas de la empresa en análisis.	Entrevista no estructurada	Se aplicaron al personal involucrado en la gestión de Recursos Humanos.
		Observación (Guía de observación)	Observación directa sobre el funcionamiento de los procesos de la gestión de recursos humanos se visualiza cómo se viene tratando la selección, desarrollo, evaluación de desempeño del personal, etc.
Cuantitativa	Primaria	Lista de verificación:	Se realizaron listas de verificación para recolectar datos que permitan la identificación de los aspectos a mejorar en la gestión de Recursos Humanos
		Secundaria	Revisión documentaria

4.6. Técnicas de procesamiento de información

a) Entrevista no estructurada:

Procedimiento:

La entrevista se realizó a:

✓ Administradora: Viviana Rojas Gálvez

Bajo los siguientes parámetros:

- ✓ Duración: 40 minutos
- ✓ Lugar: oficina del área de almacén de la empresa.

Instrumentos:

- ✓ Grabadora Digital
- ✓ Cámara Fotográfica
- ✓ Papel y Lapiceros

Objetivo:

Definir, según su experiencia laboral, los factores influyentes en los procesos de recepción, almacenamiento y despacho de la mercadería.

Guía de la entrevista: (ver anexo 3)

b) Cuestionario:

El cuestionario se realizará a 33 personas de diferentes áreas de la empresa

Instrumentos:

- Papel y Lapiceros

Desarrollo de Cuestionario, preguntas abiertas de todos los procesos de RRHH (Ver anexo 2)

c) Observación:

La observación consistirá en el registro sistemático, válido y confiable del comportamiento que manifiestan las personas involucradas en la investigación.

Procedimiento:

El registro visual de lo que ocurre con el manejo de personal en la empresa Lácteos Huacariz.

Instrumentos:

- Cámara Fotográfica
- Papel y Lapiceros
- Cuaderno de apuntes

Objetivo:

Identificar, conductas, actividades, características o factores que influyan en la gestión de Recursos humanos.

Guía de la entrevista: (ver anexo N°4)

CAPITULO V: RESULTADOS Y DISCUSIÓN

5.1. Análisis, interpretación y discusión de resultados

5.1.1. Encuesta

Como parte del diagnóstico, además de utilizar a la observación y aplicación de entrevistas; para complementar se realizó una encuesta a 33 trabajadores de diferentes niveles, a continuación, los resultados obtenidos:

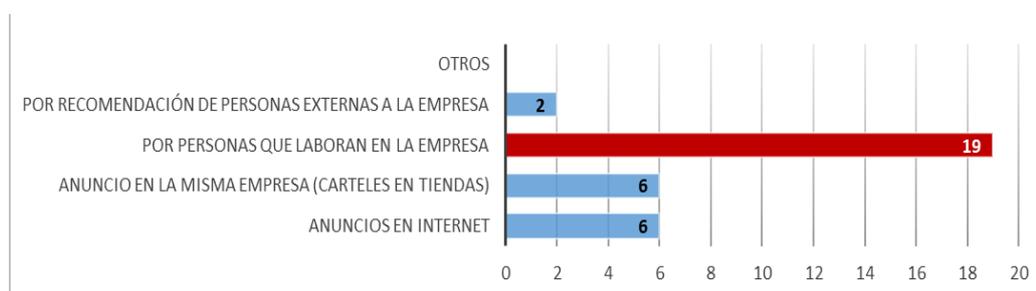


Figura 15 ¿A través de qué medio se enteró de la vacante?

El resultado, muestra que la difusión de alguna vacante la realiza personas que trabajan en la empresa, lo cual está bien pero no deben dejarse de lado otros medios.

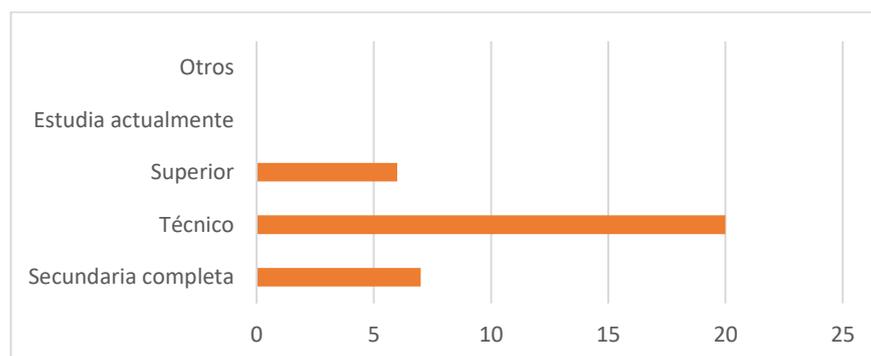


Figura 16: Nivel académico

La mayoría de las personas encuestadas tienen estudios a nivel técnico y secundaria completa.

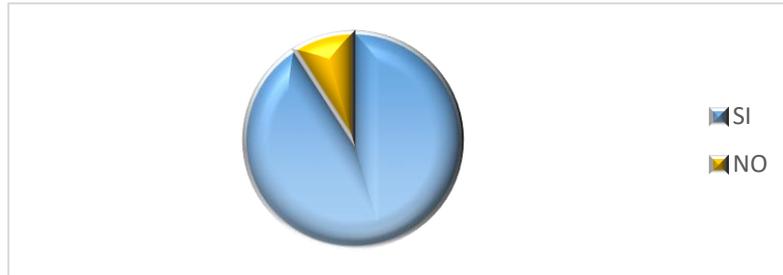


Figura 17: ¿Le realizaron pruebas específicas relacionadas con el cargo a desempeñar?

Si bien el % de la muestra indican que se les realiza pruebas específicas para el puesto, éstas son básicas e insuficientes además de que hay otros aspectos que deberían considerarse más allá del conocimiento en temas propios del puesto.

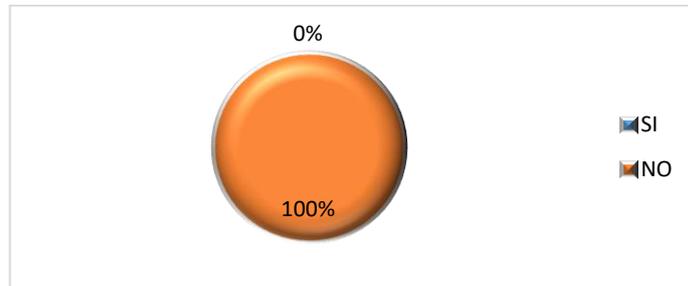


Figura 18: ¿Al momento de ingresó, se comunicó la misión, visión y valores?

El 100% de los encuestados indicaron que, al momento de su incorporación a la empresa, no se les comunicó la misión, visión y valores; lo cual es básico como parte de la inducción

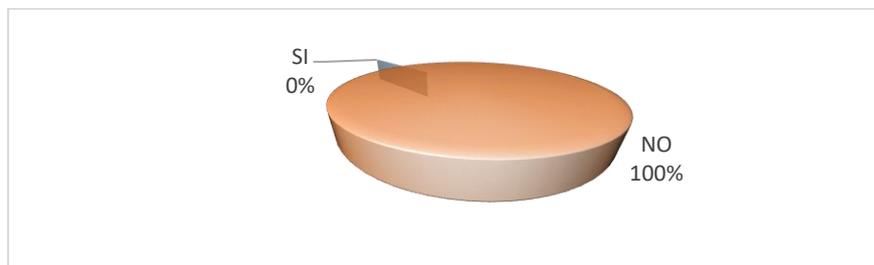


Figura 19: Actualmente conoce la misión, visión y valores de la empresa?

Incluso después de la incorporación, tampoco se conoce con exactitud la misión, visión y valores.

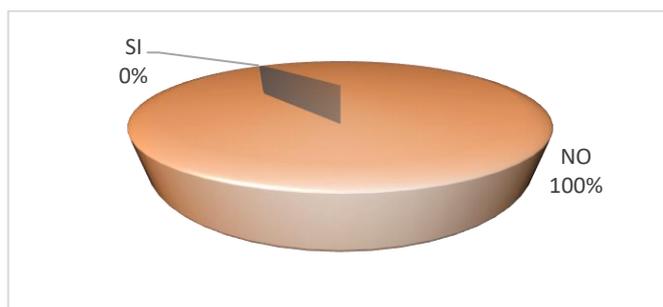


Figura 20: ¿Conoce el programa e inducción de la empresa?

En su totalidad, los encuestados respondieron que no conocían el programa de inducción de la empresa.

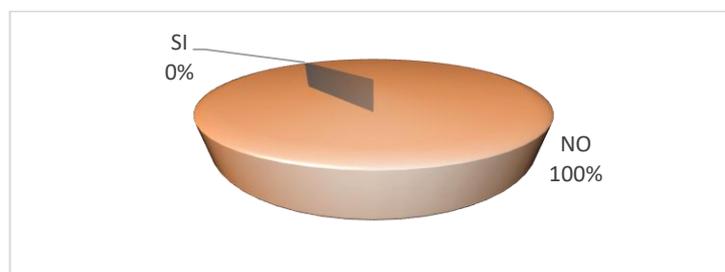


Figura 21: ¿Le dieron a conocer de manera escrita sus funciones?

El 100% de los encuestados no recibió de manera escrita sus funciones cuando ingresaron a la empresa. Cabe señalar que el MOF de la empresa está incompleto y no se utiliza como herramienta para la incorporación del nuevo personal.

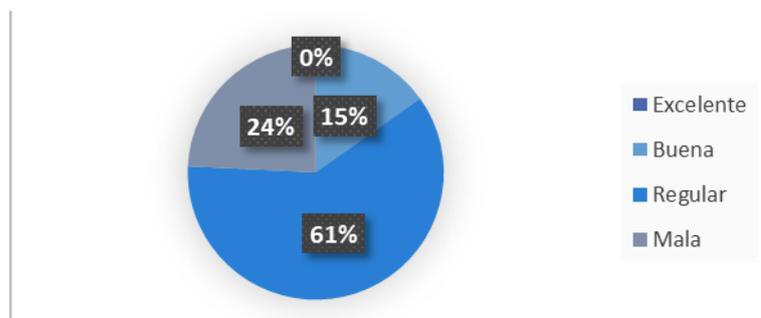


Figura 22: ¿Cómo considera la capacitación que se le dio al iniciar su labor?

Es evidente la despreocupación por capacitar al personal, el 61% de los encuestados indicó que se da una capacitación regular, y el 24 % contestó que es mala; es un indicio de que la incorporación del personal tiene muchos vacíos los cuales repercuten en el desempeño posterior del trabajador.

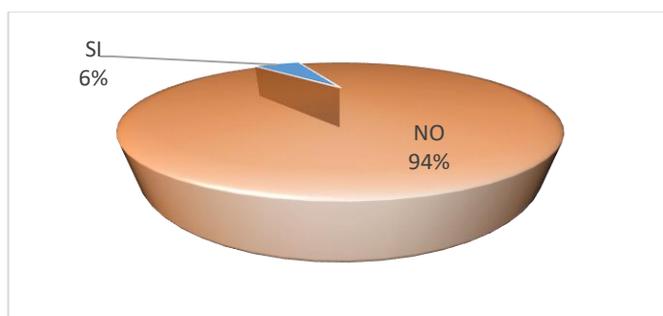


Figura 23: ¿Recibe capacitación continua?

El 94% de los encuestados indicó que no reciben capacitaciones continuas. Cabe señalar que no existe un programa formal de capacitación, si bien es cierto se capacita a ciertas personas, pero de manera ocasional y no es a todos los niveles.

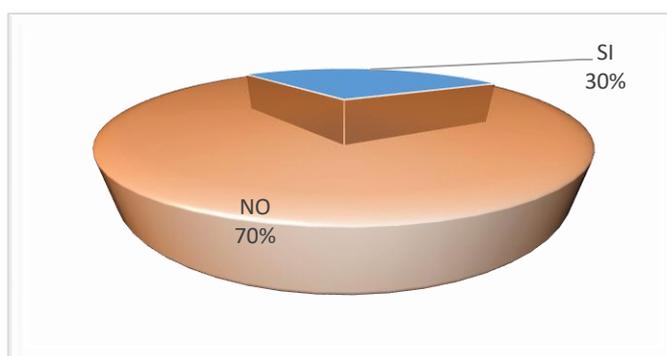


Figura 24: ¿Le realizaron alguna evaluación en el tiempo que lleva trabajando?

70% de los encuestados respondieron que no se los ha evaluado desde que ingresaron. De igual modo, las evaluaciones al personal no son formales; hay comentarios de los jefes inmediatos respecto al desempeño, lo cual no corresponde a un análisis completo.

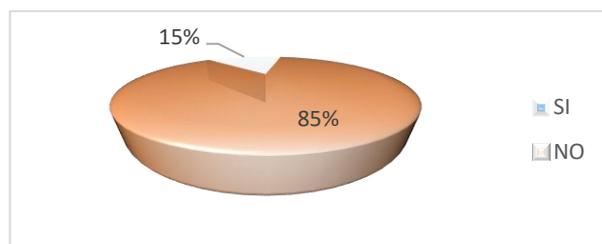


Figura 25: ¿Conoce o sabe si existe un manual de funciones de su puesto?

85% de los encuestados desconoce si existe un manual de funciones del puesto que desempeña.

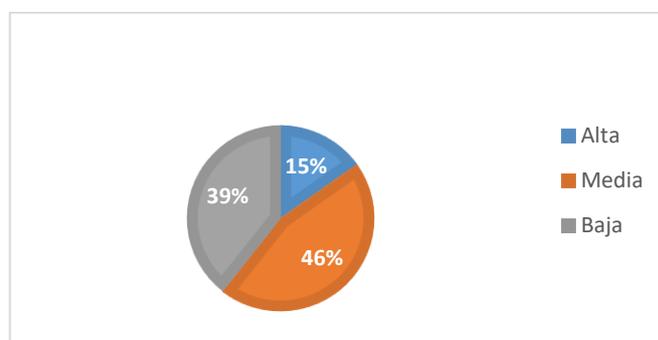


Figura 26 : Posibilidades de que se den ascensos y promociones

46% de las personas encuestadas indicaron que las posibilidades de ascenso son medias y 39% indicaron que son bajas. Según observaciones no se dan muchas promociones en sí, lo que si hay son rotaciones en puestos.

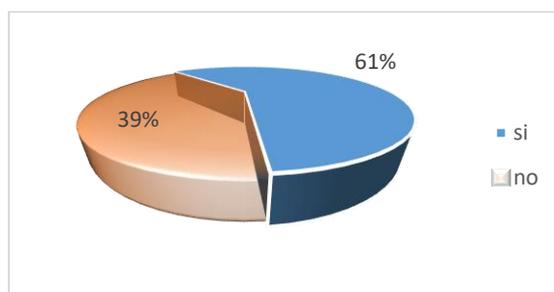


Figura 27: ¿La empresa realiza actividades de recreación y deporte?

Sobre este punto, el 61% respondió que si se dan actividades de recreación y deporte.

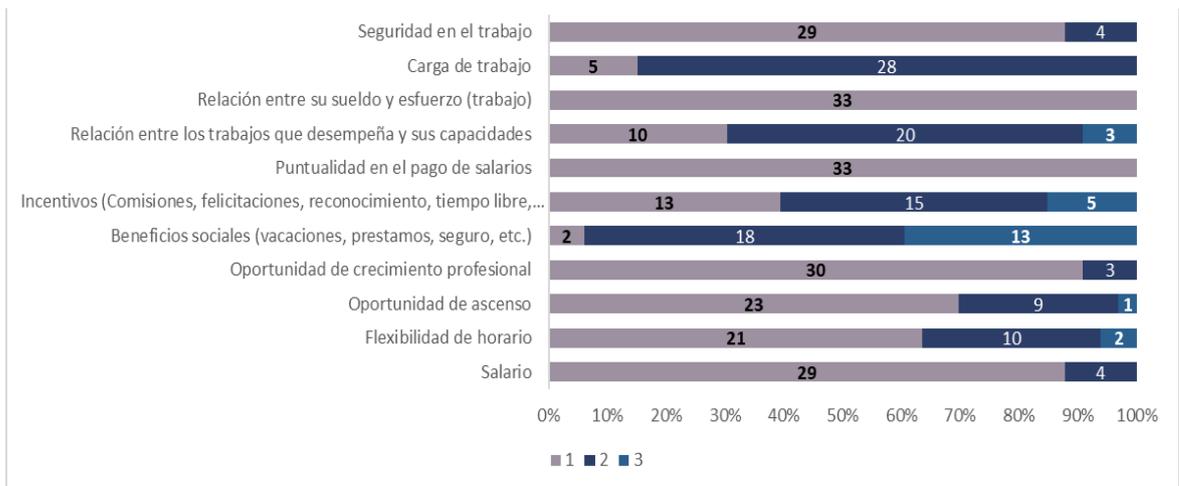


Figura 28: Nivel de Satisfacción con los siguientes aspectos:

Respecto al nivel de satisfacción en los puntos del gráfico, se observa que la mayoría tiene un nivel de satisfacción bajo (1 color plomo)

5.1.2. Indicadores actuales

La tabla 9 presenta la medición de los indicadores tomados para cada proceso de la gestión de recursos humanos, que evidencian la situación actual de la gestión y desempeño. Ante una gestión casi inexistente y deficiente del recurso humano, los efectos en el desempeño son desalentadores.

Tabla 11
Análisis de los indicadores

Variables	Dimensiones	Indicadores	Valor actual
Variable independiente: Modelo de gestión de recursos humanos por competencias	Análisis y descripción de cargos.	<ul style="list-style-type: none"> • Motivación • Responsabilidad 	<p>80% de personal encuestado se siente insatisfecho</p> <p>50 % del personal es considerado responsable (de acuerdo a evaluación de jefes)</p>
	Selección de personal	<ul style="list-style-type: none"> • Costos por contratación • Tiempo por contratación • Tiempo de permanencia en el puesto 	<p>S/ 85 por contratación</p> <p>36 horas mensuales dedicadas a esta labor</p> <p>Talento joven: de 1 a 2 años</p>
	Capacitación y entrenamiento	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de evaluaciones del desempeño favorables • Nivel de acceso a la formación de los empleados • % de personas que consiguen sus resultados al 100% 	<p>No se dan. Estimando de acuerdo a consultas:</p> <p>60 % de desempeño favorable</p> <p>70 % de personal encuestado indica que no han sido evaluados desde que ingresaron</p> <p>Escaso, 94 % de personal encuestado indican no haber sido capacitados.</p> <p>No hay registro. Estimado de acuerdo a consultas:</p> <p>50 % logran resultados esperados</p>
	Desarrollo de personal	<ul style="list-style-type: none"> • % de empleados promocionados evaluados positivamente en su primer año • Índice de rotación • Índice de Ausentismo 	<p>*15% de posibilidades de ser promovido:</p> <p>6% de personal promovido</p> <p>Alto: 28 % anual</p> <p>2.5 % mensual</p>
	Variable dependiente: Desempeño de los colaboradores (Productividad)	<p>Eficacia</p> <hr/> <p>Eficiencia</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Logro de objetivos • Uso de recursos • Índice de desperdicios

5.2. Prueba de Hipótesis

El estudio realizado parte de un diagnóstico que se refleja en los indicadores actuales de la gestión de recursos humanos y el desempeño de los colaboradores de la empresa, la relación en este caso es directa ya que una deficiente gestión de recursos humanos repercute en un mal desempeño de los colaboradores. A raíz de esto se elabora una propuesta de un modelo de Gestión de Recursos Humanos por Competencias que se espera de ser implementado, en una etapa posterior, mejore el desempeño de los colaboradores ya que es sabido a nivel teórico que todas las nuevas tendencias y nuevos modelos de gestión apuntan a mejoras para tener una organización eficiente y eficaz; cabe señalar que la implementación como tal del modelo será motivo de otra investigación y se deben medir como mínimo con las variables indicadas en este estudio.

5.3. Diagnóstico del área de estudio

Con el fin de conocer la situación actual del manejo de Recursos Humanos en la empresa Industria Alimentaria Huacariz SAC, se efectúa el levantamiento de la siguiente información entre los meses de enero del 2017 hasta febrero del 2017.

La figura 29 muestra una visión global de como ocurren los procesos en la empresa.

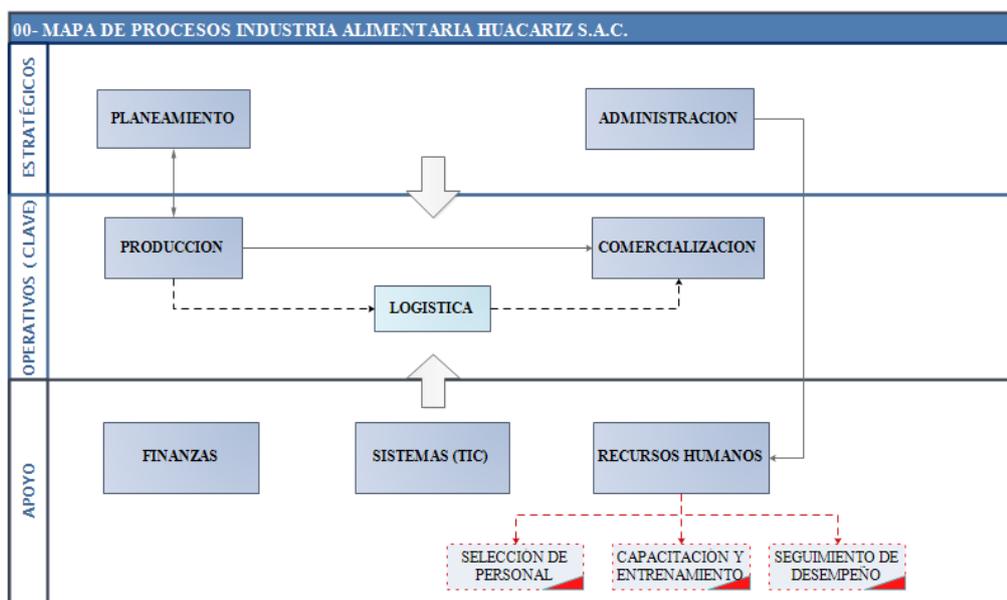


Figura 29: Mapa de procesos Lácteos Huacariz

No existe un área de Recursos Humanos como tal, los aspectos de planillas y otros temas legales los maneja una empresa externa debido a que no es conveniente para la empresa que lo manejen ellos debido a la alta rotación de personal. Administración junto al área solicitante ve los temas de selección, capacitación y en cuanto a evaluaciones éstas se reducen a un seguimiento del desempeño de sus funciones.

5.3.1. Perfil, análisis de puesto

No se cuenta con perfiles definidos de ningún tipo, de manera empírica cada encargado de área sabe el personal que tiene y necesita para las diferentes tareas. Esto dificulta el proceso de selección, y el resto de la gestión.

5.3.2. Selección o captación de personal

A. Diagramas de los procesos actuales

La selección de personal es muy básica, no se tiene perfiles definidos; y esto ocasiona que se escoja según criterios personales, aislados y no dando la importancia que amerita el puesto. El manual de funciones sólo fue implementado para el área de logística y no se utiliza como instrumento de inducción. La administración de la empresa ve algunos temas relacionados a la captación, desarrollo de personal, pero de manera superficial debido a no contar con un plan establecido.

Para tener una visión general y analizar los procesos que se dan en esta parte de la gestión de RRHH se realiza dos diagramas que muestra cómo se da actualmente el proceso de Reclutamiento y selección del personal en la empresa.

- **Diagrama de Flujo:** Proceso de Reclutamiento de personal

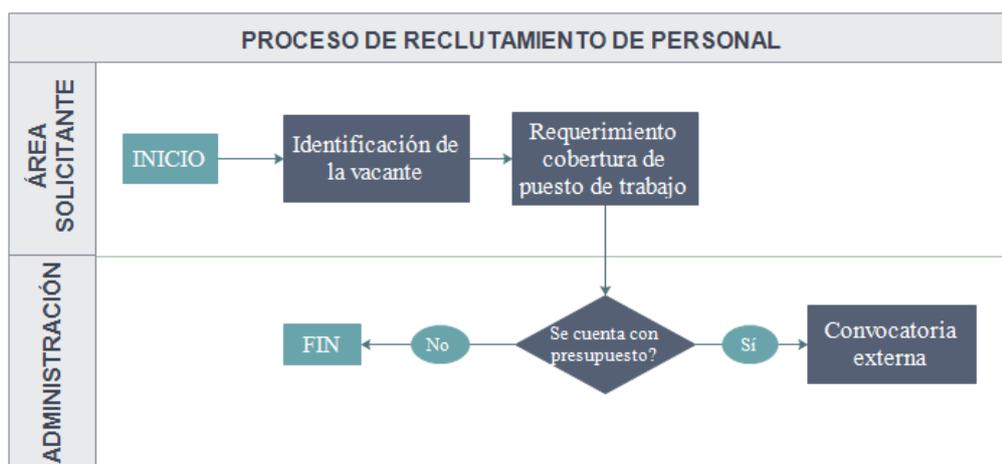


Figura 30: Flujo proceso de reclutamiento de personal

Como se observa en la Figura 30, el reclutamiento tiene un tratamiento simple, el área solicitante hace un requerimiento de manera verbal a la administración quien analiza si hay presupuesto en conjunto con gerencia, si la hay se lanza la convocatoria externa. La convocatoria se comunica con anuncio en la misma empresa (pegando el anuncio en los exteriores de la tienda principal) y mediante Facebook; no se utilizan portales de empleo u otras instituciones que pueden ser una fuente de personal.

- **Diagrama de Flujo:** Pre selección y Selección

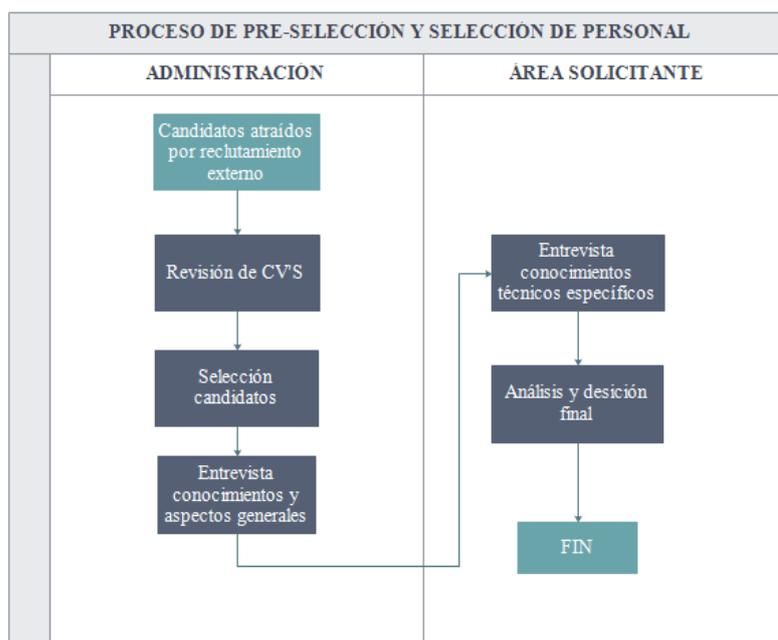


Figura 31: Flujo proceso de Pre-selección y selección de personal

El proceso de selección como se muestra en el diagrama. La primera entrevista a cargo del área de administración es básicamente para dar a conocer sueldo, beneficios, horarios, etc y evaluar conocimientos generales como conocimiento en Office y computación en general. La segunda entrevista a cargo del jefe del área solicitante es para evaluar conocimientos técnicos del postulante según experiencia que tenga en el área. Luego el área usuaria toma la decisión, notar que todo es de manera verbal no hay una comparación por escrito o alguna otra forma de documentación de este proceso.

Cabe señalar que un gran porcentaje de personal técnico para producción, tiene ingreso por recomendaciones del personal de la empresa y otros que trae directamente la Gerencia, debido a que el Gerente dicta cursos en SENATI y es una Fuente directa para incorporar personal técnico.

- **Inducción**

No hay un proceso adecuado de inducción, este básicamente consiste en la asignación de una persona del área, generalmente el jefe de producción, para que realice la inducción al nuevo empleado. No se considera en un inicio la inducción a la empresa en sí, visión, misión, valores, etc. Al no tener documentados los procesos, no se utilizan manuales o guías. No hay etapas establecidas para el proceso de inducción, ni grupos de apoyo para esta labor y sobre los tiempos éstos son variables, por ejemplo, para comercial 1 día, producción 4 días y cuando es mano de obra no calificada se lo capacita hasta un mes.

El mal proceso de incorporación de personal trae consigo malas medidas indirectas del desempeño de los trabajadores. Al contratarse mano de obra no calificada, para producción en general se contratan a personas sin experiencia (a esto añadir que no reciben capacitación adecuada y seguimiento de su desempeño) cometen muchos errores, por ejemplo, en algunos casos se han generado pérdidas de lotes enteros (costo aproximado por lote S/ 1,600.00) de producción por un error en la temperatura.

5.3.3. Capacitación y entrenamiento

No se cuenta con herramientas de diagnóstico de necesidades de capacitación, ni se tiene presupuesto establecido para esto.

Como se vió en los resultados de la encuesta el 85% de los colaboradores de Lácteos Huacariz considera que la capacitación recibida al iniciar su labor fue regular o mala por cuanto el tiempo es limitado, no se da información suficiente y no se entregan manuales.

No se realizan ni documentan análisis propios del trabajo de los empleados ni se utilizan técnicas que ayudan a definir las necesidades de capacitación. (evaluación de desempeño, entrevistas a jefes y gerente, entrevistas de salida y otros que se manifiestan por diferentes problemas en las áreas, que son indicadores de que es necesario brindar soporte y capacitación para reducir o eliminar los problemas.

Los reclamos provienen de clientes externos e internos. La administradora indicó que recibe entre quejas y sugerencias alrededor de 10 mensuales. Cabe señalar que no se lleva un registro formal de las mismas. Los clientes internos, que vendrían a ser las diferentes áreas, se quejan por ejemplo de no contar con productos a tiempo para distribuir a tiendas. Al ser un problema recurrente este tiene que ver con la capacitación del personal.

5.3.4. Evaluación de desempeño

La evaluación del desempeño no es específica, no existe lineamientos para cada área/puesto, por lo que no hay un control del desempeño de los trabajadores en sus respectivas áreas. Revisando el manejo del periodo de prueba, se observa falta de claridad en su aplicabilidad. Para comprobar si el trabajador está o no capacitado para desarrollar el trabajo para el que ha sido contratado son necesarias evaluaciones de desempeño, las cuales no están claramente definidas por cuanto no hay una guía formal para aplicarla.

CAPITULO VI: PROPUESTA: MODELO DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS POR COMPETENCIAS

6.1. Diseño y Desarrollo del estudio

La propuesta profesional está basada en la gestión de RRHH por Competencias, se desarrollará según el esquema que se muestra en la figura 32. Además, contiene una serie de formatos sugeridos para los procesos de reclutamiento, capacitación y evaluación del desempeño por competencias, los cuales dan forma al Sistema de Gestión de Recursos Humanos por competencias.

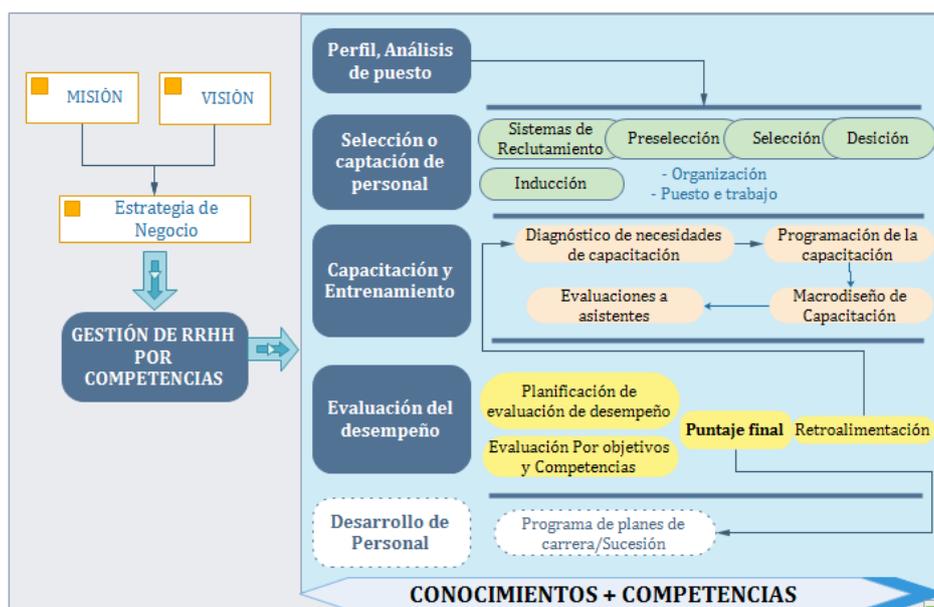


Figura 32: Diseño del estudio

En la figura Nro. 33, se propone un modelo de mapa de procesos, donde se modifican la estructura de las áreas operativas y de apoyo. El área de Recursos Humanos dada la realidad de la empresa podría seguir dependiente de administración, pero con un mayor grado de gestión y control, que vele por el cumplimiento de procesos adecuados en cada uno de sus componentes. A manera de resumen se elaboró el reglamento de gestión de recursos humanos por competencias (Anexo 7).

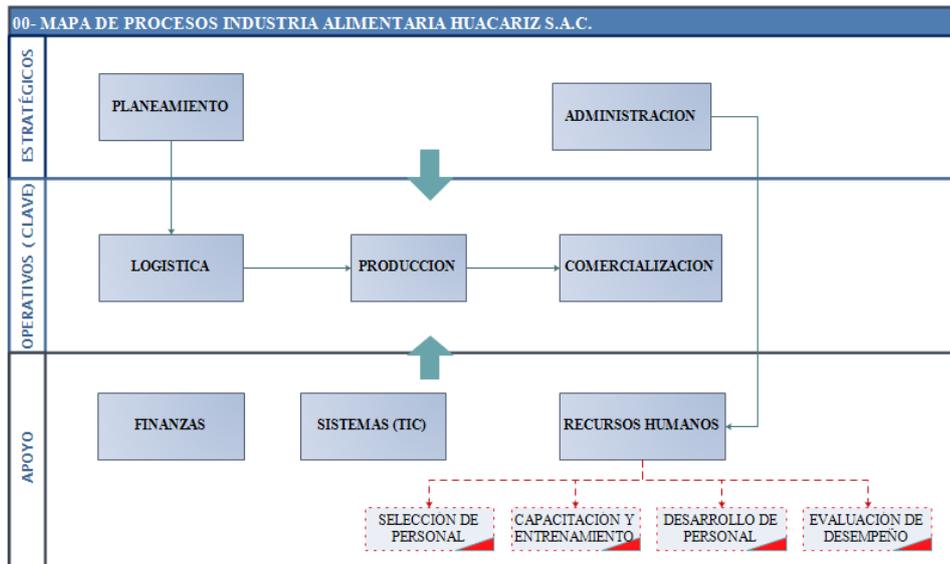


Figura 33: Mapa de procesos de Industria Alimentaria Huacariz SAC

Todo lo anterior se realiza siguiendo los objetivos organizacionales, los del área, utilizando correctamente la Gestión por Competencias (la cual está inmersa en todos los procesos), por procesos (Documentar) y con bases sólidas en la cultura, principios, creencias y valores propios.

6.1.1. Determinación de Competencias

Aquí se analizan y detectan las competencias cardinales y específicas de la empresa, derivando de forma práctica, el Diccionario de valores, Diccionario de competencias cardinales, Diccionario de competencias específicas gerenciales y por área.

Competencias cardinales: Aquellas que deberán poseer todos los integrantes de la organización.

Competencias específicas: Son aquellas relacionadas directamente con un puesto o familia de puestos. Abarcan cierto número de personas, con un corte vertical, por área y, adicionalmente, con un corte horizontal, por funciones. Usualmente se combinan ambos colectivos.

Por petición de la organización y, con el fin de adecuarnos a sus necesidades presentes, analizaremos la información desde tres grandes bloques o familias de puestos, integrándolas de la siguiente forma:

Familia uno “Nivel ejecutivo”

- i. Gerente General
- ii. Administrador general
- iii. Jefe de Producción
- iv. Jefe de Logística
- v. Jefe de Comercialización

Familia dos “nivel intermedio o mandos medios”

- vi. Analista de Compras insumos y materiales
- vii. Encargado de Almacén de materiales e insumos
- viii. Analista de compras mercadería
- ix. Encargado de almacén de Productos terminados
- x. Analista Tesorería, Facturación, caja y bancos
- xi. Analista de Laboratorio

Familia tres “nivel Operativo”

- xii. Personal de elaboración productos (quesos, yogurt, manjar)
- xiii. Personal de ventas (vendedores tiendas, vendedores alianzas)
- xiv. Cajero (a)
- xv. Personal con funciones de apoyo o servicios generales (Transportista, Chofer)

B. Diccionario de valores

En la tabla 12, se presenta un listado de los valores que se consideran más adecuados para la empresa, basándose en la misión y visión de la misma, se originó el Diccionario de Valores de Lácteos Huacariz:

Tabla 12
Valores para la empresa

Servicio/ Orientación al cliente.
Valor fundamental, enfocar todos sus esfuerzos en generar un valor superior para el cliente, su satisfacción y fidelización. Para nosotros cualquier problema tiene solución, y reconocemos en nuestra actitud hacia los clientes un placer y nunca una obligación.
Calidad.
En Lácteos Huacariz, nos proponemos hacer de la calidad un hábito en todas nuestras actividades. Para lograr la calidad deseada en nuestros productos, es indispensable comprometernos cada una de las acciones que nos corresponde realizar. Compartir el conocimiento profesional y el know-how con los compañeros. Demostrar constantemente el interés de aprender. En suma, consiste en depositar excelencia en cada trabajo o actividad a realizar.
Competitividad
Una empresa será muy competitiva si es capaz de obtener una rentabilidad elevada debido a que utiliza técnicas de producción más eficientes que las de sus competidores, que le permiten obtener ya sea más cantidad y/o calidad de productos o servicios, o tener costos de producción menores por unidad de producto.
Innovación y Creatividad
Promover siempre la innovación y creatividad, dando la importancia que merece en nuestra industria; para así diferenciarnos y ser una empresa que desarrolle y mantenga su posición de liderazgo en el mercado. Los resultados de su aplicación son nuevas propuestas de servicios y productos que anticipan las expectativas de clientes exigentes que aseguran su fidelidad.
Compromiso
Todo colaborador de Lácteos Huacariz debe tener/ desarrollar la habilidad y deseo para alinear sus propias conductas con las necesidades, prioridades y metas de la organización, de actuar de manera que promuevan las metas y necesidades organizacionales.
Honestidad/ Integridad.
Implica el reconocimiento de las limitaciones propias del trabajador y el aprovechamiento de sus fortalezas. Representa la congruencia entre lo que dices, piensas y haces. Va más allá de ser veraz y correcto, tener un comportamiento correcto hacia tus compañeros, superiores y la empresa en general. Una organización con integridad se esforzará a) para no incumplir b) por comunicar inmediatamente la incapacidad de cumplir c) y por minimizar el daño potencial y resarcir de la mejor manera a la contraparte.

Después de haber determinado el Diccionario de Valores, trasladamos 5 de éstos que tendrán el carácter de competencias cardinales. Estas competencias son de observancia general para todos los miembros de la organización y deben ser integrados a los distintos procesos de recursos humanos (Selección, desempeño, evaluación y desarrollo, etc). Por consiguiente, para que estas competencias tengan una base medible sobre los individuos, se detallaron los comportamientos asociados a las mismas y la escala o grado que podrá presentar el personal sobre dicha competencia de acuerdo al puesto o nivel jerárquico que ocupe. (Alles, M. 2011)

C. Diccionario de competencias y Comportamientos

En esta parte se ha seleccionado las competencias que se consideran deben ser aplicadas en la gestión de recursos humanos de Lácteos Huacariz. Posteriormente se desarrolla junto con diccionario de comportamientos de cada una de las competencias seleccionadas.



Figura 34: Competencias para Lácteos Huacariz

Como se observa, las competencias se han clasificado en tres grupos, competencias cardinales que aplican para todos los colaboradores, las competencias específicas gerenciales que principalmente deben poseer los jefes o encargados de área y las competencias específicas por área, que como su nombre lo indica van a grupos específicos que comparten funciones similares.

Competencias

Tal como se mostró en el diseño, se han considerado Competencias Cardinales y específicas.

En el Anexo Nro 5, se muestra el diccionario de competencias y comportamientos cardinales.

Para fines prácticos, se presenta una tabla resumen que servirá de guía de los “Grados de competencias cardinales deseado para las familias de puestos uno, dos y tres”, la cual será de gran utilidad más adelante para el establecimiento de los perfiles de puestos y otras herramientas que se utiliza en el área de Recursos Humanos.

Tabla 13
Resumen del grado de competencia cardinal por familia de puesto.

Grado de la competencia deseada según la familia de puesto			
Familia de Puestos	1 (nivel gerencial)	2 (mandos medios)	3 (Operativo)
COMPETENCIAS CARDINALES			
Servicio/ Atención al cliente	A	B	B
Comunicación eficaz	B	A	A
Adaptabilidad a los cambios del entorno	A	B	C
Innovación y creatividad	A	A	C
Integridad	A	B	C
COMPETENCIAS ESPECIFICAS GERENCIALES			
Conducción de personas	A	B	C
Entrenador	B	B	B
Compromiso	A	A	B
Liderazgo	A	B	D
Orientación a los resultados	A	B	B
Iniciativa	B	B	C
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS POR ÁREA			
Adaptabilidad/flexibilidad	A	B	C
Colaboración	A	B	B
Dinamismo/energía	B	B	B
Influencia y negociación	B	B	B-C
Productividad	B	B	B
Prof. Conocimiento productos	A	A	B
Responsabilidad	B	A	B
Capacidad de aprender	B	B	B

Donde:

Grado A	Desarrollada nivel máximo
Grado B	Existente
Grado C	Desarrollada a nivel Intermedio
Grado D	Requiere apoyo, desarrollo mínimo

Una vez definidas las Competencias tanto cardinales como específicas, se pueden fácilmente incluir en los perfiles de puesto, como veremos más Adelante.

Por la variedad de puestos y sobre todo por la naturaleza de cada uno, no para todos se aplicarán las mismas competencias por igual. A continuación se realiza una selección por familia de puestos.

✓ **Familia de puestos Tres**

Corresponde al nivel operativo y se caracteriza por contener personas sin experiencia laboral o mínima. Esta familia se divide en dos grupos: El Grupo A reúne al personal con enfoque a actividades de producción; el grupo B, reúne al personal con enfoque a actividades de ventas (commercial).

✓ **Familia de puestos dos.**

Considera el nivel intermedio de mando y, corresponde a personas con experiencia e historial laboral, encontramos a supervisores, Analistas, asistentes, etc.

✓ **Familia de puestos uno.**

Por ultimo la familia de puestos uno, correspondiente al nivel gerencial; conformado por personas con experiencia, historial laboral y enfoque estratégico. Aquí están la gerencia general y las jefaturas de áreas.

6.1.2. Perfil, análisis de puesto

La información de un perfil es importante para encontrar solicitantes idóneos para los puestos disponibles, los encargados de recursos humanos deben conocer los requisitos de cada posición de trabajo. Estos requisitos deben ser específicos para que permitan reclutar a personas que tengan los conocimientos, experiencia y habilidades necesarias. Por lo anterior se sugiere utilizar el siguiente formato para el diseño del perfil, el cual se realizó a la medida de la empresa de acuerdo a sus

necesidades y teniendo en cuenta la información obtenida de la observación directa y entrevistas con los responsables de las áreas para confirmar las competencias requeridas y el grado deseado de la misma, lo cual también está indicado en el punto anterior.

		PERFIL POR FUNCIÓN Y COMPETENCIA		Código: Versión: __ Pág: __																					
I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO																									
Denominación del puesto:																									
Ubicación en la Organización:																									
																									
Puestos que supervisa:		Cargos:																							
Misión del puesto:																									
II. FUNCIONES DEL PUESTO																									
1																									
2																									
3																									
4																									
5																									
III. FORMACIÓN ACADÉMICA																									
A) Formación Académica		B) Grado(s)/situación académica																							
<table border="0"> <tr> <td></td> <td style="text-align: center;"><i>Incompleta</i></td> <td style="text-align: center;"><i>Completa</i></td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> Secundaria</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> Técnica (1 a 4 años)</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> Universitario</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> </table>			<i>Incompleta</i>	<i>Completa</i>	<input type="checkbox"/> Secundaria	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Técnica (1 a 4 años)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Universitario	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<table border="0"> <tr> <td><input type="checkbox"/> Egresado(a)</td> <td><input type="checkbox"/> Bachiller</td> <td><input type="checkbox"/> Título/ Licenciatura</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> Maestría</td> <td><input type="checkbox"/> Egresado</td> <td><input type="checkbox"/> Titulado</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> Doctorado</td> <td><input type="checkbox"/> Egresado</td> <td><input type="checkbox"/> Titulado</td> </tr> </table>			<input type="checkbox"/> Egresado(a)	<input type="checkbox"/> Bachiller	<input type="checkbox"/> Título/ Licenciatura	<input type="checkbox"/> Maestría	<input type="checkbox"/> Egresado	<input type="checkbox"/> Titulado	<input type="checkbox"/> Doctorado	<input type="checkbox"/> Egresado	<input type="checkbox"/> Titulado
	<i>Incompleta</i>	<i>Completa</i>																							
<input type="checkbox"/> Secundaria	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																							
<input type="checkbox"/> Técnica (1 a 4 años)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																							
<input type="checkbox"/> Universitario	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																							
<input type="checkbox"/> Egresado(a)	<input type="checkbox"/> Bachiller	<input type="checkbox"/> Título/ Licenciatura																							
<input type="checkbox"/> Maestría	<input type="checkbox"/> Egresado	<input type="checkbox"/> Titulado																							
<input type="checkbox"/> Doctorado	<input type="checkbox"/> Egresado	<input type="checkbox"/> Titulado																							
C) Especialidad (es) de Preferencia requerida para el puesto:																									
IV. CONOCIMIENTOS																									
A) Conocimientos Técnicos principales requeridos para el puesto:																									
B) Conocimientos específicos requeridos.																									
		Elemental	Medio	Superior																					
1																									
2																									
3																									
4																									

C) Conocimientos de Ofimática e Idiomas.

OFIMÁTICA	Nivel de dominio			
	No aplica	Básico	Intermedio	Avanzado
Word				
Excel				
Powerpoint				

IDIOMAS No necesario Deseable Necesario

Anotar idioma: _____ Nivel: _____

V. EXPERIENCIA

Experiencia general:
Indique la **cantidad total de años de experiencia laboral.** _____

Experiencia específica:

A) Marque el nivel mínimo de experiencia que el puesto requiere:

Practicante profesional Auxiliar o Asistente Analista / Especialist Supervisor / Coordinador Jefe de Área o Dpto

B) Indique el tiempo de experiencia requerida para el puesto. _____

VI. COMPETENCIAS DEL PUESTO (ACTITUDES)

Competencias Cardinales:	A	B	C	D

Competencias Específicas Gerenciales:	A	B	C	D

Competencias Específicas por área:	A	B	C	D

Elaborado por: Nombre: Milena Castañeda Ch. Firma: Fecha:	Revisado por: Nombre: Firma: Fecha:	Autorizado por: Nombre: Firma: Fecha:
---	---	---

Figura 35: Formato de perfil de puesto por función y competencia

Para poder esquematizar más aún este formato, y a efectos de esta propuesta; se diseña el perfil de 3 puestos; uno de nivel gerencial y 2 de nivel operativo.

Familia de puestos 1: en la Figura 36, se presenta a manera de ejemplo el puesto de “Jefe de Producción”

	PERFIL POR FUNCIÓN Y COMPETENCIA	Código:PER-RHH-01 Versión: V.01 pág 1/3																					
I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO																							
Denominación del puesto: JEFE DE PRODUCCIÓN																							
Ubicación en la Organización:																							
<pre> graph TD A[GERENCIA GENERAL] --> B[Jefe de producción] A --> C[] </pre>																							
Puestos que supervisa: 30	Cargos: Operarios de producción y envase Personal de Laboratorio																						
Misión del puesto: Responsable del cumplimiento de los procedimientos y tareas en la planta procesadora de alimentos.																							
II. FUNCIONES DEL PUESTO																							
1	Coordinar y Planificar con el Gerente, los programas de producción de manera mensual y semanal.																						
2	Supervisar que los trabajadores de la Planta cumplan con la jornada de trabajo, la norma de producción, las normas de higiene y seguridad y otras establecidas por la Gerencia.																						
3	Asegurar los registros requeridos en el proceso de producción en cada una de sus fases y etapas																						
4	Asegurar el control de calidad en cada uno de los procesos, desde la recepción de materia prima																						
5	Cualquier otra actividad de acuerdo a su perfil y a solicitud de su jefe inmediato																						
III. FORMACIÓN ACADÉMICA																							
A) Formación Académica		B) Grado(s)/situación académica																					
<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>Incompleta</th> <th>Completa</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td><input type="checkbox"/> Secundaria</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> Técnica (1 a 4 años)</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> Universitario</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input checked="" type="checkbox"/></td> </tr> </tbody> </table>			Incompleta	Completa	<input type="checkbox"/> Secundaria	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Técnica (1 a 4 años)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Universitario	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<table border="1"> <tbody> <tr> <td><input type="checkbox"/> Egresado(a)</td> <td><input type="checkbox"/> Bachiller</td> <td><input checked="" type="checkbox"/> Título/ Licenciatura</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> Maestría</td> <td><input type="checkbox"/> Egresado</td> <td><input type="checkbox"/> Titulado</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> Doctorado</td> <td><input type="checkbox"/> Egresado</td> <td><input type="checkbox"/> Titulado</td> </tr> </tbody> </table>	<input type="checkbox"/> Egresado(a)	<input type="checkbox"/> Bachiller	<input checked="" type="checkbox"/> Título/ Licenciatura	<input type="checkbox"/> Maestría	<input type="checkbox"/> Egresado	<input type="checkbox"/> Titulado	<input type="checkbox"/> Doctorado	<input type="checkbox"/> Egresado	<input type="checkbox"/> Titulado
	Incompleta	Completa																					
<input type="checkbox"/> Secundaria	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																					
<input type="checkbox"/> Técnica (1 a 4 años)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																					
<input type="checkbox"/> Universitario	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>																					
<input type="checkbox"/> Egresado(a)	<input type="checkbox"/> Bachiller	<input checked="" type="checkbox"/> Título/ Licenciatura																					
<input type="checkbox"/> Maestría	<input type="checkbox"/> Egresado	<input type="checkbox"/> Titulado																					
<input type="checkbox"/> Doctorado	<input type="checkbox"/> Egresado	<input type="checkbox"/> Titulado																					
C) Especialidad (es) de Preferencia requerida para el puesto:																							
INGENIERO DE INDUSTRIAL ALIMENTARIAS																							
IV. CONOCIMIENTOS																							
A) Conocimientos Técnicos principales requeridos para el puesto:																							
Proceso de fabricación y estándares de línea de queso, manjar blanco y yogurt / Manejo de químicos.																							
B) Conocimientos específicos requeridos.																							
		Elem	Medi	Super																			
1	Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) / Norma HACCP																						
2	Normativa sanitaria de alimentos																						
3	Planificación de la producción																						
4	Conocimientos sobre influencia de parámetros de calidad sobre producto final.																						



PERFIL POR FUNCIÓN Y COMPETENCIA

Código:PER-RHH-01
Versión: V.01 | Pág 2/3

C) Conocimientos de Ofimática e Idiomas.

OFIMÁTICA	Nivel de dominio			
	No aplica	Básico	Intermedio	Avanzado
Word				
Excel				
Powerpoint				

IDIOMAS

No necesario Deseable Necesario

Anotar idioma: INGLÉS Nivel: BÁSICO - INTERMEDIO

V. EXPERIENCIA

Experiencia general:

Indique la **cantidad total de años de experiencia laboral.**

3 - 5 años

Experiencia específica:

A) Marque el nivel mínimo de experiencia que el puesto requiere:

Practicante profesional Auxiliar o Asistente Analista / Especialista Supervisor / Coordinador Jefe de Área o Dpto

B) Indique el tiempo de experiencia requerida para el puesto.

2 años mínimo

VI. COMPETENCIAS DEL PUESTO (ACTITUDES)

Competencias Cardinales:

	A	B	C	D
Servicio/Orientación al cliente				
Comunicación Eficaz				
Adaptabilidad a los cambios del entorno				
Innovación y creatividad				
Integridad				

Competencias Específicas Gerenciales:

	A	B	C	D
Conducción de personas				
Entrenador				
Compromiso				
Liderazgo				
Orientación a los resultados				
Iniciativa				

Competencias Específicas por área:

Adaptabilidad / Flexibilidad				
Colaboración				
Dinamismo / Energía				
Productividad				
Profundidad en el conocimiento de los productos				
Responsabilidad				
Capacidad para aprender				

	PERFIL POR FUNCIÓN Y COMPETENCIA	Código:PER-RHH-01 Versión: V.01 pág 3/3												
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 33%; vertical-align: top; padding: 10px;"> <p>Elaborado por:</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="padding: 2px;">Nombre: Milena Castañeda Ch.</td></tr> <tr><td style="padding: 2px;">Firma:</td></tr> <tr><td style="padding: 2px;">Fecha:</td></tr> </table> </td> <td style="width: 33%; vertical-align: top; padding: 10px;"> <p>Revisado por:</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="padding: 2px;">Nombre:</td></tr> <tr><td style="padding: 2px;">Firma:</td></tr> <tr><td style="padding: 2px;">Fecha:</td></tr> </table> </td> <td style="width: 33%; vertical-align: top; padding: 10px;"> <p>Autorizado por:</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="padding: 2px;">Nombre:</td></tr> <tr><td style="padding: 2px;">Firma:</td></tr> <tr><td style="padding: 2px;">Fecha:</td></tr> </table> </td> </tr> </table>			<p>Elaborado por:</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="padding: 2px;">Nombre: Milena Castañeda Ch.</td></tr> <tr><td style="padding: 2px;">Firma:</td></tr> <tr><td style="padding: 2px;">Fecha:</td></tr> </table>	Nombre: Milena Castañeda Ch.	Firma:	Fecha:	<p>Revisado por:</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="padding: 2px;">Nombre:</td></tr> <tr><td style="padding: 2px;">Firma:</td></tr> <tr><td style="padding: 2px;">Fecha:</td></tr> </table>	Nombre:	Firma:	Fecha:	<p>Autorizado por:</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="padding: 2px;">Nombre:</td></tr> <tr><td style="padding: 2px;">Firma:</td></tr> <tr><td style="padding: 2px;">Fecha:</td></tr> </table>	Nombre:	Firma:	Fecha:
<p>Elaborado por:</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="padding: 2px;">Nombre: Milena Castañeda Ch.</td></tr> <tr><td style="padding: 2px;">Firma:</td></tr> <tr><td style="padding: 2px;">Fecha:</td></tr> </table>	Nombre: Milena Castañeda Ch.	Firma:	Fecha:	<p>Revisado por:</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="padding: 2px;">Nombre:</td></tr> <tr><td style="padding: 2px;">Firma:</td></tr> <tr><td style="padding: 2px;">Fecha:</td></tr> </table>	Nombre:	Firma:	Fecha:	<p>Autorizado por:</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="padding: 2px;">Nombre:</td></tr> <tr><td style="padding: 2px;">Firma:</td></tr> <tr><td style="padding: 2px;">Fecha:</td></tr> </table>	Nombre:	Firma:	Fecha:			
Nombre: Milena Castañeda Ch.														
Firma:														
Fecha:														
Nombre:														
Firma:														
Fecha:														
Nombre:														
Firma:														
Fecha:														

Figura 36: Ejemplo perfil de puesto “Jefe de Producción”

Familia de puestos 3: A continuación (Figura 36), se presenta propuesta para el puesto “Operario de producción”



I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

Denominación del puesto: **OPERARIO DE PRODUCCIÓN**



Puestos que supervisa: **Ninguno** Cargos:

Misión del puesto: Desempeñarse como Operador en turno de producción con capacidad de desarrollar distintas tareas asociadas a la operación, según procedimientos.

II. FUNCIONES DEL PUESTO

1	Recibe materias primas e ingredientes, aditivos, materiales auxiliares, incluso envases y embalajes
2	Realiza las operaciones de transformación y elaboración establecidas por el plan de fabricación del producto a manufacturar de acuerdo a procedimientos técnicos.
3	Trabajo de mantenimiento básico e inspección de los equipos que opere
4	Comunicar a los equipos de trabajo y superiores las condiciones del proceso y posibles anomalías en
5	Realizar inspección y control de calidad en el proceso productivo

III. FORMACIÓN ACADÉMICA

A) Formación Académica

	Incompleta	Completa
Secundaria	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Técnica (1 a 4 años)	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Universitario	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

B) Grado(s) mínimo /situación académica

<input checked="" type="checkbox"/> Egresado(a)	<input type="checkbox"/> Bachiller	<input type="checkbox"/> Título/ Licenciatura
<input type="checkbox"/> Maestría	<input type="checkbox"/> Egresado	<input type="checkbox"/> Titulado
<input type="checkbox"/> Doctorado	<input type="checkbox"/> Egresado	<input type="checkbox"/> Titulado

C) Especialidad (es) de Preferencia requerida para el puesto:

De preferencia Técnico en industrias Alimentarias U otros afines

IV. CONOCIMIENTOS

A) Conocimientos Técnicos principales requeridos para el puesto:

Proceso productivo de la industria láctea: Etapas (Recepción y control de calidad, Filtración, estandarización, proceso térmico, elaboración de productos, envasado)

B) Conocimientos específicos requeridos.

	Elem	Medi	Super
1			
2			
3			
4			



C) Conocimientos de Ofimática e Idiomas.

OFIMÁTICA	Nivel de dominio			
	No aplica	Básico	Intermedio	Avanzado
Word				
Excel				
Powerpoint				

IDIOMAS

No necesario Deseable Necesario

Anotar idioma: _____ Nivel: _____

V. EXPERIENCIA

Experiencia general:

Indique la **cantidad total de años de experiencia laboral.**

1 año

Experiencia específica:

A) Marque el nivel mínimo de experiencia que el puesto requiere:

Practicante profesional Auxiliar o Asistente Analista / Especialista Supervisor / Coordinador Jefe de Área o Dpto

B) Indique el tiempo de experiencia requerida para el puesto.

VI. COMPETENCIAS DEL PUESTO (ACTITUDES)

Competencias Cardinales:

	A	B	C	D
Servicio/Orientación al cliente				
Comunicación Eficaz				
Adaptabilidad a los cambios del entorno				
Innovación y creatividad				
Integridad				

Competencias Específicas gerenciales:

	A	B	C	D
Entrenador				
Compromiso				
Liderazgo				
Orientación a los resultados				
Iniciativa				

Competencias Específicas por área:

Adaptabilidad/flexibilidad				
Colaboración				
Dinamismo / Energía				
Productividad				
Profundidad en el conocimiento de los productos				
Responsabilidad				
Capacidad para aprender				

	PERFIL POR FUNCIÓN Y COMPETENCIA	Código:PER-RHH-01 Versión: V.01 pág 3/3
Empty space for content		
Elaborado por: Nombre: Milena Castañeda <hr/> Firma: <hr/> Fecha:	Revisado por: Nombre: <hr/> Firma: <hr/> Fecha:	Autorizado por: Nombre: <hr/> Firma: <hr/> Fecha:

Figura 37: Ejemplo perfil de puesto “Operario de producción”

Familia de puestos 3: A continuación (Figura 38), se presenta propuesta para el puesto “Vendedor”



PERFIL POR FUNCIÓN Y COMPETENCIA

Código:PER-RHH-01
Versión: V.01 | pág 1/3

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

Denominación del puesto: VENDEDOR

Ubicación en la Organización:



Puestos que supervisa: Ninguno

Cargos:

Misión del puesto: Desempeñarse como vendedor, tiene la responsabilidad de operar el punto de venta designado, hacerse cargo de forma autónoma de la operación diaria de un Punto de Venta e informar sobre el desarrollo de la jornada diariamente.

II. FUNCIONES DEL PUESTO

1	Cumplir con la meta de ventas diarias. Atención y venta a público en los puntos de venta
2	Ejecución de actividades de Mantenimiento de áreas comunes, tales como: Orden y aseo de tienda, Reposición de productos en exhibición, Recepción y almacenamiento de productos
3	Reportar diariamente las ventas realizadas, cuadro de stocks en tienda, rendición de recaudación
4	Informar sobre estado de productos en tienda (proximos a vencer, mal estado, rotación, etc)
5	Participación de reuniones de coordinación.

III. FORMACIÓN ACADÉMICA

A) Formación Académica

	Incompleta	Completa
<input type="checkbox"/> Secundaria	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Técnica (1 a 4 años)	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Universitario	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

B) Grado(s) mínimo /situación académica

<input checked="" type="checkbox"/> Egresado(a)	<input type="checkbox"/> Bachiller	<input type="checkbox"/> Título/ Licenciatura
<input type="checkbox"/> Maestría	<input type="checkbox"/> Egresado	<input type="checkbox"/> Titulado
<input type="checkbox"/> Doctorado	<input type="checkbox"/> Egresado	<input type="checkbox"/> Titulado

C) Especialidad (es) de Preferencia requerida para el puesto:

De preferencia con experiencia en atención al cliente

IV. CONOCIMIENTOS

A) Conocimientos Técnicos principales requeridos para el puesto:

Proceso de ventas y técnicas de venta, atención al cliente, cierre de caja y toma de inventarios

B) Conocimientos específicos requeridos.

		Elem	Medi	Super
1	Manejo de sistema			
2	Conocimiento de la empresa			
3	Conocimiento de productos lácteos y del sector en general			
4				



PERFIL POR FUNCIÓN Y COMPETENCIA

Código:PER-RHH-01
Versión: V.01 | pág 2/3

C) Conocimientos de Ofimática e Idiomas.

OFIMÁTICA	Nivel de dominio			
	No aplica	Básico	Intermedio	Avanzado
Word				
Excel				
Powerpoint				

IDIOMAS

No necesario Deseable Necesario

Anotar idioma:

Nivel:

V. EXPERIENCIA

Experiencia general:

Indique la **cantidad total de años de experiencia laboral.**

1 año

Experiencia específica:

A) Marque el nivel mínimo de experiencia que el puesto requiere:

Practicante profesional Auxiliar o Asistente Analista / Especialista Supervisor / Coordinador Jefe de Área o Dpto

B) Indique el tiempo de experiencia requerida para el puesto.

3 meses

VI. COMPETENCIAS DEL PUESTO (ACTITUDES)

Competencias Cardinales:

	A	B	C	D
Servicio/Orientación al cliente				
Comunicación Eficaz				
Adaptabilidad a los cambios del entorno				
Innovación y creatividad				
Integridad				

Competencias Específicas gerenciales:

	A	B	C	D
Entrenador				
Compromiso				
Liderazgo				
Orientación a los resultados				
Iniciativa				

Competencias Específicas por área:

	A	B	C	D
Adaptabilidad/flexibilidad				
Colaboración				
Dinamismo / Energía				
Productividad				
Profundidad en el conocimiento de los productos				
Responsabilidad				
Capacidad para aprender				

	PERFIL POR FUNCIÓN Y COMPETENCIA	Código:PER-RHH-01 Versión: V.01 pág 3/3			
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 33%; vertical-align: top; padding: 10px;"> <p>Elaborado por:</p> <p>Nombre: Milena Castañeda</p> <hr/> <p>Firma:</p> <hr/> <p>Fecha:</p> <hr/> </td> <td style="width: 33%; vertical-align: top; padding: 10px;"> <p>Revisado por:</p> <p>Nombre:</p> <hr/> <p>Firma:</p> <hr/> <p>Fecha:</p> <hr/> </td> <td style="width: 33%; vertical-align: top; padding: 10px;"> <p>Autorizado por:</p> <p>Nombre:</p> <hr/> <p>Firma:</p> <hr/> <p>Fecha:</p> <hr/> </td> </tr> </table>			<p>Elaborado por:</p> <p>Nombre: Milena Castañeda</p> <hr/> <p>Firma:</p> <hr/> <p>Fecha:</p> <hr/>	<p>Revisado por:</p> <p>Nombre:</p> <hr/> <p>Firma:</p> <hr/> <p>Fecha:</p> <hr/>	<p>Autorizado por:</p> <p>Nombre:</p> <hr/> <p>Firma:</p> <hr/> <p>Fecha:</p> <hr/>
<p>Elaborado por:</p> <p>Nombre: Milena Castañeda</p> <hr/> <p>Firma:</p> <hr/> <p>Fecha:</p> <hr/>	<p>Revisado por:</p> <p>Nombre:</p> <hr/> <p>Firma:</p> <hr/> <p>Fecha:</p> <hr/>	<p>Autorizado por:</p> <p>Nombre:</p> <hr/> <p>Firma:</p> <hr/> <p>Fecha:</p> <hr/>			

Figura 38: Ejemplo perfil de puesto “Vendedor”

6.1.3. Selección o captación de personal

Para la selección de personal, recordemos que se tratan los siguientes puntos, descritos en la Figura 39.

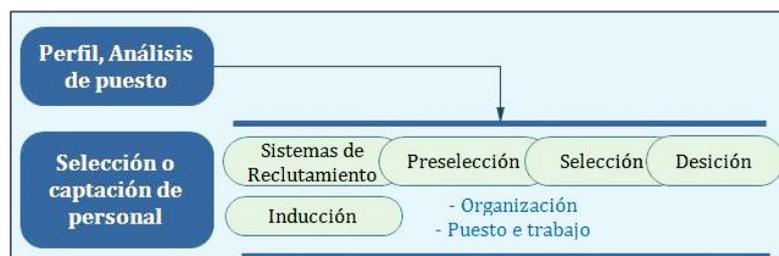


Figura 39: puntos para la selección de personal

A estos procesos conocidos a nivel teórico, añadimos desde el inicio las competencias. Para esquematizar la propuesta, se presenta el flujograma la Figura 40.

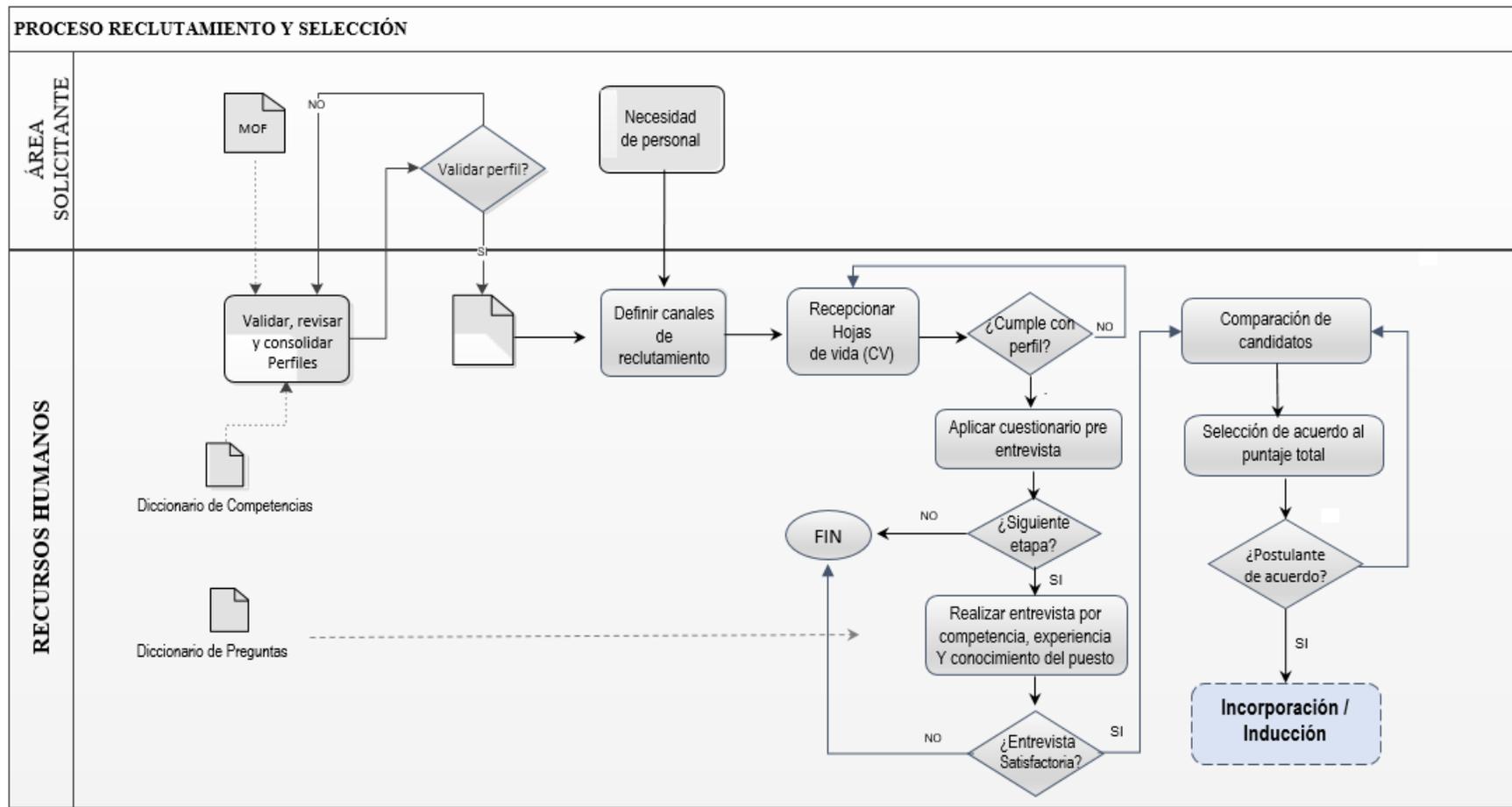
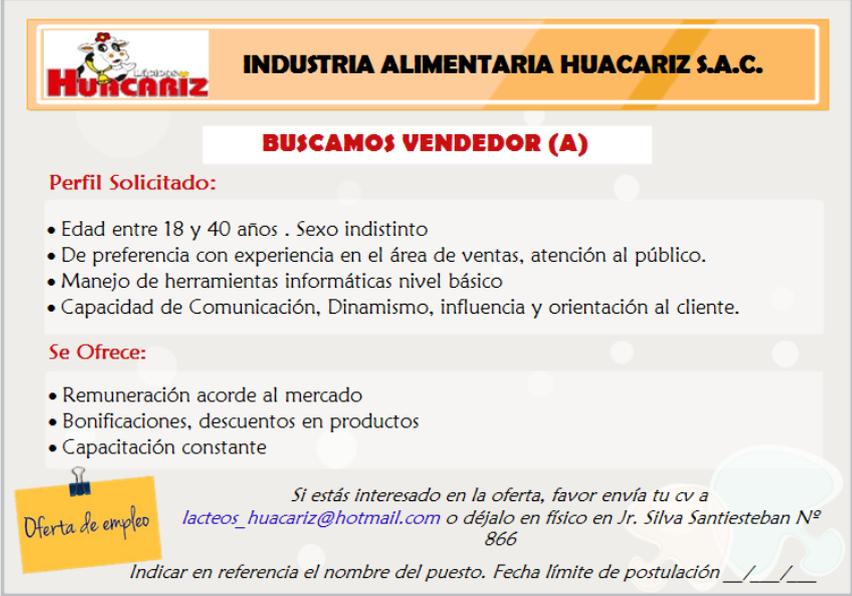


Figura 40: Flujograma de Reclutamiento y Selección

a. Atracción o reclutamiento

Hay diferentes formas de atraer candidatos para un puesto, en este estudio se proponen varios métodos:

- ✓ interno: definir el perfil completo del candidato, punto tratado en el apartado anterior, según el formato propuesto.
- ✓ externo: anuncio que se difundirá en diferentes medios y/o instituciones, se puede tener un formato preestablecido para convocatorias, hoy en día muchas empresas manejan un diseño propio con colores que representan a la empresa y que muestran la información clara, en la Figura 41 Se propone un diseño para anuncios.



The image shows a job advertisement for 'INDUSTRIA ALIMENTARIA HUACARIZ S.A.C.' with the following details:

- Logo:** Lácteos Huacariz featuring a cow.
- Title:** **BUSCAMOS VENDEDOR (A)**
- Perfil Solicitado:**
 - Edad entre 18 y 40 años . Sexo indistinto
 - De preferencia con experiencia en el área de ventas, atención al público.
 - Manejo de herramientas informáticas nivel básico
 - Capacidad de Comunicación, Dinamismo, influencia y orientación al cliente.
- Se Ofrece:**
 - Remuneración acorde al mercado
 - Bonificaciones, descuentos en productos
 - Capacitación constante
- Contact Info:** Si estás interesado en la oferta, favor envía tu cv a lacteos_huacariz@hotmail.com o déjalo en físico en Jr. Silva Santiesteban N° 866
- Footer:** Indicar en referencia el nombre del puesto. Fecha límite de postulación __/__/__

Figura 41: Propuesta de Anuncio para Lácteos Huacariz

b. Pre selección o primera selección

Como se definió anteriormente, el objetivo aquí es descartar postulantes que no cumplan el perfil. El primer filtro será la revisión del CV, Este análisis exigirá agregar la lectura interpretativa para desentrañar la información no explícita, verificar la coherencia interna de la misma, Sugerencias:

- ✓ Analizar la historia laboral. Los empleos anteriores deberán ser cualificados de acuerdo con el tipo de empresa de que se trate y el rubro en el que se desempeña.
- ✓ Analizar la continuidad cronológica y lógica en la dirección laboral.
- ✓ Evaluar la rotación y/o movilidad laboral, etc.

Para reducir aún más el grupo, hay una serie de evaluaciones que se pueden aplicar en esta etapa, para efectos de esta propuesta se considera una básica, se deberán analizar los márgenes y distribución de párrafos en el CV, así como la calidad y prolijidad del papel enviado. Similares conceptos son aplicables a los CVs que se reciben como adjuntos por correo electrónico. Habrá que tener en cuenta cómo han sido dispuestos los márgenes, los títulos, la distribución de los párrafos y el tamaño de la letra; aspectos que en su conjunto hacen a la calidad y prolijidad del material enviado. En resumen lo mostrado en la Figura 42.

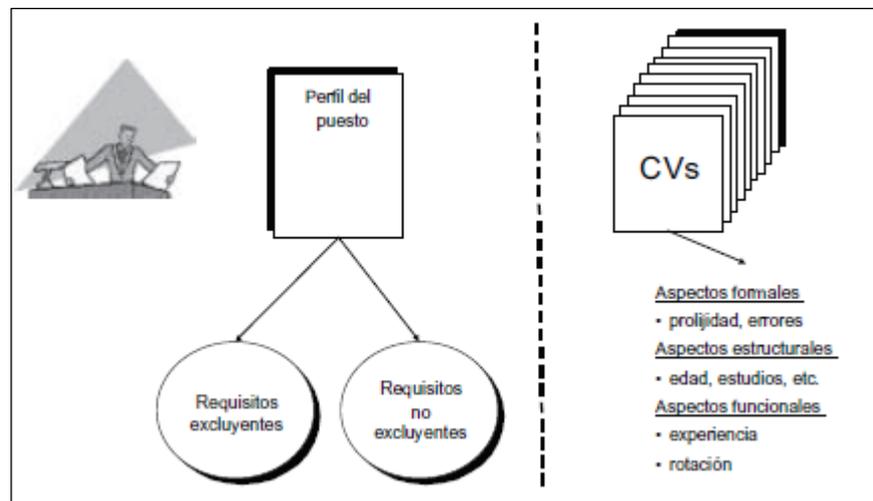


Figura 42: Comparación de postulaciones con el perfil

Fuente: *Gestión por competencias* (Alles M. , Selección por Competencias, 2006)

Cuestionarios de preentrevista

Para aquellos postulantes que luego de la lectura de sus CV's se considera que reúnen los requisitos buscados. Los ítems a indagar son diversos; por ejemplo, años de experiencia en un determinado puesto, cantidad de personas a cargo o niveles de responsabilidad; si aplicó en la práctica y dónde un determinado

conocimiento (normas de algún tipo, un *software* específico, etc.). Con el cuestionario se complementa información y se obtiene de todos los participantes igual información, lo que facilita su comparación al formularles a todos, las mismas preguntas. Se solicita –además– información referida a, por ejemplo, disponibilidad para comenzar a trabajar y aspectos económicos a evaluar. También pueden hacerse otras preguntas, según lo que requiera la posición a cubrir. En la Figura 43 se diseña una guía sencilla.

Cuestionario Pre-Entrevista			
Entrevistador:	_____		
Puesto:	VENDEDOR (A)		
1. ¿Cuántos años de experiencia tienes en ventas? 2. ¿Manejabas algún software (programa) para ventas en tus trabajos anteriores? 3. ¿Cuál es tu disponibilidad para el trabajo? 4. ¿Cuáles son tus pretenciones salariales?			
Siguiente etapa:	SI	<input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>

Figura 43: Propuesta de cuestionario Pre-Entrevista

Citación

Después de leer atentamente los antecedentes y de aplicar algunas de las sugerencias mencionadas para completar la etapa de preselección, como los test o cuestionarios, se citará a los postulantes a fin de entrevistarlos. El proceso es sencillo, como se observa en la Figur N° 44.

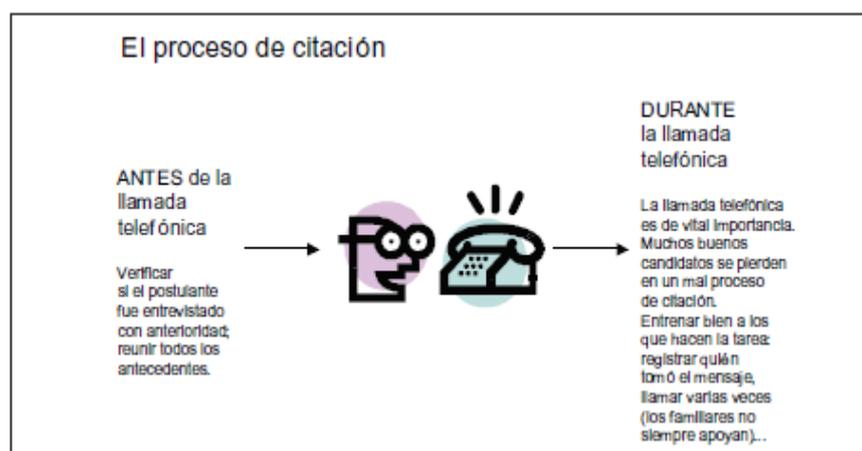


Figura 44: Proceso de citación

Fuente: Selección por competencias (Alles M. , Selección por Competencias, 2006)

c. Selección

Entrevista

La entrevista debe estar compuesta de preguntas cerradas (luego pueden complementarse con otras preguntas, según la respuesta) y preguntas abiertas o de sondeo, algunos ejemplos se ven en el gráfico “Esquema de una entrevista”. Son aquellas que permiten que el entrevistado se exprese sobre un tema, y –además– obtener información y evaluar otros aspectos del candidato: modalidad de expresión y contacto, utilización del lenguaje, capacidad de síntesis, lógica de la exposición, expresión corporal, etc.

Como se vio en la parte teórica, hay una serie de técnicas para realizar una buena entrevista. Aquí se presentará un modelo de guía de entrevista que incluyen preguntas sacadas del diccionario de preguntas para evaluar competencias requeridas. A continuación, se incluye una *Guía para la entrevista* a manera de propuesta (Figura 45)

GUIA PARA LA ENTREVISTA	
Fecha: _____	Nombre: _____
Puesto: _____	Contacto: _____
Temas a relevar	Comentarios/Observaciones
FORMACIÓN/ESTUDIOS Máximo nivel alcanzado. Desempeño como estudiante <i>¿Dónde realizó sus estudios y porque eligió esa carrera?</i> <i>¿Está dispuesto a complementar su formación según se requiera?</i> Cursos y seminarios pertinentes para el puesto. Idiomas: <i>¿Qué idiomas maneja y a qué nivel?</i>	
HISTORIAL LABORAL Empresas. Puestos. Funciones y niveles. Motivos de cambio <i>Hábleme de sus experiencias profesionales. ¿Qué cargo es el último que ha desempeñado?</i> <i>¿Por qué dejó el último empleo? ¿De todo lo que ha hecho hasta ahora, qué es lo</i> Trayectoria (ascendente, estable, descendente) Antigüedad en el empleo actual si está desempleado: tiempo que lleva en esa situación	
EXPERIENCIA PARA EL PUESTO Qué experiencia aporta para el puesto requerido <i>¿Tuvo la posibilidad de hacer propuestas y llevarlas a cabo?</i>	
MOTIVACIÓN PARA EL PUESTO Qué tipo de motivación: económica, profesional, etc. Determinar las reales motivaciones más allá de lo que se dice. <i>¿Qué le llamó la atención del puesto/empresa? ¿Cuál cree que puede ser su aporte?</i>	
ASPECTOS ECONÓMICOS Salario actual y pretendido (incluir bonus y otros y beneficios monetarios y no monetarios)	
RELACIONES INTERPERSONALES En función del perfil buscado, cómo se prevé que pueda adaptarse en su relación con jefes, pares y subordinados. <i>¿Qué experiencias tiene del trabajo en equipo con otros profesionales o técnicos?</i> <i>¿Qué opina de sus jefes anteriores?. ¿Qué aspectos positivos tenían?. ¿Qué aspectos negativos?</i>	
PERSONALIDAD (Competencias) Aspectos generales y los especialmente requeridos por el puesto. <i>Según las competencias del perfil</i> Por ejemplo : reponsabilidad, capacidad analítica, flexibilidad, dinamismo, potencial de desarrollo , entre otros. <i>¿Cuáles son sus objetivos a corto, mediano y largo plazo? ¿Cree que usted es la persona idónea para el cargo? ¿Qué méritos o puntos fuertes cree usted le pueden proporcionar ventajas respecto a otros candidatos?</i>	
HABILIDADES GERENCIALES (Competencias) Experiencia en conducción de grupos humanos. Estilo de conducción Capacidad para tomar desiciones, organizar, planificar, delegar, motivar y desarrollar personal <i>(solicitar relato de experiencias reales)</i>	
APARIENCIA EXTERIOR Aspecto físico y modales Comunicación verbal: tono de voz, claridad, vocabulario Actitud general: seguro, agresivo, tímido, etc.	
Entrevistó:	

Figura 45: Propuesta de guía para entrevista

Sin olvidarnos de las competencias, se propone la siguiente guía para el apoyo en la entrevista por competencias (Figura 46). En él, se presentan una serie de preguntas encaminadas a determinar el nivel o capacidad del entrevistado con relación a la competencia referida.

Para tal efecto, se nombra la competencia requerida y se incluyen las preguntas que permitirán la clarificación del comportamiento, las preguntas asociadas, según el diccionario de preguntas (Anexo Nro 6) asociado a la competencia mediante la asignación de una calificación con la escala abajo señalada y la cual deberá ser reflejada en la hoja de trabajo del evaluador.

100% A	70% B	50% C	D 40%
Posee ampliamente desarrollada esta Habilidad	Presenta un buen nivel de esta Habilidad	Posee potencial para desarrollar esta habilidad	Requiere apoyo para desarrollar esta habilidad

La guía se divide en dos partes, la primera abarca las competencias cardinales (deben presentar todo el personal de la organización); y la segunda parte, contiene las competencias específicas de la familia de puestos a la que pertenece el puesto a ocupar. Es aquí donde hay que hacer mayor énfasis en la exploración del candidato.

GUIA PARA LA ENTREVISTA: EVALUACIÓN COMPETENCIAS					
Fecha:		Nombre:			
Puesto: <input type="text" value="Jefe producción"/>		Familia de puesto <input type="text" value="1"/>			
Competencias (Ejemplos)	Requerida por el perfil	Nivel mostrado			
		A	B	C	D
Competencias Cardinales:					
Servicio/Orientación al cliente	B				
Comunicación Eficaz	A				
Adaptabilidad a los cambios del entorno	B				
Innovación y creatividad	A				
Integridad	B				
Competencias Específicas Gerenciales:					
Conducción de personas	B				
Entrenador	B				
Compromiso	A				
Liderazgo	B				
Orientación a los resultados	B				
Iniciativa	B				
Competencias Específicas por área:					
Adaptabilidad / Flexibilidad	B				
Colaboración	B				
Dinamismo / Energía	B				
Productividad	B				
Prof. conocimiento de los productos	A				
Responsabilidad	A				
Capacidad para aprender	B				

Figura 46: Propuesta guía para entrevista por competencias

Comparación de candidatos

La forma ideal de comparar candidatos para una misma búsqueda es preparar una hoja de trabajo como la de la Figura 47. Se debe establecer una comparación *ítem por ítem* entre lo requerido por el perfil, por un lado, y la experiencia, conocimientos y competencias o características de personalidad de los distintos postulantes que participan en el proceso de selección, por el otro.

COMPARACIÓN DE CANDIDATOS												
<i>1 Insatisfactorio 2 Mínimo necesario 3 Bueno 4 Alto</i>												
	Aspirante A				Aspirante B				Aspirante C			
Nombre:												
Ítems evaluados Según PERFIL DE PUESTO	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Formación/Estudios												
Historial laboral												
Experiencia para el puesto												
Motivación para el puesto												
Aspectos económicos												
Relaciones interpersonales												
Personalidad (Competencias)												
Habilidades gerenciales (Competencias)												
Apariencia Exterior												
Puntaje Total												
Comentarios:												
Entrevistó:												

Figura 47: Propuesta para comparación de candidatos

d. Inducción:

Para el proceso de inducción en lácteos Huacariz se encontraron falencias tales como desconocimiento por parte de los colaboradores en cuanto a la misión, visión, valores y política de la empresa, teniendo en cuenta que no existe alguna guía para la inducción, así mismo no hay tiempo, etapas, ni un grupo de apoyo definido para el desarrollo de esta.

Proceso de inducción propuesto

Por lo anterior, se propone:

- i.** Definir persona o grupo de apoyo para llevar a cabo el proceso de inducción, que en este caso serían los jefes de área o personas asignadas por el gerente.
- ii.** Definición de un periodo para el desarrollo de la inducción
- iii.** Partir de la entrega de una carpeta (*Carpeta de inducción*), por parte del encargado de Recursos humanos, que contenga la información necesaria relacionada con:

- ✓ Historia de la empresa, que incluya acontecimientos más significativos en su desarrollo.
- ✓ Estructura organizacional (organigrama de la empresa) indicando las líneas de autoridad, objetivos y actividades básicas de cada grupo de trabajo, la ubicación del cargo ocupado en el organigrama y su importante relación con los otros grupos
- ✓ Objetivos y políticas de la empresa (misión, visión, valores, política, principios)
- ✓ Derechos y obligaciones (Reglamento de trabajo, días de pago y salarios, periodo de prueba, vacaciones, permisos, normas de seguridad dentro de la empresa, horario de trabajo, horario de almuerzo, etc.)
- ✓ Otra Información necesaria de la empresa.

Esto además de dárselo al nuevo colaborador, se debe explicar a manera de exposición lo cual se puede hacer en el lapso de 1 día.

- iv. En la primera semana, luego de la inducción general a la empresa, el encargado de RRHH presentará al Nuevo colaborador con su jefe inmediato y con esto se inicia el periodo de inducción en el área de trabajo.
 - ✓ El jefe inmediato se encargará de presentar al nuevo colaborador con todo el personal del área.
 - ✓ Se encargará de darle a conocer todos los procedimientos de trabajo, si es producción sobre calidad, inocuidad, limpieza entre otros.
 - ✓ Inducción, a manera de visita a todas las líneas de producción.
- v. A partir de la segunda semana viene la inducción en el puesto de trabajo, por cuanto que el nuevo empleado ejecutará de manera práctica las funciones del cargo y por tanto será una semana de integración y aprendizaje tanto a su nuevo puesto como al ambiente organizacional de lacteos Huacariz.

El proceso de inducción es de gran importancia ya que permitirá formar un equipo efectivo de trabajo, contribuyendo al logro de objetivos.

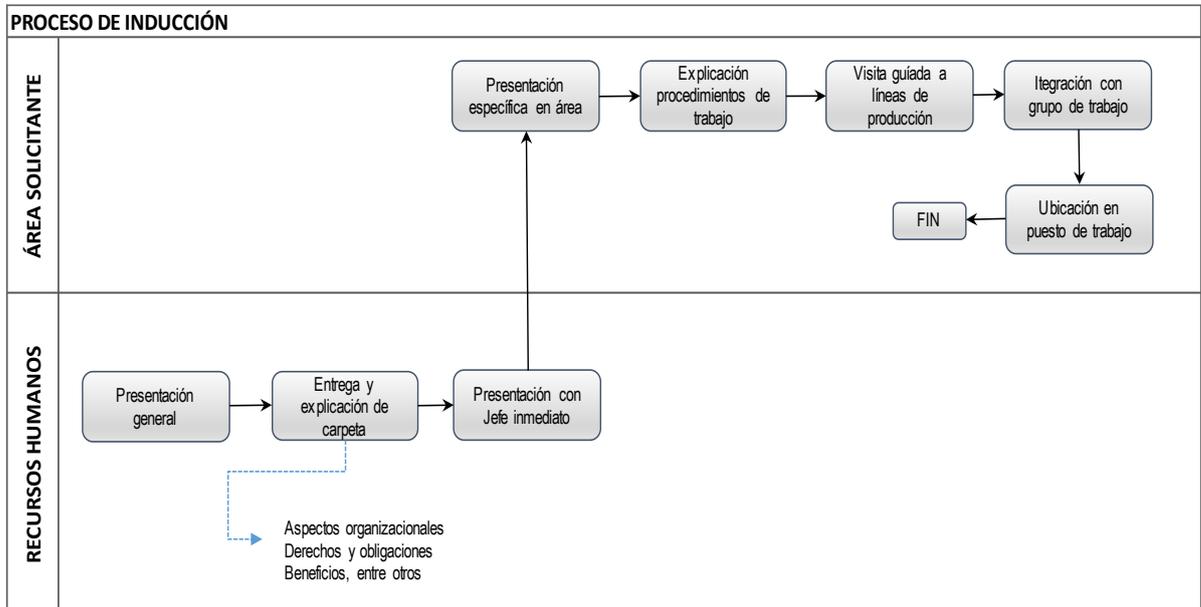
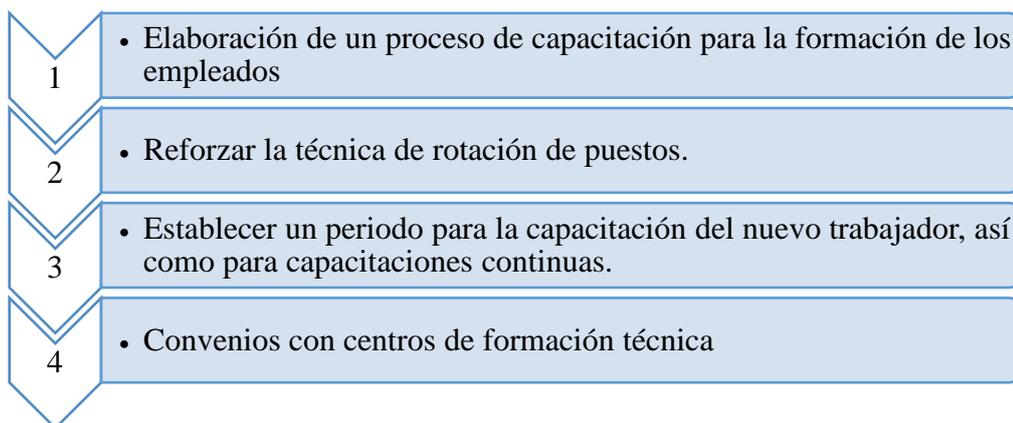


Figura 48: Flujograma de proceso de inducción

6.1.4. Capacitación y entrenamiento

Para el desarrollo de esta herramienta, es necesario consultar los perfiles de puestos. En esta propuesta se presenta un ejemplo de la metodología para la detección de necesidades.

Partiendo del diagnóstico y teniendo en cuenta que con la presente propuesta se busca que la empresa se involucre y comprometa con temas formativos para los colaboradores y crear en ellos mayor motivación y compromiso, se propone que para el proceso de capacitación en Lácteos Huacariz se realicen las acciones siguientes:



A. Proceso de capacitación propuesto:

Para iniciar, el proceso sería bastante sencillo, según se explica en el flujo (Figura Nro 49)

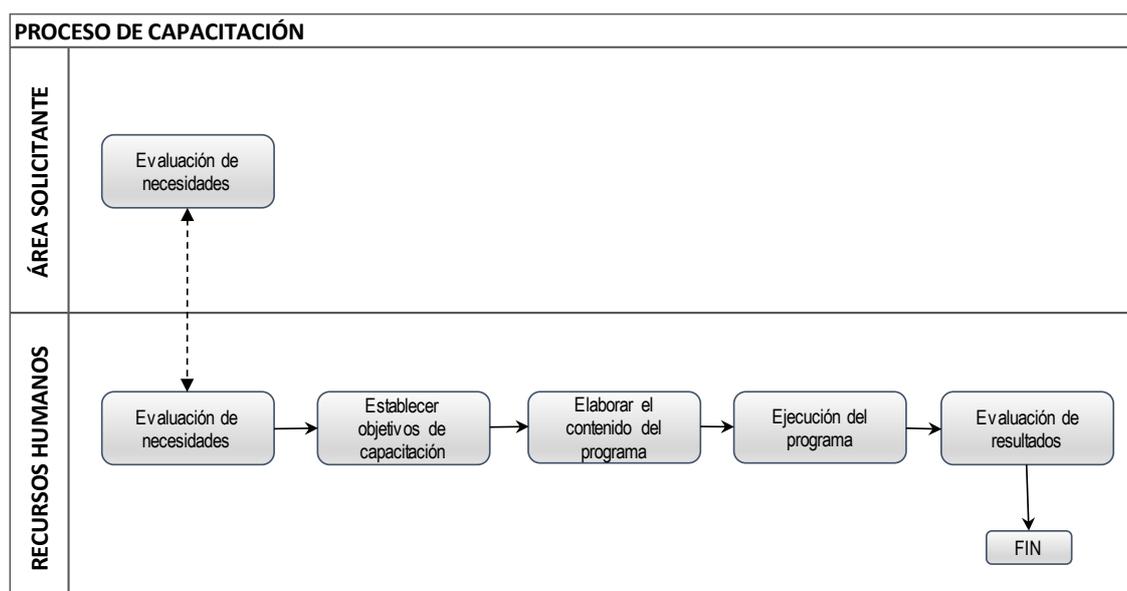


Figura 49: Flujo del proceso de capacitación propuesto

a. Evaluación de las necesidades

En el capítulo de diagnóstico y de aplicación de encuesta, se pudo evidenciar puntos débiles en el personal que muestran la necesidad de implementar programas de capacitación a diferente nivel y en diferentes áreas. Partiendo de los problemas actuales de la organización y los desafíos a futuro que deberá enfrentar como por ejemplo la revolución tecnológica, la competencia, entre otros. A continuación se proponen diferentes formas de identificar las necesidades de capacitación:

✓ **Por comparación del perfil puesto**

Aplica tanto para cuando se requiera promover de un puesto a otro como para los nuevos ingresos. Supongamos que va a ingresar un nuevo miembro al área de Ventas. Se realiza un análisis inicial de el nivel de las competencias requeridas, las cuales se las tiene desde la entrevista ya que ahí se evalúa este punto; constituye entonces la primera Fuente de identificación de necesidad de capacitación. Cuando de trate de identificar Necesidades de Capacitación por desarrollo hacia un nuevo puesto, igualmente se requiere consultar el perfil de competencias del puesto a promover contra el puesto actualy así se lograría identificar las competencias que necesitan ser desarrolladas mediante capacitación para alinear al perfil requerido.

Lácteos Huacariz, al no contar con programas formales de capacitación y no tener implementado una gestion por competencias, se recomienda iniciar las capacitaciones en competencias cardinales y específicas que más se necesiten en el personal para mejorar su desempeño como por ejemplo:

- ✓ Servicio/Orientación al cliente (Interno y externo)
- ✓ Comunicación eficaz

También se pueden programar actividades para el clima, que deben ayudar a arraigar las competencias generales y puede que algunas específicas. Por ejemplo, los talleres de integración como torneos deportivos, es una buena opción para reforzar el trabajo en equipo así como a sentirse identificado con la empresa.

En relación a temas específicos de los puestos, se evidenciaron según diagnóstico temas importantes a reforzar en producción y ventas.

- ✓ Capacitaciones en producción a profundidad (Errores y desperdicios, calidad de producto, etc)
- ✓ Atención al cliente, técnicas de ventas.

A puestos nivel 1:

- ✓ Habilidades gerenciales
- ✓ Nuevas tecnologías en la industria, entre otros.

El área de Recursos Humanos debe encargarse de la coordinación para identificar y establecer temas prioritarios en conjunto con los encargados de área y gerencia. Una vez definido este punto se comienza a elaborar el programa de capacitación.

b. Programación de la capacitación

Debe definirse claramente los objetivos, el contenido del programa, así se propone el siguiente programa de de capacitación, Figura 50

Junto con el programa de capacitación deberá realizarse un macrodiseño de cada acción de capacitación programada, en la Figura 51 Se desarrolla el macrodiseño para la capacitación “Técnicas de ventas”

PROGRAMA ANUAL DE CAPACITACIÓN													
AÑO: _____													
	ACCIÓN DE CAPACITACIÓN	OBJETIVO	DIRIGIDO A	DURACIÓN (HORAS)	MES								
					Enc	Mar	Abr	May	Jun	Ago	Set	Oct	Nov
CONOCIMIENTOS	Buenas Prácticas de Manufactura (BPM)	Difundir procedimientos BPM para su aplicación diaria.	Operarios Prod	3	■								
	Manipulación de alimentos	Capacitar en la implementación de los Procedimientos según normativas para lograr obtener alimentos seguros	Operarios Prod	4			■						
	Procedimientos para desempeñarse en el puesto de trabajo	Establecer una formación continua, que permita el entrenamiento constante y que refleje el compromiso de la empresa.	Todo el personal	2 hrs x área					■				■
	Asco y desinfección	Difundir procedimiento de asco y desinfección	Operarios Prod	2							■		
	Técnicas de ventas	Proporcionar las técnicas de ventas que permitirán comprender las necesidades de los clientes y ofrecer soluciones que contribuyan a establecer relaciones de largo plazo.	Vendedores	8				■				■	
COMPETENCIAS	Servicio/ Orientación al cliente	Conocer las herramientas de seguimiento y evaluación de la satisfacción del Cliente lo cual facilitará el correcto desempeño del puesto de trabajo.	Ventas	2		■							
	Comunicación eficaz	Aprender las técnicas de comunicación eficaz que ayudarán a transmitir y comprender mensajes de forma efectiva en el trabajo	Todo el personal	4				■					
	Conducción de personas/ liderazgo	Obtener las herramientas necesarias para liderar diferentes situaciones de conflicto y visualizar la problemática de una manera diferente para una acertada y efectiva toma de decisiones.	Jefes de área	4						■			

Figura 50: Propuesta programa anual de capacitación

Contenidos de la sesión		Duración	Objetivos
1 Proceso de ventas *Prospectar *Clasificar *Preparación *Captar la atención *Entender necesidades	2 *Solucionar necesidades *Manejo de objeciones *Cierre *La Post-venta *Fidelización	Se dictará en 2 sesiones de 2 horas cada una (por mes programado) * <u>Mayo</u> : 2 horas un lunes y 2 horas un viernes * <u>Octubre</u> : 2 horas un lunes y 2 horas un viernes	Proporcionar las técnicas de ventas que permitirán comprender las necesidades de los clientes y ofrecer soluciones que contribuyan a establecer relaciones de largo plazo.
Métodos		Criterios de evaluación	Transferencia de aprendizaje
*Exposición Oral *Dinámicas *Discusión guiada (casos) *Juego de roles *Resolución de problemas *Video demostrativo		*Evaluación individual por parte del capacitador (participaciones durante el taller, las asistencias, etc) *Cuestionario de evaluación (sencilla, elaborada por el capacitador)	Indicadores: *% Quejas *Incremento de ventas

Figura 51: Propuesta Macrodisño de capacitación

B. Técnica de rotación de puestos propuesta

Esta técnica permite que el personal amplíe su comprensión en todas las áreas de la empresa, ayuda a proporcionar una experiencia de capacitación muy amplia para cada persona, ayuda a evitar el estancamiento mediante la introducción constante de nuevos puntos de vista en cada departamento, así mismo prueba a la persona en capacitación y ayuda a identificar puntos fuertes y débiles. (Ramos & Nohora, 2008)

Aunque siempre se rota al personal nivel 3, es importante dar seguimiento al desempeño, establecer indicadores y entrevistas para conocer si el colaborador tiene dificultad con la rotación realizada y darle el soporte necesario para que se cumpla el objetivo de la rotación del puesto.

C. Periodo para el desarrollo de la capacitación

Para el nuevo empleado se propone destinar un tiempo de 1 mes para su entrenamiento, para la capacitación por rotación de puestos se propone un periodo de mes y medio.

D. Creación de un fondo para la educación de los trabajadores

Se propone que se destine un monto determinado para gestionar y mantener convenios con centros u organizaciones que puedan capacitar al personal como por ejemplo la cámara de comercio, Instituto tecnológico, SENATI e incluso Universidades.

6.1.5. Evaluación de desempeño

Teniendo en cuenta que en Lacteos Huacariz no están claramente definidas las evaluaciones de desempeño por cuanto los colaboradores no saben si su desempeño es evaluado y así mismo no les fue realizada evaluación de periodo de prueba se propone que sean realizadas periódicamente evaluaciones de desempeño. Así cuando el desempeño es inferior al requerido, *el gerente o*

jefe deben emprender una acción correctiva; del mismo modo, el desempeño satisfactorio o que excede a lo esperado debe alentarse.

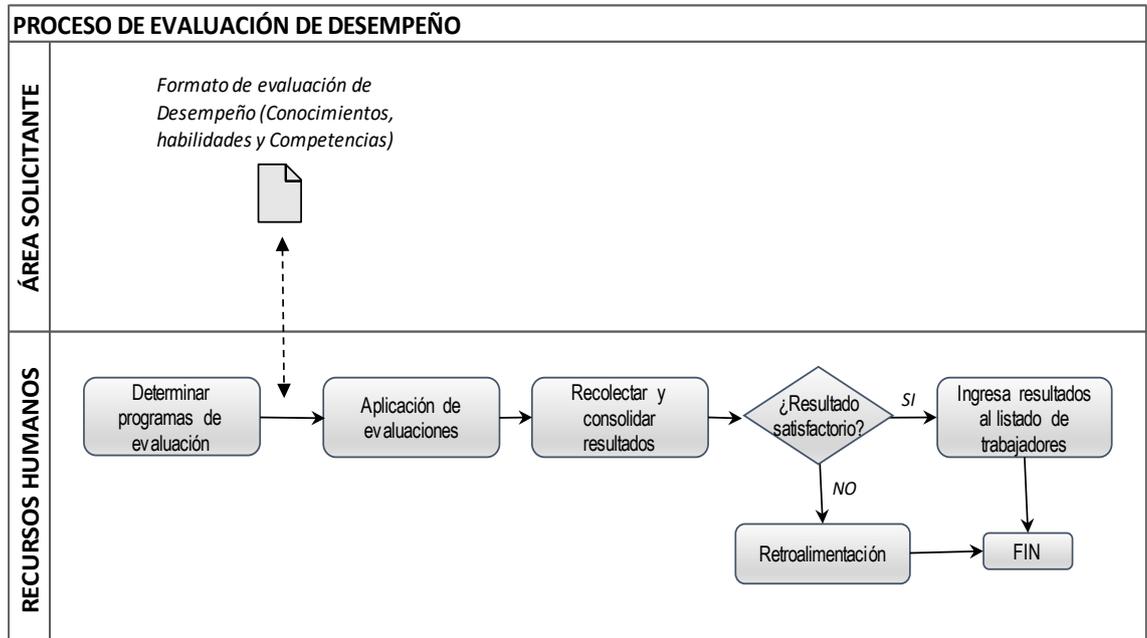


Figura 52: Flujo de proceso de evaluación de desempeño propuesto

Es importante el registro de todos los resultados de las evaluaciones del desempeño, esto para poder tomar medidas de acuerdo a las escalas obtenidas, como por ejemplo reconocimientos al listado de trabajadores sobresalientes del año; la data puede también ser utilizada para mejorar el resto de procesos de la gestión humana.

A continuación, se desarrollan dos formatos para la evaluación del desempeño (Tabla 14):

Tabla 14

Formato de Evaluación de desempeño 1

EVALUACION DEL EMPLEADO						
Nombre completo:				Fecha:		
Área:				Cargo:		
Cada factor se divide en un número de grados de aplicación. Considere cada uno de ellos por separado y asigne sólo un grado a cada factor. Indique el valor en puntos en la columna de la derecha.						
Factores de evaluación	GRADO					PUNTOS
1. Producción:	1 - 2 - 3	4-5-6	7-8-9	10-11-12	13-14-15	
Evalúe la producción del trabajo o la cantidad de servicios	Producción inadecuada	Producción apenas aceptable	Su producción satisface, pero no tiene nada de especial	Mantiene siempre una buena producción	Siempre da cuenta de un volumen de servicio fuera de lo corriente	
2. Calidad:	1 - 2 - 3	4-5-6	7-8-9	10-11-12	13-14-15	
Evalúe la exactitud, la frecuencia de errores, la presentación, el orden y el esmero que caracterizan el servicio del empleado.	Comete demasiados errores y el servicio demuestra desinterés y descuido.	En general satisface, aunque a veces deja que desear	En general trabaja con cuidado	Siempre hace bien su trabajo	Su trabajo demuestra siempre dedicación excepcional	
3. Responsabilidad	1 - 2 - 3	4-5-6	7-8-9	10-11-12	13-14-15	
Evalúe la manera como el empleado se dedica al trabajo y ejecuta el servicio dentro del plazo estipulado. Considere la vigilancia necesaria para conseguir los resultados deseados.	Es imposible confiar en sus servicios, por lo cual requiere vigilancia permanente	No produce siempre los resultados deseados, si no se vigila bastante	Puede confiarse en el (o ella), si se ejerce una vigilancia normal	Es dedicado; solo necesita una breve instrucción	Merece la máxima confianza, no requiere vigilancia.	
4. Cooperación/ actitud	1 - 2 - 3	4-5-6	7-8-9	10-11-12	13-14-15	
Mida la intención de cooperar, la ayuda que presta a los compañeros, la manera como acata las ordenes	Poco dispuesto a cooperar, y constantemente muestra falta de educación	A veces es difícil de tratar. Carece de entusiasmo	En general cumple con buena voluntad lo que se le encarga. Esta satisfecho con su trabajo	Esta dispuesto siempre a colaborar y ayuda a sus compañeros	Colabora al máximo. Se esfuerza por ayudar a sus compañeros	
5. Sensatez e iniciativa	1 - 2 - 3	4-5-6	7-8-9	10-11-12	13-14-15	

Tenga en cuenta la sensatez de las decisiones del empleado cuando no ha recibido instrucciones detalladas o ante situaciones excepcionales.	Siempre toma decisiones incorrectas	Con frecuencia se equivoca; siempre necesita instrucciones detalladas	Demuestra sensatez razonable en circunstancias normales	Resuelve los problemas normalmente, con un alto grado de sensatez	Piensa rápidamente y lógicamente en todas las situaciones. Se puede confiar siempre en sus decisiones.
6. Presentación personal	1 - 2	3-4	5-6	7-8	9-10
Considere la impresión causada a los demás por la presentación personal del empleado, su manera de vestir, de arreglarse, su cabello, su barba, etc.	Negligente. Descuidado	A veces descuida su apariencia	Normalmente esta bien presentado	Es cuidadoso en su manera de vestir y presentarse	Es sumamente cuidadoso en su presentación
Compromisos de mejoramiento:					
Temas de capacitación sugeridos:					

Fuente: Administración de recursos humanos (Idalberto Chiavenato, 2007)

Establecer fechas periódicas para la realización de la evaluación de desempeño, incluyendo la del periodo de prueba con el fin de tener continuidad en el proceso. Fechas sugeridas: para los nuevos empleados al cumplir los dos meses del periodo de prueba, para empleados Antiguos de manera anual.

A. Evaluación del desempeño por competencias

Se puede complementar la evaluación anterior, realizando una por las competencias según familia de puestos

a. Evaluación de desempeño por competencias para la familia de puestos uno.

A continuación, se presentan las competencias relacionadas con el desempeño de la familia de puestos uno. luego, se describen los

comportamientos esperados, los cuales van de acuerdo al perfil correspondiente. Siempre utilizar el Diccionario de Competencias y Comportamientos para evaluar los comportamientos de forma objetiva.

Tabla 15
Formato de evaluación de desempeño por competencias, Familia de puestos 1

FORMATO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO-COMPETENCIAS						Familia de puestos 1			
I. Datos Generales									
Nombre:			Jefe inmediato			Fecha de evaluación:			
Puesto:			Área:			Periodo a evaluar:			
A continuación se presentan las competencias requeridas en la familia de puestos uno. Seguido, se describen los comportamientos esperados de acuerdo al perfil de puesto. Consultar el Diccionario de Competencias y Comportamientos para una evaluación más objetiva.									
II. Criterios de evaluación									
Ponderación			Competencia y comportamientos esperados	Observaciones	Calificación				
Perfil	Evaluidor	Auto-evaluación			A 100 Ptos	B 70 Ptos	C 50 Ptos	D 40 Ptos	
1. Competencias generales									
A			Servicio/ Atención al cliente						
B			Comunicación eficaz						
A			Adaptabilidad a los cambios del entorno						
A			Innovación y creatividad						
A			Integridad						
2. Competencias Específicas Gerenciales									
A			Conducción de personas						
B			Entrenador						
A			Compromiso						
A			Liderazgo						
A			Orientación a los resultados						
B			Iniciativa						
2. Competencias Específicas por área									
A			Adaptabilidad/flexibilidad						
A			Colaboración						
B			Dinamismo/energía						
B			Influencia y negociación						
B			Productividad						
A			Prof. Conocimiento productos						
B			Responsabilidad						
B			Capacidad de aprender						
Total Puntos									
Puntuación		Calificación		Plan de mejora de rendimiento					
> 900		Destacado		Capacitación interna	<input type="radio"/>	casos prácticos		<input type="radio"/>	
600-900		Bueno		Capacitación externa	<input type="radio"/>	Rotación de puestos		<input type="radio"/>	
300-600		Necesita mejorar		Reentrenamiento	<input type="radio"/>	Supervisión estrecha		<input type="radio"/>	
0-300		Malo		Otros:		Recom. Verbales		<input type="radio"/>	
Nombre y Firma del evaluador			Nombre y Firma jefe del evaluado			Nombre y Firma del evaluado			

b. Evaluación de desempeño por competencias para la familia de puestos dos

Se presentan las competencias relacionadas con el desempeño de la familia de puestos dos. Luego, se describen los comportamientos esperados, los cuales van de acuerdo al perfil correspondiente. Siempre utilizar el Diccionario de Competencias y Comportamientos para evaluar los comportamientos de forma objetiva.

Tabla 16
Formato de evaluación de desempeño por competencias, Familia de puestos 2

FORMATO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO-COMPETENCIAS						Familia de puestos 2			
I. Datos Generales									
Nombre:			Jefe inmediato			Fecha de evaluación:			
Puesto:			Área:			Periodo a evaluar:			
A continuación se presentan las competencias requeridas en la familia de puestos uno. Seguido, se describen los comportamientos esperados de acuerdo al perfil de puesto. Consultar el Diccionario de Competencias y Comportamientos para una evaluación más objetiva.									
II. Criterios de evaluación									
Ponderación			Competencia y comportamientos esperados	Observaciones	Calificación				
Perfil	Evaluar	Auto-evaluación			A 100 Ptos	B 70 Ptos	C 50 Ptos	D 40 Ptos	
1. Competencias generales									
B			Servicio/ Atención al cliente						
A			Comunicación eficaz						
B			Adaptabilidad a los cambios del entorno						
A			Innovación y creatividad						
B			Integridad						
2. Competencias Específicas Gerenciales									
B			Conducción de personas						
B			Entrenador						
A			Compromiso						
B			Liderazgo						
B			Orientación a los resultados						
B			Iniciativa						
2. Competencias Específicas por área									
B			Adaptabilidad/flexibilidad						
B			Colaboración						
B			Dinamismo/energía						
B			Influencia y negociación						
B			Productividad						
A			Prof. Conocimiento productos						
A			Responsabilidad						
B			Capacidad de aprender						
Total Puntos									
Puntuación		Calificación		Plan de mejora de rendimiento					
> 900		Destacado		Capacitación interna	<input type="radio"/>	casos prácticos	<input type="radio"/>		
600-900		Bueno		Capacitación externa	<input type="radio"/>	Rotación de puestos	<input type="radio"/>		
300-600		Necesita mejorar		Reentrenamiento	<input type="radio"/>	Supervisión estrecha	<input type="radio"/>		
0-300		Malo		Otros:		Recom. Verbales	<input type="radio"/>		
Nombre y Firma del evaluador			Nombre y Firma jefe del evaluado			Nombre y Firma del evaluado			

c. Evaluación de desempeño por competencias para la familia de puestos dos

A continuación, se presentan las competencias relacionadas con el desempeño de la familia de puestos dos. luego, se describen los comportamientos esperados, los cuales van de acuerdo al perfil correspondiente. Siempre utilizar el Diccionario de Competencias y Comportamientos para evaluar los comportamientos de forma objetiva.

Tabla 17
Formato de evaluación de desempeño por competencias, Familia de puestos 3

FORMATO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO-COMPETENCIAS						Familia de puestos 3			
I. Datos Generales									
Nombre:			Jefe inmediato			Fecha de evaluación:			
Puesto:			Área:			Periodo a evaluar:			
A continuación se presentan las competencias requeridas en la familia de puestos uno. Seguido, se describen los comportamientos esperados de acuerdo al perfil de puesto. Consultar el Diccionario de Competencias y Comportamientos para una evaluación más objetiva.									
II. Criterios de evaluación									
Ponderación			Competencia y comportamientos esperados	Observaciones	Calificación				
Perfil	Evaluador	Auto-evaluación			A 100 Ptos	B 70 Ptos	C 50 Ptos	D 40 Ptos	
1. Competencias generales									
B			Servicio/ Atención al cliente						
A			Comunicación eficaz						
C			Adaptabilidad a los cambios del entorno						
C			Innovación y creatividad						
C			Integridad						
2. Competencias Específicas Gerenciales									
C			Conducción de personas						
B			Entrenador						
B			Compromiso						
D			Liderazgo						
B			Orientación a los resultados						
C			Iniciativa						
2. Competencias Específicas por área									
C			Adaptabilidad/flexibilidad						
B			Colaboración						
B			Dinamismo/energía						
B-C			Influencia y negociación						
B			Productividad						
B			Prof. Conocimiento productos						
B			Responsabilidad						
B			Capacidad de aprender						
					Total Puntos				
Puntuación		Calificación		Plan de mejora de rendimiento					
> 900		Destacado		Capacitación interna	<input type="radio"/>	casos prácticos	<input type="radio"/>		
600-900		Bueno		Capacitación externa	<input type="radio"/>	Rotación de puestos	<input type="radio"/>		
300-600		Necesita mejorar		Reentrenamiento	<input type="radio"/>	Supervisión estrecha	<input type="radio"/>		
0-300		Malo		Otros:		Recom. Verbales	<input type="radio"/>		
Nombre y Firma del evaluador				Nombre y Firma jefe del evaluado				Nombre y Firma del evaluado	

CONCLUSIONES

- ✓ Se elaboró la propuesta de un diseño de gestión de recursos humanos por competencias para la empresa Lácteos Huacariz, la cual, en una etapa posterior de implementación por parte de la gerencia, repercutirá en la mejora del desempeño de los colaboradores por ende optimizar la eficacia y eficiencia de la organización. En este sentido, en la primera parte del diseño, se realizaron los tres principales diccionarios que forman la estructura medular de un Sistema de Gestión del Talento Humano por competencias: El Diccionario de valores, el Diccionario de competencias y comportamientos y diccionario de preguntas. Teniendo definidas las competencias y sus respectivas mediciones a través de comportamientos, se diseñaron una serie de instrumentos que permitirán llevar a cabo de forma objetiva los procesos de reclutamiento, capacitación y evaluación del desempeño; que son los pilares de las actividades que desarrolla el Área Recursos Humanos.
- ✓ Se realizó el diagnóstico de la gestión de Recursos humanos de la empresa Lácteos Huacariz, evidenciando así que el manejo actual no es adecuado por ser insuficiente. No se tienen procedimientos definidos, controles o registros de cada etapa en la gestión de recursos humanos. Según indicadores, se tiene una alta rotación de personal (28% anual) lo cual eleva los costos de contratación; por otro lado, el 94% de los colaboradores encuestados indican no haber recibido capacitación.
- ✓ Se determina que el desempeño actual de los colaboradores de la empresa Lácteos Huacariz es ineficaz e ineficiente y genera pérdidas a la misma. Los objetivos de la empresa no se cumplen en su totalidad, se tiene porcentajes de cumplimiento de 69% en comercial, 88% en producción, 67% en cuanto a abastecimiento. Hay demoras en atención de pedidos a tiendas, y se ha llegado a tener pérdidas de un lote entero en producción que constituye el 10% de la producción del día.

RECOMENDACIONES

- ✓ Aprobar la propuesta del sistema de gestión de Recursos Humanos por competencias, que va desde el diseño de perfiles, reclutamiento y selección hasta la evaluación del desempeño del mismo, es importante no omitir ningún paso a fin de que la gestión de resultados esperados.
- ✓ Implementar de forma sistemática los formatos propuestos en cada uno de los procesos de Gestión de recursos humanos por competencias, además de una custodia adecuada de los mismos para poder realizar seguimientos y controles del personal.
- ✓ Diseñar el manual de organización y funciones para todos los puestos de la empresa Lácteos Huacariz y utilizarlos como documentos guía para capacitar al nuevo personal en los procesos de sus áreas.
- ✓ Mantener actualizada y realizar las modificaciones necesarias de acuerdo a las nuevas necesidades, los diccionarios de Competencias, Comportamientos y preguntas; para así tener una mejor y correcta ejecución de la gestión en los procesos de administración de los recursos humanos.
- ✓ En una segunda etapa (implementación), medir como mínimo los indicadores de las variables analizadas para tener una contrastación real de los beneficios que traería el diseño propuesto a la empresa Lácteos Huacariz.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alles, M. (2005). *Desarrollo del talento humano basado en competencias* (Primera ed.). Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2006). *Selección por Competencias*. Buenos Aires: Graneca.
- Alles, M. (2008). *Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias* (Segunda ed.). Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2011). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos Gestión por competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. A. (2005). *Desempeño por competencias: evaluación de 360°*. Buenos Aires: Granica.
- Alva, J., & Juarez, J. (2014). *Relación entre en nivel de satisfacción laboral y el nivel de productividad de los colaboradores de la empresa Chimu Agropecuaria SA del distrito de Trujillo 2014*. Trujillo: Universidad Privada Antenor Orrego.
- Angeles, L. (2015). *Consolidación de las mejores prácticas de RRHH de las medianas empresas en el sector textil rubro confecciones en Lima para la propuesta de un modelo de éxito basada en la gestión por procesos y por competencias*. Lima: Universidad Nacional de Ciencias Aplicadas.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos: el capital humano de las organizaciones* (Octava ed.). México: McGRAW-Hill Interamericana Editores S.A.
- Conexión Esan. (29 de Mayo de 2015). Recuperado el 26 de Junio de 2017, de <https://www.esan.edu.pe>: <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2015/05/recursos-humanos-que-indicadores-de-gestion-se-deben-considerar/>
- Ernest & Young Consultores. (10 de Junio de 2011). *Manual del director de recursos Humanos: Gestión por competencias*. Obtenido de http://www.cristianfreire.com/cya/tp2011/manual%20de%20rrhh_%20gesion%20comp etencias.pdf
- Gómez, B., & Mendoza, L. (2013). *Modelo de Gestión por Competencias para la empresa ACMED S.A.S*. Cartagena: Universidad de Caetagená.
- INEI. (25 de Junio de 2017). *Instituto Nacional de estadística e Informática*. Obtenido de https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1430/index.html
- Laschera, H., & Penedo, E. (15 de Julio de 2015). *Instituto Universitario Escuela Argentina de Negocios*. Recuperado el 26 de Junio de 2017, de http://www.iuean.edu.ar/noticias/Pre_Diagnostico_Vesprini_RRHH.pdf
- Martinez, V. (2013). *Gestión del Talento Humano por competencias para una empresa de las Artes Gráficas*. Mexico D.F.: Instituto Técnico Nacional.
- Ministerio de trabajo y promoción del empleo. (23 de Junio de 2017). *Ministerio de trabajo y promoción del empleo*. Obtenido de

http://www2.trabajo.gob.pe/archivos/estadisticas/peel/iem/2016/IEM_N247_ENERO_2017.pdf

- Palomo Vadillo, T. (2006). *El perfil de competencias del puesto de director/a de marketing de organizaciones de la comunidad de Madrid*. Madrid: ESIC EDITORIAL.
- Rábago Lopez, E. (2010). *Gestión por Competencias un enfoque para mejorar el rendimiento personal y empresarial*. España: Netbiblo S.L.
- Ramos, Á., & Nohora, R. (2008). *Diagnóstico selectivo y propuesta de mejoramiento a los procesos de talento humano de Audieps LTDA*. Bogotá: Universidad de la Salle.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional* (Décima ed.). México: Pearson Educación.
- Rodríguez, A. (s.f.). Recuperado el 25 de Junio de 2017, de <http://www.oocities.org/es/avrrinf/grh/trabajo3/trabajo3.htm>
- Shermar, A., & Bohlander, G. (1994). *Administración de los Recursos Humanos*. México: Grupo Editorial Iberoamérica S.A.
- Urteaga, L. (2014). *Relación entre la satisfacción laboral con la motivación y la rotación de personal de Mi Caja Cajamarca*. Cajamarca: Universidad Nacional de Cajamarca.

ANEXO 1: Matriz de consistencia metodológica

MATRIZ DE CONSISTENCIA					
Problemas	Objetivos	Hipótesis	Variables	Indicadores	Metodología Técnicas e Instrumentos
PROBLEMA GENERAL	OBJETIVOS GENERAL	HIPOTESIS GENERAL			
¿Cómo un modelo de gestión de recursos humanos por competencias puede mejorar el desempeño de los colaboradores de la empresa Industria Alimentaria Huacariz S.A.C. ubicada en la ciudad de Cajamarca	Diseño de un modelo de Gestión de Recursos Humanos por competencias en la empresa industria alimentaria Huacariz SAC para la mejora del desempeño de sus colaboradores.	El modelo de gestión de recursos humanos por competencias mejorará el desempeño de los colaboradores de la empresa Industria Alimentaria Huacariz S.A.C. de Cajamarca, 2017, lo cual se manifestará en una mayor efectividad.	Variable independiente X1= Modelo de Gestión de Recursos Humanos por competencias	<ul style="list-style-type: none"> • Motivación • Responsabilidad • Costos por contratación • Tiempo por contratación Tiempo de permanencia en el puesto • Porcentaje de evaluaciones del desempeño favorables • Nivel de acceso a la formación de los empleados • % de personas que consiguen sus resultados al 100% • % de empleados promocionados evaluados positivamente en su primer año • índice de rotación • Índice de Ausentismo 	<p>Tipo de Investigación: - Descriptiva</p> <p>Método: DISEÑO Transversal, No experimental</p> <hr/> <p>Población: La población está constituida todos los trabajadores en todas las áreas de la empresa.</p> <p>Técnica: Encuestas tipo escala de Likert, Observación, Revisión documental. Entrevista a administradora</p> <hr/> <p>Instrumento de recolección de datos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Grabadora Digital • Cámara Fotográfica • Papel y Lapiceros • Cuaderno de notas
PROBLEMAS ESPECIFICOS	OBJETIVOS ESPECIFICOS	HIPOTESIS ESPECIFICAS			
1. ¿Cuál es la situación actual de la gestión de Recursos Humanos en la empresa Industria Alimentaria Huacariz S.A.C.?	1. Realizar un diagnóstico de la situación actual de la Gestión de Recursos Humanos en la empresa Industria Alimentaria Huacariz SAC	1.- La situación actual de la gestión de Recursos Humanos en la empresa Industria Alimentaria Huacariz S.A.C. es ineficaz e ineficiente.			
2. ¿Cuál es la situación actual del desempeño de los colaboradores de la empresa Industria Alimentaria Huacariz SAC?	2. Diagnosticar el desempeño de los colaboradores de la empresa Industria Alimentaria Huacariz S.A.C.	2.-La situación actual del desempeño de los colaboradores de la empresa Industria Alimentaria Huacariz S.A.C., es ineficaz e ineficiente.	Variable Dependiente Y1= Desempeño de los colaboradores	<p>Eficacia:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Logro de objetivos <p>Eficiencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Uso de recursos • Índice de desperdicios 	

ANEXO 2: Cuestionario-Recolección de datos

CUESTIONARIO GENERAL- PROCESOS RECURSOS HUMANOS

Favor responda la siguiente encuesta, sea sincero; la encuesta es totalmente ANÓNIMA Y CONFIDENCIAL.

Indicaciones: Lea cuidadosamente cada pregunta y marque la alternativa que considere refleje mejor la realidad de la empresa. Su opinión es importante.

Fecha: _____

Área: _____

Sexo: _____

Antigüedad: _____

Edad: _____

1. ¿A través de qué medio se enteró de la vacante?

- Anuncios en Internet
- Anuncio en la misma empresa (carteles en tiendas)
- Por personas que laboran en la empresa
- o Por recomendación de personas externas a la empresa
- otros : _____

2. Indique su nivel académico

- Secundaria completa
- Técnico
- Superior
- Estudia actualmente
- Otros

3. ¿Le realizaron pruebas específicas relacionadas con el cargo a desempeñar?

- SI
- NO

4. ¿Al momento de su ingreso a la empresa, se le comunicó la misión, visión y valores de la Industria Alimentaria Huacariz S.A.C.?

- SI
- NO

5. ¿Actualmente conoce la misión, visión y valores corporativos de Industria Alimentaria Huacariz?

- SI
- NO

6. ¿Conoce el programa de inducción de la empresa?

- SI
- NO

7. ¿Le dieron a conocer de manera escrita las funciones a desempeñar en el cargo?

- SI
- NO

8. ¿Como considera la capacitación que se le dio al iniciar su labor?

- Excelente
- Regular

Buena

Mala

9. ¿Recibe capacitación continua? (dictados por la empresa)

SI

NO

10. ¿Le realizaron alguna evaluación en el tiempo que lleva trabajando? SI Cuáles?

SI

NO

Cuales: _____

11. Conoce o sabe si existe un manual de funciones para el puesto que ocupa

SI

NO

12. Califique las posibilidades de que se den ascensos y promociones en la empresa Industria Alimentaria

Huacariz S.A.C

Alta

Media

Baja

13. ¿La empresa realiza actividades de recreación y deporte?

SI

NO

14. Por favor, valore su nivel de satisfacción con los siguientes aspectos

- 1 Insatisfecho
- 2 Neutral
- 3 Satisfecho

	1	2	3
Salario			
Flexibilidad de horario			
Oportunidad de ascenso			
Oportunidad de crecimiento profesional			
Beneficios sociales (vacaciones, prestamos, seguro, etc.)			
Incentivos (Comisiones, felicitaciones, reconocimiento, tiempo libre, otros)			
Puntualidad en el pago de salarios			
Relación entre los trabajos que desempeña y sus capacidades			
Relación entre su sueldo y esfuerzo (trabajo)			
Carga de trabajo			
Seguridad en el trabajo			

15. ¿Se siente seguro y estable con su empleo?

SI

NO

Muchas gracias por su colaboración

ANEXO 3: Guía de entrevista no estructurada:

Evaluación de la situación actual de la gestión de Recursos Humanos

A. Información general

Fecha de la entrevista ___/___/_____

Personal entrevistado: _____

Cargo: _____

Departamento: _____

- B.** Describa todos los procesos relacionados a la gestión de Recursos Humanos que se realiza en la empresa.

Preguntas guía:

1. ¿Existe un área de RRHH en la empresa?, ¿Qué área o persona ven los temas relacionados al personal?
2. ¿Se tiene definidos todos los puestos /perfiles de la empresa?
3. ¿Qué métodos se utilizan para la contratación de nuevo personal?
4. ¿Cómo manejan la integración del nuevo personal a la empresa
5. ¿Cómo gestionan/evalúan el desempeño del empleado dentro de la organización?
6. ¿Considera que el lugar donde el trabajador desempeña sus labores es apropiado (seguro, saludable, ergonómico)?
7. ¿Qué métodos utilizan para determinar la satisfacción del empleado?
8. ¿Realiza su empresa el DNC (diagnóstico de necesidades de capacitación)?
9. ¿Cuenta el área/la empresa con un presupuesto autónomo para los procesos de desarrollo y capacitación?
10. ¿Qué tipo de compensaciones de dan a los trabajadores en la empresa?

ANEXO 4: Guía de Observación

Área de observación: Recursos Humanos	Fecha:
Nombre de investigador:	Milena Lizeth Castañeda Chucchucan
ASPECTOS PRINCIPALES A INVESTIGAR	
1	Análisis estructura orgánica ✓ Puestos ✓ Niveles
2	Describir y esquematizar flujograma de selección
3	Describir y esquematizar flujograma de Capacitación
4	Describir y esquematizar flujograma de Evaluación
5	Otros aspectos relacionados: Datos de producción, comercial, tiempos, etc

ANEXO 5: Diccionario por Competencias

Modelo de Diccionario de Competencias y Comportamientos asociados

Este Diccionario contiene las competencias seleccionadas para la empresa Industria Alimentaria Huacariz S.A.C. esta producido para ser consultado en los diferentes procesos de la gestion de recursos humanos, tanto en entrevistas de ingreso, evaluaciones de desempeño e incluso como guía para temas de capacitación.

Última Fecha de Actualización: 05/12/2018

Elaborado por : Milena Castañeda Chucchucan

Escala empleada en el Comportamiento

Grado A	Desarrollada nivel máximo	100%
Grado B	Existente	70%
Grado C	Desarrollada a nivel Intermedio	50%
Grado D	Requiere apoyo, desarrollo minimo	40%

Para medición de una competencia determinada onsiderar lo siguientes:

100% A	70% B	50% C	D 40%
Posee ampliamente desarrollada esta Habilidad	Presenta un buen nivel de esta Habilidad	Posee potencial para desarrollar esta habilidad	Requiere apoyo para desarrollar esta habilidad

COMPETENCIAS CARDINALES

SERVICIO/ ORIENTACIÓN AL CLIENTE:

Demostrar sensibilidad hacia las necesidades o demandas de un conjunto de clientes potenciales, externos o internos. Mostrar una actitud permanente por detectar y satisfacer las necesidades y prioridades de los clientes. Implica una vocación permanente de servicio al cliente interno y externo, comprender adecuadamente sus demandas y generar soluciones efectivas a sus necesidades.

GRADO	DESCRIPCIÓN	COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS
A 	<p>Establece una relación con perspectivas de largo plazo con los clientes para resolver sus necesidades, sacrifica beneficios inmediatos en algunas ocasiones, en función de los futuros. Es un referente de la organización en materia de ayudar y satisfacer las necesidades de los clientes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> *Anticipa las necesidades de los clientes *Desarrollo ideas y soluciones innovadoras * Escucha al cliente y maneja de buen grado las críticas que recibe, las quejas o los pedidos especiales. *Intruye a los clientes sobre la buena calidad de los productos de la compañía
B 	<p>Promueve, o realiza él mismo, la búsqueda de información sobre las necesidades latentes del cliente. Indaga proactivamente más allá de las necesidades explícitas y adecua los productos y servicios disponibles a esas necesidades.</p>	<ul style="list-style-type: none"> *Identifica las necesidades del cliente *Pone en marcha las acciones necesarias para satisfacer al cliente *Actúa a partir de las críticas y los pedidos especiales que recibe de los clientes. *Implementa herramientas adecuadas para medir el grado de satisfacción de los clientes en forma permanente
C 	<p>Mantiene una actitud de total disponibilidad con el cliente, brindando más de lo que éste espera. El cliente siempre puede encontrarlo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> *Pone en marcha acciones para cumplir con los pedidos del cliente *Implementa acciones para medir la satisfacción de los clientes cuando esto le es sugerido y lo hace con entusiasmo.
D 	<p>Promueve el contacto permanente con el cliente para mantener una comunicación abierta con él sobre las expectativas mutuas y para conocer el nivel de satisfacción.</p>	<ul style="list-style-type: none"> *Atiende los pedidos de los clientes, sin considerar especialmente las consignas, quejas y/o pedidos especiales de los mismos. No informa a sus superiores sobre problemas derivados de esta situación. *Revisa periódicamente el grado de satisfacción del cliente.

COMUNICACIÓN EFICAZ

Es la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, exponer aspectos positivos. La habilidad de saber cuándo y a quién preguntar para llevar adelante un propósito. Es la capacidad de escuchar al otro y comprenderlo. Comprender la dinámica de grupos y el diseño efectivo de reuniones

GRADO	DESCRIPCIÓN	COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS
 A	Es reconocido por su habilidad para identificar los momentos y la forma adecuada para exponer diferentes situaciones y llamado por otros para colaborar en estas situaciones. Utiliza herramientas y metodologías para diseñar y preparar la mejor estrategia de cada comunicación	<ul style="list-style-type: none">*Comunica sus ideas en forma clara, eficiente y fluida, logrando que su audiencia entienda su mensaje e impactándola en el sentido que desea.*Expresa claramente a sus colaboradores los objetivos, estrategias, sus responsabilidades y lo que se espera de ellos.*Escucha a los demás con empatía, interpretando el lenguaje verbal y no verbal.
 B	Es reconocido en su área de incumbencia por ser un interlocutor confiable y por su habilidad para comprender diferentes situaciones y manejar reuniones	<ul style="list-style-type: none">*Transmite sus mensajes e ideas claramente en todos los niveles de la empresa.*Trata con respeto a sus pares y colaboradores, manifestando su disposición para escuchar a los demás.*Organiza mentalmente la información brindada por su interlocutor y verifica que el mensaje que desea transmitir haya sido comprendido.
 C	Se comunica sin ruidos evidentes con otras personas en forma oral y/o escrita. Se entiende el mensaje que desea transmitir.	<ul style="list-style-type: none">*Escucha de manera activa hace preguntas pertinentes a su interlocutor.*Comprende situaciones diversas y se maneja adecuadamente en reuniones complejas.*Ajusta su manera de expresarse teniendo en cuenta las particularidades de sus interlocutores.*Da retroalimentación a sus colaboradores para orientar su desarrollo y desempeño.
 D	En ocasiones sus respuestas orales o escritas no son bien interpretadas. Le cuesta expresarse con facilidad.	<ul style="list-style-type: none">*Transmite adecuadamente sus ideas tanto por escrito como oralmente.*Notifica a sus colaboradores y pares sobre información importante de la organización que puede ser requerida para su trabajo.*Escucha atentamente a los interlocutores y se comunica de manera clara y entendible, realiza preguntas adecuadas para entender la información que necesita.

ADAPTABILIDAD A LOS CAMBIOS DEL ENTORNO:

Es la capacidad para adaptarse y avenirse a los cambios, modificando si fuese necesario su propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nueva información, o cambios del medio, ya sean del entorno exterior, de la propia organización, del usuario o de los requerimientos del trabajo en sí.

GRADO	DESCRIPCIÓN	COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS
 A	Realiza adaptaciones organizacionales y estratégicas a corto, mediano y largo plazo en respuesta a los cambios del entorno o las necesidades de la situación. Evalúa sistemáticamente su entorno atento a cambios que pudieran producirse	<ul style="list-style-type: none">*Modifica estrategias y objetivos de la organización, con celeridad, ante cambios externos o nuevas necesidades.*Se adapta con eficiencia y velocidad a distintos contextos, situaciones, medios y personas.*Promueve la adaptabilidad al cambio entre sus colaboradores, y les brinda coaching para que a su vez la desarrollen en sus equipos de trabajo.
 B	Adapta tácticas y objetivos para afrontar una situación o solucionar problemas. Sistemáticamente revisa y evalúa las consecuencias positivas y/o negativas de las acciones pasadas para agregar valor.	<ul style="list-style-type: none">*Está atento a los cambios del contexto, y modifica los objetivos o proyectos de acuerdo con las nuevas necesidades de la organización.*Conoce las capacidades de sus equipos de trabajo, por lo que puede guiarlos para que se adapten a las nuevas necesidades.*Promueve cambios de procesos, servicios o relaciones, de acuerdo con lo que requieran las nuevas situaciones.
 C	Evalúa y observa la situación objetivamente y puede reconocer la validez del punto de vista de otros, utilizando dicha información de manera selectiva para modificar su accionar. Revisa situaciones pasadas para modificar su accionar ante situaciones nuevas	<ul style="list-style-type: none">*Comprende rápidamente las nuevas necesidades internas, a medida que sus superiores le informan sobre los cambios de situación o contexto.*Tiene adecuado criterio y sentido común para alinear las normas y políticas según la situación, a medida que se generan los cambios. *habilidad para generar respuestas nuevas o adaptar soluciones conocidas frente a nuevas situaciones.
 D	Sigue siempre los procedimientos. En ocasiones puede reconocer la validez de otros puntos de vista y modificar su accionar.	<ul style="list-style-type: none">*Percibe los cambios de situación o contexto con mayor facilidad en la medida en que sean más cercanos*puede adaptar su accionar si recibe feedback adecuado y comprende los nuevos argumentos.*circunstancialmente utiliza experiencias pasadas como elementos evaluadores y enriquecedores de las estrategias presentes y futuras.

INNOVACIÓN Y CREATIVIDAD:

Es la capacidad de idear soluciones nuevas y diferentes para resolver problemas o situaciones requeridas por el propio puesto, la organización, los clientes o el segmento de la economía donde actúe.

GRADO	DESCRIPCIÓN	COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS
 A	Presenta una solución novedosa y original, a la medida de los requerimientos del cliente, que ni la propia empresa ni otros habían presentado antes. Genera valor agregado a su área	<ul style="list-style-type: none">*Detecta nuevas oportunidades de negocios para la organización, desarrollando nuevos productos y renovando los actuales.*Busca y propone alternativas novedosas y originales para solucionar los problemas, redefiniendo procesos e incluyendo mejoras de gran impacto.*Promueve y estimula a desarrollar enfoques innovadores y propuestas creativas; se toma tiempo necesario para escuchar las ideas nuevas y recompensa a las personas que elaboran buenas propuestas.
 B	Presenta soluciones a problemas o situaciones de los clientes o de su entorno de trabajo que la empresa no había ofrecido nunca.	<ul style="list-style-type: none">*Genera propuestas de cambio; propone alternativas y oportunidades de mejora y desarrollo para la organización.*Propone soluciones creativas a problemas inesperados.*Descubre nuevas aplicaciones para productos e ideas ya existentes.*Resuelve problemas muy complejos; combina soluciones a problemas anteriores para llegar a una solución diferente.*Escucha nuevas ideas de los demás.
 C	Aplica/recomienda soluciones para resolver problemas o situaciones utilizando su experiencia en otras similares.	<ul style="list-style-type: none">*Busca oportunidades apropiadas para aportar nuevas ideas*Realiza pequeñas propuestas que hacen más eficaces los procesos internos de su área.*Da solución a los problemas, seleccionando las respuestas adecuadas de un conjunto de soluciones anteriores de eficiencia previamente aprobada.*Muestra interés por aplicar los conocimientos a fin de estructurar formas más eficientes de realizar las diversas tareas
 D	Aplica/recomienda respuesta estándar que el mercado u otros utilizarían para resolver problemas/situaciones similares a los presentados en su área.	<ul style="list-style-type: none">*Tiene una actitud pasiva, acepta lo que se da.*teme romper con los esquemas tradicionales de trabajo y no se arriesga a apoyar ideas nuevas y creativas.*Ante las dificultades reacciona aplicando soluciones estereotipadas, que son parte de las respuestas aprendidas.

INTEGRIDAD

Las acciones son congruentes con lo que se dice. Incluye comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente y estar dispuesto a actuar con honestidad incluso en negociaciones difíciles con agentes externos. Queda fuera de este concepto cualquier manifestación de "doble discurso".

GRADO	DESCRIPCIÓN	COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS
 A	Trabaja según sus valores. Despide o no contrata a una persona de dudosa reputación, aunque tenga alta productividad. Da permiso a una persona que lo está pasando mal por el estrés. Propone o decide, abandonar un producto, servicio o línea que aun siendo productivo él considera poco ético.	<ul style="list-style-type: none">*Orienta y realiza su trabajo en base a sus valores*Acepta los riesgos o costos de su honestidad*Establece relaciones laborales o comerciales sobre la base de sus principios y del respeto*Es un referente en materia de integridad*Sus acciones son congruentes con sus dichos
 B	Admite públicamente que ha cometido un error y actúa en consecuencia. Dice las cosas como son aunque pueda molestar a otros. No está dispuesto a cumplir órdenes que impliquen acciones que él considera que no son éticas.	<ul style="list-style-type: none">*Admite sus errores y actúa en consecuencia*Expresa clara y abiertamente lo que piensa y lo que siente*Sigue las reglas que se ajustan a su criterio ético, y no obedece aquellas que no lo hacen.*Acepta planteos éticos de sus subordinados*Promueve acciones íntegras entre sus compañeros.
 C	Desafía a otros a actuar con valores y creencias. Está orgulloso de ser honrado. Es honesto en las relaciones con los clientes. Da a todos un trato equitativo.	<ul style="list-style-type: none">*Es equitativo en sus elecciones*Es honrado*Es honesto en los vínculos con los demás*Induce a otros a actuar de acuerdo con los valores y creencias
 D	Es abierto y honesto en situaciones de trabajo. Reconoce errores cometidos o sentimientos negativos propios y puede comentárselos a otros. Expresa lo que piensa, aunque no sea necesario o sea más sencillo callarse	<ul style="list-style-type: none">*Es abierto y honesto en las relaciones laborales*Reconoce sus errores o sentimientos negativos*Expresa lo que piensa*En situaciones complejas, deriva la resolución a su superior.

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS GERENCIALES

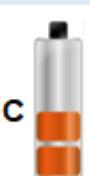
CONDUCCIÓN DE PERSONAS:

Es la capacidad de desarrollar, consolidar y conducir un equipo de trabajo alentando a sus miembros a trabajar con autonomía y responsabilidad. Se relaciona con el trabajo en equipo y con el empowerment. Implica un esfuerzo constante por mejorar la formación y el desarrollo, tanto los personales como los de los demás, a partir de un análisis previo de necesidades de la organización.

GRADO	DESCRIPCIÓN	COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS
A 	Exige alto rendimiento estableciendo estándares que consensúa con sus colaboradores. Logra que el equipo se fije objetivos desafiantes, pero posibles y que guarden relación con los planes de la empresa y con las competencias de sus integrantes. Da feedback a los colaboradores sepan.	<ul style="list-style-type: none"> *Desarrolla aquellas actividades que propician la evolución del equipo hacia el trabajo autodirigido. *Promueve un clima que facilita la circulación fluida de información y la mutua confianza, que contribuye a la sinergia grupal. *Se preocupa por efectuar evaluaciones y dar feedback sobre la manera como trabaja el equipo. Realiza reuniones para el seguimiento de la evolución de los proyectos y establecimiento de objetivos.
B 	Se muestra disponible para brindar apoyo. Retiene a la gente con talento. Para facilitar el aprendizaje, explica cómo y por qué las cosas se hacen de una determinada manera. Se asegura por distintos medios de que se hayan comprendido bien sus explicaciones e instrucciones.	<ul style="list-style-type: none"> *Motiva a los miembros de su grupo que considera valiosos; promueve su desarrollo, crea compromiso y realiza su seguimiento. *Adopta herramientas y procedimientos para mejorar el rendimiento del equipo *Siempre que se le solicita provee de asesoría y retroalimentación necesaria para apoyar las actividades de desarrollo de sus colaboradores. *Propicia un clima adecuado de comunicación con todos los niveles.
C 	Organiza equipos de trabajo definiendo pautas generales de actividad y delegando algunas a los integrantes. Ocasionalmente media en situaciones de conflicto. Dedicar tiempo para explicar a los demás cómo se deben realizar los trabajos; Da instrucciones detalladas y ofrece sugerencias.	<ul style="list-style-type: none"> *Encomienda a cada miembro del grupo una responsabilidad sobre un proyecto, reservándose los puntos importantes y el manejo final para sí y manteniendo todo bajo su estrecho control. *No interfiere en las relaciones del personal a su cargo salvo en situaciones en las que un problema interpersonal impida el desarrollo de la tarea. en ese caso actúa como facilitador restableciendo la comunicación.
D 	Organiza el trabajo de otros asignando tareas a partir de la correcta identificación de lo que cada uno es capaz de hacer. Cree que las personas pueden y quieren aprender para mejorar su rendimiento.	<ul style="list-style-type: none"> *Organiza a su gente con eficiencia para proyectos sencillos. *Identifica con tino las fortalezas de los miembros de su equipo *En ocasiones especiales, si algún colaborador así lo requiere, brinda orientación básica. *Mantiene aparentemente abierto el canal de comunicación, aunque ante el requerimiento de asistencia privilegia sus tareas personales. *Sólo si se lo solicita, actúa frente a posibilidades de capacitación.

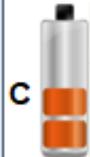
ENTRENADOR:

Es la capacidad de escuchar adecuadamente, comprender y responder a pensamientos, sentimientos o intereses de los demás, aunque éstos no los hayan expresado o lo hayan hecho sólo parcialmente.

GRADO	DESCRIPCIÓN	COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS
 A	Comprende los intereses de los demás modificando su propia conducta –dentro de las normas de la organización- y los ayuda a resolver problemas que le plantean o él mismo observa.	*Lleva adelante otra función respecto de sus colaboradores: ser guía y consejero en una relación orientada al aprendizaje. Lo asume de manera deliberada, desea hacerlo y está convencido de los resultados a obtener.
 B	Comprende los problemas. Sentimientos y preocupaciones subyacentes de otra persona, identificando sus fortalezas y debilidades.	*Ayuda y asesora en caso sea pertinente, brindándoles consejo para la solución de situaciones o problemas que deriven de la conducción del grupo humano a su cargo.
 C	Toma en cuenta los indicios de emociones o pensamientos de los demás para realizar un diagnóstico y explicar sus conductas.	*Brinda retroalimentación a sus colaboradores sobre lo que hacen bien o qué deben mejorar.
 D	Tiene cierta dificultad para comprender o percibir los estados de ánimo, demuestra incomprensión o sorpresa ante las acciones o emociones de los demás	*Brinda apoyo, capacita siempre y cuando se lo soliciten y haya pruebas de que es realmente necesario.

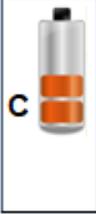
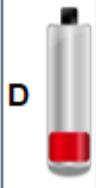
COMPROMISO:

Habilidad y deseo para alinear sus propias conductas con las necesidades, prioridades y metas de la organización, de actuar de manera que promuevan las metas y necesidades organizacionales.

GRADO	DESCRIPCIÓN	COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS
	<p>Asume como propios los objetivos de la organización, sintiéndose totalmente identificado con ellos. Apoya e instrumenta las decisiones organizacionales y es reconocido interna y externamente por cumplir siempre con sus compromisos personales y profesionales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> *Define en objetivos la visión de la empresa, identificándose y Transmitiéndolo a pares y supervisados, los motiva y hace partícipes para generar compromiso. *Apoya e instrumenta las decisiones organizacionales comprometido con el logro de los objetivos y la búsqueda del mejoramiento de la calidad y eficiencia *Diseña herramientas de seguimiento, para controlar sus procesos. *Se ocupa personalmente de que la empresa reconozca el esfuerzo de sus colaboradores, a fin de mantener la motivación y el compromiso del grupo.
	<p>Se identifica totalmente con los objetivos de la empresa, es su guía para la acción y toma de decisiones. Se siente orgulloso de ser parte de la empresa y se esfuerza por generar la adhesión y el compromiso de su equipo. Apoya e instrumenta las decisiones de sus superiores con miras al logro de los objetivos planteados.</p>	<ul style="list-style-type: none"> *Se siente orgullosos de ser parte de la organización, y actúa consecuentemente. *Se esfuerza por generar compromiso en su equipo, escuchando y respetando sus ideas y haciendo que se sientan parte de cada logro. *Apoya e instrumenta decisiones de sus superiores para el logro de objetivos *Pone en práctica los mecanismos de control pautados, con el fin de ir monitoreando el logro de los objetivos y de implementar acciones correctivas.
	<p>Comprende y asume como propios los objetivos de la organización, se mantiene motivado y motiva a sus compañeros para guiar su accionar según los objetivos. Tiene un buen nivel de desempeño.</p>	<ul style="list-style-type: none"> *Motiva a sus compañeros, guía su accionar según los objetivos pautados. *Tiene un buen nivel de desempeño, y alcanza siempre los objetivos que se le pautan, esforzándose por mejorar continuamente y por participar y aportar ideas y soluciones superadoras. *Genera información para el control de la gestión, y busca feedback para chequear su nivel de desempeño
	<p>Trabaja orientado por los objetivos de la empresa, sin sentirse identificado con ellos. Le cuesta motivar a su gente para generar adhesión y compromiso. Escucha opiniones sobre su desempeño y corrige su accionar si es necesario, con el fin de lograr lo que se espera de él.</p>	<ul style="list-style-type: none"> *Comprende y se compromete con los objetivos que se le pautan, y trabaja para el logro de los mismos con un buen nivel de desempeño. *Escucha opiniones sobre su desempeño, y corrige su accionar si es necesario, para lograr lo que se espera de él y satisfacer a sus superiores. *Tiene dificultades para alcanzar el logro de los objetivos que se le plantean.

LIDERAZGO:

Intención de tomar el rol de líder de un equipo u otro grupo. Es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. La habilidad para fijar objetivos, el seguimiento de dichos objetivos y la capacidad de dar feedback, integrando las opiniones de los otros.

GRADO	DESCRIPCIÓN	COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS
	<p>Orienta la acción de su grupo en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios. Fija objetivos, realiza su seguimiento y da feedback sobre su avance integrando las opiniones de del equipo. Tiene energía y la transmite a otros en pos de un objetivo común fijado por él mismo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> *Orienta la acción de sus grupos en las direcciones necesarias para el logro de los objetivos, Motiva a cada uno de acuerdo con sus necesidades. *Fija objetivos, los transmite claramente, realiza su seguimiento y da coaching y retroalimentación sobre el avance registrado, integrando las opiniones de los diversos integrantes de cada grupo. *Tiene energía y perseverancia y las transmite con su ejemplo a los demás, logrando que su gente desarrolle también sus tareas con alto nivel de energía.
	<p>El grupo lo percibe como líder, fija objetivos y realiza un adecuado seguimiento brindando feedback a los distintos integrantes. Escucha a los demás y es escuchado.</p>	<ul style="list-style-type: none"> *Fija objetivos, los transmite y realiza un adecuado seguimiento al respecto, brindando retroalimentación a los integrantes de su equipo. *Escucha a los demás y es escuchado. *El grupo lo percibe como líder y se orienta en función de los objetivos por él fijados. *Trabaja habitualmente con buen nivel de energía, y logra que el equipo rinda en la misma medida.
	<p>Promueve la eficacia del grupo. Puede fijar objetivos que el grupo acepta realizando un adecuado seguimiento de lo encomendado.</p>	<ul style="list-style-type: none"> *Identifica objetivos para el equipo de trabajo. *Mantiene al grupo informado sobre aspectos importantes de la empresa y cambios en los objetivos organizacionales. *Realiza seguimiento al cumplimiento de los objetivos del equipo. *Brinda retroalimentación a sus colaboradores, si es solicitada por ellos. - Distribuye adecuadamente los recursos.
	<p>El grupo no lo percibe como líder. Tiene dificultades para fijar objetivos aunque puede ponerlos en marcha y hacer su seguimiento.</p>	<ul style="list-style-type: none"> *Da a las personas instrucciones adecuadas. *Delega explícitamente tareas rutinarias para poder dedicar tiempo a temas menos operativos. *Lidera pequeños equipos orientado al logro de resultados concretos. *Es un referente informal para algunos de sus colaboradores. *Tiene dificultades para fijar objetivos.

ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS:

Es la capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia cuando se deben tomar decisiones importantes necesarias para superara los competidores, responder a las necesidades del cliente o mejorar la organización. Es la capacidad de administrar los procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados.

GRADO	DESCRIPCIÓN	COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS
	Siempre va un paso más adelante en el camino de los objetivos fijados, preocupado por los resultados globales de la organización. Aporta soluciones incluso frente a problemas complejos y en escenarios cambiantes, aporta soluciones de alto valor agregado para la organización	<ul style="list-style-type: none"> *Planifica la actividad previendo incrementar la competitividad de la organización y la satisfacción de los clientes. *Estimula y premia las actitudes y las acciones de los colaboradores orientadas a promover la mejora continua y la eficiencia. *Actúa con velocidad y sentido de urgencia, ante situaciones que requieren anticiparse a los competidores, o responder a las necesidades de los clientes. *Reconoce y recompensa el valor de los resultados grupales e individuales de su equipo.
	Establece sus objetivos considerando los posibles beneficios. Compromete a su equipo en el logro de ellos. Emprende acciones de mejora, centrándose en la optimización de recursos y considerando todas las variables	<ul style="list-style-type: none"> *Trabaja con objetivos claramente establecidos, realistas y desafiantes. *Diseña y utiliza indicadores para medir y comparar los resultados obtenidos. *Da orientación y retroalimentación a su gente acerca de su desempeño. *Resuelve adecuadamente situaciones complejas que requieren una modificación en los procesos o los servicios, a fin de contemplar necesidades o requerimientos fuera de lo planeado. *Explicita claramente a sus colaboradores los objetivos planteados.
	Fija objetivos para su área en concordancia con los objetivos estratégicos de la organización. Trabaja para mejorar su desempeño introduciendo los cambios necesarios en la órbita de su accionar.	<ul style="list-style-type: none"> *Ante estándares de desempeño poco satisfactorios, hace cambios específicos en los métodos de trabajo para conseguir mejoras. *Capacita, entrena y da orientación a quienes se lo solicitan, con el fin de mejorar el nivel de desempeño del grupo. *Resuelve adecuadamente y a tiempo situaciones problemáticas, a fin de poder alcanzar la performance (personal y grupal) esperada.
	Intenta que todos realicen el trabajo bien y correctamente. Expresa frustración ante la ineficiencia o la pérdida de tiempo pero no encara las mejoras necesarias. Marca los tiempos de realización de los trabajos.	<ul style="list-style-type: none"> *Realiza bien su trabajo y facilita el de los demás, para el logro de objetivos y acciones esperados. Cumple adecuadamente con los procesos establecidos. *Expresa frustración ante la ineficiencia o la pérdida de tiempo, pero no encara mejoras a menos que le sean solicitadas. *Está atento a los tiempos de realización de los trabajos, lograr cumplir *Genera información para el control de la gestión.

INICIATIVA:

Es la predisposición a actuar proactivamente y a pensar no sólo en lo que hay que hacer en el futuro. Implica marcar el rumbo mediante acciones concretas, no sólo de palabras. Los niveles de actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones de los problemas.

GRADO	DESCRIPCIÓN	COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS
	<p>Se anticipa a las situaciones con una visión a largo plazo; actúa para crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás. Elabora planes de contingencia. Es promotor de ideas innovadoras. Referente en esta competencia y es imitado por otros</p>	<ul style="list-style-type: none"> *Posee una visión de largo plazo, que le permite anticiparse a las situaciones y prever alternativas de acción. *Actúa preventivamente, para crear oportunidades o evitar problemas potenciales, no evidentes para los demás. *Da el ejemplo con su actitud, y es el referente para todos con relación a la toma de iniciativas para la mejora y la eficiencia.
	<p>Se adelanta y prepara para los acontecimientos que puedan ocurrir en el corto plazo. Crea oportunidades o minimiza los problemas potenciales. Es ágil en la respuesta a los cambios. Aplica distintas formas de trabajo con una visión de mediano plazo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> *Se adelanta y se prepara para los acontecimientos que pueden ocurrir en el corto plazo. *Crea oportunidades o minimiza los problemas potenciales cercanos. *Es capaz de evaluar las principales consecuencias de una decisión a largo plazo, si cuenta con la información y el tiempo necesarios. *Tiene una respuesta ágil frente a los cambios. *Aplica distintas formas de trabajo con una visión de mediano plazo.
	<p>Toma decisiones en momentos de crisis, tratando de anticiparse a las situaciones que puedan surgir. Tiene distintos enfoques para enfrentar un problema</p>	<ul style="list-style-type: none"> *Toma decisiones en momentos de crisis, tratando de anticiparse a las situaciones problemáticas que pudieran surgir en el corto plazo. *Actúa rápida en una crisis, cuando lo normal sería esperar, y ver si se resuelve sola. *Es participativo, aporta ideas y estimula a su gente para que actúe de la misma forma.
	<p>Aborda oportunidades o problemas del momento. Reconoce las oportunidades que se presentan, puede actuar para materializarlas. Se enfrenta inmediatamente con los problemas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> *Implementa las propuestas sugeridas por pares o superiores con celeridad y eficiencia. *Resuelve problemas no muy complejos sin consultar con sus superiores. *Propone mejoras en las tareas o áreas de su interés. Le cuesta entender y actuar rápidamente en situaciones cambiantes

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS POR ÁREA

ADAPTABILIDAD/FLEXIBILIDAD:

Habilidad para adaptarse y trabajar efectivamente con una variedad de situaciones, individuos o grupos. Supone entender y valorar posturas distintas o puntos de vista encontrados, adaptando su propio enfoque a medida que la situación cambiante lo requiera, y promover los cambios de la propia organización o responsabilidades de su cargo.

GRADO	DESCRIPCIÓN	COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS
A 	Alta adaptabilidad a contextos cambiantes, medios y personas en forma rápida y adecuada. Modifica sus objetivos o acciones para responder con rapidez a los cambios. Acepta de buen grado los cambios que establezca la organización o sus superiores.	<ul style="list-style-type: none"> *Lidera el cambio antes que otros, está atento a las necesidades cambiantes del contexto y propone acciones atinadas para enfrentar las nuevas situaciones. *Motiva a su equipo a adaptarse a los cambios, y da coaching a su gente para desarrollar su adaptabilidad. *Implementa nuevas metodologías y herramientas que facilitan el cambio. *Se mueve con comodidad en todo tipo de ambiente y toda clase de gente.
B 	Decide qué hacer en función de la situación. Modifica su comportamiento para adaptarse a la situación o a las personas, Se adapta en forma adecuada y consigue cambiar el rumbo del equipo a su cargo. Revisa críticamente su accionar y puede instrumentar cambios.	<ul style="list-style-type: none"> *Visualiza en forma rápida la necesidad de un cambio y se adapta fácilmente *Revisa sus métodos de trabajo y los modifica para ajustarse a los cambios, aprendiendo de sus errores. *Evalúa sus acciones pasadas para mejorar su performance actual o futura. *Se integra rápidamente a diversos equipos de trabajo. *Asimila y aprende rápidamente nuevas herramientas de trabajo.
C 	Aplica normas o procedimientos adecuados para la situación de modo de alcanzar los objetivos globales de su grupo y, por ende, de la organización	<ul style="list-style-type: none"> *Respeto las nuevas disposiciones y directivas de la empresa. *Toma en cuenta las diferentes estrategias planteadas para desarrollar sus tareas y alcanzar sus objetivos. *Es eficiente en su integración con interlocutores de diversos estilos. *Muestra interés por modificar su accionar para mejorar la calidad de su trabajo.
D 	Tiene escasa capacidad para instrumentar cambios y revisar críticamente su accionar. Es capaz de cambiar de opinión ante nuevos argumentos o evidencias	<ul style="list-style-type: none"> *Se adapta a pequeños cambios en los procedimientos de su área pero tiene dificultad para adaptarse a cambios importantes que impactan a toda la org. *Muestra disposición para conocer las nuevas herramientas que se le solicitan para realizar su trabajo. *Acepta los cambios aunque se siente incómodo e inseguro. *Tiene dificultades para integrarse a determinados ámbitos o equipos.

COLABORACIÓN

(Trabajo en equipo y cooperación) :Implica una intención genérica por trabajo cooperativo con otros, de trabajar juntos. Capacidad de trabajar con grupos multidisciplinares, con otras áreas de la organización u organismos externos con los que deba interactuar. Implica tener expectativas positivas respecto de los demás y comprensión interpersonal.

GRADO	DESCRIPCIÓN	COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS
A 	<p>Cumple con sus obligaciones sin desatender los intereses de otras áreas y es un referente confiable de todos los que deben relacionarse con su sector o departamento. Tiene sólida reputación dentro de su área y organización, esto realza su personalidad colaborativa.</p>	<p>*Identifica claramente los objetivos del equipo y orienta su trabajo y el de pares y colaboradores a la consecución de los mismos. *Favorece la integración de todos al equipo de trabajo y promueve la ayuda mutua y la solidaridad para lograr los objetivos o resultados propuestos. *Apoya a los demás miembros del equipo y realiza acciones para compensar sus insuficiencias y reconocer y recompensar sus logros.</p>
B 	<p>Por medio de sus actitudes, alienta al buen desarrollo de las tareas de todos. Tiene sólida reputación profesional y genera confianza de los demás sin descuidar sus obligaciones específicas.</p>	<p>*Interactúa con los demás miembros del equipo, con buen trato, ayuda mutua y colaboración, favoreciendo un ambiente de trabajo adecuado. *Anima, motiva a los demás, y reconoce públicamente los logros de quienes obtienen buenos resultados. *Solicita la opinión del del grupo, valorando sus ideas y experiencia. *Resuelve conflictos dentro del grupo o con otros sectores de la organización.</p>
C 	<p>Comprende la necesidad de que todos colaboren unos con otros para la mejor consecución de los objetivos generales</p>	<p>*Trabaja cooperativamente con el equipo compartiendo información, dando opiniones y sugerencias. Contribuye con el logro de los objetivos grupales. *Aprecia los aportes y propuestas de los demás, escuchándolos con respeto y sin prejuicios, aunque tengan distintos puntos de vista. *Siempre está dispuesto a compartir información con los otros. *Mantiene una actitud abierta a mejorar sus conocimientos y habilidades con la cooperación de otras personas.</p>
D 	<p>Escasa predisposición para realizar todo aquello que no esté dentro de sus obligaciones específicas</p>	<p>*Trabaja cooperativamente con el equipo brindando su ayuda cuando se le solicita y realizando la tarea que se le asigna. *Está abierto a compartir información que puede ser relevante para el logro de los objetivos del equipo. *Participa del grupo cuando es necesario; está atento al trabajo del equipo. *Escucha opiniones y adopta criterios de aquellos que más saben.</p>

DINAMISMO/ENERGÍA:

Se trata de la habilidad para trabajar duro en situaciones cambiantes o alternativas, con interlocutores diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo, en diferentes lugares geográficos, en jornadas de trabajo prolongadas o después de viajes, sin que su nivel de actividad se vea afectado

GRADO	DESCRIPCIÓN	COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS
A 	<p>La persona es capaz de trabajar activamente pese a enfrentarse a situaciones complejas o en las cuales no tiene el control. A su vez es capaz de enfrentar retos y largas jornadas de trabajo sin ver alterada su productividad. Es reconocido por subordinados y pares como motor que transmite energía a su equipo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> *Trabaja rigurosamente en todos sus proyectos y constantemente se ofrece para participar en otros nuevos. *Extiende sus horarios de trabajo sin disminuir su nivel de desempeño. *Pasa de una acción a otra rápidamente, conservando la calidad y coherencia de su trabajo. *Conserva un ritmo de actividad invariable y persistente con una alta tolerancia a la presión o a la frustración, impidiendo que éstas afecten su trabajo.
B 	<p>Mantiene constante su nivel de dinamismo en situaciones exigentes, siempre y cuando no se le cambie muy seguido de su puesto (rotación) con frecuencia transmite energía al grupo y a su accionar, es flexible en el manejo de su energía y la de su gente, en situaciones de menor demanda.</p>	<ul style="list-style-type: none"> *Busca la manera de optimizar su desempeño, para lograr realizar sus tareas, en menor tiempo y con resultados positivos. *Muestra dedicación y alto compromiso en el desarrollo de su trabajo. *Es constante en el cumplimiento de sus responsabilidades; casi siempre termina lo que empieza. *Mantiene un nivel de desempeño óptimo, aun en largas jornadas de trabajo. *Tiene buena tolerancia a la presión y a la frustración.
C 	<p>Trabaja duro en jornadas de trabajo exigente. Exige al grupo que trabaje, al igual que él, con energía y dinamismo e situaciones puntuales que requieren extender o intensificar el ritmo laboral y logra un adecuado rendimiento.</p>	<ul style="list-style-type: none"> *Maneja el tiempo adecuadamente. *Muestra interés por cumplir con sus objetivos y los de su área, respetando incondicionalmente sus horarios de trabajo. *Logra manejar la presión en jornadas de trabajo exigentes. *Se ofrece para trabajar tiempo extra *Mantiene su nivel de efectividad en jornadas de trabajo extendidas.
D 	<p>Tiene escasa predisposición para el trabajo duro en largas jornadas; su rendimiento decrece en situaciones como éstas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> *Acepta trabajar tiempo extra cuando se le solicita. *Mantiene su nivel de efectividad en jornadas largas de trabajo, cuando debe realizar tareas ordinarias, pero no para tareas diferentes a las cotidianas. *Es colaborador y muestra interés por contribuir a terminar las cosas. *Le cuesta mucho adaptarse a trabajos que requieran períodos de ardua labor, mostrando en estos casos una disminución en su desempeño.

INFLUENCIA Y NEGOCIACIÓN:

Habilidad para crear un ambiente propicio para la colaboración y lograr compromisos duraderos que fortalezcan la relación. Capacidad para dirigir o controlar una discusión utilizando técnicas ganar-ganar planificando alternativas para negociar los mejores acuerdos. Se centra en el problema.

GRADO	DESCRIPCIÓN	COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS
 A	Reconocido por su habilidad para llegar a acuerdos satisfactorios. Tiene un profundo conocimiento de la situación de la contraparte, y se preocupa por investigar y obtener la mayor cantidad de información. Utiliza herramientas y metodologías para diseñar y preparar la estrategia de cada negociación.	<ul style="list-style-type: none">*Se preocupa por obtener la mayor cantidad de información de la situación y de las personas involucradas en la negociación, analizando sus fortalezas y debilidades.*Permanentemente busca mejores estrategias de negociación para producir resultados efectivos y cuidando las relaciones.*Separa el problema de las personas, sin involucrarse emocionalmente.*Logra acuerdos satisfactorios para ambas partes, según criterios objetivos.
 B	Llega a acuerdos satisfactorios en el mayor número de negociaciones a su cargo en concordancia con los objetivos de la organización. En cada negociación se esfuerza por identificar las ventajas comunes para ambas partes.	<ul style="list-style-type: none">*Antes de tomar contacto con la contraparte, reúne la información que le permita tener el mejor panorama posible de su situación e intereses.*En cada negociación se esfuerza por identificar las ventajas comunes.*Se concentra en criterios objetivos y muestra firmeza en sus planteos, pero también flexibilidad para analizar posiciones nuevas.*Maneja la comunicación en todos sus aspectos, a fin de facilitar el contacto y el intercambio de ideas.
 C	Realiza acuerdos satisfactorios para la organización, pero no siempre considera el interés de los demás.	<ul style="list-style-type: none">*Busca datos sobre las áreas de interés de su interlocutor, y referencias sobre sus comportamientos pasados, a fin de adecuarse a su estilo.*Se muestra cordial y respetuoso en el trato con la contraparte.*Busca armarse de argumentos sólidos y contundentes para enfrentar a sus interlocutores con seguridad.*Plantea acuerdos beneficiosos, aunque puede perder de vista los intereses del otro en pos del logro de los propios objetivos.
 D	Utiliza la estrategia que habitualmente le da mejores resultados, sin importar el caso particular	<ul style="list-style-type: none">*Utiliza la estrategia que habitualmente le da mejores resultados, sin importar el caso particular.*Se guía por sus objetivos globales, y logra acuerdos razonables para relaciones de corto plazo.*Busca su propia ventaja y satisfacción, sin preocuparse por la ganancia de la contraparte, logrando acuerdos beneficiosos en el corto plazo.

PRODUCTIVIDAD

Habilidad de 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.

GRADO	DESCRIPCIÓN	COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS
 A	Se desafía a sí mismo estableciéndose objetivos cada vez más altos, y los alcanza. Se transforma en un referente a imitar por sus pares o por las generaciones venideras.	<ul style="list-style-type: none">*Establece para sí objetivos superiores a los definidos de manera realista y ambiciosa y los alcanza*Se excede en el cumplimiento de objetivos planteados y supera ampliamente las expectativas laborales.*Busca permanentemente la manera de optimizar su desempeño.*Realiza propuestas para mejorar y optimizar los procesos y métodos de trabajo.*Supera ampliamente las dificultades; es persistente.
 B	Apoya e instrumenta las directivas recibidas transmitiendo a los otros, por medio del ejemplo, la conducta a seguir. Establece objetivos que superan al promedio y los cumple casi siempre. Supera a lo que se espera para su nivel.	<ul style="list-style-type: none">*Tiene un alto nivel de compromiso con el cumplimiento de los objetivos organizacionales; se ajusta con facilidad a las directivas de la empresa.*Realiza propuestas que mejoran en tiempo y forma los resultados de las tareas cotidianas.*Realiza los intentos que sean necesarios para cumplir con los objetivos, ante la presencia de obstáculos.
 C	Cumple con los objetivos de productividad establecidos de acuerdo con lo esperado.	<ul style="list-style-type: none">*Se compromete con los objetivos de la empresa y pone en marcha las directivas de la organización. cumple con los objetivos que le han sido asignados.*Trabaja tiempo extra cuando se lo solicitan*La presencia de obstáculos lo contraria, pero se aplica con perseverancia a la resolución de los problemas, lo que puede demorar sus resultados.*Se fija objetivos superiores a los establecidos por la organización, pero rara vez logra cumplirlos.
 D	No siempre cumple con los objetivos establecidos por sus superiores.	<ul style="list-style-type: none">*Da poca importancia a los objetivos de su área y de la empresa en general, preocupándose solo por hacer su tarea rutinaria.*Su nivel de desempeño es más bajo que el promedio, y no se preocupa por mejorarlo.*Es indiferente frente a los logros de su equipo y de su organización.*Se conforma con los resultados de sus trabajos sin alcanzar logros importantes.

PROFUNDIDAD EN EL CONOCIMIENTO DE LOS PRODUCTOS:

Es la capacidad de conocer a fondo el/los producto/s y evaluar la factibilidad y viabilidad de su adaptación a los requerimientos, gustos y necesidades del cliente.

GRADO	DESCRIPCIÓN	COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS
 A	Conoce tanto los productos de la compañía que es consultado constantemente acerca de ellos y es capaz de aportar ideas para el desarrollo o las mejoras de las nuevas versiones de un producto y ser tenido en cuenta.	<ul style="list-style-type: none">*Conoce perfectamente los diversos productos que ofrece la organización, teniendo en cuenta las ventajas de cada uno frente a las competencia*conoce profundamente como manejar las objeciones de los clientes a cada uno de los productos de la organización, utilizando la información sobre los mismos.*frecuentemente detecta oportunidades en el mercado para los productos de la organización y para el lanzamiento de otros nuevos.
 B	Es el referente del producto para la empresa. Realiza mediciones de las ventas de los productos. Conoce profundamente a la competencia y las ventajas/desventajas competitivas de sus productos.	<ul style="list-style-type: none">*Conoce los productos de la organización y sus ventajas y desventajas con relación a los de la competencia.*Maneja eficientemente las objeciones de los clientes a los productos ofrecidos.*Realiza propuestas de mejora a los productos de la empresa.*Se preocupa por buscar oportunidades en el mercado para los productos de la empresa.
 C	Investiga y se mantiene informado sobre los productos actuales, obteniendo ventajas con los beneficios que cada uno de ellos ofrece. Conoce los productos de la competencia.	<ul style="list-style-type: none">*Conoce los productos de la empresa, y brinda asesoramiento adecuado sobre los mismos a los clientes.*Resuelve las dudas y consultas de los clientes respecto de los productos de la empresa.*Tiene el conocimiento necesario acerca de la competencia y sus productos.*Realiza sugerencias para la adaptación de los productos a las necesidades de los clientes, de acuerdo con sus sugerencias o solicitudes en ese sentido.
 D	Conoce los productos utilizados habitualmente.	<ul style="list-style-type: none">*Tiene un conocimiento adecuado de los productos de la organización.*Trata de manejar las objeciones de los clientes, y deriva a quienes tienen mayor conocimiento las consultas de cuestiones muy complejas.*Busca información sobre los productos de la competencia, cuando es necesario.*Traslada a quien corresponde las sugerencias brindadas por los clientes respecto de las mejoras a implementar en los productos ofrecidos.

RESPONSABILIDAD

Capacidad de tomar decisiones y ejecutar las funciones del puesto de trabajo desde la implicación y el compromiso, teniendo en cuenta los requerimientos y las indicaciones recibidas y los criterios propios de actuación

GRADO	DESCRIPCIÓN	COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS
 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.	<ul style="list-style-type: none">*Se fija altos objetivos que siempre cumple, exigiéndose plazos y mejorando la calidad del trabajo o proyecto asignado.*Modifica con buena predisposición la organización de sus tiempos para cumplir con las tareas encargadas.*Antepone el trabajo a las actividades personales, aun sin que se le pida, y evalúa atinadamente las ocasiones en que se requiere de su esfuerzo extra.
 B	Cumple con los plazos preestablecidos en la calidad requerida, preocupándose de lograrlo sin necesidad de recordatorios o consignas especiales.	<ul style="list-style-type: none">*Identifica con claridad aquellas tareas que requieren de mayor dedicación y sabe redistribuir sus tiempos para desarrollarlas adecuadamente.*Propone modalidades alternativas de trabajo en pos del cumplimiento del proyecto o tarea asignado, sin necesidad de indicación de sus superiores*Atiende gustosamente las tareas encomendadas, preocupándose por obtener los mejores resultados.
 C	Cumple los plazos tomando todos los márgenes de tolerancia previstos y la calidad mínima necesaria para cumplir el objetivo	<ul style="list-style-type: none">*Muestra una actitud comprometida con las tareas que se le asignan y logra los resultados esperados para su puesto.*Acepta la retroalimentación que le brindan sus superiores y pone en practica sus sugerencias para mejorar su trabajo.*Está dispuesto a colaborar cuando la urgencia requiere de su presencia en horarios fuera de los establecidos en el trabajo.
 D	Cumple los plazos o alcanza la calidad pero difícilmente ambas cosas a la vez	<ul style="list-style-type: none">*Cumple con las tareas asignadas, proveyendo lo estrictamente encomendado.*En general, solicita a su superior algunos días más de los pautados al comienzo de la asignación de la tarea para finalizarla.*Le cuesta establecer prioridades en la gama de tareas asignadas, requiriendo del apoyo de algún par o directamente de su superior inmediato.*Se demora en la entrega de sus trabajos, aunque llega a cumplir lo deseado.

CAPACIDAD PARA APRENDER:

Esta asociada a la asimilación de nueva información y su eficaz aplicación. Se relaciona con la incorporación de nuevos esquemas o modelos cognitivos al repertorio de conductas habituales y nuevas formas de interpretar la realidad o de ver las cosas. Valorar el aprendizaje como un elemento para el desarrollo y optimizar las competencias profesionales y desarrollar con éxito la actividad laboral

GRADO	DESCRIPCIÓN	COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS
 A	Tiene gran capacidad de aprender y de incorporar nuevos esquemas o modelos cognitivos y nuevas formas de interpretar la realidad. Se transforma en un referente en sus ámbitos de actuación por su disposición para el aprendizaje, que siempre está sobre el promedio	<ul style="list-style-type: none">*Innova permanentemente, y siempre propone al resto de la organización nuevas herramientas o procedimientos que contribuyen al mejoramiento del negocio.*Identifica con facilidad nueva información, trasladándola a su ámbito de trabajo y a su equipo con notable naturalidad.*Está abierto a abandonar viejas prácticas, y a implementar en el corto plazo las novedades, con resultados que lo diferencian del resto de su grupo.
 B	Tiene muy buena capacidad para aprender, puede incorporar nuevos esquemas y modelos. Aprende no sólo en las actividades estructuradas de aprendizaje, como es el estudio, también lo hace con la práctica y la observación de personas que tienen más experiencia y conocimientos.	<ul style="list-style-type: none">*Alienta a su entorno a actualizarse constantemente.*Es pragmático frente a nuevas formas de proceder y nueva información, selecciona con facilidad aquello que es viable aplicar.*Valora tanto la capacitación como aquello que pueda aprovechar del entorno, para encontrar nuevas herramientas o conceptos en su trabajo.
 C	Aprende nuevos esquemas y modelos asimilando los conceptos impartidos	<ul style="list-style-type: none">*Está siempre dispuesto a modificar su modo de trabajo habitual cuando se le requiere.*Es abierto a escuchar y contemplar diferentes alternativas de acción.*Cuando le proponen cursos de capacitación, asiste sin problemas.*Acepta sugerencias que le plantean nuevas formas de analizar aspectos relativos a su tarea.
 D	Tiene escasa capacidad para aprender; se limita a los contenidos impartidos.	<ul style="list-style-type: none">*Aprende la información básica para realizar su trabajo y alcanzar sus objetivos*Mejora su desempeño a través de una frecuente supervisión y retroalimentación por parte de su jefe inmediato.*Requiere practicar con frecuencia los nuevos conocimientos, procedimientos y aplicaciones para lograr un buen resultado en calidad y tiempo.*Se interesa por consultar cuando se siente incapaz de realizar una tarea.

ANEXO 6: Diccionario de preguntas

A continuación se presenta el diccionario de preguntas, que ayudarán a medir el nivel de una determinada competencia, son preguntas sugeridas que deben tenerse en cuenta en los procesos de gestión de recursos humanos.

Última Fecha de Actualización: 05/12/2018

Elaborado por: Milena Lizeth Castañeda Chucchucan

COMPETENCIAS CARDINALES

Definición de la competencia	Preguntas sugeridas
<p>ORIENTACIÓN AL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO: Demostrar sensibilidad hacia las necesidades o demandas de un conjunto de clientes potenciales, externos o internos, pueden requerir. Conceder la más alta calidad a la satisfacción del cliente, escucharlo. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente, y por ende de todos aquellos que cooperen en la relación empresa-cliente (Proveedores, personal)</p>	<p>1. Como sabe, los clientes pueden ser tanto los que compran los productos como aquellos dentro de la misma organización, que solicitan nuestros servicios. ¿Con quiénes se relaciona usted en su actividad diaria? ¿Cómo es esa relación?</p> <p>2. ¿Cómo responde al sentido de urgencia de las demandas de los clientes (internos o externos)?</p> <p>3. ¿Cuál fue el último cliente que perdió (si atiende clientes externos)? ¿Cuál fue la última situación conflictiva con clientes internos? ¿Por qué razón? ¿Qué soluciones aplicaron? ¿Pudo preverlo?</p>
Definición de la competencia	Preguntas sugeridas
<p>COMUNICACIÓN EFICAZ: Es la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, exponer aspectos positivos. La habilidad de saber cuándo y a quién preguntar para llevar adelante un propósito. Es la capacidad de escuchar al otro y comprenderlo. Comprender la dinámica de grupos y el diseño efectivo de reuniones</p>	<p>1. Cuénteme alguna situación en que, en una reunión con otras personas, usted no haya estado de acuerdo con algo de lo planteado o resuelto. ¿Qué hizo?</p> <p>2. ¿Acostumbra usted escuchar antes de exponer, o suele hacer lo contrario? Cuénteme alguna anécdota.</p>

Definición de la competencia	Preguntas sugeridas
<p>ADAPTABILIDAD A LOS CAMBIOS DEL ENTORNO: Es la capacidad para adaptarse y avenirse a los cambios, modificando si fuese necesario su propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nueva información, o cambios del medio, ya sean del extorno exterior, o de la propia organización, del usuario o de los requerimientos del trabajo en sí.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Hizo algún cambio por diferentes filiales o áreas en su último o actual empleo? ¿Quién decidió el cambio? ¿Fue algo impulsado por usted o por la organización? ¿Cómo se manejó en las otras áreas? 2. ¿Alguna vez le solicitaron que hiciese tareas de otra área o de otra especialidad diferente de la suya? ¿Asumió la responsabilidad? ¿Cómo se manejó? 3. ¿Qué cambios tuvo que hacer en su forma de trabajar en ocasión de recibir nuevos requerimientos de clientes, proveedores, instituciones, etcétera? ¿Cómo los concretó?
Definición de la competencia	Preguntas sugeridas
<p>INNOVACIÓN Y CREATIVIDAD: Es la capacidad de idear soluciones nuevas y diferentes para resolver problemas o situaciones requeridas por el propio puesto, la organización, los clientes o el segmento de la economía donde actúe.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Reláteme alguna situación en la que usted haya dado una solución innovadora. ¿Por qué cree que es (o fue) una innovación? ¿Lo vieron así los demás? 2. Cuénteme de algún viejo problema en su empresa/organización que se haya resuelto a través de su gestión. ¿Cómo fue? ¿De qué se trataba? 3. Cuénteme sobre algún problema de un cliente no resuelto aún. ¿Usted qué piensa? ¿Por qué esto es así? ¿Puede resolverse de algún modo? ¿Esta solución corresponde a su área o sector?
Definición de la competencia	Preguntas sugeridas
<p>INTEGRIDAD: Las acciones son congruentes con lo que se dice. Incluye comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente y estar dispuesto a actuar con honestidad incluso en negociaciones difíciles con agentes externos. Queda fuera de este concepto cualquier manifestación de "doble discurso".</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Qué lugar ocupan la rectitud en su escala de valores en el trabajo? Describame una situación en la que su integridad haya sido puesta a prueba. ¿Qué beneficios o resultados obtuvo después de su accionar? 2. Si usted debe negociar, ¿considera que "todo vale"? Bríndeme ejemplos. 3. ¿La honestidad y la confianza son valores importantes en la organización donde usted se desempeña? ¿Fue usted reconocido/ premiado en alguna oportunidad?

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS GERENCIALES

Definición de la competencia	Preguntas sugeridas
<p>CONDUCCIÓN DE PERSONAS: Es la capacidad de desarrollar, consolidar y conducir un equipo de trabajo alentando a sus miembros a trabajar con autonomía y responsabilidad. Se relaciona con el trabajo en equipo y con el empowerment. Implica un esfuerzo constante por mejorar la formación y el desarrollo, tanto los personales como los de los demás, a partir de un análisis previo de necesidades de la organización.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Relate situaciones en que sus colaboradores le propusieron nuevas ideas, y puntualice si decidió implementarlas o no. En caso afirmativo, continúe indagando: ¿Cómo lo hizo? ¿De qué modo los premió? 2. ¿Tuvo experiencias de mentoring? ¿Cómo fueron? ¿Lo gratificaron? 3. Cuando un colaborador se extralimita en su autonomía (haciendo, por ejemplo, algo que no autoriza su rango), ¿usted cómo actúa? ¿Puede brindarme un ejemplo?
Definición de la competencia	Preguntas sugeridas
<p>ENTRENADOR: Es la capacidad de escuchar adecuadamente, comprender y responder a pensamientos, sentimientos o intereses de los demás, aunque éstos no los hayan expresado o lo hayan hecho sólo parcialmente.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Cuáles son los métodos que ha hallado más útiles para desarrollar a sus colaboradores? 2. ¿Cree que los demás recurren a usted para que los entrene, más allá de lo que le correspondería por su rol? Bríndeme un ejemplo. 3. ¿Cuál es su actitud ante sus colaboradores que presentan un bajo desempeño o meten errores en sus labores.
Definición de la competencia	Preguntas sugeridas
<p>COMPROMISO: Habilidad y deseo para alinear sus propias conductas con las necesidades, prioridades y metas de la organización, de actuar de manera que promuevan las metas y necesidades organizacionales.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. La organización donde usted trabaja actualmente (o trabajaba en el pasado) tiene ciertos objetivos. ¿Qué opina usted sobre ellos? 2. Bríndeme un ejemplo de una situación en la que usted haya aportado sugerencias que mejoraran la calidad o la eficiencia (dentro de su nivel o posición). 3. ¿Alguna vez tuvo que defender objetivos de la empresa frente a subordinados u otras personas que no los compartían. ¿Qué pasó?, ¿cómo lo hizo?, ¿cómo se sintió?
Definición de la competencia	Preguntas sugeridas
<p>LIDERAZGO: Intención de tomar el rol de líder de un equipo u otro grupo. Es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. La habilidad para fijar objetivos, el seguimiento de dichos objetivos y la capacidad de dar feedback, integrando las opiniones de los otros.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Alguna vez le tocó supervisar a alguien difícil de manejar? ¿En qué contexto? ¿Cómo resolvió ese problema? 2. ¿Ha evaluado el clima de su organización? Si la respuesta es afirmativa: ¿Qué acciones correctivas se implementaron? ¿Quién las propuso? 3. Bríndeme un ejemplo de un logro concreto y destacado en su gestión como líder.

Definición de la competencia	Preguntas sugeridas
ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS: Es la capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia cuando se deben tomar decisiones importantes necesarias para superara los competidores, responder a las necesidades del cliente o mejorar la organización. Es la capacidad de administrar los procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados.	1. ¿Cuál fue su nivel/grado de logros en el último ejercicio/período de evaluación? ¿Por qué piensa que llegó/no llegó a esos niveles?
	2. Si su gerente o jefe fija nuevas metas, ¿usted cómo reacciona? Bríndeme un ejemplo de esta situación. ¿Qué hizo? ¿Cuál fue el resultado final?
	3. ¿Quién fija sus resultados o metas a alcanzar? ¿Qué opina de ellos? ¿Por qué? (Es decir, comparte los criterios, los objetivos le parecen alcanzables, etc.)
Definición de la competencia	Preguntas sugeridas
INICIATIVA: Es la predisposición a actuar proactivamente y a pensar no sólo en lo que hay que hacer en el futuro. Implica marcar el rumbo mediante acciones concretas, no sólo de palabras. Los niveles de actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones de los problemas	1. ¿Qué hace cuando tiene dificultades para resolver un problema?
	2. ¿Ha realizado algún tipo de plan de carrera? ¿Cuáles son sus objetivos profesionales? ¿Qué espera obtener de su carrera? ¿En qué plazos?
	3. Cuénteme los problemas del día a día propios de su sector y cómo impactan en su desempeño. ¿Qué hace para resolverlos desde su posición?

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS POR ÁREA

Definición de la competencia	Preguntas sugeridas
ADAPTABILIDAD/FLEXIBILIDAD: Habilidad para adaptarse y trabajar efectivamente con una variedad de situaciones, individuos o grupos. Supone entender y valorar posturas distintas o puntos de vista encontrados, adaptando su propio enfoque a medida que la situación cambiante lo requiera, y promover los cambios de la propia organización o responsabilidades de su cargo	1. ¿Tuvo que hacerse cargo alguna vez de una tarea que no era la usual en la rutina de su área/sector? ¿Qué hizo?
	2. ¿Cómo reacciona cuando ya tiene algo planeado y una circunstancia imprevista lo obliga a cambiar sus planes?
	3. ¿Qué cambios tuvo que hacer en su forma de trabajar en relación con nuevos requerimientos de los clientes? ¿Cómo los concretó?

Definición de la competencia	Preguntas sugeridas
<p>COLABORACIÓN (Trabajo en equipo y cooperación) : Implica una intención genérica por trabajo cooperativo con otros, de trabajar juntos. Capacidad de trabajar con grupos multidisciplinarios, con otras áreas de la organización u organismos externos con los que deba interactuar. Implica tener expectativas positivas respecto de los demás y comprensión interpersonal.</p>	<p>1. 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?</p> <p>2. ¿Con qué frecuencia interactúa con personas de otros departamentos? Describame su relación con ellas.</p> <p>3. Cuénteme sobre algún proyecto o asignación no rutinaria donde haya tenido que trabajar con personas de otro departamento o asesores externos.</p>
Definición de la competencia	Preguntas sugeridas
<p>DINAMISMO/ENERGÍA: Se trata de la habilidad para trabajar duro en situaciones cambiantes o alternativas, con interlocutores diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo, en diferentes lugares geográficos, en jornadas de trabajo prolongadas o después de viajes, sin que su nivel de actividad se vea afectado.</p>	<p>1. Bríndeme un ejemplo de alguna tarea especial en el trabajo que le haya demandado un esfuerzo importante durante un largo período de tiempo. ¿Cómo la emprendió? ¿Cuál fue el resultado?</p> <p>2. ¿Cuánto tiempo extra ha trabajado recientemente? ¿Por qué? / ¿Qué hace en su tiempo libre?</p> <p>3. Hábleme de alguna ocasión en que ciertos hechos imprevistos lo hayan obligado a redistribuir su tiempo. ¿Qué elementos tomó en cuenta para organizarse?</p>
Definición de la competencia	Preguntas sugeridas
<p>INFLUENCIA Y NEGOCIACIÓN: Habilidad para crear un ambiente propicio para la colaboración y lograr compromisos duraderos que fortalezcan la relación. Capacidad para dirigir o controlar una discusión utilizando técnicas ganar-ganar planificando alternativas para negociar los mejores acuerdos. Se centra en el problema.</p>	<p>1. Cuénteme de alguna negociación difícil que haya tenido que manejar.</p> <p>2. Cuénteme si alguna vez tuvo que realizar una negociación con una persona desagradable o que lo sacaba de sus casillas. ¿Cómo lo manejó?</p> <p>3. ¿Cómo planea una negociación? ¿Qué hace después de finalizarla? (En relación a si analiza los resultados, tanto si han sido buenos como malos.)</p>
Definición de la competencia	Preguntas sugeridas
<p>PRODUCTIVIDAD: Habilidad de 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.</p>	<p>1. Mencione alguna situación en que su desempeño haya sido más alto que el promedio. ¿A qué atribuye su superioridad?</p> <p>2. Describa alguna asignación, en el trabajo o la universidad, en que haya hecho más de lo requerido.</p> <p>3. ¿Alguna vez sintió que no le gustó su desempeño en una tarea? ¿Qué hizo para corregirlo?</p>

Definición de la competencia	Preguntas sugeridas
PROFUNDIDAD EN EL CONOCIMIENTO DE LOS PRODUCTOS: Es la capacidad de conocer a fondo el/los producto/s y evaluar la factibilidad y viabilidad de su adaptación a los requerimientos, gustos y necesidades del cliente.	1. Cuénteme sobre los productos o servicios de su empresa.
	2. Esos productos/servicios, ¿se adaptan a las necesidades de sus clientes? Reláteme algún caso en que la adaptación haya sido total y otro en que haya habido algún grado de dificultad.
	3. ¿Por qué razón piensa usted que los productos se adaptan/no se adaptan a las preferencias del cliente? ¿Se realizan estudios al respecto?
Definición de la competencia	Preguntas sugeridas
RESPONSABILIDAD: Capacidad de tomar decisiones y ejecutar las funciones del puesto de trabajo desde la implicación y el compromiso, teniendo en cuenta los requerimientos y las indicaciones recibidas y los criterios propios de actuación	1. ¿En cuánto tiempo cursó la carrera? ¿Trabajaba mientras estudiaba? ¿Por qué?
	2. Si estudia y trabaja: ¿Qué tipo de trabajo realiza? ¿Con qué horario? ¿Qué dificultades le generó trabajar y estudiar al mismo tiempo?
	3. ¿Desarrollaba alguna actividad extracurricular en la universidad? ¿De qué tipo? ¿A qué se dedicaba durante las vacaciones?
Definición de la competencia	Preguntas sugeridas
CAPACIDAD PARA APRENDER: Esta asociada a la asimilación de nueva información y su eficaz aplicación. Se relaciona con la incorporación de nuevos esquemas o modelos cognitivos al repertorio de conductas habituales y nuevas formas de interpretar la realidad o de ver las cosas. Valorar el aprendizaje como un elemento para el desarrollo y optimizar las competencias profesionales y desarrollar con éxito la actividad laboral	1. Cuénteme sobre los aprendizajes más rápidos que haya tenido en su vida.
	2. Describa alguna situación laboral en la que le haya costado aprender algo. ¿En dónde residía la dificultad?
	3. ¿Cuál ha sido la asignatura o la materia que le ha costado aprender en su vida de estudios profesionales? ¿Qué aprendió de sus errores en las aulas?

ANEXO 7: Reglamento del modelo de gestión de recursos humanos por competencias

1. Generalidades:

El presente reglamento debe ser considerado como un instrumento teórico y práctico en donde se fijan los requerimientos básicos en cada proceso para aplicar y desarrollar con éxito la gestión de recursos humanos por competencias.

La base del modelo implica a las competencias en cada proceso de la gestión de recursos humanos; con ello se pretende mejorar el desempeño en pro de una mejora continua en cada una de las áreas de la empresa.

2. Objetivos

- a. Proporcionar información básica en cada proceso para una adecuada administración del recurso humano.
- b. Lograr una adecuada aplicación del modelo para asegurar que el personal tenga un desempeño eficiente y eficaz que garantice el cumplimiento de objetivos institucionales.

3. Modelo de Gestión de Recursos Humanos por Competencias

3.1. Competencias

- a. Diccionario de competencias: hacer de conocimiento general las competencias consideradas por la empresa. Éstas Competencias, deberán ser consideradas desde la incorporación de un nuevo empleado hasta la evaluación del mismo.
- b. Diccionario de Comportamientos: de las competencias antes descritas, se consideran los comportamientos asociados, los cuales deberán ser consultados en los instrumentos propuestos como son las guías de entrevistas en la etapa de selección y en la evaluación del personal por competencias.
- c. Diccionario de Preguntas: Este diccionario deberá ser considerado una guía al momento de entrevistar y evaluar personal tanto nuevo como antiguo. Puede ser consultado cuando se quiera ahondar más en una entrevista.

3.2. Perfil de puesto

El formato de perfil de puesto está diseñado a medida de la empresa, deberá ser modificado a medida que se observe alguna necesidad de cambio por parte de los involucrados en la gestión. Los perfiles de puesto serán la base para el inicio del proceso de selección por ello deberán mantenerse actualizados.

3.3. Reclutamiento y Selección de personal

Tiene por finalidad atraer, evaluar y seleccionar personal (Talento humano) que reúnan los requisitos, competencias necesarias para ocupar puestos requeridos. El proceso de reclutamiento y selección parte de los perfiles previamente definidos inicia con la verificación del mismo, seguidamente se lanza una convocatoria en diferentes medios y considerando el formato de anuncio que de por sí filtrará el personal que se necesita, y evitará que personas que no tienen ningún aspecto requerido postulen. El proceso de reclutamiento y selección se realizará tal como lo establece flujograma propuesto de Reclutamiento y Selección, cumpliendo con cada una de las etapas señaladas.

La entrevista: se considerarán 2 tipos de entrevista una para evaluar conocimientos y otra para evaluar competencias, ambas se valorarán y finalmente se realizará un cuadro comparativo según modelo propuesto.

La Inducción: Se deberá realizar una inducción completa, partiendo de una presentación el primer día de trabajo del colaborador, seguidamente se dará información básica de la empresa (Generalidades, valores, etc.). Luego, en el puesto de trabajo la inducción es más especializada, deberá contar con guía y soporte constante las primeras semanas y retroalimentación diaria de las labores realizadas.

3.4. Capacitación

La capacitación, parte de un programa general y se irá actualizando de acuerdo a requerimientos, evaluaciones, etc. Se deberán estructurar según lo propuesto para tener mayor orden y publicar en un ambiente visible en cada área, cada encargado de área deberá planificar las operaciones de tal manera que todo el personal pueda asistir a las capacitaciones programadas. El encargado de RRHH en coordinación con gerencia y jefaturas deberán establecer temas, fecha y hora para las capacitaciones.

Los programas de Capacitación y Desarrollo tienen el objetivo de:

- Actualizar los conocimientos del personal en el cargo que ocupa.
- Dotarles de técnicas y procedimientos modernos de gestión.
- Colocar a los colaboradores en condiciones que les permitan asumir nuevas y mayores responsabilidades dentro de la organización

3.5. Evaluación de desempeño:

Antes que nada, hay que asegurarse que el personal tenga clara la información acerca de lo que se espera de su desempeño, en función a objetivos. Se realizarán evaluaciones a personal de manera anual, los resultados serán ingresados en una base de datos la cual debe ser analizada para evidenciar temas a reforzar, y acciones a tomar. Los aspectos para evaluar al personal implican los resultados obtenidos en el periodo a evaluar.

Las evaluaciones estarán a cargo de los jefes directos, El encargado de recursos humanos sólo será un apoyo. La persona que tenga la labor de evaluar a su personal tendrá que hacerlo de forma consistente y objetiva dentro de un enfoque de tareas, procesos, mejoramiento continuo y trabajo en equipo.