



**Universidad del Azuay**

**Departamento de Posgrados**

**Maestría en Gestión de Talento Humano**

**MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS  
PARA LA EMPRESA LÁCTEOS SAN ANTONIO  
C.A.**

**Autora:**

**Janeth Lucila Campoverde Encarnación**

**Directora:**

**Psi. Lab. Daniela Landázuri Mgt.**

**Cuenca – Ecuador**

**2021**

## **DEDICATORIA**

*A mi esposo Daniel, por su gran apoyo por ser mi soporte y por darme la fuerza para nunca rendirme.*

*A mi padre, porque me enseñó que la responsabilidad es sinónimo de compromiso, dedicación, sacrificio y esfuerzo.*

*A mi madre, que me inculco que la vida tiene dos cosas fortaleza para aceptar las derrotas y coraje para derribar los miedos.*

## **AGRADECIMIENTO**

*A Lácteos San Antonio C.A, que me abrió las puertas para formarme profesionalmente y que me permitió demostrar mi talento.*

*A la Magister Daniela Landázuri por su apoyo y dirección de mi trabajo gracias infinitas por guiarme para completar mi investigación.*

## RESUMEN

La gestión del talento humano juega un rol importante en las organizaciones, por cuanto permite contar con procesos definidos y herramientas que permitan resultados eficientes, el modelo de gestión basado en competencias se enfoca en el desarrollo de las competencias requeridas para el desempeño de un cargo.

Este trabajo se centra en diseñar un modelo de gestión basado en competencias para Lácteos San Antonio C.A, que contribuya a mejorar la gestión del área de talento humano, pasando de un rol operativo a uno de gestión con procesos cuyo punto de partida son las competencias y perfiles de cargo.

La gestión actual debe mejorarse porque los procesos no están enfocados en desarrollar competencias del personal. Para mejorar la gestión del talento humano se planteó un modelo basado en competencias enfocados en el análisis y descripción de cargos, dotación de personal, evaluación de competencias, capacitación y planes de carrera.

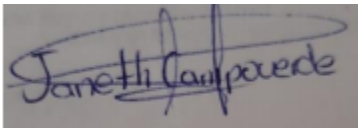
**Palabras Clave:** Subsistemas de talento humano, plan de carrera, gestión del talento humano por competencias, formación, evaluación, dotación de personal, competencias, capacitación.

## ABSTRACT

The management of human talent plays an important role within organizations; therefore, it is essential to have defined processes and tools that allow for efficient results, as well as the competency-based management model, which focuses on development of the competencies required for the performance of a position. In this work was to design a competency-based management model for *Lácteos San Antonio CA*, which contributes to improve the current management of the human talent area, going from having an operational role to a management area that have as a starting point the competencies and profiles of positions. The current management of the area should be improved since the processes are not focused on the development of personnel competencies. In order to improve the management of human talent and provide a solution, a model based on competencies was proposed, developing key processes such as analysis and description of positions, staffing, evaluation of competencies, training and career plans.

**Keywords:** Human talent subsystems, career plan, human talent management by competencies, training, evaluation, staffing, competencies, training.

Traslate by

A handwritten signature in blue ink that reads "Janeth Campoverde". The signature is written in a cursive style with a large, sweeping initial 'J'.

Janeth Campoverde

A handwritten signature in blue ink, appearing to be "A. B. A.", written in a cursive style with a large, sweeping initial 'A'.

## ÍNDICE

DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTO.....	iii
RESUMEN.....	iv
ABSTRACT.....	v
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO 1.....	2
1. MARCO TEÓRICO.....	2
1.1 Administración de personal.....	2
1.1.1 Evolución.....	3
1.1.2 Importancia de la gestión del talento humano.....	4
1.2 Gestión por competencias.....	4
1.2.1 Definición.....	4
1.2.2 Competencias.....	5
1.2.3 Clasificación de las competencias.....	5
1.3 Subsistemas de talento humano.....	6
1.3.1 Subsistema de provisión.....	7
1.3.2 Subsistema de aplicación.....	12
1.3.3 Subsistema de mantenimiento.....	13
1.3.4 Subsistema de desarrollo.....	13
1.3.5 Subsistema de control de personal.....	14
CAPÍTULO 2.....	15
2. METODOLOGÍA.....	15
2.1 Alcance.....	15
2.2 Enfoque metodológico.....	15
2.3 Tipo de Investigación.....	15
2.4 Diseño del muestreo o experimentos y análisis estadístico.....	16
2.4.1 Población y muestra.....	16
2.4.2 Instrumentos de recolección y tratamiento de datos.....	17
2.4.3 Análisis de datos.....	17
CAPÍTULO 3.....	19
3. LA EMPRESA.....	19
3.1 Datos generales de la empresa Lácteos San Antonio C.A.....	19
3.1.1 Reseña histórica de la empresa.....	19
3.1.2 Tamaño de la empresa y número de colaboradores.....	20

3.1.3	Misión y Visión de la empresa .....	20
3.1.4	Valores de la empresa.....	20
3.2	Organigrama de la empresa .....	21
CAPÍTULO 4	.....	22
4	DESCRIPCIÓN Y DIAGNÓSTICO DEL ÁREA DE TALENTO HUMANO EN LÁCTEOS SAN ANTONIO.....	22
4.1	Datos generales del departamento de Talento Humano .....	22
4.1.1	Misión y visión del departamento .....	22
4.1.2	Objetivos del departamento.....	22
4.2	Análisis de resultados de encuesta de diagnóstico .....	23
4.2.1	Aplicación de herramientas .....	23
4.2.2	Resultados de obtenidos del diagnóstico.....	23
CAPÍTULO 5	.....	27
5	MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA LÁCTEOS SAN ANTONIO C.A. ....	27
5.1	Análisis y descripción de puestos .....	27
5.1.1	Diccionario de competencias.....	27
5.1.2	Descripción de perfiles de cargo .....	27
5.1.3	Procedimiento para el levantamiento de perfiles de cargo.....	27
5.2	Dotación por competencias y vinculación de personal.....	29
5.3	Evaluación por competencias .....	31
5.4	Formación y capacitación por competencias .....	32
5.5	Plan de carrera por competencias .....	32
CAPITULO 6	.....	34
6	APLICACIÓN DEL MODELO DE COMPETENCIAS EN LOS CARGOS ANALISTA DE TALENTO HUMANO Y OPERATIVO UHT .....	34
6.1	Análisis y descripción del cargo analista de talento humano .....	34
6.1.1	Metodología de levantamiento cargo analista de talento humano .....	34
6.1.2	Manual de funciones y perfil por competencias analista de talento humano.....	38
6.1.3	Matriz de evaluación analista de talento humano .....	43
6.2	Dotación de personal para el cargo analista de talento humano.....	44
6.2.1	Test de conocimientos técnicos cargo analista de talento humano .....	44
6.2.2	Entrevista de eventos conductuales cargo analista de talento humano .....	46
6.2.3	Simulación cargo analista de talento humano .....	50
6.2.4	Evaluación de simulación cargo analista de talento humano .....	51
6.3	Evaluación de desempeño para el cargo analista de talento humano .....	52

6.3.1	Autoevaluación de desempeño cargo analista de talento humano .....	52
6.3.2	Evaluación Jefe inmediato cargo analista de talento humano .....	55
6.3.3	Resultados de evaluación de desempeño.....	57
6.3.4	Plan de mejora de desempeño cargo analista de talento humano .....	57
6.4	Capacitación al personal .....	58
6.4.1	Plan de capacitación para el cargo analista de talento humano y Operativo UHT .....	58
6.5	Plan de carrera para el cargo analista de talento humano.....	60
6.5.1	Matriz de identificación de cargos críticos de Lácteos San Antonio .....	60
6.5.2	Plan de carrera analista de talento humano .....	61
6.6	Análisis y descripción del cargo operativo UHT.....	62
6.6.1	Manual de funciones y perfil por competencias cargo Operativo UHT.....	62
6.6.2	Matriz de Evaluación Operativo UHT .....	66
6.7	Dotación de personal para el cargo Operativo UHT .....	67
6.7.1	Test de conocimientos técnicos cargo Operativo UHT .....	67
6.7.2	Entrevista de eventos conductuales cargo Operativo .....	69
6.8	Evaluación de desempeño del cargo Operativo UHT.....	71
6.8.1	Autoevaluación de desempeño cargo Operativo UHT.....	71
6.8.2	Evaluación de desempeño Jefe Inmediato cargo operativo UHT .....	72
6.8.3	Resultados de evaluación de desempeño.....	74
6.8.4	Plan de mejora de desempeño cargo Operativo UHT .....	74
6.8.5	Matriz de identificación de cargos críticos de Lácteos San Antonio .....	75
6.9	Plan de carrera para el cargo Operativo UHT .....	76
6.9.1	Plan de carrera Operativo UHT.....	76
6.9.2	Requisitos de perfil duro de los cargos del Mapa de Carrera de Operativo UHT.. .....	77
Conclusiones .....		78
Recomendaciones.....		79
BIBLIOGRAFÍA.....		80
ANEXOS.....		83



## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Tipos de competencias.....	6
Figura 2 Subsistemas de talento humano .....	7
Figura 3 Organigrama Lácteos San Antonio C.A. ....	21
Figura 4 Percepción del proceso de perfiles de cargo .....	24
Figura 5 Percepción del proceso de selección.....	24
Figura 6 Percepción del proceso de evaluación del desempeño .....	25
Figura 7 Percepción del proceso de capacitación.....	26

## INDICE DE ANEXOS

Anexo 1 Evaluación de diagnóstico de procesos de Talento Humano.....	83
Anexo 2 Diccionario de competencias.....	84
Anexo 3 Metodología para el levantamiento de manuales y perfiles de cargo por competencias .....	92
Anexo 4. Procedimiento de dotación por competencias .....	95
Anexo 5. Solicitud de requerimiento de personal .....	98
Anexo 6. Publicación de vacante .....	99
Anexo 7. Verificación de referencias .....	100
Anexo 8. Guía de preguntas para entrevista inicial.....	101
Anexo 9. Matriz cuadro comparativo entrevista de preselección .....	101
Anexo 10. Entrevista de eventos conductuales o competencias .....	102
Anexo 11. Evaluación de la simulación .....	102
Anexo 12. Test de personalidad 16 PF.....	103
Anexo 13. Matriz de resultados de selección .....	113
Anexo 14. Registro de inducción general .....	114
Anexo 15. Registro de Inducción específica .....	115
Anexo 16. Procedimiento de Evaluación del Desempeño .....	116
Anexo 17. Instructivo de Evaluación de desempeño .....	119
Anexo 18. Formato de evaluación del desempeño.....	120
Anexo 19. Matriz de evaluadores.....	121
Anexo 20. Matriz Resultados de Evaluación .....	121
Anexo 21. Plan de mejora de desempeño.....	122
Anexo 22. Procedimiento de capacitación y formación por competencias.....	123
Anexo 23. Solicitud de temas de capacitación .....	125
Anexo 24. Plan de Capacitación.....	126
Anexo 25. Registro de Capacitación .....	127
Anexo 26. Acuerdo de permanencia .....	128
Anexo 27. Procedimiento de plan de carrera .....	129
Anexo 28. Acta de Nombramiento de Miembro del Comité de Carrera.....	130
Anexo 29. Modelo de organigrama.....	131
Anexo 30. Criterios para definición de cargos críticos .....	132
Anexo 31. Matriz de Identificación de cargos críticos.....	133
Anexo 32. Instructivo para identificación de cargos críticos .....	133
Anexo 33. Líneas y rutas de carrera .....	134
Anexo 34. Formato de Mapa de Carrera .....	135

# INTRODUCCIÓN

La gestión del talento humano durante los últimos tiempos ha empezado a jugar un rol muy importante, por cuanto se deja de enfocar en aspectos operativos y pasa a trabajar con un enfoque estratégico. Las competencias del personal permiten conocer todas aquellas características como conocimientos, actitudes, aptitudes, valores entre otros que debe tener una persona para cumplir un cargo.

Las competencias abarcan los conocimientos que son el saber, actitudes que son el saber ser y habilidades que hacen referencia al saber hacer. De acuerdo con Boyatzis (1992) una competencia es comprendida como una característica intrínseca de un individuo, la cual se relaciona con la forma en la que éste actúa en un cargo laboral. En base a ello, se considera que la gestión del talento humano se ha desarrollado, e incluso actualmente se enfoca en nuevos retos; entre los que figuran el modelo por competencias que permite una integración entre los objetivos empresariales y los objetivos personales.

Así, la presente investigación inicia con un diagnóstico de la percepción que actualmente tienen los colaboradores de la gestión del talento humano para evidenciar las áreas de mejora. El primer capítulo se describe los fundamentos teóricos de la administración de talento humano para el diseño del modelo de gestión basado en competencias. En el capítulo dos se especifica la metodología a seguir para el presente estudio. En el tercer capítulo se realiza una presentación empresarial para conocer la historia, tamaño, plan estratégico, y estructura organizativa. En el capítulo cuatro se realizó el diagnóstico de la situación actual de la gestión del talento humano. Finalmente en el capítulo cinco se plantea el modelo de gestión basado en competencias para Lácteos San Antonio C.A.

# **CAPÍTULO 1**

## **1. MARCO TEÓRICO**

### **1.1 Administración de personal**

Según Chiavenato (2003) el proceso de administrar comprende una serie de acciones que permiten llevar a cabo las actividades correctamente, de forma coordinada entre el recurso humano y el material de manera que se consigan los objetivos trazados con la gestión de los individuos y de la mano de la tecnología.

Por otra parte, la administración de personal para Alles (2008) comprende las actividades que se realizan desde el principio hasta el final de las relaciones laborales, es decir que va desde la etapa en la que se recluta, selecciona, formaliza la relación laboral, capacita, desarrolla competencias, plan de carrera, compensación y pago, además de higiene, seguridad y finalmente el término de la vinculación con la empresa.

Además, Espinoza (2018) expone que la administración de personal tiene que ver con la gestión del conocimiento, experiencia, motivación, habilidad, capacidad, competencia y técnica que cada individuo posee y con los que puede aportar a una empresa y con ello construir estratégicamente ventajas competitivas que garanticen el funcionamiento de la entidad.

Al respecto, Armijos, Bermúdez y Mora (2019) explican que la administración de personal es un proceso estructurado en el que planifica, organiza, coordina, desarrolla y controla el desempeño de los colaboradores de una organización. Por lo que se requiere de técnicas y acciones que permitan interrelacionarse y colaborar con los empleados para que la empresa alcance sus objetivos y así también cada individuo que forma parte de ella por medio de su trabajo.

Podemos entonces, concebir los recursos humanos como el factor clave más importante de las organizaciones para obtener el éxito, éstos deben ser vistos no como costos, sino como una inversión; por lo que, su administración constituye una prioridad para toda empresa. De tal manera, que para el estudio a desarrollarse la administración de personal será entendida como aquellas acciones y procesos que permiten la gestión de la relación laboral, desde que inicia el reclutamiento hasta que el individuo es desvinculado de la empresa.

### **1.1.1 Evolución**

La administración de los recursos humanos se remite a la antigüedad en cuanto los seres humanos se han organizado en la realización de diferentes actividades para lo cual se asignaban actividades determinadas e incluso especializándose en otras. Por ello, la administración del recurso humano es considerada como una práctica indispensable para alcanzar los objetivos que cualquier agrupación social se plantee (Bermúdez, 2018).

En relación a lo expuesto Cadena (2016) explica que la administración del talento humano tiene influencia del entorno, es decir de factores conocidos como ambientales, los cuales permanecen en continua transformación, por lo que la práctica en la gestión del recurso humano también se ha modificado y ha debido evolucionar.

Y es que en siglos pasados, las prácticas en la gestión de las personas se caracterizaban por hechos violentos como una medida de control para que se llevaran a cabo las actividades requeridas. Además, la selección de los individuos se llevaba a cabo considerando su aspecto físico, por lo que los individuos con atributos que denotaban fuerza y energía eran los elegidos, además se tomaba en cuenta su carácter de manera que pudieran direccionar grupos y liderarlos (Cadena, 2016).

En el siglo XVIII, se suscitaron grandes acontecimientos con la revolución industrial en cuanto impacto en la economía y en la sociedad. El mayor cambio se presentó en los procesos productivos que impactaron en las empresas, las cuales debieron implementar acciones para coordinar las actividades de los colaboradores en busca de una mayor rentabilidad, disminuyendo costos y gastos, además de minimizar actividades peligrosas e incluso la insatisfacción de las personas. Esto se consideró una acción estratégica para enfrentar los cambios de la época (Bermúdez, 2018).

Posterior a ello, durante el siglo XIX, se registra la incorporación en las empresas del área de bienestar, como un inicio del conocido departamento de talento humano que se tiene en la actualidad. Su objetivo fue el gestionar las necesidades de los colaboradores tales como salud, formación académica, vivienda, entre otros aspectos para que su condición y desempeño laboral mejorara (Bermúdez, 2018).

Para el siglo XX, los departamentos que gestionaban el talento humano tomaron otra función, con un enfoque en las necesidades humanas de los colaboradores, es decir en aspectos prioritarios como la salud y la importancia del acceso a servicios médicos que se hicieron extensivos a la familia directa, además de consideraciones psicológicas, seguridad en el ambiente de trabajo, entre otros (Bermúdez, 2018).

Hoy en día, el contexto laboral presenta otras condiciones y es evidente el cambio que se ha dado con el paso de los años. Las mujeres forman parte representativa del talento humano en las empresas, se ha dado gran importancia a la capacitación y especialización del personal, se ahonda en las acciones para atraer, retener y mejorar el personal, desarrollar competencias, también se incorporan y conviven diferentes grupos generacionales (Bermúdez, 2018).

Todo ello demuestra como la administración de los recursos humanos ha evolucionado. El recurso humano tiene mucho valor para las empresas y sus administrativos en cuanto son la fuerza que permite el funcionamiento de las mismas. Los colaboradores y las acciones que éstos llevan a cabo permiten la consecución de los objetivos y que una organización progrese no sólo en términos de tamaño, sino a nivel económico, material y técnico.

### **1.1.2 Importancia de la gestión del talento humano**

Para Alles (2008) gestionar el talento humano es una acción de gran importancia en cuanto las empresas dependen de sus colaboradores para ser exitosas, por lo que es indispensable direccionar sus acciones a cómo estos realizan sus actividades.

Por ello, en la actualidad, el departamento de talento humano tiene un carácter estratégico en la organización en tanto sus objetivos se alinean hacia el desarrollo y desenvolvimiento integral de los colaboradores, sean concebidos en su individualidad o en un contexto grupal.

## **1.2 Gestión por competencias**

### **1.2.1 Definición**

Alles (2008) explica que la gestión por competencias es un proceso indispensable para el desarrollo del talento humano en cuanto contribuye a potenciar sus habilidades, lo que deriva en un perfeccionamiento de sus acciones a favor de la empresa. Es decir que gestionar por competencias es una forma de administrar el recurso humano de una entidad de manera que se

logre alinearlos con las estrategias de la misma, es un ganar-ganar para el colaborador y la empresa.

El modelo de gestión por competencias modificar la función operativa en la que se centraba la administración del talento humano para trabajar de una forma estratégica por medio de acciones que dotan, evalúan, forman y desarrollan las habilidades de las personas.

### **1.2.2 Competencias**

McClelland (1999) empleó por primera vez la terminología competencia aduciendo que se refería al conocimiento, destreza y habilidad que caracterizan a una persona para que su desempeño laboral sea eficiente, siendo precisamente dichos componentes los determinantes del éxito.

Por su parte, Leboyer (1992) considera que una competencia es una forma de comportarse del individuo que es dominada por sobre otras acciones, de forma que es eficaz ante determinadas situaciones. El comportamiento por tanto es observado durante la ejecución de las actividades laborales integrando en la práctica rasgos aptitudinales, personalidad y el conocimiento que el sujeto ha adquirido.

Para Spencer & Spencer (1993) las competencias son atributos que posee una persona y se relacionan con los niveles de efectividad que posee al llevar a cabo una actividad, la cual es desarrollada con superioridad. En la misma línea Alles (2008) define una competencia como un aspecto propio de la personalidad que se refleja en la forma de comportarse y deriva en un adecuado desempeño laboral.

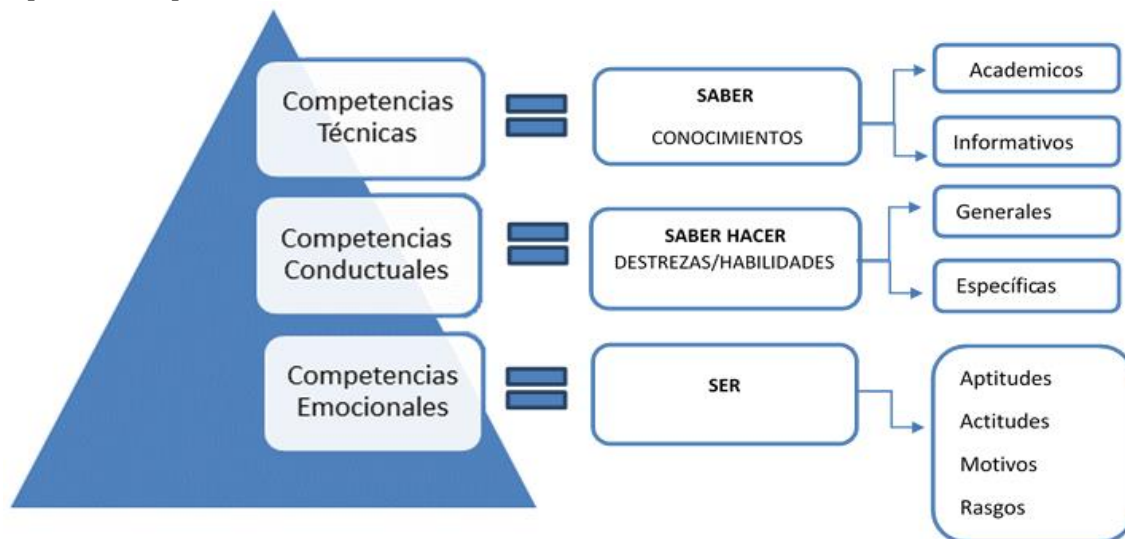
Entonces, considerando lo expuesto, es posible indicar que una competencia es una característica que se puede observar y que una persona necesita para llevar a cabo ciertas actividades dentro de una empresa, en el cargo que se le ha asignado con un nivel de eficiencia y rendimiento altos que garantizan la calidad de su trabajo. De tal manera que las competencias se pueden perfeccionar para que el colaborador eleve cada vez más su rendimiento.

### **1.2.3 Clasificación de las competencias**

De acuerdo con de Spencer & Spencer (1993) son tres las competencias: técnicas, conductuales y emocionales, que se observan en la figura 1.

**Figura 1**

*Tipos de competencias*



Fuente: Elaboración propia a partir de Spencer & Spencer (1993).

Para Spencer & Spencer (1993) las competencias técnicas son aquellos conocimientos de tipo académico, es decir adquiridos durante el periodo de estudios en centros educativos, además aquí se encuentran aquellos datos que se reciben por información y que son aprendidos en el día a día por diferentes medios o experiencias.

En cambio, Ortíz, Rendón, & Atehortpua (2012) refieren que las competencias de conducta son habilidades que el sujeto posee pudiendo ser estas generales o específicas, las primeras tienen relación con los valores de la empresa mientras las segundas se vinculan con la actividad laboral particular que cada persona realiza.

En cuanto a las competencias emocionales están tienen un gran valor en cuanto permiten a la persona adaptarse a los cambios ya sean estos programados o inesperados. Por lo que se las conoce como un conjunto de aptitudes, actitudes, motivaciones y rasgos que son propios de cada persona (Ortíz, Rendón, & Atehortpua, 2012).

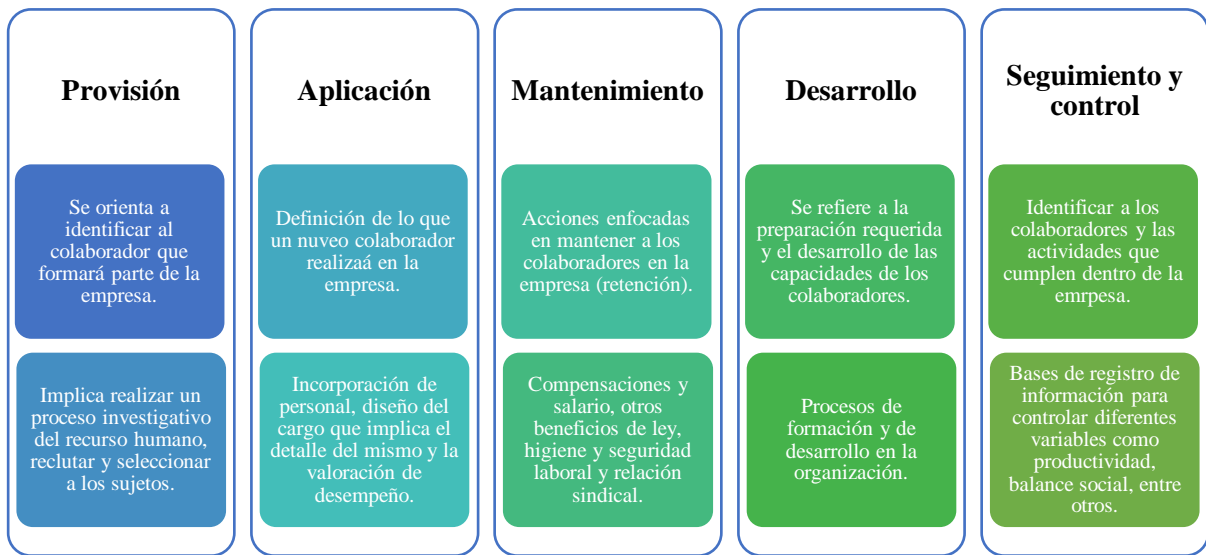
### **1.3 Subsistemas de talento humano**

Los subsistemas de talento humano tienen mucho valor en cuanto permiten que una empresa se desarrolle debido a que realizan acciones específicas y dan respuesta con eficiencia a distintas necesidades que la entidad presenta (Chiavenato, 2003).



**Figura 2**

*Subsistemas de talento humano*



Fuente: Elaboración propia a partir de Chiavenato (2003).

Se considera que hay 5 subsistemas de talento humano como se observa en la figura 2, estos son: “provisión, aplicación, mantenimiento, desarrollo y seguimiento y control de personal” (Chiavenato, 2003, p. 159).

### **1.3.1 Subsistema de provisión**

Chiavenato (2003) indica que dicho subsistema favorece a un mejor proceso de administración del talento humano en cuanto valora los aspectos en la selección de colaboradores, el sitio en el que se los recluta y la destreza con que es integrado en la organización. Para su ejecución es necesario que los responsables de talento humano establezcan claramente sus objetivos.

El subsistema de provisión está compuesto por otros procesos como el reclutamiento y selección de personal que se explican en los siguientes apartados.

#### **1.3.1.1 Reclutamiento de personal**

Para Alles (2008) reclutar personal es un procedimiento en el que se requiere la identificación y atracción de un grupo de potenciales colaboradores, de ellos se escogerá a aquel o aquellos a quienes se les hará una oferta laboral. A esto, Riesgo (1983) aporta que el proceso de reclutamiento tiene como objetivo convocar a un gran número de potenciales colaboradores

de forma que entre el grupo se pueda seleccionar al que posea las condiciones más idóneas para el cargo al cual se lo convocó.

Por su parte, Chiavenato (1997) expresa que el reclutamiento se una convergencia de diferentes técnicas y procesos que se llevan a cabo para lograr que los individuos cuyo perfil se ajuste a los requerimientos, se sientan atraídos para ejercer el cargo que se necesita en la empresa.

De tal manera que el proceso de reclutar candidatos se convierte en una búsqueda de personas que cumplan un determinado perfil para ocupar un cargo que una organización requiere conforme su necesidad. En este proceso es necesario tomar en cuenta el perfilamiento del cargo y también los medios por los que se pretende reclutar. Al respecto Chiavenato (1997) ha expuesto las modalidades de reclutamiento que se detallan a continuación.

a) Reclutamiento interno: con esta modalidad se pretende encontrar a la persona dentro de la propia empresa para que ocupe el cargo disponible siempre y cuando cumpla con el perfil requerido. En este caso, el enfoque cumple con el criterio de promoción y ascenso del talento humano de manera que se los motive y se promueva su desarrollo. Sin, embargo Chiavenato (1997) considera que existen ventajas y desventajas en este proceso, estos son:

- Ventajas
  - Costo menor que cuando se lleva a cabo un proceso de reclutamiento externamente.
  - Al ser personal conocido, el proceso de selección es mucho mejor.
  - Incentiva a los colaboradores de la empresa, motivándolos hacia su desarrollo personal y profesional.
  - Favorece a que los colaboradores permanezcan en la empresa, es decir la fidelización de éstos.
- Desventajas
  - Se interpone a lo nuevo tanto en ideas como en experiencia, es decir innovación.
  - El capital humano no se altera por lo que sus comportamientos son invariables.

- Se conserva una cultura organización que no puede cambiarse.

b) Reclutamiento externo: para Chiavenato (2003) este tipo de proceso tiene como objetivo que la vacante se ocupe con individuos externos a la empresa que cumplan con el perfil del cargo y contribuya al cumplimiento de los objetivos empresariales. En esta modalidad se acude a distintos canales para el reclutamiento como portales de empleo, publicación directa en prensa escrita, redes sociales, entre otros.

El reclutamiento externo presenta también ventajas y desventajas. Así entre las primeras se encuentran el incorporar personas nuevas en la organización lo que permite una renovación de los recursos humanos aprovechando la formación que han recibido estos individuos en otras empresas. Entre las desventajas se encuentran el alto costo en el proceso, el tiempo también es mayor y el proceso requiere un poco más de indagación en el candidato en cuanto es alguien desconocido, por otra parte, afecta en la fidelización de los colaboradores que tiene la empresa y puede ser un motivo de desmotivación (Chiavenato, 2003).

c) Reclutamiento mixto: se trata de un proceso que combina el reclutamiento interno y externo con ciertas variaciones que se detallan a continuación.

- Proceso de reclutamiento interno-externo: esto sucede cuando en la empresa se cuenta con el recurso humano suficientemente capacitado para el cargo requerido, por lo que se opta por buscar al candidato primero dentro de la organización, en caso de no encontrarlo, se procede con la búsqueda externa.
- Proceso de reclutamiento externo-interno: la empresa realiza la búsqueda de candidatos externamente, sin embargo, si no lo encuentra, lanza la vacante para el personal interno aprovechando la experiencia de sus colaboradores.
- Ambos procesos a la par: esto le permite a la empresa realizar una comparación de perfiles entre los potenciales candidatos a ocupar el cargo, es decir entre los internos y externos en busca del mejor perfil.

El proceso de reclutamiento es necesario dentro de las actividades de selección de personal en cualquier empresa en cuanto permite el abastecimiento de los potenciales colaboradores que tendrán una oportunidad de formar parte de esta.

### 1.3.1.2 Selección de personal

El proceso de selección de personal, es para Wayne (2010) una actividad en la que se elige a una persona de entre un grupo de postulantes, siendo éste el más calificado para el cargo que requiere la empresa. Por su parte, Alles (2008) indica que se trata de un procedimiento en el cual se elige a un individuo en base a ciertos parámetros, por lo que se selecciona a aquel postulante que presente las condiciones más adecuadas para su adaptación al cargo y así se satisfagan las necesidades de la empresa.

Al respecto Wayne (2010) indica que en la selección de persona es necesario considerar lo siguiente:

- Contar con un grupo de personas capaz de cubrir la vacante.
- Receptar las carpetas de los postulantes que estén interesados en el cargo disponible.
- Establecer los objetivos del proceso de selección, además de las condiciones con intención de que se puedan realmente escoger a los postulantes más adecuados para que lleven a cabo las pruebas posteriores.

Además, Wayne (2010) sugiere que la selección de persona se realice tomando en cuenta los siguientes postulados:

- Entrevista preliminar: momento en el cual se eliminan aquellos postulantes que no cumplen con el perfil del cargo solicitado en base a una valoración de sus competencias. Al respecto McDaniel (2010) indica que la entrevista es una estrategia de predicción respecto al desempeño que la persona pueda tener en el trabajo que se le asigne, e indica que pueden ser estructuradas o semiestructuradas.
  - Entrevista estructurada: esta posee un formato secuencial fijo de interrogantes que suelen ser aplicadas a todos los potenciales colaboradores. Las preguntas que se plantean en este modelo de entrevista incrementan el nivel de confianza en la información que se obtiene pues disminuye considerablemente la subjetividad que se suele presentar en los modelos no estructurados.

- Entrevista no estructurada: esta no posee una secuencia establecida y es la persona que realiza la entrevista quien plantea las interrogantes de acuerdo con sus intereses y conforme el postulante responde cada cuestión.
- Revisión de la solicitud de trabajo: este documento posee un formato específico propio de la empresa para la recolección de datos fundamentales respecto al candidato.
- Análisis de currículum: se constituye en un resumen respecto al perfil del candidatos, su formación académica, experiencia laboral, competencias, entre otros datos.
- Evaluaciones de selección: son pruebas que valoran diferentes variables como el nivel de conocimiento del postulante respecto a un tema en particular, test de personalidad, aptitudes y habilidades entre otros que suelen usar las empresas para la predicción de desempeños en el cargo al que aplica. Chiavenato (2008) presenta la clasificación de las pruebas que se emplean en la selección de personal, estas son:
  - Conocimiento: evalúan el nivel de conocimiento del postulante respecto a las actividades que se requerirá que realice en el cargo al que aplica.
  - Personalidad: valoran rasgos propios de la personalidad y temperamentales del individuo.
  - Simulaciones: son procesos en los que se expone al candidato a situaciones relativas al cargo al que aplica de manera que se puede conocer si posee o no aquellas habilidades que se requieren. Este tipo de evaluaciones complementan la información obtenida en la entrevista y las otras pruebas que se realizan.

En relación a las valoraciones que se llevan a cabo en el proceso de selección, están son desarrolladas y llevadas a cabo por el área de talento humano de la mano de la jefatura inmediata del cargo en base al perfil que se busca. Las pruebas son aplicadas a todos los postulantes al cargo sin variaciones en los instrumentos. También es preciso acotar que cuando se ha dado la selección del personal, de acuerdo con la normativa vigente, se procede a la realización de pruebas médicas al individuo conforme el cargo, posterior a ello se da la contratación.

### **1.3.2 Subsistema de aplicación**

Este subsistema se caracteriza por la incorporación de las primeras acciones para integrar al nuevo colaborador en la empresa, diseño del perfil de cargo lo que incluye los aspectos referidos a la valoración de desempeño. En este caso se presenta un proceso de integración que es colaborativo pues tanto el empleador como el empleado interactúan a favor del otro (Chiavenato, 2003).

El subsistema de aplicación, especifica aquellos requerimientos fundamentales del talento humano que se necesitan para llevar a cabo las actividades propias de un cargo, incluso para el plan carrera y valoración en la calidad del trabajo, de forma que se busca desarrollar y satisfacer adecuadamente a los individuos y la empresa.

#### **1.3.2.1 Análisis de cargos**

Wayne (2010) menciona que previo al diseño de un cargo, es necesario realizar una determinación de las actividades que éste implicará. Se trata de un procedimiento específico que permite la identificación de las competencias necesarias para el desempeño de determinada labor en una empresa. Por ello, explica que es preciso realizar una valoración del cargo en tres momentos: al momento en el que una empresa es constituida, ante la creación de nuevos cargos y finalmente cuando éstos son modificados por reestructuración departamental, incorporación de nuevas tecnologías, procesos, etc.

Entonces, de manera general es posible explicar que el análisis de cargos debe ser llevado a cabo tomando en cuenta cada actividad que demanda sumado a las competencias necesarias para ello. Su ejecución sucede por medio de metodologías como la observación, entrevista o un registro diario que permita la obtención de datos, para ello es necesario trabajar con el colaborador que ocupa el cargo y sus supervisores directos (Wayne, 2010).

#### **1.3.2.2 Perfiles de cargo**

Una vez obtenidos los datos y llevado a cabo el análisis de un cargo se realiza el perfilamiento del mismo tomando en cuenta aquellas actividades básicas que implica, necesidad de formación académica y experiencia laboral, objetivos del rol además de las competencias necesarias. En torno a ello, el área de talento humano tendrá también la responsabilidad de

mantente actualizado el perfil de cada cargo en la empresa considerando las condiciones de la empresa a medida que esta se desarrolla y presenta nuevas necesidades (Wayne, 2010).

### **1.3.2.3 Valoración de desempeño**

Las evaluaciones que se desarrollan para medir el desempeño de los colaboradores son procesos que permiten apreciar factores como la excelencia y competencias de ellos. Además, permite identificar potenciales problemáticas en la supervisión del personal, integración del nuevo colaborador o al cargo que le corresponde (Chiavenato, 1999).

Así, la evaluación de desempeño busca adecuar a la persona al cargo, proponer un plan de entrenamiento, diseñar estrategias de promoción para el colaborador, plantear el incentivo salarial, identificar de potenciales talentos en la empresa y desarrollar otros además de incrementar la productividad.

### **1.3.3 Subsistema de mantenimiento**

Para Cruz, Latino, & Laguna (2018) este subsistema se orienta a retener al talento humano por lo que implica el diseño de estrategias para ello que consideran aspectos salariales, reconocimientos, beneficios adicionales a los de ley, entre otros. De acuerdo con los investigadores, se reconoce también la importancia de una adecuada motivación al recurso humano que en ocasiones no sólo es monetaria, pero que aporta al desarrollo de vínculos el costo laboral y la productividad.

### **1.3.4 Subsistema de desarrollo**

El subsistema de desarrollo se trata de un procedimiento en el que se pretende educar al talento humano en un periodo de tiempo específico, de manera que se pueda contribuir al mejoramiento de los procesos en la empresa y la resolución de conflictos (Olmo, 2010). Este subsistema incluye los programas de entrenamiento, desarrollo del talento humano y de la organización.

Para Cruz, Latino, & Laguna (2018) el entrenamiento u orientación es una herramienta que permite la socialización positiva entre el nuevo colaborador y su entorno laboral, sin embargo, es necesario que se le dé seguimiento a dicho proceso en cuanto el personal de reciente

incorporación suele ser renuente para reconocer cierta información que se les proporciona al principio, por lo que adoptan una posición de desinformación (Cruz, Latino, & Laguna, 2018).

Por otra parte, de acuerdo con Chiavenato (2008), en relación al plan carrera, se refiere a este como un procedimiento formal cuyo objetivo es planear a futuro el desarrollo de los colaboradores que presentan condiciones de potencial para desempeñarse en cargos de mayor rango que demandan mayores responsabilidades.

### **1.3.5 Subsistema de control de personal**

Este subsistema también es conocido como una auditoría, en cuanto se trata de un proceso que permite a la empresa y sus colaboradores lleven a cabo un control del cumplimiento de responsabilidades (Chiavenato, 2007). Aquí se llevan a cabo acciones para analizar las prácticas que los colaboradores tienen en una empresa y valorar cómo funcionan, pudiéndose plantear mejoras a las mismas o suprimir aquellas que son perjudiciales para alguna de las partes ya sea en términos de seguridad, integridad o costo.

Tomando en cuenta lo expuesto en relación a los subsistemas de gestión del talento humano, se considera la importancia de una adecuada administración como un elemento que le otorga competitividad a una empresa. Los 5 componentes o subsistemas son por ende elementos interrelacionados lo que ocasiona que una alteración en alguno repercuta en los demás y se generen nuevos procesos por el reajuste que se realiza en el sistema.



## **CAPÍTULO 2**

### **2 METODOLOGÍA**

#### **2.1 Alcance**

La presente es una investigación con un alcance descriptivo y basado en una investigación y análisis directo de la situación y prácticas de la empresa Lácteos San Antonio C.A. El estudio se centrará en diseñar el Modelo de Competencias para la empresa.

#### **2.2 Enfoque metodológico**

La presente es una investigación con un diseño no experimental y descriptivo, con un enfoque metodológico cualitativo y cuantitativo. El enfoque cualitativo combina métodos de análisis bibliográfico y documental, además de entrevistas. En el caso de la indagación cuantitativa se hará uso de la encuesta y el análisis de matrices de manera que se recurrirá a cálculos estadísticos para la representación de la información.

La ejecución de la investigación, se llevará a cabo con el levantamiento de los procedimientos de los subsistemas por competencias. Al ser una investigación descriptiva, en los talleres se obtendrá la información que permitirá identificar claramente los perfiles del cargo, se realizará el análisis con los jefes de área y ocupantes del cargo, así como se obtendrá la información primaria de Lácteos San Antonio C.A.

También se elaborarán los procesos de análisis de cargo, dotación, evaluación, formación y plan de carrea basado en competencias. La información será procesada en matrices de levantamiento de información en Excel, plantillas de perfiles, evaluación de desempeño, planes de capacitación y plan de carrera.

#### **2.3 Tipo de Investigación**

La investigación será de tipo transversal y descriptiva, analizando el estado actual de la empresa que será la base para el modelo de gestión por competencias a plantear.

## **2.4 Diseño del muestreo o experimentos y análisis estadístico**

### **2.4.1 Población y muestra**

La presente investigación se realizará en Lácteos San Antonio C.A. ubicada en el parque industrial de la ciudad de Cuenca. Para el diagnóstico de la situación actual de talento humano se ha tomado en cuenta un total de 10 colaboradores, 3 de nivel de mandos medios, 3 de nivel operativo, 2 de nivel técnico y 2 de nivel administrativo, cifra corresponde a un referente para conocer la percepción actual de algunas personas que conforman la empresa; a ellas se les aplicó una encuesta. Este criterio de selección cumple con el carácter de conveniencia en cuanto la investigadora determinó su elección en base a la facilidad de acceso a los individuos informantes, para ello se establecieron criterios de inclusión y exclusión que se presentan a continuación:

- Criterios de inclusión
  - Colaboradores de la empresa Lácteos San Antonio de las áreas de mando medio, operativo, técnico y administrativo.
  - Personas que decidan voluntariamente participar en la investigación.
  - Colaboradores con estabilidad laboral de mínimo 1 año en la empresa.
  
- Criterios de exclusión
  - Personas que no trabajan directamente con Lácteos San Antonio.
  - Colaboradores de otras áreas diferentes a la mencionadas en los criterios de inclusión.
  - Individuos que no deseen participar voluntariamente en la investigación.
  - Colaboradores con menos de 1 año de estabilidad en la empresa.

Además, con el objetivo de validar la investigación se aplicará el modelo de gestión de talento humano en los cargos Operativo UHT del área de operaciones y el de analista de talento humano del área administrativa.

Es preciso mencionar que se dispone de la aprobación y autorización del Gerente General Sr. Luis David Moncayo y de la Jefe de Talento Humano Ing. María del Carmen Molina para la realización del trabajo de titulación. Toda la información a la que se tenga acceso será

manejada con fines académicos para el presente trabajo.

#### **2.4.2 Instrumentos de recolección y tratamiento de datos**

Las fuentes de investigación, primarias y secundarias, facilitarán la profundización en el objeto de estudio. Se recolectará información de contraste en archivos físicos y digitales, así como, en fuentes bibliográficas. Las fuentes de recolección de información primaria serán el personal de la empresa, la Jefe de Talento Humano y personal directivo, quienes facilitarán la información para la investigación a través de entrevistas o encuestas.

Se trabajará también con fuentes secundarias como bibliografía del modelo por competencias, gestión del talento humano y la documentación del manejo actual del área de talento humano de la empresa que sea proporcionada para el cumplimiento de los objetivos de la presente investigación. Las siguientes herramientas se utilizarán para el manejo y recolección de datos:

- Entrevista con la Jefe de Talento Humano para levantar información de la situación empresarial entorno a la gestión del talento humano, que será soporte para la presente investigación.
- Encuestas de diagnóstico de subsistemas y procesos de talento humano a los colaboradores de la empresa que permitirá contar con información de la percepción de la gestión de actual de talento humano.
- Revisión documental de los procesos de talento humano que reposan en los archivos de la organización en estudio. Esto para evidenciar la situación actual y proponer las mejoras requeridas por la empresa.
- Fuentes bibliográfica: esta información será la base teórica que permitirá la sustentación y planteamiento del presente trabajo.

#### **2.4.3 Análisis de datos**

La entrevista con la Jefe de Talento humano permitirá determinar la situación actual de la gestión del talento humano en la empresa frente al modelo de competencias, esta información será manejada cualitativamente y los resultados de las encuestas aplicadas al personal cuantitativamente.

Con los datos relevantes obtenidos del presente estudio descriptivo por medio de la indagación cualitativa y cuantitativa se podrá definir la situación actual y las propuestas de mejora a plantear.

La información obtenida sobre el manejo actual del área de talento humano será de apoyo para sustentar el desarrollo del presente trabajo y será la base para la definición correcta de procesos, instructivos y herramientas a plantear, cuya finalidad será diseñar un modelo de gestión basado en competencias para Lácteos San Antonio C.A.

## **CAPÍTULO 3**

### **3 LA EMPRESA**

#### **3.1 Datos generales de la empresa Lácteos San Antonio C.A.**

##### **3.1.1 Reseña histórica de la empresa**

La empresa Lácteos San Antonio C.A. fue constituida en el año 1975 en la provincia de Cañar, específicamente en el cantón que lleva el mismo nombre a cargo de Alejandro Moncayo quien reunió a los ganaderos de la zona y de la mano del Municipio de Guayaquil, pudieron acopiar alrededor de 6.000 litros de leche cruda diariamente y cuyo destino de comercio era precisamente Guayaquil (Lácteos San Antonio, 2018).

Posterior a ello, durante el año 1980 se inició el procesamiento de leche en planta, alcanzando una capacidad de 2.000 litros por hora, adicional a ello se desarrolló una envasadora caracterizada por el uso del envase Purepak, sin embargo, su incorporación y permanencia en el mercado no fue la esperada. Ya en el año de 1983 se procede a lanzar la presentación en funda cuyo contenido fue de 1 litro para la leche pasteurizada. Este producto, desde su introducción hasta la actualidad ha tenido gran aceptación a nivel nacional (Lácteos San Antonio, 2018).

En el año de 1990 la producción alcanzaba los 50.000 litros diarios siendo la presentación estrella el producto en funda, además se implementaron otros productos derivados como el yogurt, crema, queso y mantequilla. Para el año de 1997 se construyó la segunda planta que permitió ampliar la cobertura a otras zonas del país y en 1999 se adquirió la primera envasadora aséptica y equipo de proceso UHT-Tetrapack diversificando aún más las líneas de producción. Así, se establece que el nombre comercial de la marca sería Nutri Leche (Centro de la Industria Láctea del Ecuador, 2015).

En la actualidad, la empresa receipta aproximadamente 380.000 litros de leche de los cuales se elaboran los distintos productos que son distribuidos en el territorio ecuatoriano. Cabe mencionar que la organización cuenta con distintas certificaciones de calidad y procesos de inocuidad.

### **3.1.2 Tamaño de la empresa y número de colaboradores**

La empresa está conformada por 330 colaboradores que se distribuyen en las diferentes dependencias, así en Cuenca se concentran el mayor número con 280 personas y entre Cañar, Quito y Guayaquil hay 50 empleados. En la actualidad la empresa se conforma por una Junta General de Accionistas, por lo que administración se encuentra a cargo de un Directorio y los mandos gerenciales (Lácteos San Antonio, 2018).

### **3.1.3 Misión y Visión de la empresa**

La misión se expresa de la siguiente manera: “Somos una empresa comprometida en satisfacer las necesidades de alimentación, mediante la fabricación de productos nutritivos, inocuos y saludables, elaborados por personal altamente calificado, con la más alta calidad y responsabilidad, fortaleciendo el crecimiento y desarrollo de nuestra comunidad” (Lácteos San Antonio, 2018).

En cuanto a la visión se expone así: “Ser la marca referente en el mercado nacional por ofrecer productos alimenticios, reconocidos como la primera opción de compra del consumidor por su valor nutricional, calidad e inocuidad” (Lácteos San Antonio, 2018).

### **3.1.4 Valores de la empresa**

De acuerdo con la información revisada en Lácteos San Antonio (2018), los valores de la empresa se fundamentan en tres premisas: integridad, compromiso y pasión que se exponen a continuación:

**Integridad:** Siendo coherentes entre lo que debemos hacer y lo que en realidad hacemos en el ejercicio de nuestras actividades; siendo este valor la base que nos hace creíbles

**Compromiso:** Estamos comprometidos con el desarrollo y crecimiento de la empresa y su gente. Sentimos que con nuestro trabajo contribuimos al bienestar de nuestros clientes.

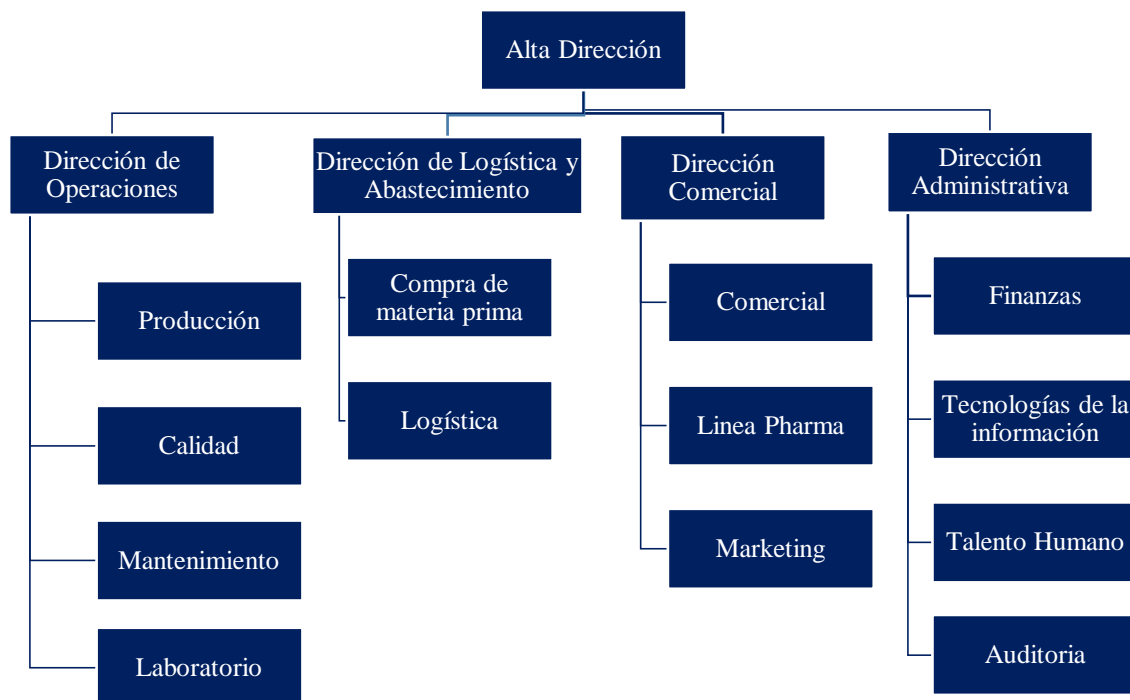
**Pasión:** Realizamos nuestro trabajo con amor, entusiasmo y dedicación buscando la excelencia en cada acción que efectuamos, aprovechamos las nuevas experiencias y conocimientos para realizarlo de manera óptima (Lácteos San Antonio, 2018).

### 3.2 Organigrama de la empresa

La estructura organizacional de la empresa se divide en 4 direcciones: operaciones, logística y abastecimiento, comercial y administrativa. En operaciones se concentra aquellas áreas productivas, en el caso de logística y abastecimiento se administra el requerimiento de la materia prima y también el proceso de distribución de los productos. El área comercial se enfoca en el proceso para comercializar los distintos productos por lo que engloba también la dependencia de marketing. Finalmente, administración comprende departamentos como el financiero, talento humano, tecnología y auditoría (ver figura 3).

**Figura 3**

*Organigrama Lácteos San Antonio C.A.*



Fuente: Lácteos San Antonio (2018).

## **CAPÍTULO 4**

### **4 DESCRIPCIÓN Y DIAGNÓSTICO DEL ÁREA DE TALENTO HUMANO EN LÁCTEOS SAN ANTONIO**

A continuación se presentan los resultados del diagnóstico en el área de talento humano evidenciándose los datos generales del departamento como misión, visión y objetivos. Además, se exponen los resultados del levantamiento de información con encuestas, los cuales son expresados en gráficos porcentuales.

#### **4.1 Datos generales del departamento de Talento Humano**

##### **4.1.1 Misión y visión del departamento**

La misión que se ha planteado en el departamento de talento humano de la empresa se orienta al fomento de la gestión adecuada de los colaboradores por medio de los procesos en los que se recluta, selecciona, capacita, integra, mide, motiva e innova con la intención de obtener una adecuada productividad de los individuos para cumplir las metas de la empresa (Lácteos San Antonio, 2018).

Por otra parte, la visión sugiere la promoción del desarrollo del talento humano que conforma la empresa lo que implica aspectos personales, profesionales y laborales de forma que se cuente con un recurso humano muy comprometido y eficiente (Lácteos San Antonio, 2018).

##### **4.1.2 Objetivos del departamento**

El departamento de talento humano ha diseñado objetivos para su gestión, estos son:

- Perfeccionar la metodología empleada en el descubrimiento, reclutamiento y selección de talentos como una forma de contribución al desarrollo empresarial
- Capacitar y motivar de forma continua a los colaboradores a favor de la realización de sus labores adecuadamente y con responsabilidad.
- Promover las buenas prácticas de relacionamiento entre personas a nivel de todos los trabajadores de manera que se garantice un adecuado ambiente laboral.



- Analizar los cargos y las actividades que estos demandan para una verificación de su correcta definición.
- Administrar las remuneraciones que retribuyen el trabajo de los colaboradores de forma justa.

## **4.2 Análisis de resultados de encuesta de diagnóstico**

Con la finalidad de diseñar un modelo de gestión basado en competencias para Lácteos San Antonio C.A., se realiza un diagnóstico de la percepción actual de la gestión de talento humano en la empresa, buscando identificar aquellas fortalezas u oportunidades de mejora, que permitan definir correctamente los subsistemas requeridos para el planteamiento del modelo de tal forma que se pueda atraer, retener y mantener al mejor talento dentro de la empresa.

### **4.2.1 Aplicación de herramientas**

Para la presente evaluación se empleó la encuesta de diagnóstico de procesos de Talento Humano de Alfredo Paredes y Asociados (ver Anexo 1), aplicada a 10 colaboradores conformados por personal administrativo, operativo, técnico y de mandos medios, para conocer su opinión acerca de la gestión que realiza el área de talento humano enfocada en evaluar los procesos de: perfiles, selección, evaluación y capacitación.

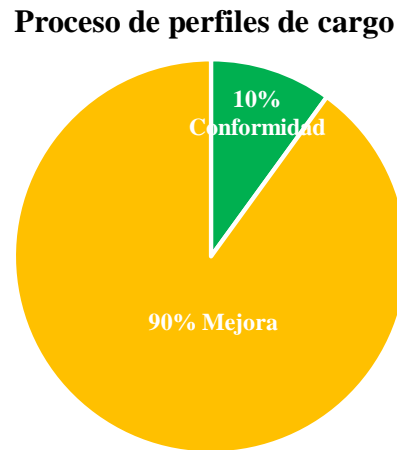
### **4.2.2 Resultados de obtenidos del diagnóstico**

A continuación, se presentan los resultados obtenidos de la encuesta de diagnóstico realizada en Lácteos San Antonio C.A., para conocer la percepción de los colaboradores frente a los procesos y administración actual del talento humano.

Los colaboradores a quienes se les aplicó la encuesta pertenecen a diferentes niveles dentro de la organización, además la encuesta cuenta con un total de 12 preguntas distribuidas en 4 factores:

**Figura 4**

*Percepción del proceso de perfiles de cargo*

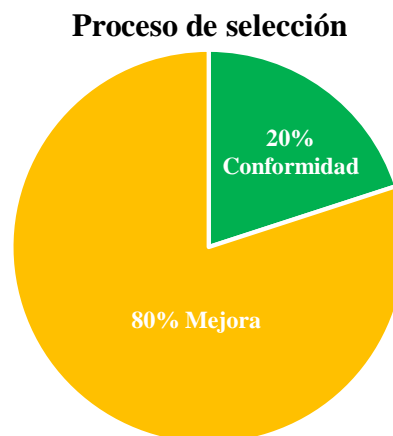


En la figura 4 se puede validar la percepción de los colaboradores frente al proceso de perfiles de cargo. Se evaluaron 4 preguntas y se puede definir que la gran mayoría representada por un 90% de encuestados consideran que el proceso debe mejorar, por cuanto desconocen del perfil de cargo debido a que la empresa no dispone de los mismos, se genera desconocimiento, funciones poco claras de los puestos de trabajo y procesos aislados no integrados.

Los resultados obtenidos del diagnóstico de este factor indican que es necesario un análisis y diseño de cargo en donde se establezca el diccionario de competencias y el procedimiento para la elaboración de perfiles en base a competencias, este será el punto de partida del modelo de competencia.

**Figura 5**

*Percepción del proceso de selección*

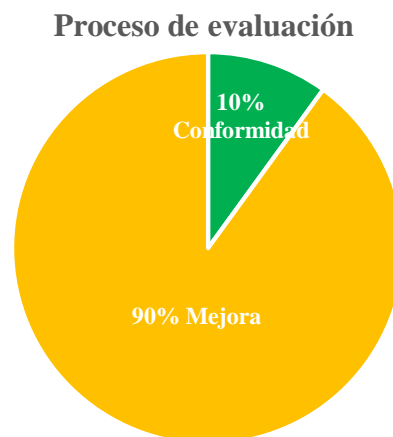


La figura 5 muestra la percepción actual que tiene el personal frente al proceso de selección. Se puede evidenciar que los colaboradores a todo nivel no se encuentran conformes con la gestión realizada en los procesos de selección, 8 de cada 10 consideran que el proceso de dotación debe ser mejorado.

Los resultados obtenidos del diagnóstico del proceso de selección permiten identificar que es necesario el planteamiento de un procedimiento para la dotación de personal, así como de las herramientas necesarias para el cumplimiento del procedimiento basada en el modelo de gestión de competencias.

### **Figura 6**

#### *Percepción del proceso de evaluación del desempeño*

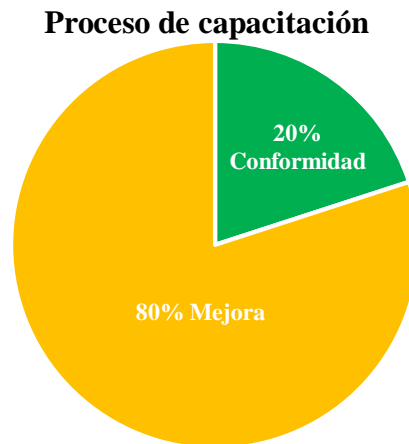


En la figura 6 se presenta la percepción de los colaboradores frente al proceso de evaluación y se puede concluir que la gran mayoría representada por un 90% de encuestados consideran que el proceso de debe mejorar por cuanto existe desconocimiento, no se tiene una retroalimentación, no es participativo y no se lleva a cabo de forma periódica.

Con base a los resultados señalados se indica que es necesario desarrollar un proceso de evaluación de desempeño y las herramientas requeridas para evaluar las competencias del personal con el fin de lograr identificar las brechas vs el perfil y poder desarrollarlas a través de planes de desarrollo de competencias.

**Figura 7**

*Percepción del proceso de capacitación*



En la figura 7 se observa la percepción de los colaboradores frente al proceso de capacitación y se evidencia que un 80% de personal piensa que la gestión de talento humano debe mejorarse por cuanto no se cuenta con un plan de capacitación y no existen planes de carrera dentro de Lácteos San Antonio C.A. Con base en los resultados señalados es necesario desarrollar un proceso de capacitación y las herramientas necesarias para desarrollar las competencias del personal.

Finalmente, al realizar la revisión documental se evidencia que no se cuenta con procesos formales y herramientas que permitan el desarrollo de competencias, además el área actual se enfoca en la gestión operativa como pago de nómina, capacitaciones sin objetivos claros y procesos generales, en donde se utilizan los mismos formatos para todos los cargos por ejemplo para selección de personal, no se evidencia procesos de evaluación, capacitación y carrera.

Por los resultados obtenidos a través de las encuestas, así como de revisión documental, es necesario el diseño de un modelo de gestión basado en competencias que permita procesos integrados y que se enfoque en el desarrollo de las competencias requeridas para desempeñar un cargo exitosamente dentro de la empresa.

## **CAPÍTULO 5**

### **5 MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA LÁCTEOS SAN ANTONIO C.A.**

En base al diagnóstico realizado en el capítulo 4 a continuación, se presentan los procesos y herramientas diseñados para aplicar el modelo de gestión por competencias para la empresa Lácteos San Antonio C.A., además de la información diseñada desde el levantamiento de perfiles de cargo, dotación, evaluación, capacitación y plan de carrera.

#### **5.1 Análisis y descripción de puestos**

##### **5.1.1 Diccionario de competencias**

Para el diseño del diccionario de competencias se puso a consideración del jefe de talento humano algunos diccionarios y se definió en conjunto con la autora de esta investigación, que para el presente trabajo se utilizaría el diccionario de HAY, que plantea las competencias conductuales y técnicas requeridas para la organización, así como también los indicadores de conducta para las diferentes evaluaciones del nivel de desarrollo de competencias (ver anexo 2).

##### **5.1.2 Descripción de perfiles de cargo**

Lácteos San Antonio C.A. cuenta con 80 cargos definidos en su estructura organizacional, distribuidos en 4 direcciones. Para el levantamiento del manual de funciones y perfil de cargo por competencias se trabajó con los expertos del cargo conformados por el ocupante del cargo y su superior inmediato, para el presente estudio se consideró los cargos de Operativo UHT y Analista de Talento Humano. Además, conjuntamente con el jefe de talento humano se elaboró y validó el procedimiento y formatos (ver anexo 3).

##### **5.1.3 Procedimiento para el levantamiento de perfiles de cargo**

En el proceso de levantamiento de perfiles de cargos, se ha considerado el modelado de perfiles de competencias (MPC) propuesto por Alfredo Paredes y Asociados, de forma que el planteamiento metodológico se emplean los siguientes formatos:

- Matriz para identificar las actividades fundamentales.
- Matriz para definir las competencias de las actividades fundamentales.

- Matriz para identificar el conocimiento informativo y destrezas propias del cargo.
- Matriz de perfilamiento del cargo por competencias.

Cabe mencionar que luego de obtener el perfil del cargo se elaborará el documento correspondiente al manual de funciones y perfil por competencias para la presentación completa del manual de cada cargo el mismo que contendrá:

- Datos de identificación del cargo
  - Propósito del cargo
  - Organigrama departamental
  - Actividades del cargo esenciales y complementarias
  - Indicadores de gestión y clientes
  - Matriz de competencias y conocimientos adicionales
  - Educación formal requerida
  - Capacitación adicional requerida
  - Conocimientos académicos
  - Conocimientos informativos requeridos
  - Destrezas específicas requeridas
  - Experiencia laboral requerida

Una vez completada toda la metodología del levantamiento del perfil de cargo se estructuró el manual de funciones y perfil de competencias con el siguiente esquema:

- Manual de funciones y perfil de competencias del cargo Operativo UHT.
- Manual de funciones y perfil de competencias cargo Analista de Talento Humano.

Finalmente se estableció la matriz de evaluación que será un documento adicional al perfil de cargo en donde se resumirán las actividades esenciales con las competencias a evaluar en selección. Cada perfil de cargo contará con esta matriz para establecer el nivel requerido de desarrollo de la competencia e identificar los instrumentos a utilizar en el proceso de dotación de personal.

- Matriz de evaluación cargo Operativo UHT.
- Matriz de evaluación cargo Analista de Talento Humano.

## **5.2 Dotación por competencias y vinculación de personal**

La dotación por competencias y vinculación de personal hace referencia al proceso en el que gestiona el talento humano. Por lo que implica aquellas acciones encaminadas al reclutamiento, contratación, orientación, retención e incluso la desvinculación de los individuos en una empresa.

Es por lo cual se diseñó un procedimiento de dotación y vinculación de personal por competencias que engloba las etapas necesarias para el adecuado cubrimiento de una vacante, elaborado en base al modelo de gestión de competencias (ver anexo 4). Igualmente se diseñaron herramientas que permitirán documentar y cumplir con el proceso de dotación y vinculación de personal:

- Solicitud de requerimiento de personal: será el punto de partida del proceso de dotación, deberá ser llenado por el superior del área en donde surge la vacante, tomando en cuenta el perfil de cargo (ver anexo 5).
- Publicación de vacante: para la publicación en los diferentes medios de reclutamiento como son bolsas de empleo, portales laborales, entre otros se empleará el formulario, resumiendo todos los requerimientos del perfil de cargo (ver anexo 6).
- Verificación de referencias: es un filtro que permitirá revisar el cumplimiento del perfil duro referente a la experiencia laboral de los aspirantes a un cargo dentro de Lácteos San Antonio C.A. (ver anexo 7).
- Guía de preguntas para entrevista inicial: el primer contacto con el aspirante se llevará a cabo mediante una entrevista semiestructurada que permitirá conocer al candidato y servirá

de filtro para identificar a aquellos candidatos que continúan con el proceso y que se van adaptando al perfil del cargo (ver anexo 8).

- Cuadro comparativo entrevista de preselección: una vez realizada la entrevista se deberá calificar sobre 20 puntos en esta matriz para registrar los resultados del aspirante (ver anexo 9).
- Entrevista de eventos conductuales o competencias: esta entrevista permitirá evaluar el nivel de desarrollo de las competencias del perfil del cargo requeridas en selección de la vacante solicitada (ver anexo 10).
- Evaluación de la simulación: dependiendo del perfil de cargo y de la matriz de evaluación se llevará a cabo simulaciones como instrumento para identificar si el candidato posee o no la competencia analizada (ver anexo 11).
- Test de personalidad 16 PF: permite conocer los rasgos de personalidad más destacados del candidato (ver anexo 12). Evalúa los siguientes factores:

Categorías		Incluye
<b>A</b>	Afectividad	
<b>B</b>	Inteligencia	
<b>C</b>	Estabilidad emocional	
<b>E</b>	Dominancia	
<b>F</b>	Actividad	
<b>G</b>	Atención a las normas	
<b>H</b>	Sociabilidad	
<b>I</b>	Sensibilidad	
<b>L</b>	Vigilancia	
<b>M</b>	Imaginación	
<b>N</b>	Astucia	
<b>O</b>	Culpabilidad	
<b>Q1</b>	Apertura al cambio	Ansiedad
<b>Q2</b>	Autosuficiencia	Extroversión
<b>Q3</b>	Perfeccionismo	Responsabilidad
<b>Q4</b>	Tensión	Independencia

- Matriz de resultados de selección: esta permite recopilar todos los resultados del proceso de dotación, en donde de acuerdo a la escala de ponderación y a los factores se establecerá una calificación numérica a cada factor evaluado en cada candidato (ver anexo 13).



- Registro de inducción general: permitirá registrar todos los conocimientos de la empresa que debe conocer el nuevo colaborador (ver anexo 14).
- Registro de inducción específica: todo colaborador debe recibir la inducción específica del puesto de trabajo a desempeñar, para ello el superior inmediato deberá llenar el registro como constancia de todo el adiestramiento (ver anexo 15).

Para complementar el proceso planteado se elaboraron los formatos para llevar a cabo la dotación de personal de los siguientes cargos:

- Operativo UHT: para llevar a cabo el proceso de dotación de personal del cargo de Operativo UHT el responsable de selección deberá revisar el perfil de cargo que será el punto de partida del proceso de dotación y la matriz de evaluación la cual permitirá conocer que evaluaciones se realizarán para valorar las competencias del candidato. Para evaluar los conocimientos y competencias de cada aspirante se elaboró un test técnico y la entrevista de eventos conductuales.
- Analista de Talento Humano: para llevar a cabo el proceso de dotación del cargo se han elaborado para el perfil de Analista de Talento Humano los siguientes formatos: test de conocimientos técnicos, herramienta de simulación y la entrevista por competencias. En el caso de la simulación se diseñó la matriz evaluación.

### **5.3 Evaluación por competencias**

Acorde al modelo de competencias se diseñó un procedimiento de evaluación de desempeño que permitirá identificar el nivel de desarrollo de las competencias, las brechas vs el perfil y evaluará las actitudes del colaborador (ver anexo 16). También se diseñaron algunas herramientas que permitan cumplir con el proceso:

- Instructivo de evaluación del desempeño (ver anexo 17).
- Evaluación del desempeño (ver anexo 18).
- Matriz de evaluadores (ver anexo 19).
- Matriz de resultados de evaluación (ver anexo 20).

- Plan de mejora del desempeño (ver anexo 21).

Para la validación del procedimiento se aplicaron las herramientas diseñadas en los cargos:

- Operativo UHT.
- Analista de Talento Humano.

#### **5.4 Formación y capacitación por competencias**

Se elaboró el procedimiento de formación y capacitación por competencias con el fin de diseñar planes de entrenamiento enfocados en el desarrollo y mejora de competencias (ver anexo 22). Para llevar a cabo el proceso de capacitación y formación se han desarrollado las siguientes herramientas que permitirán tener respaldo y apoyarán a la ejecución del proceso:

- Solicitud de temas de capacitación (ver anexo 23).
- Plan de capacitación (ver anexo 24).
- Registro de capacitación (ver anexo 25).
- Acuerdo de permanencia (ver anexo 26).

Para diseñar el plan de formación anual de los cargos evaluados se tomó en consideración los planes de mejora de desempeño, los temas solicitados por el jefe inmediato y aquellos requeridos por el Jefe de Sistemas Integrados de Gestión y se elaboró el Plan de Capacitación.

#### **5.5 Plan de carrera por competencias**

Se elaboró el procedimiento para el diseño de planes de carrera por competencias con el fin de plantear y establecer las rutas de carrera dentro de la empresa (ver anexo 27). Para llevar a cabo el proceso del plan de carrera se han definido las siguientes herramientas que permitirán cumplir con el proceso:

- Acta de nombramiento del comité de carrera (ver anexo 28).
- Modelo de organigrama (ver anexo 29).

- Criterios para definición de cargos críticos (ver anexo 30).
- Matriz de identificación de cargos críticos (ver anexo 31).
- Instructivo para identificación de cargos críticos (ver anexo 32).
- Líneas y rutas de carrera (ver anexo 33).
- Formato de mapa de carrera (ver anexo 34).

Para la validación del procedimiento se aplicaron las herramientas en los cargos de Operativo UHT y Analista de Talento Humano:

- Matriz de identificación de cargos críticos de Lácteos San Antonio C.A.
- Mapa de carrera Operativo UHT.
- Requisito de perfil duro para cargos del mapa de carrera de Operativo UHT.
- Mapa de carrera Analista de Talento Humano.

Los planes de carrera para los cargos de Operativo UHT y Analista de Talento Humano se revisaron con el Jefe de Talento Humano y el Gerente de Producción quienes validaron el mapa de carrera planteado.

## CAPITULO 6

# 6 APLICACIÓN DEL MODELO DE COMPETENCIAS EN LOS CARGOS ANALISTA DE TALENTO HUMANO Y OPERATIVO UHT

Para la validación del modelo de gestión se han considerado los cargos de Analista de Talento Humano y Operativo UHT, los cuales permitirán evidenciar el cambio del modelo tradicional a un modelo basado en competencias, con la finalidad, de forma técnica atraer, retener y mantener al mejor talento considerando las competencias requeridas en los perfiles de cargo para los procesos de dotación, evaluación, capacitación y planes de carrera.

### 6.1 Análisis y descripción del cargo analista de talento humano

El análisis y descripción de cargos es el punto de partida del modelo de competencias por cuanto se puede contar con los manuales y perfiles de todos los cargos a nivel de la estructura organizacional de Lácteos San Antonio permitiendo que todos los procesos estén alineados y sean sistemáticos dentro de la Gestión del Talento Humano.

#### 6.1.1 Metodología de levantamiento cargo analista de talento humano

MATRIZ DE IDENTIFICACIÓN DE ACTIVIDADES ESENCIALES						
NOMBRE DEL CARGO		Analista de Talento Humano				
DEPARTAMENTO		Talento Humano				
FECHA		feb-21				
#	ACTIVIDADES DEL CARGO	CRITERIOS NR+(CIE*ND)			RESULTADO	ACTIVIDAD ESENCIAL
		NR	CIE	ND		
1	Generar el Rol de Pagos mensual de los empleados.	2	5	4	22	SI
2	Controlar la asistencia del personal en el dispositivo digital.	3	2	2	7	NO
3	Registrar ausentismos del personal en el sistema SAP RP y comunicación a las áreas involucradas.	3	2	3	9	NO
4	Contabilizar mensualmente el rol de pago a proveedores.	2	3	2	8	NO
5	Asesorar a los empleados de la empresa respecto a solicitudes, consultas o inquietudes laborales que requieran.	5	3	2	11	NO
6	Actualizar el sistema de registro de cargas familiares, capacitaciones, base de datos de los empleados, lista de contactos e información referente al personal.	3	3	2	9	NO
7	Asesorar en el cumplimiento de las disposiciones legales en materia laboral a fin de que las actividades se desarrollen dentro del marco jurídico legal establecido.	4	3	3	13	NO
8	Diseñar políticas de administración salarial, en base al análisis del mercado laboral aplicando principios de equidad, igualdad y justicia.	1	3	3	10	NO
9	Actualizar reglamentos, normas y procedimientos relacionados con la Gestión del Talento Humano de Lácteos San Antonio C.A	1	5	4	21	SI
10	Asesorar en la elaboración del programa anual de vacaciones del personal de la empresa, con el objeto de que las áreas planifiquen los periodos de vacaciones de todo el personal.	1	3	2	7	NO
11	Elaborar y actualizar con los responsables de área los manuales de funciones y perfiles de cargos de la empresa.	2	3	3	11	NO
12	Elaborar los planes y programas de formación, entrenamiento y capacitación del personal de toda la empresa con base en los requerimientos establecidos en los perfiles de cargo y las necesidades detectadas en la evaluación del desempeño.	1	4	4	17	SI
13	Actualizar frecuentemente la estructura organizacional de la empresa.	1	2	2	5	NO
14	Ejecutar el proceso de medición de clima laboral planteando planes de acción que permitan un ambiente motivador de trabajo.	1	2	4	9	NO
15	Coordinar y supervisar la ejecución del plan de capacitación anual de personal.	2	3	3	11	NO
16	Implementar y aplicar la evaluación de desempeño anual del personal.	1	3	3	10	NO
17	Elaborar indicadores de gestión de talento humano para la toma de decisiones.	2	4	4	18	SI
18	Calcular y cancelar los beneficios sociales del personal como son décimos y utilidades.	1	3	4	13	NO
19	Declarar y legalizar los beneficios sociales en el Ministerio de Trabajo	1	3	4	13	NO
20	Realizar las actas de finiquito del personal que cesa en sus funciones dentro de la empresa	2	3	3	11	NO
21	Controlar la correcta aplicación del procedimiento de viáticos del personal.	3	3	3	12	NO
22	Ejecutar los procesos de dotación y vinculación de personal.	2	3	4	14	NO


**NOTA**  
 \* Redactar las actividades con verbos infinitivos (ar, er, ir)  
 \* Describir claramente las actividades

**MATRIZ DE DEFINICIÓN DE COMPEIENCIAS PARA ACTIVIDADES ESENCIALES DE CARGO**

<b>NOMBRE DEL CARGO</b>	Analista de Talento Humano													
<b>DEPARTAMENTO</b>	Talento Humano													
<b>EXPERTO/S</b>	Analista de Talento Humano													
<b>FECHA</b>	feb-21													
<b>PROPÓSITO DEL CARGO</b>	Ejecutar todos los Subsistemas de Talento Humano de la organización, buscando que los procesos de la empresa sean eficientes y eficaces para el mejoramiento continuo, así como garantizar el bienestar de los empleados para asegurar su mejor rendimiento.													
#	(A) ACTIVIDADES ESENCIALES DEL CARGO	(B) CONOCIMIENTOS ACADÉMICOS (Conocimientos por educación y capacitación)	(C) CONOCIMIENTO ADQUIRIDO				(D) ACTIVIDAD REQUIERE DE:			(E) COMPEIENCIAS REQUERIDAS  Destrezas	(F) COMPEIENCIA ADQUIRIDA			
			Durante	Antes y Durante	Antes	Antes	Individuos	Materiales	Información		Durante	Antes y Durante	Antes	
1	Generar el Rol de Pagos mensual de los empleados.	Talento Humano		X					X	Busqueda de información		X		
		Leyes y regulaciones Laborales		X						Supervisión y monitoreo		X		
2	Actualizar reglamentos, normas y procedimientos relacionados con la Gestión del Talento Humano de Lácteos San Antonio C.A	Leyes y regulaciones Laborales		X					X	Orientación/ asesoramiento		X		
						X				Aprendizaje activo			X	
											Conocimientos técnicos			X
3	Elaborar los planes y programas de formación, entrenamiento y capacitación del personal de toda la empresa con base en los requerimientos establecidos en los perfiles de cargo y las	Talento Humano		X					X	Busqueda de información		X		
		Programas de formación			X		X			Manejo de Talento Humano		X		
4	Elaborar indicadores de gestión de talento humano para la toma de decisiones.	Indicadores de Talento Humano			X					Supervisión y monitoreo		X		
		Estadística			X									

MATRIZ DE IDENTIFICACIÓN DE CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS Y DESTREZAS ESPECÍFICAS DEL CARGO								
NOMBRE DEL CARGO		ANALISTA DE TALENTO HUMANO						
DEPARTAMENTO		TALENTO HUMANO						
CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS								
#	CONOCIMIENTO INFORMATIVO REQUERIDO	DESCRIPCIÓN	MARQUE (X)		PRIORIDAD (1 AL 10)			
			SI	NO				
1	Plan estratégico	Conocimiento de misión, visión, valores, objetivos y políticas empresariales	X		1			
2	Funciones del área de trabajo	Procesos, objetivos, actividades del área de trabajo	X		5			
3	Personas y áreas	Conocer a miembros y departamentos de la organización	X		4			
4	Normativa	Conocer regulaciones, leyes, reglamentos y normas para el trabajo	X		7			
5	Partes interesadas	Conocer a proveedores, clientes, socios, empleados y personas que por su trabajo tenga contacto	X		2			
6	Productos fabricados	Conocer los diferentes productos manufacturados por la organización así como sus características	X		3			
7	Procedimientos	Conocer procedimientos que se debe seguir para el desarrollo del trabajo así como para el cumplimiento de obligaciones	X		6			
8	Otros							
DESTREZAS ESPECÍFICAS								
#	DESTREZA	MARQUE (X)	DESCRIPCIÓN	DESTREZA REQUERIDA				
				Durante	Antes y Durante	Antes		
1	Idioma requerido	<input type="checkbox"/>	Idioma	Nivel				
				Básico	Medio	Avanzado		
				①	②	③		
				①	②	③		
				①	②	③		
2	Manejo de programas	<input checked="" type="checkbox"/>	Nombre del programa	Tipo		Nivel		
				Interno	Externo	Básico	Medio	Avanzado
			Sistema SAP 4.0	X				X
			MRL		X			X
			IESS		X			X
			Función Judicial		X			X
Antecedentes Penales		X			X			
				①	②	③		
				①	②	③		
				①	②	③		
				①	②	③		
3	Manejo de equipos de oficina	<input type="checkbox"/>	Nombre del Equipo					
				①	②	③		
				①	②	③		
				①	②	③		
				①	②	③		
	Especifique:	<input type="checkbox"/>						
				①	②	③		
				①	②	③		
				①	②	③		
				①	②	③		

Fuente: Alfredo Paredes y Asociados.

PERFIL DEL CARGO POR COMPETENCIAS				
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO				
NOMBRE DEL CARGO	ANALISTA DE TALENTO HUMANO			
DEPARTAMENTO	TALENTO HUMANO			
PROPÓSITO DEL CARGO				
Ejecutar todos los Subsistemas de Talento Humano de la organización, buscando que los procesos de la empresa sean eficientes y eficaces para el mejoramiento continuo, así como garantizar el bienestar de los empleados para asegurar su mejor rendimiento.				
EXPERIENCIA				
<input type="radio"/> 1 año		<input type="radio"/> 4 años		
<input type="radio"/> 2 años		<input type="radio"/> 5 años		
<input checked="" type="radio"/> 3 años		<input type="radio"/> Mas de 5 años		
EDUCACIÓN ACADÉMICA FORMAL				
	Incompleta	Completa	Título	
<input type="checkbox"/> Primaria	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
<input type="checkbox"/> Secundaria	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
<input type="checkbox"/> Técnica Superior (3años)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
<input type="checkbox"/> Universitario	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Contador, Ingeniero Comercial, Ingeniero en Administración de Empresas, Ingeniero en Recursos Humanos, Ingeniero Industrial, Psicólogo laboral	
<input type="checkbox"/> Cuarto Nivel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
CAPACITACIÓN ADICIONAL (talleres, cursos, seminarios, otros)				
	REQUERIDA		REQUERIDA	
	Durante	Antes	Durante	Antes
Talento Humano	①	②	①	②
Leyes y regulaciones Laborales	①	②	①	②
Programas de formación	①	②	①	②
			Microsoft office	① ②
			Indicadores de Talento Humano	① ②
			Estadística	① ②
ACTIVIDADES ESENCIALES/DESTREZAS/HABILIDADES				
ACTIVIDADES ESENCIALES				
#				
1 Generar el Rol de Pagos mensual de los empleados.				
2 Actualizar reglamentos, normas y procedimientos relacionados con la Gestión del Talento Humano de Lácteos San Antonio C.A				
3 Elaborar los planes y programas de formación, entrenamiento y capacitación del personal de toda la empresa con base en los requerimientos establecidos en los perfiles de cargo y las necesidades detectadas en la evaluación del desempeño.				
4 Elaborar indicadores de gestión de talento humano para la toma de decisiones.				
DESTREZAS/HABILIDADES				
Busqueda de información	Aprendizaje activo			
Supervisión y monitoreo	Conocimientos técnicos			
Orientación / asesoramiento	Manejo de Talento Humano			
DESTREZAS ESPECÍFICAS				
Manejo de programas	 Sistema SAP 4.0 nivel avanzado / MRL, IESS, Función Judicial, Antecedentes penales nivel avanzado			
CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS				
PRIORIDAD				
Plan estratégico	1			
Partes interesadas	2			
Productos fabricados	3			
Personas y áreas	4			
Funciones del área de trabajo	5			
Procedimientos	6			
Normativa	7			

Para el levantamiento del perfil de cargo por competencias del Analista de Talento Humano se realizó un taller de una hora conjuntamente con los expertos del cargo que son el ocupante del cargo y el jefe inmediato, en donde se explicó la metodología y se definió las funciones esenciales de acuerdo a su nivel de repetición, consecuencia del error y nivel de dificultad. Definidas las actividades esenciales se identificaron los conocimientos, las competencias, conocimientos informativos y perfil duro requeridos, además se definió el propósito del cargo.

### **6.1.2 Manual de funciones y perfil por competencias analista de talento humano**

Una vez completado todo el proceso del levantamiento del perfil de cargo se estructuró el manual de funciones y perfil de competencias que es un instrumento que permite de forma clara conocer las actividades que desempeña cada cargo dentro de la empresa, evidenciando las actividades del cargo, el organigrama departamental, los indicadores de gestión, las competencias, las capacitaciones y los demás requisitos de perfil duro requeridos.

#### **1. Datos de identificación**

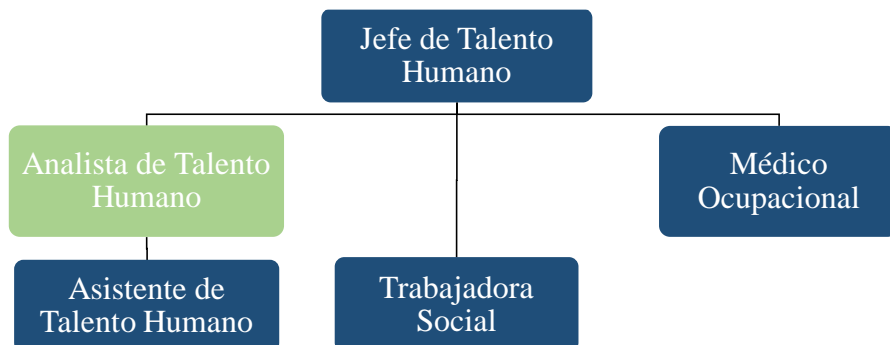
<b>Cargo</b>	<b>Analista de Talento Humano</b>
<b>Código</b>	TH02
<b>Departamento</b>	Talento Humano
<b>Sección</b>	Talento Humano
<b>Cargo Supervisor</b>	Jefe de Talento Humano
<b>Cargo Supervisado</b>	Asistente de Talento Humano
<b>Fecha de Elaboración</b>	10/02/2021

#### **2. Propósito del cargo**

Ejecutar los Subsistemas de Talento Humano de Lácteos San Antonio C.A, buscando que los procesos de la empresa sean eficientes y eficaces para el mejoramiento continuo, así como garantizar el bienestar de los empleados para asegurar su mejor rendimiento.



### 3. Organigrama departamental



Fuente: Lácteos San Antonio (2011).

### 4. Actividades del cargo

Actividades esenciales	
1	Generar el Rol de Pagos mensual de los empleados.
2	Actualizar reglamentos, normas y procedimientos relacionados con la Gestión del Talento Humano de Lácteos San Antonio C.A
3	Elaborar planes y programas de formación, entrenamiento y capacitación del personal de toda la empresa con base en los requerimientos establecidos en los perfiles de cargo y las necesidades detectadas en la evaluación del desempeño.
4	Elaborar indicadores de gestión de talento humano para la toma de decisiones.
Actividades complementarias	
5	Controlar la asistencia del personal en el dispositivo digital.
6	Registrar ausentismos del personal en el sistema SAP RP y comunicación a las áreas involucradas.
7	Contabilizar mensualmente el rol de pago a proveedores.
8	Asesorar a los empleados de la empresa respecto a solicitudes, consultas o inquietudes laborales que requieran.
9	Actualizar el sistema de registro de cargas familiares, capacitaciones, base de datos de los empleados, lista de contactos e información referente al personal.
10	Asesorar en el cumplimiento de las disposiciones legales en materia laboral a fin de que las actividades se desarrollen dentro del marco jurídico legal establecido.
11	Diseñar políticas de administración salarial, en base al análisis del mercado laboral aplicando principios de equidad, igualdad y justicia.
12	Asesorar en la elaboración del programa anual de vacaciones del personal de la empresa, con el objeto de que las áreas planifiquen los períodos de vacaciones de todo el personal.
13	Elaborar y actualizar con los responsables de área los manuales de funciones y perfiles de cargos de la empresa.
14	Actualizar frecuentemente la estructura organizacional de la empresa.
15	Ejecutar el proceso de medición de clima laboral planteando planes de acción que permitan un ambiente motivador de trabajo.
16	Coordinar y supervisar la ejecución del plan de capacitación anual de personal.
17	Implementar y aplicar la evaluación de desempeño anual del personal.
18	Calcular y cancelar los beneficios sociales del personal como son décimos y utilidades.
19	Declarar y legalizar los beneficios sociales en el Ministerio de Trabajo
20	Realizar las actas de finiquito del personal que cesa en sus funciones dentro de la empresa
21	Controlar la correcta aplicación del procedimiento de viáticos del personal.
22	Ejecutar los procesos de dotación y vinculación de personal.

## 5. Actividades esenciales, indicadores de gestión y clientes

Actividades esenciales	Clientes	Indicador	Fórmula de cálculo	Meta (%)	Medida
Generar el Rol de Pagos mensual de los empleados.	Empleados	Eficacia	(# de errores en nómina / Total de empleados) * 100	100	%
Actualizar reglamentos, normas y procedimientos relacionados con la Gestión del Talento Humano de Lácteos San Antonio C.A	Empresa	Eficacia	(# de reglamentos actualizados/Total de reglamentos) *100	100	%
Elaborar los planes y programas de formación, entrenamiento y capacitación del personal de toda la empresa con base en los requerimientos establecidos en los perfiles de cargo y las necesidades detectadas en la evaluación del desempeño.	Empleados	Eficacia.	(# de planes de formación elaborados / Total de perfiles de cargo) * 100 Elaboró los planes de formación o no	100	%
Elaborar indicadores de gestión de talento humano para la toma de decisiones.	Empresa	Eficacia	(# de Indicadores completados / Total de indicadores de TH)*100	100	%

## 6. Matriz de competencias

Competencias requeridas	Competencia adquirida		
	Durante	Antes y durante	Antes
Búsqueda de información		X	
Supervisión y monitoreo		X	
Orientación / asesoramiento		X	
Aprendizaje activo			X
Conocimientos técnicos			X
Manejo de Talento Humano		X	

## 7. Matriz de conocimientos adicionales

Conocimientos académicos (Conocimientos por educación y capacitación)	Conocimiento adquirido		
	Durante	Antes y durante	Antes
Gestión del Talento humano		X	
Leyes y regulaciones Laborales		X	
Manejo de nómina		X	
Programas de formación			X
Indicadores de Talento Humano			X
Estadística			X

## 8. Educación formal requerida

Educación académica formal			
Nivel de Educación	Incompleta	Completa	Título
Secundaria			
Técnica Superior			
Universitario		X	Ingeniero en Administración de empresas mención en Recursos Humanos, Psicólogo laboral o afines
Cuarto Nivel			

## 9. Capacitación adicional requerida

Taller/Curso / Seminario	# de horas requeridas
Talento Humano	40
Leyes y regulaciones Laborales	40
Programas de formación	20
Microsoft office	40
Indicadores de Talento Humano	40
Estadística	40

## 10. Conocimientos académicos

Conocimientos académicos	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Auditoría	X	X
Gestión por procesos	X	X
Gestión por competencias	X	
Gestión de reclutamiento y selección	X	X
Administración salarial	X	X
Desarrollo organizacional	X	
Gestión de subsistemas de talento humano	X	X

## 10. Conocimientos informativos requeridos

#	Conocimiento informativo requerido	Descripción	Marque (x)	
			Si	No
1	Plan estratégico	Conocimiento de misión, visión, factores clave de éxito, valores, objetivos, estrategias y políticas empresariales	X	
2	Partes interesadas	Conocer a proveedores, clientes, socios, empleados y personas que por su trabajo tenga contacto	X	
3	Productos fabricados	Conocer los diferentes productos manufacturados por la organización, así como sus características	X	
4	Personas y áreas	Conocer a miembros, departamentos y otras áreas de la empresa para realizar el trabajo	X	
5	Funciones del área de trabajo	Procesos, objetivos, actividades del área de trabajo	X	
6	Procedimientos	Conocer procedimientos que se debe seguir para el desarrollo del trabajo así como para el cumplimiento de obligaciones	X	
7	Normativa	Conocer las normativas, leyes o políticas dentro de la empresa como fuera de ella relacionadas con el trabajo.	X	

### 11. Destrezas específicas requeridas

Destrezas específicas	Detalle	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Manejar programas informáticos Externos	Microsoft Office Internet explorer	X	X
Manejar programas informáticos Internos	Sistema SAP HANA 4.0	X	X
Manejo de plataformas informáticas externas	MDT, IEISS, Función Judicial, Ministerio de Gobierno, Registro civil	X	

### 12. Experiencia laboral requerida

Dimensiones de experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia:	De 3 Año(s) a 5 Año(s)
2. Experiencia en Industrias:	Manufactureras
3. Experiencia en Cargos de tipo:	Coordinador(a)/Asistencias


### 13. Procedimientos, instructivos y registros del cargo

- Procedimiento de manejo de nomina
- Política de ausentismos de personal
- Política de administración salarial
- Procedimiento de inducción, entrenamiento y capacitación
- Procedimiento de dotación de personal
- Procedimiento de evaluación de desempeño

Fuente: Alfredo Paredes y Asociados

### 6.1.3 Matriz de evaluación analista de talento humano

Completado el manual de funciones y perfiles de cargo es importante identificar que herramientas permitirán evaluar las competencias requeridas en el perfil de cargo lo cual facilitará el trabajo del área de talento humano permitiendo tener identificado por cada cargo los instrumentos de evaluación requeridos como, por ejemplo: Simulaciones, pruebas de conocimientos técnicos y entrevistas de competencias.

 <b>MATRIZ DE EVALUACION</b>													
NOMBRE DEL CARGO		ANALISTA DE TALENTO HUMANO											
DEPARTAMENTO		TALENTO HUMANO											
#	ACTIVIDADES ESENCIALES DEL CARGO	COMPETENCIA PARA SELECCIÓN	DETALLE	NIVEL REQUERIDO	INSTRUMENTO DE EVALUACION								
1	Generar Rol de Pagos mensual de los empleados	Conocimiento	Talento Humano		Prueba de conocimientos								
			Leyes y regulaciones Laborales		Prueba de conocimientos								
		Destreza	Busqueda de información	Desarrollada	Entrevista de competencias								
			Supervisión y monitoreo	Desarrollada	Entrevista de competencias								
	Actualizar reglamentos, normas y procedimientos relacionados con la Gestión del Talento Humano de Lácteos San Antonio C.A	Conocimiento	Leyes y regulaciones Laborales		Prueba de conocimientos								
			Conocimientos técnicos		Prueba de conocimientos								
		Destrezas	Orientación / asesoramiento	Medianamente desarrollada	Simulación/Entrevista por competencias								
			Aprendizaje activo	Desarrollada	Entrevista de competencias								
	Elaborar los planes y programas de formación, entrenamiento y capacitación del personal de toda la empresa con base en los requerimientos establecidos en los perfiles de cargo y las necesidades detectadas en la evaluación del desempeño.	Conocimiento	Talento Humano		Prueba de conocimientos								
			Programas de formación		Prueba de conocimientos								
		Destrezas	Busqueda de información	Desarrollada	Entrevista de competencias								
			Manejo de Talento Humano	Desarrollada	Entrevista por competencias								
	Elaborar indicadores de gestión de talento humano para la toma de decisiones.	Conocimiento	Indicadores de Talento Humano		Prueba de conocimientos								
			Estadística		Prueba de conocimientos								
		Destreza	Supervisión y monitoreo	Desarrollada	Entrevista por competencias								
		<table border="1"> <tr><th>NIVEL DE COMPETENCIA</th></tr> <tr><td>Desarrollada</td></tr> <tr><td>Medianamente</td></tr> <tr><td>No Desarrollada</td></tr> </table>	NIVEL DE COMPETENCIA	Desarrollada	Medianamente	No Desarrollada	<table border="1"> <tr><th>INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN</th></tr> <tr><td>Entrevista por</td></tr> <tr><td>Simulación</td></tr> <tr><td>Prueba de conocimientos</td></tr> </table>			INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN	Entrevista por	Simulación	Prueba de conocimientos
NIVEL DE COMPETENCIA													
Desarrollada													
Medianamente													
No Desarrollada													
INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN													
Entrevista por													
Simulación													
Prueba de conocimientos													

Fuente: Alfredo Paredes y Asociados.

## 6.2 Dotación de personal para el cargo analista de talento humano

El proceso de dotación permitirá a la empresa seleccionar a los candidatos más idóneos para ocupar un cargo dentro de la empresa es por ello que para llevarlo a cabo, el responsable de selección deberá revisar el perfil de cargo que será el punto de partida además de la matriz de evaluación la cual permitirá conocer que evaluaciones se realizarán para identificar las competencias del candidato.

### 6.2.1 Test de conocimientos técnicos cargo analista de talento humano

Dentro de la matriz de evaluación se determinó que para el cargo de Analista de Talento Humano se evaluará a los aspirantes con un test de conocimientos técnicos que permitirá evaluar el nivel de conocimiento versus el perfil del cargo. Para ello se elaboró conjuntamente con la Jefe de Talento Humano un test que engloba todos los conocimientos requeridos en el perfil.

	<b>TEST DE CONOCIMIENTOS TECNICOS CARGO: ANALISTA DE TALENTO HUMANO</b>
---	---

- **Objetivo:** Evaluar los conocimientos y competencias técnicas del aspirante al cargo de Analista de Talento Humano.
- **Preguntas:** La evaluación consta de 12 preguntas entre opciones múltiples y abiertas.
- **Tiempo de duración de la evaluación:** Para el desarrollo del test de conocimientos el aspirante dispondrá de 30 minutos
- **Calificación:** Cada pregunta tendrá se calificará de acuerdo a los siguientes puntajes:

# Preguntas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Total
Calificación	1	1	1	2	1	3	1	2	3	1	1	3	20

**Peso sobre el proceso de selección:** El test de conocimientos tendrá un peso del 20% en el proceso de selección.

**NOMBRE:** \_\_\_\_\_ **FECHA:** \_\_\_\_\_

#### 1. Los pasos para el proceso de dotación de personal son:

- a) Reclutamiento, entrevista y selección.
- b) Selección, entrevista y reclutamiento.
- c) Reclutamiento, selección y entrevista.

d) Ninguna de las anteriores.

**2. Los 5 Subsistemas básicos en la administración de personal son:**

- a) Aplicación, mantenimiento, provisión, desarrollo y seguimiento-control.
- b) Aplicación, desarrollo, mantenimiento, provisión y seguimiento-control.
- c) Provisión, aplicación, mantenimiento, desarrollo y seguimiento-control.
- d) Ninguna de las anteriores.

**3. La descripción de cargos es necesaria porque:**

- a) Indica la fecha del contrato.
- b) Indica las metas de la organización.
- c) Enumera tareas, funciones y responsabilidades que comprende el puesto.
- d) Ninguna de las anteriores.

**4. ¿Qué es un plan de capacitación, formación o entrenamiento y cómo se elabora?**

---

**5. ¿Cuáles son los organismos gubernamentales reguladores de la relación empleador trabajador?**

---

**6. Explique que son:**

Horas extraordinarias: \_\_\_\_\_

Horas suplementarias: \_\_\_\_\_

Jornada Nocturna: \_\_\_\_\_

**7. ¿Qué debe contener un perfil del cargo?**

---

**8. ¿Qué es la evaluación de desempeño y para qué sirve?**

---

**9. El Sr. Miguel Ávila Técnico Electromecánico que labora en el Departamento de Mantenimiento en turnos rotativos, ingresa a laborar el día lunes 29 de marzo a las 15:00 pm y registra horario de salida a las 2:30am del martes 30 de marzo; calcule el número de horas suplementarias, extraordinarias y jornada nocturna generadas por el colaborador.**

---

**10.¿Qué es un indicador?**

---

**11.Escriba 3 indicadores del área de talento humano y describa que miden**

---

**12.¿Qué normas, reglamentos o instructivos debe tener una empresa para la gestión y manejo de Talento Humano?**

---

### **6.2.2 Entrevista de eventos conductuales cargo analista de talento humano**

La entrevista de eventos conductuales permitirá al área de Talento Humano identificar el nivel de desarrollo de las competencias de los aspirantes requeridas versus el perfil de cargo, así como definir las brechas existentes entre el aspirante versus el perfil de cargo.

Para el cargo Analista de Talento Humano se planteó la entrevista en base a las competencias identificadas en el perfil, reconociendo y definiendo los indicadores de conducta y las preguntas que permitirán evidenciar si los aspirantes tienen o no desarrollada la competencia analizada.



**ENTREVISTA DE EVENTOS CONDUCTUALES**

NOMBRE DEL ENTREVISTADO: \_\_\_\_\_

CARGO AL QUE APLICA \_\_\_\_\_

NOMBRE DEL EVALUADOR: \_\_\_\_\_

FECHA \_\_\_\_\_

Competencia	Definición	Indicador de conducta	Pregunta de selección	Calificación			Total (promedio de puntuaciones obtenidas por indicador)	Observaciones
				1	2	3		
Búsqueda de Información	Es la inquietud y la curiosidad constante por saber más sobre cosas, hechos o personas. Implica buscar información más allá de las preguntas rutinarias o de los que se requiere en el puesto.	Diseña sistemas o prácticas que permiten recoger información de forma habitual/ Controla el funcionamiento de los sistemas de recolección de información	Cuénteme en sus trabajos anteriores que herramientas utilizaba para recoger información				/3 PTS.	
		Investiga hasta obtener la información necesaria para realizar su trabajo/ Utiliza varias fuentes para verificar la veracidad de la información que maneja.	Cuénteme una situación en la que debió realizar una función que implicaba manejar una gran cantidad de información como obtuvo la información, que hizo para lograr obtener y verificar la misma					
		Utiliza la información que está a su alcance o consulta las fuentes de información disponibles/Aborda a personas para el esclarecimiento de una situación o problema cuando la información que maneja no le es suficiente	Cuénteme una situación en la debió realizar una tarea para la cual no le dieron la información suficiente qué hizo y cómo dio logro cumplir la actividad					
Supervisión y monitoreo	Dar seguimiento y evaluar cumplimiento de objetivos, el que tan bien se está ejecutando un procedimiento o se está llevando a cabo una tarea específica. Implica identificar acciones correctivas que se puedan	Evalúa el cumplimiento de metas de la Unidad o Gerencia con respecto a los resultados esperados/ Identifica y coordina la implementación de acciones correctivas cuando encuentra desviaciones frente a las metas establecidas.	Cuénteme una situación en la que evaluó el cumplimiento de un objetivo y proceso y se dio cuenta que existían errores o desviaciones ¿Qué hizo para corregir? ¿Qué implicaciones tuvo?				/3 PTS.	
		Evalúa la aplicación de los procedimientos establecidos en su Unidad o Gerencia/ Identifica acciones correctivas que garanticen el cumplimiento de las metas	Coménteme una situación en donde un procedimiento se incumplió dentro su área de trabajo ¿Qué sucedió? ¿cómo lo corrigió?					

	implementar para corregir las desviaciones existentes frente a los estándares	Evalúa el cumplimiento de las actividades asignadas a alguien/ Brinda sugerencias de cómo realizar el trabajo correctamente.	Para verificar el cumplimiento de actividades asignadas qué acciones lleva a cabo y en caso de que alguna persona no realizó bien una tarea o función que proceso lleva a cabo para corregir					
Orientación / asesoramiento	Generar y exponer ideas que faciliten la toma de decisiones de otras personas en base al conocimiento de las situaciones que demandan su asesoramiento. Implica que las alternativas propuestas sean aceptadas y aplicadas por los demás.	Emite criterios y sugerencias con oportunidad y son de fácil aplicación permitiendo la solución de problemas complejos y facilitando la toma de decisiones importantes/ Explica y demuestra a sus asesorados las ventajas de aplicar los criterios y sugerencias emitidas para la toma de decisiones y solución de problemas.	Cuénteme alguna situación de su trabajo en la que ha tenido que asesorar a otro empleado sobre un tema complejo, ¿Cuál fue la situación? ¿Cómo lo ha hecho? ¿Qué solución le dio?					
		Sustenta las guías y sugerencias ofrecidas a los demás en base al conocimiento de las situaciones por las que atraviesan sus asesorados /Genera alternativas y sugerencias que ayudan a los demás a tomar decisiones sin necesidad de que le soliciten su asesoramiento.	Cuénteme, ¿cómo usted lleva a cabo un proceso de asesoramiento a otras personas?					
		Propone sugerencias a los demás para que tomen decisiones cada vez que lo solicitan preocupándose por atender todos los requerimientos/ Ofrece guías a los demás con el objetivo de facilitar la toma de decisiones.	Cuénteme, una situación en la que atendió una inquietud de una persona y le ayudó a darle una solución					
Aprendizaje activo	Capacidad para comprender e identificar las aplicaciones y consecuencias de información y/o material nuevo.	Comparte los aprendizajes generados por la información y/o material nuevo que ha recibido/ Determina concretamente la aplicabilidad y consecuencias relacionadas a la nueva información.	Cuando usted dispone de nuevos conocimientos para desarrollar una tarea cómo los pone en práctica					
		Diseña o utiliza varios métodos orientados a facilitar el aprendizaje/ Modifica su conducta y actitudes como resultado del aprendizaje/	Cuénteme una situación en la que recibió nueva información para determinada actividad cómo la puso en					

		Analiza la aplicabilidad y consecuencias de la información nueva.	práctica qué consecuencias obtuvo al aplicarla y qué resultados obtuvo					
		Demuestra adquisición de nuevos conocimientos y destrezas/ Aprende de su trabajo y experiencia.	Cuénteme: Cómo usted adquiere nuevos conocimientos, que conocimientos nuevos ha adquirido en su actual empleo					
Manejo de Talento Humano	Es la capacidad de dirigir personal mientras trabaja y brindar retroalimentación para garantizar el desempeño adecuado.	Analiza el ajuste del desempeño de otros con respecto a los resultados esperados/Brinda retroalimentación oportuna y pertinente/Los comentarios son emitidos con asertividad y están orientados a cumplir los objetivos establecidos.	Coménteme una situación en donde dio retroalimentación de desempeño a un colaborador					
		Sus explicaciones son impartidas con el apoyo de varios instrumentos didácticos/ Dedicar el tiempo apropiado para dar una explicación de cómo realizar el trabajo.	Coménteme: Una situación en donde usted debía explicar una nueva tarea u objetivo a otra persona que herramientas utilizó, qué hace cuando debe explicar cómo realizar un nuevo trabajo					
		Las instrucciones que brinda son claras y comprendidas por el resto/ Emite sugerencias orientadas a mejorar la ejecución de determinadas actividades y procedimientos	Cuéntenos cuando debe dar disposiciones al personal a su cargo cómo lo hace y cómo verifica que la instrucción fue comprendida					

#### ESCALA DE RESPUESTA

1 = Competencia no desarrollada

2 = Competencia medianamente desarrollada

3 = Competencia desarrollada

Fuente: Alfredo Paredes y Asociados.

### 6.2.3 Simulación cargo analista de talento humano

Para evaluar el nivel de desarrollo de las competencias en la simulación se establecerá 3 observadores quienes evaluarán la competencia, cada observador dispondrá de una hoja de evaluación de la simulación en donde colocarán a cada aspirante el puntaje que le corresponda. Esta matriz es importante porque servirá de evidencia y sustento dentro del proceso de dotación de personal.

Para el cargo del analista de talento humano se requiere conocer el nivel de desarrollo de la competencia Orientación/Asesoramiento, para lo cual se le entregará al candidato el caso que se detalla a continuación:

#### Lineamientos


- **Objetivo:** Evaluar el nivel de desarrollo de la competencia orientación y asesoramiento del aspirante al cargo de analista de talento humano.
- **Tiempo de duración de la evaluación:** Para el desarrollo de la simulación el aspirante dispondrá de 5 minutos para entender el caso, 10 minutos para planear su estrategia y 15 minutos para asesorar al Gerente de Producción y Gerencia General.
- **Calificación:** Para evaluar el nivel de desarrollo de las competencias existirán 3 observadores.
- **Peso sobre el proceso de selección:** El test de conocimientos tendrá un peso del 20% en el proceso de selección.

#### Descripción de casos

Pablo Minchala es un operador de producción que labora 3 años en la compañía, el día 20 de febrero del 2021 Pablo en su turno de trabajo contamina 100000 litros de leche semidescremada, el área financiera ha calculado la pérdida e informa que la misma asciende a 45000 dólares, Pablo ha sido entrenado durante toda su trayectoria en el manejo y operación de la máquina pero el día del daño indicó a su supervisor Fernando Rodríguez que él no se encontraba capacitado para realizar el proceso y que el daño ocurrió porque no sabía cómo realizar el proceso de semidescremado de leche, por esta situación Kelvin Díaz Gerente

Producción le ha llamado a usted como Analista de Talento Humano para solicitarle explicaciones de las posibilidades para terminar la relación laboral con el empleado, como antecedente se presentan 2 amonestaciones en diferentes períodos; una hace 6 meses en la que se sancionó a Pablo por presentarse en estado etílico a laborar y otra cuando Pablo tenía 1 año trabajando en Nutri mientras operaba una máquina dejó una tubería abierta y desperdició 50 litros de leche. Usted como Analista de Talento Humano deberá indicar a la Gerencia de Producción y a la Gerencia General que podemos hacer ante esta situación, sabiendo que la empresa no está dispuesta a liquidarlo por despido intempestivo y que la separación debe ser inmediata ¿Qué decisión se debe tomar?

#### 6.2.4 Evaluación de simulación cargo analista de talento humano

 <b>EVALUACION DE SIMULACION</b>			
<b>NOMBRE CANDIDATO:</b>	<b>DEL</b>	<b>CARGO SELECCIONAR</b>	<b>A</b> Analista de Talento Humano
<b>NOMBRE EVALUADOR:</b>	<b>DEL</b>	<b>FECHA</b>	

Competencia	Definición	Indicador de conducta	Calificación			Total (promedio de puntuaciones por indicador)
			1	2	3	
Orientación/asesoramiento	Generar y exponer ideas que faciliten la toma de decisiones de otras personas en base al conocimiento de las situaciones que demandan su asesoramiento. Implica que las alternativas propuestas sean aceptadas y aplicadas por los demás.	Emite criterios y sugerencias con oportunidad y son de fácil aplicación permitiendo la solución de problemas complejos y facilitando la toma de decisiones importantes/ Explica y demuestra a sus asesorados las ventajas de aplicar los criterios y sugerencias emitidas para la toma de decisiones y solución de problemas.				/3 PTS.
		Sustenta las guías y sugerencias ofrecidas a los demás en base al conocimiento de las situaciones por las que atraviesan sus asesorados /Genera alternativas y sugerencias que ayudan a los demás a tomar decisiones sin necesidad de que le soliciten su asesoramiento.				
		Propone sugerencias a los demás para que tomen decisiones cada vez que lo solicitan preocupándose por atender todos los requerimientos/ Ofrece guías a los demás con el objetivo de facilitar la toma de decisiones.				

ESCALA DE RESPUESTA		
1 = Competencia no desarrollada	2 = Competencia medianamente desarrollada	3 = Competencia desarrollada

**FIRMA DEL EVALUADOR** \_\_\_\_\_

Fuente: Alfredo Paredes y Asociados.

### **6.3 Evaluación de desempeño para el cargo analista de talento humano**

Dentro del modelo de gestión por competencias es importante la evaluación del desempeño por cuanto permitirá identificar las brechas de los ocupantes del cargo frente a los perfiles de cargo. Es por ello que deben realizarse evaluaciones de desempeño mixtas que no solo evalúen competencias si no también actitudes, de tal manera que se puedan desarrollar de forma integral a los colaboradores de la organización.

Para los cargos analizados se planteó una evaluación 180° gradas compuestas por una autoevaluación y una evaluación del jefe inmediato que se exponen a continuación.

#### **6.3.1 Autoevaluación de desempeño cargo analista de talento humano**

Parte del proceso de evaluación será la autoevaluación del desempeño del colaborador quien valorará a nivel personal su desempeño con el fin de ver cómo percibe su desempeño dentro del cargo ocupado. Se aplicó la Autoevaluación al Analista de Talento Humano para validar la herramienta.



EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

PERIODO DE EVALUACIÓN

**INSTRUCCIONES**

1. La evaluación contendrá dos partes una de medición de competencias y otra de medición de actitudes del colaborador. La evaluación de competencias tendrá un peso del 60 puntos y la de actitudes un peso de 40 puntos de la nota global
2. Usted deberá asignar un puntaje de forma objetiva
3. En el espacio observaciones colocar comentarios adicionales que destacar del evaluado.
4. La evaluación de desempeño será de 180° grados, compuesta de una autoevaluación y una evaluación del jefe inmediato. La nota global se distribuirá de la siguiente manera, la autoevaluación tendrá un peso del 40% y la evaluación del jefe del 60%

5. La escala de calificación a utilizar será:	<b>Bajo</b>	<b>Regular</b>	<b>Bueno</b>	<b>Muy</b>	<b>Excelente</b>
	1	2	3	4	5
	Desempeño laboral no aceptable	Desempeño laboral regular.	Desempeño laboral promedio	Superior al promedio, Desempeño laboral muy bueno	Alto Potencial, desempeño laboral excelente

**Datos del evaluado:**

<b>Nombre</b>	Janeth Campoverde
<b>Departamento</b>	Talento Humano
<b>Cargo</b>	Analista de talento humano
<b>Fecha de evaluación</b>	25/6/2021

**Datos del evaluador**

<b>Tipo de evaluación</b> (coloque 1 en la evaluación que este realizando)	Autoevaluación	<input checked="" type="checkbox"/>	Evaluación Superior inmediato	<input type="checkbox"/>
<b>Nombre del evaluador</b>	Janeth Campoverde			

#	EVALUACION ACTITUDINAL (califique del 1 al 5 colocando el número en la casilla que corresponda)	Bajo	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente	Observaciones
		1	2	3	4	5	
1	Termina su trabajo en el plazo establecido				4		
2	Cumple adecuadamente con las tareas asignadas				4		
3	Se esfuerza para no cometer errores en su trabajo					5	
4	Hace uso racional de los recursos					5	
5	No requiere de supervisión para desempeñar su trabajo					5	
6	Trata con amabilidad a las demas personas				4		
7	Es cortés con sus compañeros				4		
8	Evita conflictos dentro del trabajo				4		
9	Aporta nuevas ideas para mejorar los procesos					5	
10	Brinda sugerencias útiles y oportunas					5	
11	Los resultados de su trabajo son de calidad				4		
12	Acepta y recibe las criticas constructivamente				4		
13	Acepta los cambios con facilidad				4		
14	Tiene gran capacidad para la resolución de problemas				4		
15	Cumple con puntualidad su horario de trabajo					5	
16	Es ordenado y metódico en el desarrollo de su trabajo				4		
17	Planifica sus actividades				4		
18	Es respetuoso y trata de forma justa a los demás				4		
19	Toma decisiones a tiempo y con firmeza				4		
20	Trabaja en equipo				4		
<b>SUBTOTAL</b>		<b>86 /100</b>			Ponderación	<b>34,40 /40</b>	


#	EVALUACION COMPETENCIAS COMPETENCIAS	DEFINICIÓN	Bajo	Regular	Bueno	Muy	Excelente
		N	1	2	3	4	5
1							
2							
3							
<b>Subtotal</b>			<b>0 /15</b>		Ponderación	<b>0,00 /60</b>	
<b>Desempeño</b>			<b>34,40 /100</b>				

#	Evaluación competencias	Definición	Bajo	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente
	Competencias		1	2	3	4	5
1	Busqueda de información	Es la inquietud y la curiosidad constante por saber más sobre cosas, hechos o personas. Implica buscar información más allá de las preguntas rutinarias o de los que se requiere en el puesto.				4	
2	Supervisión y monitoreo	Dar seguimiento y evaluar cumplimiento de objetivos, el que tan bien se está ejecutando un procedimiento o se está llevando a cabo una tarea específica. Implica identificar acciones correctivas que se puedan implementar para corregir las desviaciones existentes frente a los estándares.				4	
3	Orientación / asesoramiento	Generar y exponer ideas que faciliten la toma de decisiones de otras personas en base al conocimiento de las situaciones que demandan su asesoramiento. Implica que las alternativas propuestas sean aceptadas y aplicadas por los demás.				4	
4	Aprendizaje activo	Capacidad para comprender e identificar las aplicaciones y consecuencias de información y/o material nuevo.					5
5	Conocimientos técnicos	Capacidad para poseer, mantener actualizados y demostrar todos aquellos conocimientos y/o experiencias específicas que se requieran para el ejercicio de la función a cargo, y avivar de manera constante el interés por aprender y compartir con otros los conocimientos y experiencias propios.				4	
6	Manejo de Talento Humano	Es la capacidad de dirigir personal mientras trabaja y brindar retroalimentación para garantizar el desempeño adecuado,				4	
<b>SUBTOTAL</b>			<b>25 /30</b>	Ponderación <input checked="" type="checkbox"/>		<b>50,00 /60</b>	
<b>DESEMPEÑO GLOBAL</b>			<b>84,40 /100</b>				
<b>FORTALEZAS Y ÁREAS DE OPORTUNIDAD</b>							
Indique las fortalezas y áreas de oportunidad identificadas en el evaluado (a) (No aplica para autoevaluación)							
FORTALEZAS							
ÁREAS DE OPORTUNIDAD							
<b>SUGERENCIAS PARA MEJORA DE DESEMPEÑO</b>							
<b>FIRMA DEL EVALUADOR</b>							



### 6.3.2 Evaluación Jefe inmediato cargo analista de talento humano



El Jefe de Talento Humano, al ser el superior inmediato del analista, realizó la evaluación con el fin de identificar aquellas brechas del ocupante actual del cargo versus su perfil, definiendo fortalezas y oportunidades de mejora del colaborador.

 <b>EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</b>							
PERIODO DE EVALUACIÓN							
<b>INSTRUCCIONES</b>							
1. La evaluación contendrá dos partes una de medición de competencias y otra de medición de actitudes del colaborador. La evaluación de competencias tendrá un peso del 60 puntos y la de actitudes un peso de 40 puntos de la nota global							
2. Usted deberá asignar un puntaje de forma objetiva							
3. En el espacio observaciones colocar comentarios adicionales que destacar del evaluado.							
4. La evaluación de desempeño será de 180° grados, compuesta de una autoevaluación y una evaluación del jefe inmediato. La nota global se distribuirá de la siguiente manera, la autoevaluación tendrá un peso del 40% y la evaluación del jefe del 60%							
5. La escala de calificación a utilizar será:							
	<b>Bajo</b>	<b>Regular</b>	<b>Bueno</b>	<b>Muy</b>	<b>Excelente</b>		
	1	2	3	4	5		
	Desempeño laboral no aceptable	Desempeño laboral regular.	Desempeño laboral promedio	Superior al promedio, Desempeño laboral muy bueno	Alto Potencial, desempeño laboral excelente		
<b>Datos del evaluado:</b>							
<b>Nombre</b>	Janeth Campoverde						
<b>Departamento</b>	Talento Humano						
<b>Cargo</b>	Analista de talento humano						
<b>Fecha de evaluación</b>	25/6/2021						
<b>Datos del evaluador</b>							
<b>Tipo de evaluación</b> (coloque 1 en la evaluación que este realizando)	Autoevaluación		Evaluación Superior inmediato	<input checked="" type="checkbox"/>			
<b>Nombre del evaluador</b>	María del Carmen Molina						
#	EVALUACION ACTITUDINAL (califique del 1 al 5 colocando el número en la casilla que corresponda)	Bajo 1	Regular 2	Bueno 3	Muy Bueno 4	Excelente 5	Observaciones
1	Termina su trabajo en el plazo establecido				4		
2	Cumple adecuadamente con las tareas asignadas				4		
3	Se esfuerza para no cometer errores en su trabajo				4		
4	Hace uso racional de los recursos				4		
5	No requiere de supervisión para desempeñar su trabajo					5	
6	Trata con amabilidad a las demás personas				4		
7	Es cortés con sus compañeros				4		
8	Evita conflictos dentro del trabajo				4		
9	Aporta nuevas ideas para mejorar los procesos				4		
10	Brinda sugerencias útiles y oportunas				4		
11	Los resultados de su trabajo son de calidad					5	
12	Acepta y recibe las críticas constructivamente				4		
13	Acepta los cambios con facilidad				4		
14	Tiene gran capacidad para la resolución de problemas					5	
15	Cumple con puntualidad su horario de trabajo					5	
16	Es ordenado y metódico en el desarrollo de su trabajo					5	
17	Planifica sus actividades				4		
18	Es respetuoso y trata de forma justa a los demás					5	
19	Toma decisiones a tiempo y con firmeza				4		
20	Trabaja en equipo					5	
<b>SUBTOTAL</b>		<b>87 /100</b>			Ponderación	<b>34,80 /40</b>	

#	Evaluación competencias	Definición	Bajo	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente
	Competencias		1	2	3	4	5
1	Busqueda de información	Es la inquietud y la curiosidad constante por saber más sobre cosas, hechos o personas. Implica buscar información más allá de las preguntas rutinarias o de los que se requiere en el puesto.					5
2	Supervisión y monitoreo	Dar seguimiento y evaluar cumplimiento de objetivos, el que tan bien se está ejecutando un procedimiento o se está llevando a cabo una tarea específica. Implica identificar acciones correctivas que se puedan implementar para corregir las desviaciones existentes frente a los estándares.				4	
3	Orientación / asesoramiento	Generar y exponer ideas que faciliten la toma de decisiones de otras personas en base al conocimiento de las situaciones que demandan su asesoramiento. Implica que las alternativas propuestas sean aceptadas y aplicadas por los demás.				4	
4	Aprendizaje activo	Capacidad para comprender e identificar las aplicaciones y consecuencias de información y/o material nuevo.					5
5	Conocimientos técnicos	Capacidad para poseer, mantener actualizados y demostrar todos aquellos conocimientos y/o experiencias específicas que se requieran para el ejercicio de la función a cargo, y avivar de manera constante el interés por aprender y compartir con otros los conocimientos y experiencias propios.				4	
6	Manejo de Talento Humano	Es la capacidad de dirigir personal mientras trabaja y brindar retroalimentación para garantizar el desempeño adecuado.				4	
<b>SUBTOTAL</b>			<b>26 /30</b>		Ponderación <input checked="" type="checkbox"/>		<b>52,00 /60</b>
<b>DESEMPEÑO GLOBAL</b>			<input checked="" type="checkbox"/> <b>86,80 /100</b>				
<b>FORTALEZAS Y ÁREAS DE OPORTUNIDAD</b>							
Indique las fortalezas y áreas de oportunidad identificadas en el evaluado (a) (No aplica para autoevaluación)							
FORTALEZAS		Puntual, Organizado muy proactivo soluciona problemas con facilidad					
ÁREAS DE OPORTUNIDAD		Control de sus emociones					
<b>SUGERENCIAS PARA MEJORA DE DES EMPEÑO</b>							
<b>FIRMA DEL EVALUADOR</b>							

### 6.3.3 Resultados de evaluación de desempeño


Los resultados de la evaluación del desempeño de toda la empresa deben evidenciarse en esta herramienta con el objetivo de realizar análisis a nivel macro es decir a nivel organizacional, departamental e individual y permitió la realización de los planes de mejora de los cargos analizados.

 <b>RESULTADOS DE EVALUACION DE DESEMPEÑO</b>					
PERIODO DE EVALUACIÓN			2020		
Listado de personal	Cargo	Tipo de evaluación	Evaluación superior inmediato	Autoevaluación	Nota global
Campoverde Janeth	Analista de talento humano	180°	86,80	84,40	 <b>85,84</b>

### 6.3.4 Plan de mejora de desempeño cargo analista de talento humano

Una vez completada toda la evaluación y obtenidos los resultados Talento Humano, conjuntamente con el superior inmediato y el evaluado, generarán el plan de mejora del colaborador con el fin de desarrollar competencias y mejorar el desempeño laboral del mismo.

El plan de mejora del analista de talento humano se realizó en conjunto con el colaborador y su jefe inmediato de tal manera que se pueda desarrollar las competencias del ocupante del cargo y las acciones a seguir para mejorar su perfil y su desempeño dentro de la empresa. También el plan de mejora sirve para establecer compromisos por parte del ocupante del cargo y de la empresa con el fin de contar con los mejores talentos dentro de ésta.

 <b>PLAN DE MEJORA DE DESEMPEÑO</b>					
NOMBRE DEL COLABORADOR		Janeth Campoverde			
CARGO		Analista de TH			
AREA		Talento Humano			
OBJETIVO DEL PLAN:		Mejorar el desempeño laboral y desarrollar las competencias del colaborador			
No.	ACTIVIDAD	PLAZO aaaa/mm/dd		RESPONSABLE	RESULTADOS ESPERADOS
		DESDE	HASTA		
1	Manejo de Conflictos	05/07/2021	31/07/2021	Talento Humano	
2	Gestión de Talento Humano	01/08/2021	31/08/2021	Talento Humano	
3	Resolución de problemas	01/09/2021	30/09/2021	Talento Humano	
FIRMA DEL COLABORADOR		<input type="text"/>			

## **6.4 Capacitación al personal**

El plan de capacitación permitirá el desarrollo de las competencias, mejorar conocimientos y contar con colaboradores entrenados dentro de la empresa. Para diseñar el plan de capacitación de los cargos evaluados se tomó como insumo los planes de mejora de desempeño, los temas solicitados por el jefe inmediato y los temas requeridos por el Jefe de Sistemas Integrados.

### **6.4.1 Plan de capacitación para el cargo analista de talento humano y Operativo UHT**

En conjunto con el Jefe de Talento Humano se elaboró el plan de capacitación con todos los temas requeridos para desarrollar las competencias del personal, cabe señalar que se elabora una sola matriz por cuanto el plan de capacitación debe estructurarse para toda la empresa.



## PLAN DE CAPACITACIÓN

PERIODO		2021																					
TEMA	DIRIGIDO A	AREA	TIPO			MESES												CAPACITADOR	LUGAR	COSTO	OTROS COSTOS	CUMPLIMIENTO	
			FORMACIÓN	ENTRENAMIENTO	CASOS	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A					REALIZADA	POSTERGADA
Manejo de Conflictos	Analista de TTHH/ Operativo UHT	TTHH/ PRO		X				X			X							Ente Externo	Según oferta	\$ 200,00			
Gestión de Talento Humano	Analista de Talento Humano	TTHH	X					X										Ente Externo	Según oferta	\$ 800,00			
Resolución de problemas	Analista de TTHH/ Operativo UHT	TTHH/ PRO			X				X									Jefe de Talento Humano	Sala de capacitaciones	\$ -	\$ 10,00		
Administración del tiempo	Operativo UHT	PRO		X						X								Supervisor dde Producción	Sala de capacitaciones	\$ -	\$ 2,00		
BPM /FSSSC Administración	Analista de Talento Humano	TTHH	X															Jefe de Sistemas Integrados	Sala de capacitaciones	\$ -	\$ 2,00		
BPM /FSSSC Operación	Operativo UHT	PRO	X															Jefe de Sistemas Integrados	Sala de capacitaciones	\$ -	\$ 2,00		
Procedimiento de Lavado de manos	Operativo UHT	PRO		X				X										Inspector de Calidad	Sala de capacitaciones	\$ -	\$ 2,00		
Manejo de Maquinaria	Operativo UHT	PRO		X									X					Tetrapack	in situ	\$ 900,00	\$ 30,00		
Administración Salarial	Analista de Talento Humano	TTHH								X								Ente Externo	Según oferta	\$ 300,00			
SSO / EPIs	Analista de TTHH/ Operativo UHT	TTHH/ PRO			X			X										Coordinador de SSO	Sala de capacitaciones		\$ 20,00		

**TOTAL**    \$ 2.200,00    \$ 68,00

ELABORADO	REVISA	APROBADO
<b>Jefe de TTHH</b>	<b>Director</b>	<b>Gerencia</b>
FECHA	FECHA	FECHA

AREA
ADM ADMINISTRACIÓN
CAL CALIDAD
PRO PRODUCCIÓN
SIS SISTEMAS
COM COMPRAS
LOG LOGÍSTICA
MAN MANTENIMIENTO
PROV PROVEEDORES
VEN VENTAS
FIN FINANZAS
TTHH TALENTO HUMANO
PLA PLANTA

## 6.5 Plan de carrera para el cargo analista de talento humano

El plan de carrera permite conocer todas las rutas de cargos que puede ir ocupando un colaborador dentro de la empresa si cumple con el perfil duro del cargo y permite motivar al personal por cuanto se valora el potencial de los colaboradores permitiéndoles ocupar puestos de mayor responsabilidad.

### 6.5.1 Matriz de identificación de cargos críticos de Lácteos San Antonio

Para la definición de los cargos críticos, es importante señalar que dentro del diseño de tesis se definió que se aplicará la metodología en los cargos de Operativo UHT y Analista de Talento Humano para lo cual se estructuró los perfiles de cargo. Según la metodología un cargo puede ser crítico alto, crítico medio o no crítico y para el caso en estudio correspondiente a Operativo UHT y Analista de Talento Humano se definió que éstos fueron de criticidad media.

Para ello se analizó cada caso, en conjunto con el comité de carrera y se enlistaron los cargos existentes en las áreas de talento humano y manufactura, tomando en cuenta la metodología de Alfredo Paredes en donde se evalúa y se asigna un peso a la incidencia del cargo en la estrategia (30%), el impacto en la satisfacción de partes interesadas (20%), consecuencia de error (20%) y el costo de reemplazo o curva de aprendizaje (30%), para ello se da una puntuación entre 2 a 10 (2= Mínimo, 4= Poco, 6=Moderado, 8=Alto y 10= Máximo).

MATRIZ DE IDENTIFICACIÓN DE CARGOS CRÍTICOS							
No.	Cargo	Criterios de calificación				Resultados	
		Relevancia con la estrategia	Impacto	Consecuencia de error	Costo de reemplazo / curva de aprendizaje	Calificación total	Interpretación
		30%	20%	20%	30%		
1	Gerente producción	10	8	8	6	8	Cargo crítico alto
2	Supervisor UHT	6	6	4	4	5	Cargo crítico medio
3	Operador UHT	6	8	4	4	5,4	Cargo crítico medio
4	Operador de proceso	6	6	6	4	5,4	Cargo crítico medio
5	Operativo UHT	4	10	10	4	6,4	Cargo crítico medio
6	Jefe de talento humano	8	6	8	6	7	Cargo crítico alto
7	Analista de talento humano	6	6	8	4	5,8	Cargo crítico medio
8	Asistente de talento humano	2	4	4	4	3,4	No se considera cargo crítico

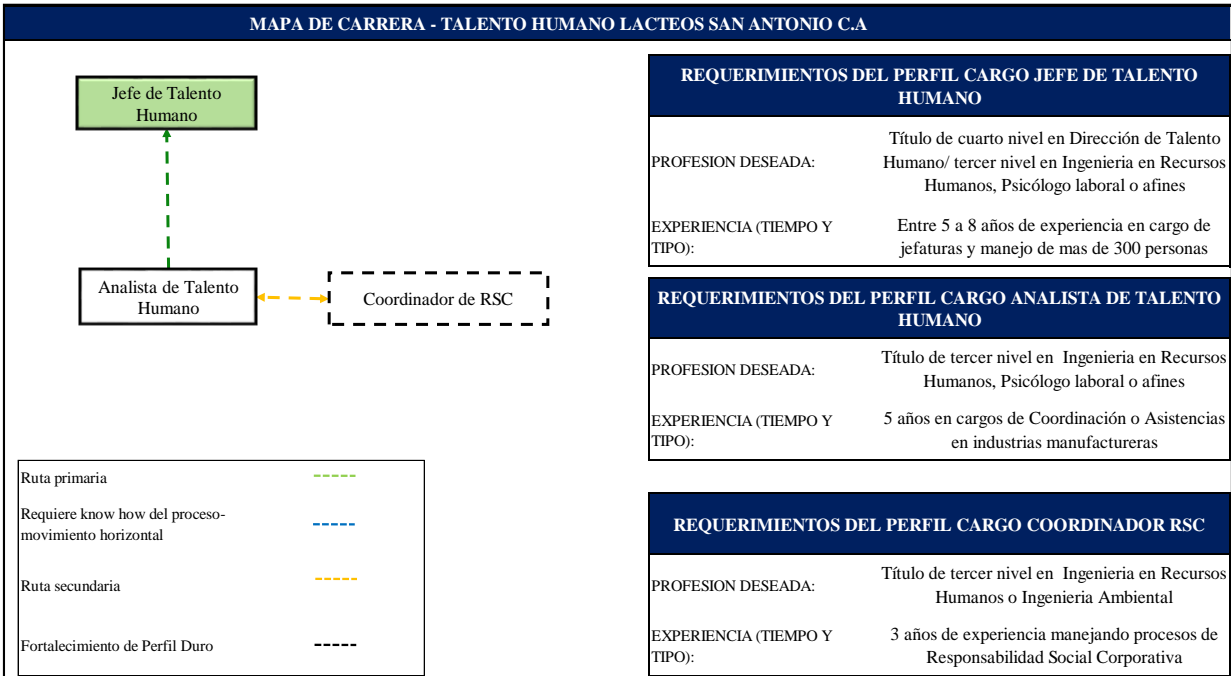
Cabe mencionar que en este proceso se acudió al principio de inclusión por lo que se consideraron a los cargos estratégicos de la empresa, en cuanto al comité para valora la matriz

de cargos críticos estuvo conformado por Talento Humano, Director de Operaciones, Director de Logística y Abastecimiento, Director Comercial y Directora Administrativa (Ver Anexo 30 al 32).

**6.5.2 Plan de carrera analista de talento humano**

El cargo Analista de Talento Humano es catalogado como crítico medio por cuanto en la relevancia obtuvo un valor de 6, lo que significa que tiene moderada relación con la estrategia de la empresa. En impacto en la satisfacción se obtuvo 6, lo que representa moderada afectación a los resultados de toda la organización y satisfacción de clientes internos y/o externos. En la consecuencia del error se califica con 8 por cuanto las consecuencias son graves y pueden afectar a los resultados, procesos o áreas funcionales de la organización. Finalmente el costo de reemplazo obtuvo 4 por cuanto requiere poca exigencia profesional, para el desempeño del cargo se requiere de capacitación en aspectos que pueden brindarse al momento de ocupar la posición y el costo de reemplazo es bajo.

Es preciso considerar que conjuntamente con el Jefe de Talento Humano se diseñó el mapa de carrera del área de Talento Humano y se definieron los requisitos de perfil duro que deberá cumplir el aspirante para poder ir ocupando los diferentes cargos dentro del mapa de carrera. Así, para el cargo de Analista de Talento Humano se definió el siguiente plan de carrera considerando rutas primarias, secundarias, transversales y de fortalecimiento del perfil:



## 6.6 Análisis y descripción del cargo operativo UHT

Para el levantamiento del perfil de cargo por competencias del Operativo UHT se realizó un taller de una hora conjuntamente con los expertos del cargo que son el ocupante del cargo y el jefe inmediato, en donde se explicó la metodología y se definió las funciones esenciales de acuerdo a su nivel de repetición, consecuencia del error y nivel de dificultad, definidas las actividades esenciales se identificó los conocimientos y las competencias requeridas, los conocimientos informativos requeridos, perfil duro requerido y se definió el propósito del cargo.

### 6.6.1 Manual de funciones y perfil por competencias cargo Operativo UHT

Una vez completado todo el proceso del levantamiento del perfil de cargo se estructuró el manual de funciones y perfil de competencias que es un instrumento que permite de forma clara conocer las actividades que desempeña cada cargo dentro de la empresa.

#### 1. Datos de identificación

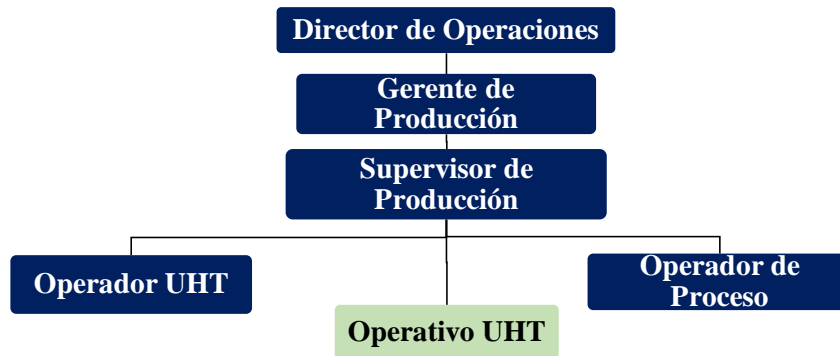
Cargo	Operativo UHT
<b>Código</b>	TH01
<b>Departamento</b>	Producción
<b>Sección</b>	Producción
<b>Cargo Supervisor</b>	Supervisor Producción
<b>Cargo Supervisado</b>	No Aplica
<b>Fecha de Elaboración</b>	10/02/2021

#### 2. Propósito del cargo

Asegurar el correcto embalaje del producto terminado, en cantidad y calidad, velando por la correcta manipulación y cuidado de los productos operando adecuadamente los equipos de línea, limpieza y traslado de producto.



### 3. Organigrama departamental



Fuente: Lácteos San Antonio (2011).

### 4. Actividades del cargo

ACTIVIDADES ESENCIALES	
1	Cuadrar la producción contabilizando correctamente las unidades producidas.
2	Cumplir con la programación de la producción.
3	Aplicar el proceso de manipulación adecuado al producto para mantener la calidad e inocuidad.
4	Vigilar el correcto funcionamiento de los equipos a su cargo recargando constantemente los materiales de producción.
ACTIVIDADES COMPLEMENTARIAS	
5	Contabilizar el producto abollado en la línea de producción.
6	Colaborar con el técnico de línea en las tareas de mantenimiento programado de los equipos.
7	Controlar que el peso de las cajas de producto polietileno se encuentre dentro de parámetros establecidos.
8	Coordinar con el operador de envasado la separación de unidades para calidad.
9	Coordinar con el operador de proceso y mezclas la devolución de producto recuperado.
10	Empacar el producto en la cantidad establecida según el producto y la presentación.
11	Informar a supervisor sobre anomalías en los equipos de línea.
12	Limpiar los equipos y espacios de su área de trabajo.
13	Llenar el registro de control de producto terminado UHT de la producción que se está ejecutando y entregar a bodega.
14	Manejar el equipo de línea en base a instrucciones y al manual de operación.
15	Mantener su área de trabajo limpia y ordenada.
16	Paletizar las cajas cumpliendo la distribución establecida, asegurando un buen manejo del producto para evitar abolladuras.
17	Realizar el cuadro final de producción y de materiales sobrantes para devolución.
18	Realizar los check list de los equipos a operar en el turno correspondiente.
19	Registrar los parámetros que se controlan en el proceso productivo y llenar el registro que corresponde.
20	Revisar que los insumos y materiales de producción se encuentren en las cantidades informadas por bodega.
21	Revisar todos los suministros de equipos: agua, aire, aceite, grasa, electricidad.
22	Rotar de actividad en línea cada 2 horas y llenar el registro de control de rotación de personal.
23	Solicitar los materiales faltantes para producción al supervisor.
24	Transportar muestras de producto a laboratorio.
25	Verificar la codificación correcta (incluyendo etiquetas EAN) del envase secundario durante producción.
26	Verificar la codificación correcta del envase primario durante producción.
27	Verificar la renovación de consumibles (goma, cajas, cinta de embalaje).

## 5. Actividades esenciales, indicadores de gestión y clientes

Actividades esenciales	Clientes	Indicador	Fórmula de cálculo	Meta (%)	Medida
Cuadrar la producción contabilizando correctamente las unidades producidas.	Logística	Eficacia	(# unidades faltantes/Total de unidades producidas)* 100	0	%
Cumplir con la programación de la producción.	Producción	Eficacia	(unidades producidas/unidades planificadas)*100	100	%
Manipular adecuadamente el producto para mantener la calidad e inocuidad	Calidad	Eficacia.	(unidades abolladas/unidades producidas)*100	100	%
Vigilar el correcto funcionamiento de los equipos a su cargo recargando constantemente los materiales de producción.	Producción	Eficacia	# de paradas de equipos	0	paradas

## 6. Matriz de competencias

Competencias requeridas	Competencia adquirida		
	Durante	Antes y Durante	Antes
Búsqueda de información		X	
Supervisión y monitoreo		X	
Conocimientos técnicos		X	

## 7. Matriz de conocimientos adicionales

CONOCIMIENTOS ACADÉMICOS (Conocimientos por educación y capacitación)	CONOCIMIENTO ADQUIRIDO		
	Durante	Antes y Durante	Antes
Matemáticas			X
Manejo de envases y producto terminado	X		
Producción		X	
Inocuidad/ Calidad		X	
Manejo de equipos	X		
Mecánica y mantenimiento			X

## 8. Educación formal requerida

EDUCACIÓN ACADÉMICA FORMAL				
Nivel de Educación	Incompleta	Completa	Título	
Secundaria		X	Bachiller técnico: Electricidad, Mecánica o Electromecánica	
Técnica Superior				
Universitario				
Cuarto Nivel				

## 9. Capacitación adicional requerida

Taller/Curso / Seminario	# de horas requeridas
Producción	10
BPM	8
Mecánica	30
Electricidad	40

## 10. Conocimientos académicos

Conocimientos académicos	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Matemáticas	X	X
Producción	X	X
Calidad		X
Mantenimiento	X	

## 11. Conocimientos informativos requeridos

#	Conocimiento informativo	Descripción	Marque	
			Si	No
1	Plan estratégico	Conocimiento de misión, visión, factores clave de éxito, valores, objetivos, estrategias y políticas empresariales.	X	
2	Partes interesadas	Conocer a proveedores, clientes, socios, empleados y personas que por su trabajo tenga contacto.	X	
3	Productos fabricados	Conocer los diferentes productos manufacturados por la organización, así como sus características.	X	
4	Personas y áreas	Conocer a miembros, departamentos y otras áreas de la empresa para realizar el trabajo.	X	
5	Funciones del área de trabajo	Procesos, objetivos, actividades del área de trabajo.	X	
6	Procedimientos	Conocer procedimientos que se debe seguir para el desarrollo del trabajo, así como para el cumplimiento de obligaciones.	X	
7	Normativa	Conocer normativas, leyes o políticas dentro de la empresa como fuera de ella, relacionadas con el trabajo.	X	

## 12. Destrezas específicas requeridas

Destrezas específicas	Detalle	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Manejo de Maquinaria	Máquinas envasadoras/ Máquinas pitilleras/ Traspaletas	X	X

## 13. Experiencia laboral requerida

Dimensiones de experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia:	1 año
2. Experiencia en Industrias:	Manufactureras

3. Experiencia en Cargos de tipo:	Operativo
-----------------------------------	-----------


#### 14. Procedimientos, instructivos y registros del cargo

- Instructivo de llenado de registro de contabilización de pallets entregados a bodega
- Instructivo de llenado de registro de control de rotación
- Instructivo de llenado de registro de operación de líneas

#### 6.6.2 Matriz de Evaluación Operativo UHT

Completado el manual de funciones y perfiles de cargo es importante identificar que herramientas permitirán evaluar las competencias requeridas en el perfil de cargo lo cual facilitará el trabajo del área de talento humano permitiendo identificar por cada cargo los instrumentos de evaluación requeridos como, por ejemplo: simulaciones, pruebas de conocimientos técnicos y entrevistas de competencias.

Es importante señalar que la matriz de evaluación será uno de los insumos para el proceso de dotación por cuanto permitirá identificar todas las herramientas requeridas para que el proceso de dotación sea efectivo y que permita seleccionar a los mejores candidatos.

 <b>MATRIZ DE EVALUACION</b>					
<b>NOMBRE DEL CARGO</b>		OPERATIVO UHT			
<b>DEPARTAMENTO</b>		PRODUCCIÓN			
#	ACTIVIDADES ESENCIALES DEL CARGO	COMPEIENCIA PARA SELECCIÓN	DETALLE	NIVEL REQUERIDO	INSTRUMENTO DE EVALUACION
1	Cuadrar la producción contabilizando correctamente las unidades producidas	Conocimiento	Matemáticas		Prueba de conocimientos
		Destreza	Busqueda de información Supervisión y monitoreo	Desarrollada Desarrollada	Entrevista de competencias Entrevista de competencias
2	Cumplir con la programación de la producción	Conocimiento	Producción		Prueba de conocimientos
		Destreza	Conocimientos técnicos	Medianamente desarrollada	Entrevista de competencias
3	Manipular adecuadamente el producto para mantener la calidad e inocuidad	Conocimiento	Calidad Inocuidad		Prueba de conocimientos Prueba de conocimientos
		Conocimiento	Mecánica Electricidad		Prueba de conocimientos Prueba de conocimientos
4	Vigilar el correcto funcionamiento de los equipos a su cargo recargando constantemente los materiales de producción	Conocimiento	Mecánica Electricidad		Prueba de conocimientos Prueba de conocimientos
		Destreza	Supervisión y monitoreo	Desarrollada	Entrevista por competencias

<b>NIVEL DE COMPEIENCIA</b>	<b>INSTRUMENTO DE EVALUACION</b>
Desarrollada	Entrevista por competencias
Medianamente Desarrollada	Simulación
No Desarrollada	Prueba de conocimientos

## 6.7 Dotación de personal para el cargo Operativo UHT

### 6.7.1 Test de conocimientos técnicos cargo Operativo UHT

Conjuntamente con el Gerente de Producción y el Supervisor de Producción se diseñó el test de conocimientos técnicos del aspirante a Operativo UHT que permitirá conocer si el aspirante tiene el conocimiento requerido en el perfil para ocupar este cargo y las brechas versus el perfil.

	<b>TEST DE CONOCIMIENTOS TECNICOS CARGO: OPERATIVO UHT</b>
---	--

#### DIRECTRICES GENERALES

- **Objetivo:** Evaluar los conocimientos y competencias técnicas del aspirante al cargo de Operativo UHT.
- **Preguntas:** La evaluación consta de 8 preguntas entre opciones múltiples y abiertas.
- **Partes:** La evaluación se subdivide en 4 partes de evaluación que son: Conocimientos Matemáticos, Conocimientos de producción, Conocimientos de calidad e inocuidad y Conocimientos de Mecánica y Electricidad.
- **Tiempo de duración de la evaluación:** Para el desarrollo del test de conocimientos el aspirante dispondrá de 30 minutos.
- **Calificación:** Cada pregunta tendrá una calificación de un punto.
- **Peso sobre el proceso de selección:** El test de conocimientos tendrá un peso del 20% en el proceso de selección.

NOMBRE: \_\_\_\_\_ FECHA: \_\_\_\_\_

#### Parte I: Conocimientos Matemáticos

##### 1. Resuelva:

Si una caja contiene 12 litros de leche cuántos litros hay en 20 cajas: \_\_\_\_\_

Si una caja contiene 24 unidades de leche chocolate 200cc cuántas unidades hay en 10 cajas:

\_\_\_\_\_

## 2. Resuelva

Si un litro de néctar contiene 1000cc cuantos envases de 200cc podemos obtener\_\_\_\_\_

Si una caja contiene 12 litros de producto x y existen 42 cajas en un pallet cuantos litros tenemos en 8 pallets \_\_\_\_Si una caja contiene 24 unidades de producto "xx" y existen 50 cajas en un pallet cuantas unidades tenemos en 5 pallets\_\_\_\_\_

## 3. Realice las siguientes Operaciones:

$$(5 \times 5) + 8 - 3 =$$

$$(10 + 10) \times 5 =$$

$$(20 + 50) - 33 =$$

$$(100/25) + 16 =$$

$$(20-4) * 2 =$$

## Parte II: Conocimientos de producción y calidad

### 4. Seleccione la respuesta correcta: el área de producción de una empresa tiene como objetivo:

- La comercialización de productos.
- La elaboración de los bienes y servicios.
- La dirección y control de los recursos humanos.

### 5. Durante el proceso de producción usted observa que una máquina está perdiendo aceite que acción llevaría a cabo:

- Coloca algún material en el suelo para que nadie resbale
- Ajustar por su cuenta el equipo para que no pierda aceite
- Solicita a su supervisor la creación de la orden de mantenimiento del equipo para solucionar el problema en el equipo

### **Parte III: Conocimientos de Calidad e Inocuidad**

**6. Seleccione la respuesta correcta: El control de calidad busca controlar que...**

- a. El producto cumpla con algunas especificaciones del cliente
- b. El producto cumpla con las especificaciones del cliente
- c. El producto no cumpla con las especificaciones del cliente

**7. El término Política de Calidad significa**

- a. La postura de la organización en materia de calidad
- b. Las acciones que realizan los Gobiernos para conseguir que se trabaje mejor
- c. Ninguna de las anteriores

**8. ¿Qué es inocuidad?**

---

### **Parte IV conocimientos de mecánica y electricidad**

**9. La potencia de un motor eléctrico se expresa en:**

- a. Watios
- b. Kwh
- c. Julios

**10. ¿Cuáles son los tres elementos necesarios para que exista combustión?**

- a. Agua+Calor+Aire
- b. Combustible+Aire+ Calor
- c. Frio+Aire+combustible

#### **6.7.2 Entrevista de eventos conductuales cargo Operativo**

Para el cargo de Operativo UHT se planteó la entrevista en base a las competencias identificadas en el perfil, reconociendo y definiendo los indicadores de conducta y las preguntas que permitirán evidenciar si los aspirantes tienen o no desarrollada la competencia analizada. En esta entrevista se analizará el nivel de desarrollo de las competencias del cargo y es

fundamental para realizar un proceso de dotación efectivo y que permita contar con talento humano competente y con potencial.

ENTREVISTA DE EVENTOS CONDUCTUALES								
NOMBRE DEL ENTREVISTADO:		CARGO AL QUE APLICA						
NOMBRE DEL EVALUADOR:		FECHA						
Competencia	Definición	Indicador de conducta	Pregunta de selección	Calificación			Total (promedio de las puntuaciones obtenidas en cada indicador)	Observación
				1	2	3		
Búsqueda de información	Es la inquietud y la curiosidad constante por saber más sobre cosas, hechos o personas. Implica buscar información más allá de las preguntas rutinarias o de los que se requiere en el puesto.	Diseña sistemas o prácticas que permiten recoger información de forma habitual/ Controla el funcionamiento de los sistemas de recolección de información	Cuénteme, ¿de qué manera obtiene información para llevar a cabo una tarea?				/3 PTS.	
		Investiga hasta obtener la información necesaria para realizar su trabajo /Utiliza varias fuentes para verificar la veracidad de la información que maneja.	Cuénteme, ¿de qué manera identifica la información esencial para un trabajo?					
		Utiliza la información que está a su alcance o consulta las fuentes de información disponibles / Aborda a personas para el esclarecimiento de una situación o problema cuando la información que maneja no le es suficiente	Cuénteme una situación en donde requirió indagar sobre una situación que se generó en su trabajo, qué hizo para resolver, cómo indagó					
Conocimientos técnicos	Capacidad para poseer, mantener actualizados y demostrar todos aquellos conocimientos y/o experiencias específicas que se requieran para el ejercicio de la función a cargo, y avivar de manera constante el interés por aprender y compartir con otros los conocimientos y experiencias propios	Demuestra interés y curiosidad constante por aprender/ Actúa como entrenador para ayudar a otros a desarrollar sus conocimientos	Cuéntenos una situación en la que usted enseñó a otra persona sobre una tarea o actividad/cuéntenos que hace si usted desconoce sobre una tarea o actividad					
		Mantiene su interés por aprender cosas nuevas / Comparte sus conocimientos con otras personas.	Cuéntenos una situación en la que usted desconocía algo y tuvo que aprender					
		Ejecuta sus funciones poniendo en práctica diferentes temas.	Cuéntenos cuando lleva a cabo una actividad que requiere de conocimiento de varios temas como lo hace					
Supervisión y monitoreo	Dar seguimiento y evaluar cumplimiento de objetivos, el que tan bien se está ejecutando un procedimiento o se está llevando a cabo una tarea específica. Implica identificar acciones correctivas que se puedan implementar para corregir las desviaciones existentes frente a los estándares	Evalúa el cumplimiento de metas de la Unidad o Gerencia con respecto a los resultados esperados. Identifica y coordina la implementación de acciones correctivas cuando encuentra desviaciones frente a las metas establecidas.	Coméntenos una situación en la que usted implemento una acción correctiva, Cuál fue el motivo para implementarla y que resultados obtuvo				/3 PTS.	
		Evalúa la aplicación de los procedimientos establecidos en su Unidad o Gerencia. Identifica acciones correctivas que garanticen el cumplimiento de las metas	Cuéntenos cómo lleva a cabo una tarea o actividad asignada					
		Evalúa el cumplimiento de las actividades asignadas a alguien/Brinda sugerencias de cómo realizar el trabajo correctamente.	Cuéntenos una situación en la que usted evaluó el trabajo de un compañero, que feedback le dio					
ESCALA DE RESPUESTA								
1 = Competencia no desarrollada		2 = Competencia medianamente desarrollada			3 = Competencia desarrollada			


Fuente: Alfredo Paredes y Asociados.





## 6.8 Evaluación de desempeño del cargo Operativo UHT

### 6.8.1 Autoevaluación de desempeño cargo Operativo UHT

Para la autoevaluación del desempeño se tomó en consideración al Sr. Byron Matute quien actualmente se desempeña como Operativo UHT, quien se autoevaluó y evidenció sus oportunidades de mejora.

 <b>EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</b>							
PERIODO DE EVALUACIÓN							
INSTRUCCIONES							
1. La evaluación contendrá dos partes una de medición de competencias y otra de medición de actitudes del colaborador. La evaluación de competencias tendrá un peso del 60 puntos y la de actitudes un peso de 40 puntos de la nota global							
2. Usted deberá asignar un puntaje de forma objetiva							
3. En el espacio observaciones colocar comentarios adicionales que destacar del evaluado.							
4. La evaluación de desempeño será de 180° grados, compuesta de una autoevaluación y una evaluación del jefe inmediato. La nota global se distribuirá de la siguiente manera, la autoevaluación tendrá un peso del 40% y la evaluación del jefe del 60%							
5. La escala de calificación a utilizar será:							
	<b>Bajo</b>	<b>Regular</b>	<b>Bueno</b>	<b>Muy</b>	<b>Excelente</b>		
	1	2	3	4	5		
	Desempeño laboral no aceptable	Desempeño laboral regular.	Desempeño laboral promedio	Superior al promedio, Desempeño laboral muy bueno	Alto Potencial, desempeño laboral excelente		
Datos del evaluado:							
<b>Nombre</b>	Matute Byron						
<b>Departamento</b>	Producción UHT						
<b>Cargo</b>	Operativo UHT						
<b>Fecha de evaluación</b>	25/6/2021						
Datos del evaluador							
<b>Tipo de evaluación</b> (coloque 1 en la evaluación que este realizando)	Autoevaluación	<input checked="" type="checkbox"/>	Evaluación Superior	<input type="checkbox"/>	inmediado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Nombre del evaluador</b>	Byron Matute						
#	EVALUACION ACTITUDINAL (califique del 1 al 5 colocando el número en la casilla que corresponda)	Bajo	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente	OBSERVACIONE
		1	2	3	4	5	
1	Termina su trabajo en el plazo establecido				4		
2	Cumple adecuadamente con las tareas asignadas				4		
3	Se esfuerza para no cometer errores en su trabajo				4		
4	Hace uso racional de los recursos				4		
5	No requiere de supervisión para desempeñar su trabajo				4		
6	Trata con amabilidad a las demas personas				4		
7	Es cortés con sus compañeros				4		
8	Evita conflictos dentro del trabajo				4		
9	Aporta nuevas ideas para mejorar los procesos				4		
10	Brinda sugerencias útiles y oportunas			3			
11	Los resultados de su trabajo son de calidad			3			
12	Acepta y recibe las criticas constructivamente				4		
13	Acepta los cambios con facilidad			3			
14	Tiene gran capacidad para la resolución de problemas			3			
15	Cumple con puntualidad su horario de trabajo			3			
16	Es ordenado y metódico en el desarrollo de su trabajo					5	
17	Planifica sus actividades				4		
18	Es respetuoso y trata de forma justa a los demás				4		
19	Toma decisiones a tiempo y con firmeza				4		
20	Trabaja en equipo				4		
<b>SUBTOTAL</b>		<b>76 /100</b>			<b>Ponderación</b>	<b>30,40 /40</b>	

#	Evaluación de competencias Competencias	Definición	Bajo	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente
			1	2	3	4	5
1	Busqueda de información	Es la inquietud y la curiosidad constante por saber más sobre cosas, hechos o personas. Implica buscar información más allá de las preguntas rutinarias o de los que se requiere en el puesto.				4	
2	Supervisión y monitoreo	Dar seguimiento y evaluar cumplimiento de objetivos, el que tan bien se está ejecutando un procedimiento o se está llevando a cabo una tarea específica. Implica identificar acciones correctivas que se puedan implementar para corregir las desviaciones existentes frente a los estándares.				4	
3	Conocimientos técnicos	Capacidad para poseer, mantener actualizados y demostrar todos aquellos conocimientos y/o experiencias específicas que se requieran para el ejercicio de la función a cargo, y avivar de manera constante el interés por aprender y compartir con otros los conocimientos y experiencias propios.				4	
<b>SUBTOTAL</b>			<b>12 /15</b>		Ponderación  <b>48,00 /60</b>		
<b>DESEMPEÑO GLOBAL</b> 			<b>78,40 /100</b>				
<b>FORTALEZAS Y ÁREAS DE OPORTUNIDAD</b>							
Indique las fortalezas y áreas de oportunidad identificadas en el evaluado (a) (No aplica para autoevaluación)							
FORTALEZAS							
ÁREAS DE OPORTUNIDAD							
<b>SUGERENCIAS PARA MEJORA DE DESEMPEÑO</b>							
<b>FIRMA DEL EVALUADOR</b>							

## 6.8.2 Evaluación de desempeño Jefe Inmediato cargo operativo UHT

Para la evaluación del Jefe inmediato se consideró como evaluador al Supervisor Jonathan Rodríguez quien evaluó el desempeño del Sr. Matute y permitió identificar sus brechas, fortalezas y oportunidades de mejora.



EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

PERIODO DE EVALUACIÓN

**INSTRUCCIONES**

1. La evaluación contendrá dos partes una de medición de competencias y otra de medición de actitudes del colaborador. La evaluación de competencias tendrá un peso del 60 puntos y la de actitudes un peso de 40 puntos de la nota global
2. Usted deberá asignar un puntaje de forma objetiva
3. En el espacio observaciones colocar comentarios adicionales que destacar del evaluado.
4. La evaluación de desempeño será de 180° grados, compuesta de una autoevaluación y una evaluación del jefe inmediato. La nota global se distribuirá de la siguiente manera, la autoevaluación tendrá un peso del 40% y la evaluación del jefe del 60%

5. La escala de calificación a utilizar será:	<b>Bajo</b>	<b>Regular</b>	<b>Bueno</b>	<b>Muy</b>	<b>Excelente</b>
	1	2	3	4	5
	Desempeño laboral no aceptable	Desempeño laboral regular.	Desempeño laboral promedio	Superior al promedio, Desempeño laboral muy bueno	Alto Potencial, desempeño laboral excelente

**Datos del evaluado:**



<b>Nombre</b>	Matute Byron
<b>Departamento</b>	Producción UHT
<b>Cargo</b>	Operativo UHT
<b>Fecha de evaluación</b>	25/6/2021

**Datos del evaluador**



<b>Tipo de evaluación</b> (coloque 1 en la evaluación que este realizando)	Autoevaluación	Evaluación Superior inmediato	
<b>Nombre del evaluador</b>	Byron Matute		

#	EVALUACION ACTITUDINAL (califique del 1 al 5 colocando el número en la casilla que corresponda)	Bajo	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente	Observaciones
		1	2	3	4	5	
1	Termina su trabajo en el plazo establecido				4		
2	Cumple adecuadamente con las tareas asignadas				4		
3	Se esfuerza para no cometer errores en su trabajo				4		
4	Hace uso racional de los recursos			3			
5	No requiere de supervisión para desempeñar su trabajo			3			
6	Trata con amabilidad a las demas personas				4		
7	Es cortés con sus compañeros				4		
8	Evita conflictos dentro del trabajo				4		
9	Aporta nuevas ideas para mejorar los procesos			3			
10	Brinda sugerencias útiles y oportunas			3			
11	Los resultados de su trabajo son de calidad				4		
12	Acepta y recibe las criticas constructivamente		2				
13	Acepta los cambios con facilidad		2				
14	Tiene gran capacidad para la resolución de problemas			3			
15	Cumple con puntualidad su horario de trabajo					5	
16	Es ordenado y metódico en el desarrollo de su trabajo				4		
17	Planifica sus actividades				4		
18	Es respetuoso y trata de forma justa a los demás				4		
19	Toma decisiones a tiempo y con firmeza			3			
20	Trabaja en equipo				4		
<b>SUBTOTAL</b>		<b>71 /100</b>			Ponderación	<b>28,40 /40</b>	

#	EVALUACION COMPETENCIAS COMPETENCIAS	DEFINICIÓN N	Bajo	Regular	Bueno	Muy	Excelente
			1	2	3	4	5
1							
2							
3							
<b>Subtotal</b>			<b>0 /15</b>		Ponderación	<b>0,00 /60</b>	
<b>Desempeño</b>			<b>28,40 /100</b>				

#	Evaluación competencias Competencias	DEFINICIÓN	Bajo	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente
			1	2	3	4	5
1	Busqueda de información	Es la inquietud y la curiosidad constante por saber más sobre cosas, hechos o personas. Implica buscar información más allá de las preguntas rutinarias o de los que se requiere en el puesto.				4	
2	Supervisión y monitoreo	Dar seguimiento y evaluar cumplimiento de objetivos, el que tan bien se está ejecutando un procedimiento o se está llevando a cabo una tarea específica. Implica identificar acciones correctivas que se puedan implementar para corregir las desviaciones existentes frente a los estándares.			3		
3	Conocimientos técnicos	Capacidad para poseer, mantener actualizados y demostrar todos aquellos conocimientos y/o experiencias específicas que se requieran para el ejercicio de la función a cargo, y avivar de manera constante el interés por aprender y compartir con otros los conocimientos y experiencias propios.				4	
<b>SUBTOTAL</b>			<b>11</b>	<b>/15</b>	Ponderación  <b>44,00</b>		<b>/60</b>
<b>DESEMPEÑO GLOBAL</b>			 <b>72,40</b>	<b>/100</b>			
<b>FORTALEZAS Y ÁREAS DE OPORTUNIDAD</b>							
Indique las fortalezas y áreas de oportunidad identificadas en el evaluado (a) (No aplica para autoevaluación)							
<b>FORTALEZAS</b>		Ordenada para realizar su trabajo en línea, exageradamente puntual					
<b>ÁREAS DE OPORTUNIDAD</b>		Mejorar su proactividad para reaccionar a problemas y hacer su trabajo sin supervisión					
<b>SUGERENCIAS PARA MEJORA DE DES EMPEÑO</b>							
<b>FIRMA DEL EVALUADOR</b>							

### 6.8.3 Resultados de evaluación de desempeño

 <b>RESULTADOS DE EVALUACION DE DESEMPEÑO</b>					
PERIODO DE EVALUACIÓN				2020	
Listado de personal	Cargo	Tipo de evaluación	Evaluación superior inmediato	Autoevaluación	Nota global
Matuta Byron	Operativo UHT	180°	72,40	78,40	 <b>74,80</b>

### 6.8.4 Plan de mejora de desempeño cargo Operativo UHT

El plan de mejora del Operativo UHT se realizó en conjunto con el colaborador y supervisor evaluador de tal manera que se pueda desarrollar las competencias del ocupante del cargo, las acciones para mejorar su perfil y el desempeño dentro de la empresa.



## PLAN DE MEJORA DE DESEMPEÑO

NOMBRE DEL COLABORADOR		Byron Matute			
CARGO		Operativo UHT			
AREA		Producción			
OBJETIVO DEL PLAN:		Mejorar el desempeño laboral y desarrollar las competencias del colaborador			
No.	ACTIVIDAD	PLAZO aaaa/mm/dd		RESPONSABLE	RESULTADOS ESPERADOS
		DESDE	HASTA		
1	Análisis de problemas	05/07/2021	31/07/2021	Talento Humano	
2	Gestión del cambio	01/08/2021	31/08/2021	Talento Humano	
3	Toma de decisiones	01/09/2021	30/09/2021	Talento Humano	
FIRMA DEL COLABORADOR					

### 6.8.5 Matriz de identificación de cargos críticos de Lácteos San Antonio

El cargo de Operativo UHT es un cargo crítico medio por cuanto en la relevancia obtuvo un valor de 4 lo que significa que tiene poca relación con la estrategia de la empresa. En impacto en la satisfacción obtuvo 10 lo que representa máxima afectación a los resultados de la organización y satisfacción de clientes internos y/o externos.

En la consecuencia del error se califica con 10 por cuanto las consecuencias de que en este cargo existan errores son muy graves debido a que pueden afectar a toda la organización. Finalmente el costo de reemplazo obtuvo un 4 por cuanto requiere poca exigencia profesional, para el desempeño del cargo se requiere de capacitación en aspectos que pueden brindarse al momento de ocupar la posición y el costo de reemplazo es bajo.

MATRIZ DE IDENTIFICACIÓN DE CARGOS CRÍTICOS							
No.	Cargo	Criterios de calificación				Resultados	
		Relevancia con la estrategia	Impacto	Consecuencia de error	Costo de reemplazo / curva de aprendizaje	Calificación total	Interpretación
		30%	20%	20%	30%		
1	Gerente producción	10	8	8	6	8	Cargo crítico alto
2	Supervisor UHT	6	6	4	4	5	Cargo crítico medio
3	Operador UHT	6	8	4	4	5,4	Cargo crítico medio
4	Operador de proceso	6	6	6	4	5,4	Cargo crítico medio
5	Operativo UHT	4	10	10	4	6,4	Cargo crítico medio

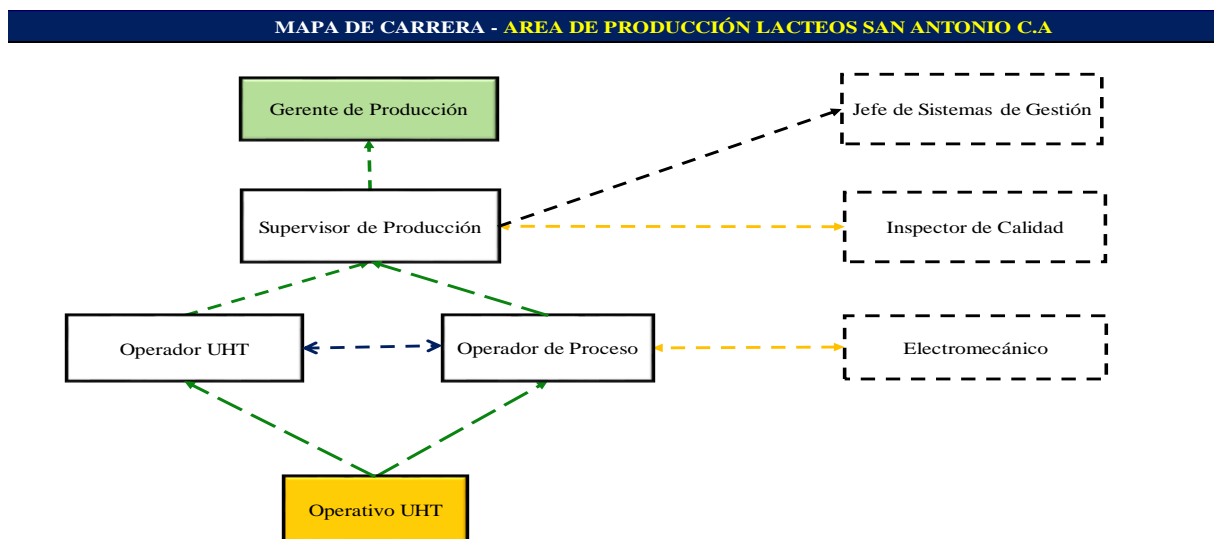
## 6.9 Plan de carrera para el cargo Operativo UHT

Conjuntamente con el Jefe de Talento Humano y el Gerente de producción se definió el plan de carrera del área de manufactura y se estableció los requisitos de perfil duro de los diferentes cargos dentro del mapa de carrera

### 6.9.1 Plan de carrera Operativo UHT

Para el cargo de Operativo UHT se definió el siguiente plan de carrera considerando rutas primarias, secundarias, transversales y de fortalecimiento del perfil:

Cabe mencionar que el operativo UHT podrá ascender máximo hasta Supervisor UHT siempre que cumpla con el perfil duro y el Supervisor UHT podrá ascender máximo hasta Gerente de Producción.



## 6.9.2 Requisitos de perfil duro de los cargos del Mapa de Carrera de Operativo UHT

REQUERIMIENTOS DEL PERFIL CARGO GERENTE DE PRODUCCION	REQUERIMIENTOS DEL PERFIL CARGO OPERATIVO UHT
Profesión deseada: Título de cuarto nivel en dirección y control de operaciones/ tercer nivel en ingeniero industrial o ingeniero en producción y operaciones Experiencia (Tiempo y Tipo): 5 años en manejo áreas manufactureras	Profesión deseada: Bachiller técnico: Electricidad, Mecánica o Electromecánica Experiencia (Tiempo y Tipo): 1 año en carhos operativos de industrias manufactureras
REQUERIMIENTOS DEL PERFIL CARGO SUPERVISOR DE PRODUCCION	REQUERIMIENTOS DEL PERFIL CARGO ELECTROMECHANICO
Profesión deseada: Título de tercer nivel en ingeniero industrial o ingeniero en producción y operaciones Experiencia (Tiempo y Tipo): 2 años supervisando áreas productivas	Profesión deseada: Tecnología en electricidad, electromecánica o mecánica Experiencia (Tiempo y Tipo): 3 años de experiencia en mantenimiento y operación de maquinarias de industrias lácteas
REQUERIMIENTOS DEL PERFIL CARGO OPERADOR UHT	REQUERIMIENTOS DEL PERFIL CARGO JEFE DE SISTEMAS INTEGRADOS
Profesión deseada: Tecnología en electricidad, electromecánica o mecánica / bachiller técnico en electricidad, electromecánica o mecánica Experiencia (Tiempo y Tipo): 2 años de experiencia en manejo y operación de maquinarias envasadoras tetrapack	Profesión deseada: Título de cuarto nivel en sistemas integrados de gestión / título de tercer nivel en bioquímica farmacéutica o ingeniero en alimentos Experiencia (Tiempo y Tipo): 5 años de experiencia areas de calidad, procesos o laboratorio de industrias alimenticias
REQUERIMIENTOS DEL PERFIL CARGO OPERADOR DE PROCESO	REQUERIMIENTOS DEL PERFIL CARGO INSPECTOR DE CALIDAD
Profesión deseada: Tecnología en electricidad, electromecánica o mecánica / bachiller técnico en electricidad, electromecánica o mecánica Experiencia (Tiempo y Tipo): 2 años de experiencia en manejo y operación de maquinarias de proceso	Profesión deseada: Título de tercer nivel en bioquímica farmacéutica, ingeniería industrial o ingeniería en alimentos Experiencia (Tiempo y Tipo): 2 años de experiencia en control de calidad y laboratorios alimenticios
Ruta primaria	--
Requiere know how del proceso-movimiento horizontal	--
Ruta secundaria	--
Fortalecimiento de Perfil Duro	--

Finalmente la aplicación de todos los procesos, herramientas, plantillas, formatos y metodologías permiten establecer un modelo de gestión enfocados en el desarrollo de las competencias del colaborador basándose en el perfil de cargo como punto de partida de todo el modelo así como integrando todos los procesos de talento humano, contar con personal motivado, con las competencias necesarias para ocupar el cargo y permitiendo hacer carrera dentro de Lácteos San Antonio.

## Conclusiones

Mediante la aplicación de los subsistemas provisión, aplicación y desarrollo del talento humano se logró diseñar el Modelo de Gestión Basado en Competencias para la empresa Lácteos San Antonio C.A. objeto de estudio. El diagnóstico realizado permitió identificar que la gestión del talento humano de la empresa debe mejorar, además de existir el interés y compromiso de la alta dirección de atraer y retener al mejor talento como ventaja competitiva.

El enfoque del estudio permitió el desarrollo de procesos y herramientas para la provisión y retención de personal alineadas al modelo de competencias, integrándose todos los subsistemas dentro del modelo, con la finalidad de contar con procesos integrales, ordenados y sistemáticos que permitan una adecuada provisión y retención del personal en la empresa.

La aplicación del modelo y herramientas en los cargos de Analista de Talento Humano y Operativo UHT permitieron validar los procesos, herramientas planteadas y definir que el modelo y sus herramientas propuestos pueden ser aplicados a todo nivel en Lácteos San Antonio C.A.

La validación de los procesos y herramientas planteadas por parte del Gerente de Producción quien es el líder del área de producción y de la Jefe de Talento Humano, permitió que el presente estudio plantee un modelo de gestión enfocado en el desarrollo de competencias y alineado a la necesidad de la empresa.

Así, la implementación del modelo propuesto permitirá a la empresa, sus directivos, talento humano y colaboradores mejorar la gestión y percepción del área de talento humano, permitiendo cambiar su enfoque de un rol operativo a uno de aliado estratégico y de gestión para la organización y todos quienes la conforman, de esta manera podrá contar con personal motivado, con las competencias requeridas y alineado a los objetivos empresariales.



## **Recomendaciones**

En base a la investigación y los hallazgos identificados, se recomienda a Lácteos San Antonio C.A. lo siguiente:

Estructurar al área de Talento Humano como staff de apoyo estratégico a la gestión de la empresa, con el fin de que la gestión de personal este alineada al cumplimiento de objetivos empresariales.

Aplicar todos los procesos, instructivos y herramientas elaboradas dentro del presente Modelo de Gestión de Competencias planteado, con el objetivo de lograr una reingeniería del área de talento humano y que la gestión se vea mayormente enfocada en la atracción y retención del mejor talento para la empresa.

Permitir el aprendizaje del Modelo de Gestión basado en Competencias del personal del área de talento humano con el objetivo de garantizar una aplicación y manejo adecuado del modelo dentro de Lácteos San Antonio C.A.

Plantear el análisis de potencial y planes de desarrollo para los colaboradores de la empresa, luego de la implementación y funcionamiento del modelo planteado con el fin de lograr un mayor desarrollo, evaluación y gestión del talento humano dentro de la empresa.

Diseñar un proceso de incorporación del colaborador a la empresa, con el fin de realizar la inducción general y específica de los nuevos trabajadores, así como considerar los programas de inducción dentro del plan de formación.

También se recomienda que en la aplicación se siga a cabalidad el procedimiento planteado y se llenen los formatos propuestos debido a que será la única manera de certificar que los resultados sean los adecuados.

## BIBLIOGRAFÍA

- Alles, M. (2003). *ELija al mejor. Cómo entrevistar por competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2006). *Selección de competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2008). *Desarrollo del talento humano basado en competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2009). *Diccionario de competencias la trilogía. Las 60 competencias más utilizadas*. Buenos Aires: Granica.
- Araneda, D., & Calderón, Y. (2000). *Modelo de evaluación de competencias para la gestión de recursos humanos*. Santiago: Universidad Diego Portales.
- Arias, F. (1990). *Administración de recursos humanos* (Cuarta ed.). México D.F.: Trillas.
- Armijos, F. B., & Mora, N. (2019). Gestión de administración de los Recursos Humanos. *Revista Universidad y Sociedad*, 11(4), 163-170. Obtenido de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2218-36202019000400163](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202019000400163)
- Bermúdez, J. (2018). *La evolución del talento: Cómo nuestros orígenes determinan nuestro presente* (Primera ed.). Madrid: Debate.
- Boyatzis, R. (1982). *El gerente competente. Un modelo para un desempeño efectivo*. New York: Wiley and Sons.
- Butteris, M. (2000). *Reinventado recursos humanos: cambiando los roles para crear una organización de alto rendimiento*. Barcelona: Editorial Gestión.
- Cadena, J. (2016). La administración del talento humano en las empresas del sector público en Ecuador. *Dominio de Ciencias*, 2(4), 448-460. Obtenido de <https://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/article/view/268>
- Centro de la Industria Láctea del Ecuador. (2015). *LA LECHE DEL ECUADOR - Historia de la lechería ecuatoriana*. Quito: Efecto Studio.
- Chiavenato, I. (1997). *Administración de recursos humanos* (Quinta ed.). Bogotá: McGrawHill.
- Chiavenato, I. (2003). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones* (Octava ed.). México D.F.: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2008). *Gestión del talento humano* (Tercera ed.). México D.F.: McGrawHill.
- Cruz, G., Latino, W., & Laguna, X. (2018). *Gestión de recursos humanos: importancia del subsistema de desarrollo de recursos humanos para el fortalecimiento de las*

- organizaciones*. Managua: Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua. Obtenido de <https://repositorio.unan.edu.ni/8593/1/18611.pdf>
- Dessler, G. (2009). *Administración de recursos humanos*. México D.F.: Pearson.
- Donoso, P. (2008). *Administración de recursos humanos basada en competencias*. Cuenca: Universidad de Cuenca.
- Espinoza, E. (2018). Gestión del conocimiento mediado por tic en la Universidad Técnica de Machala. *Revista de Difusión cultural y científica de la Universidad La Salle en Bolivia*, 16(16), 199-219. Obtenido de [http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci\\_abstract&pid=S2071-081X2018000200011&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S2071-081X2018000200011&lng=pt&nrm=iso)
- Espinoza, J. (2001). *Reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal*. México D.F.: El Manual Moderno.
- Jericó, P. (2001). *Gestión del talento del profesional con talento al talento organizativo*. Editorial Prentice Hall: Madrid.
- Lácteos San Antonio. (2008). *Plan estratégico de la empresa*. Cuenca: Lácteos San Antonio.
- Lácteos San Antonio. (2011). *Manual de procesos de recursos humanos*. Cuenca: Lácteos San Antonio.
- Le Bofert, G. (2001). *Ingeniería de las competencias*. Barcelona: Editorial Gestión.
- Leboyer, L. (1992). *Gestión de las competencias*. París: Editorial Gestión.
- McClelland, D. (1999). *Estudio de la motivación humana*. Madrid: Narcea S.A. de ediciones Madrid.
- McDaniel, M. (1994). *La validez de las entrevistas de trabajo*. New York: Editorial Pearson.
- Mondy, W. (2010). *Administración de recursos humanos* (Decimoprimer ed.). México D.F.: Prentice Hall.
- Olleros, M. (2000). *El proceso de capacitación y selección de personal* (Tercera ed.). Barcelona: Prentice Hall.
- Olmo, H. (2010). Una apuesta por la consecución de los resultados a través del desarrollo de las personas. *Amirall*, 1(246), 46-53.
- Ortíz, J., Rendón, M., & Atehortúa, J. (2012). *Score de competencias*. Medellín: CCO Los consultores.
- Pereda, S., & Berrocal, F. (1999). *Gestión de recursos humanos por competencias*. Madrid: Editorial Centro de Estudios Ramón Areces S.A.

- Riesgo, L. (1986). *Selección de personal*. Madrid: Editorial Paraninfo.
- Sikula, A. (1980). *Administración de personal*. México D.F.: Limusa.
- Spencer, L., & Spencer, M. (1993). *Competencias en el trabajo modelo para una actuación superior*. New York: John Wiley & Sons Inc.
- Vela, L. (2004). *Gestión por competencias. El reto compartido del crecimiento personal y de la organización*. Madrid: ESIC Editorial.


# ANEXOS

## Anexo 1 Evaluación de diagnóstico de procesos de Talento Humano

EVALUACIÓN DE PROCESOS DE TALENTO HUMANO						
<b>Cargo de evaluador:</b> _____						
<b>Fecha de evaluación:</b> _____						
Selección		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	Resultado
Preguntas		4	3	2	1	
1	El proceso de selección de candidatos considera el alineamiento a la cultura organizacional y al estilo de liderazgo de cada área.					
2	El tiempo en que se cubre las vacantes luego de presentarse un requerimiento es oportuno.					
3	Los candidatos seleccionados cumplen con las expectativas de las áreas usuarias.					
4	Los instrumentos de medición de competencias que se utilizan son consistentes con los perfiles que se seleccionan.					
Capacitación		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	Resultado
Preguntas		4	3	2	1	
1	El plan de capacitación proviene al menos de 3 de las siguientes fuentes: brechas de desempeño, cambios en normativas o estándares, cambios tecnológicos, cambios en procesos/procedimientos, requerimientos de grupos de interés.					
2	Los métodos de capacitación aplicados en el plan logran el aprendizaje de los conocimientos o mejora de destrezas esperados.					
3	La capacitación recibida permite al personal ser promovido o ascendido a otras posiciones.					
4	La capacitación es vista como una inversión que contribuye al logro de metas de la institución.					
Perfiles de cargos		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	Resultado
Preguntas		4	3	2	1	
1	Considero que todas las personas de la institución conocen el perfil de competencias del puesto.					
2	El perfil de competencias es una herramienta orientadora para ayudar a clarificar las funciones de cada posición.					
3	El perfil de competencias ha sido usado como la base para aplicar todos los procesos de recursos humanos.					
4	Los perfiles de competencias siempre se mantienen actualizados.					
Evaluación		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	Resultado
Preguntas		4	3	2	1	
1	El proceso de evaluación consideró etapas de socialización y capacitación efectivas tanto a evaluados como evaluadores.					
2	El proceso de evaluación es participativo.					
3	El proceso de evaluación se ejecuta de manera periódica en la organización.					
4	Todo el personal recibe retroalimentación una vez que el proceso de evaluación culmina.					

Fuente: Alfredo Paredes y Asociados.

## Anexo 2 Diccionario de competencias

	<b>DICCIONARIO DE COMPETENCIAS</b>
---	------------------------------------

**OBJETIVO DEL DICCIONARIO:** Definir las competencias que serán el referente para todos los perfiles de cargo de la Empresa Lácteos San Antonio C.A, lo que permitirá atraer, retener y desarrollar a los mejores talentos.

### DEFINICIONES

- **Competencias:** Para la autora son los conocimientos, destrezas o habilidades que permiten que una persona se desempeñe de manera eficiente en un puesto de trabajo. Son comportamientos observables en la ejecución de un trabajo y que genera un desempeño exitoso.
- **Diccionario de Competencias:** Enlista todas las competencias necesarias para describir los diferentes puestos de trabajo, cada competencia cuenta con una definición, describe sus diversos niveles y los indicadores de conducta por cada competencia. Para definir el diccionario de competencias se ha tomado en cuenta de Diccionario de competencias conductuales y emocionales de HAY GROUP.

**TIPOS DE COMPETENCIAS: Competencias Específicas:** Son aquellas competencias requeridas para ejecutar un puesto de trabajo de manera exitosa

**ESTRUCTURA DEL DICCIONARIO DE COMPETENCIAS:** Las competencias del diccionario se definirán de la siguiente manera:

**Nombre de la competencia:** Se refiere al título de la competencia, y comprende los comportamientos observables que el ocupante de un cargo debe tener.

**Definición:** Es una descripción de la competencia.

**Grados:** Se refiere a los comportamientos específicos observables de la existencia de la competencia en una persona.

- **Grado 1** la persona que presenta el grado máximo de desarrollo de la competencia
- **Grado 2** la persona tiene un grado aceptable de desarrollo de la competencia.
- **Grado 3** la persona no tiene un buen desarrollo o no cuenta con la competencia.

**Indicadores de conducta:** Es la evidencia objetiva y específica, de que una persona posee y demuestra una competencia.

### COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

#### 1. ORIENTACIÓN A RESULTADOS

Es la actitud dirigida a cumplir de manera eficaz y eficiente los objetivos y metas bajo criterios de legalidad y oportunidad.

Grado	Descripción
3	Implica fijarse metas u objetivos ambiciosos que demandan alto esfuerzo personal pues son muy difíciles de lograr y los alcanza a través de riesgos calculados. Demuestra la consecución exitosa de resultados en términos numéricos comparando su gestión actual con otras pasadas, propias o de otras personas.
2	Establece metas u objetivos, los prioriza y los cumple. Compromete recursos importantes para la consecución de las metas. Comprueba la consecución de objetivos frente a su gestión actual y pasada.
1	Comprueba el logro de sus resultados frente a estándares fijados por la Institución. Emplea nuevos métodos o formas de conseguir los objetivos impuestos por la Institución.

#### INDICADORES CONDUCTUALES

Grado	Comportamientos observables / Evidencia de Competencia
3	Se fija metas u objetivos ambiciosos Toma riesgos calculados Alcanza metas difíciles de lograr
2	Visibiliza sus resultados contrastándolos con los de otros Establece metas u objetivos y los prioriza Cumple los objetivos establecidos Moviliza recursos significativos, tales como tiempo, personas y/o inversiones
1	Visibiliza el logro de sus objetivos mostrando la mejora frente a sí mismo Visibiliza el logro de sus resultados frente a los estándares fijados por la Institución. Realiza cambios específicos en los métodos de trabajo para asegurar el cumplimiento de los objetivos y metas fijadas.

#### 2. COMUNICACIÓN EFECTIVA

Escuchar los diferentes puntos de vista e ideas y transmitir de forma clara, transparente, veraz y oportuna de manera verbal o escrita las ideas, prioridades y planes verificando su recepción.

Grado	Descripción
3	Identifica, diseña e implementa medios y/o formas de comunicación para transmitir efectivamente cuestiones de su gestión, para persuadir o asesorar a otros sobre una idea o propuesta, escuchando diferentes puntos de vista e ideas.
2	Escucha de forma efectiva e implementa canales de comunicación para transmitir aspectos de la gestión institucional a usuarios internos y/o externos y verifica la recepción.
1	Comunica activamente cuestiones de su gestión de manera informativa.

#### INDICADORES CONDUCTUALES

Grado	Comportamientos observables / Evidencia de Competencia
-------	--

- |   |   |
|---|---|
| 3 | Identifica, diseña e implementa medios y/o formas de comunicación<br>Comunica clara, convincente y oportunamente las ideas, prioridades y planes de acción<br>Persuade a otros sobre una idea o propuesta<br>Escucha con apertura diferentes puntos de vista e ideas.<br>Demuestra capacidad de síntesis al comunicarse |
| 2 | Escucha con apertura diferentes puntos de vista e ideas.<br>Define la forma de la comunicación para transmitir aspectos de la gestión institucional<br>Verifica la recepción de lo que ha transmitido   |
| 1 | Trasmite clara y oportunamente de forma verbal y escrita las ideas, prioridades y planes de acción.<br>Mantiene informado a sus usuarios internos y/o externos sobre los resultados de su gestión.  |

### 3. ORIENTACIÓN DE SERVICIO

Identificar, entender y satisfacer las necesidades de forma oportuna, superando las expectativas de los usuarios internos y/o externos.

Grado	Descripción
3	Conoce las actividades de sus usuarios internos o externos, además de necesidades reales, permitiéndole el enfoque en sus acciones para satisfacerlas yendo más allá de lo expresado. Trata de adaptar el servicio, proyecto o producto a las necesidades de sus usuarios externos y/o internos para que finalmente sean más ventajosas o le reporten mayor beneficio.
2	Mantiene una actitud de disponibilidad con el usuario. Cuando el usuario plantea un problema, se responsabiliza personalmente para resolverlo con rapidez, sin presentar pretextos o excusas frente a él. Oferta al usuario datos adicionales que puedan ser útiles.
1	Atiende las necesidades, quejas o problemas del usuario interno o externo le plantea en ese momento. Mantiene una actitud de disposición frente al usuario.

### INDICADORES CONDUCTUALES

Grado	Comportamientos observables / Evidencia de Competencia
3	Se preocupa por atender a su cliente interno y/o externo y aborda las necesidades de fondo realizando acciones que sobrepasen las expectativas de los mismos. Adapta sus proyectos y/o actividades en base a las necesidades de sus usuarios internos y/o externos
2	Demuestra empoderamiento en la atención de las necesidades de sus usuarios internos y/o externos. Ofrece al usuario interno y/o externo información adicional que le pueda ser de utilidad o beneficio.
1	Demuestra una actitud positiva de servicio hacia el cliente interno y/o externo. Responde oportunamente a las preguntas, quejas o problemas que el usuario interno y/o externo le plantea con una actitud cordial y amable.

### 4. TRABAJO EN EQUIPO

Es la actitud que permite que el equipo se comprometa con los objetivos y colabore de manera coordinada para su cumplimiento.

Grado	Descripción
3	Desarrolla el espíritu de equipo animando y motivando a los demás. Actúa para desarrollar un ambiente de trabajo con buen clima y espíritu de cooperación. Valora las contribuciones de los demás, aunque tengan diferentes puntos de vista.
2	Promueve la colaboración del equipo. Apoya y defiende las decisiones u orientaciones del equipo.
1	Coopera y colabora con su equipo y las metas que el grupo tiene. Como miembro de un equipo, mantiene informados a los miembros de su equipo manteniéndolos al tanto de temas que los afectan.

### INDICADORES CONDUCTUALES

Grado	Comportamientos observables / Evidencia de Competencia
3	Anima y motiva a los equipos para que trabajen por metas comunes. Reconoce las contribuciones individuales de los miembros del equipo.
2	Apoya y defiende las decisiones u orientaciones del equipo en la Instancia que corresponda Coordina el cumplimiento de objetivos a nivel de distintos equipos y colabora para su cumplimiento.
1	Coopera activamente con los miembros de su equipo. Comparte información que puede afectar al equipo

### 5. INNOVACIÓN Y MEJORA CONTINUA

Investigar, proponer e implementar oportunidades para cambiar, optimizar y desarrollar los procesos orientados al servicio del usuario interno y/o externo.

Grado	Descripción
3	Los resultados y soluciones que genera el puesto demandan de innovación y creatividad que ni la propia Institución, ni otros habían propuesto e implementado antes.
2	Requiere introducir con frecuencia cambios en la manera de trabajar para mejorar los resultados en base a experiencias de trabajo pasadas.
1	Introduce cambios en la manera de trabajar para solucionar problemas. Recomienda respuestas estándar en base a mejores prácticas que conoce y/o a las que tiene acceso.

### INDICADORES CONDUCTUALES

Grado	Comportamientos observables / Evidencia de Competencia
3	Propone nuevas y mejores maneras de hacer el trabajo y solucionar problemas. Dirige la implementación de procesos para mejorar los procesos orientados al servicio al usuario interno y/o externo.
2	Aprende de su experiencia para mejorar los problemas a su cargo y/o solucionar problemas. Aporta con ideas / propuestas útiles para mejorar el trabajo.
1	Participa activamente en la implementación de mejoras.

Investiga sobre las mejores prácticas que se pueden aplicar para optimizar los procesos a su cargo.

## 6. LIDERAZGO

Influir en otros, con base en valores, para orientar su accionar al logro de objetivos

Grados	Descripción
3	Inspira con su ejemplo brindando valores de acción a nivel de toda la organización. Realiza esfuerzos para que su equipo se sienta comprometido e identificado con la visión y los objetivos del grupo logrando lealtad y confianza de su equipo.
2	Genera compromiso, colaboración y entusiasmo por alcanzar los objetivos. Promueve el desarrollo de sus colaboradores asegurando que se cubran sus necesidades.
1	Difunde a sus colaboradores los objetivos, las funciones de cada uno y da instrucciones claras y concretas para el logro de objetivos. Reconoce el buen desempeño de sus colaboradores.

## INDICADORES CONDUCTUALES

Grados	Comportamientos observables / Evidencia de Competencia
3	Transmite ilusión y compromiso con el proyecto o la visión del grupo. Inspira con su ejemplo para que lo sigan.
2	Genera compromiso, colaboración y entusiasmo para alcanzar los objetivos. Asegura que las necesidades del equipo estén atendidas.
1	Proporciona guías / instrucciones para orientar el trabajo de los demás. Promueve la eficacia y eficiencia del equipo.

## 7. APRENDIZAJE ACTIVO

Capacidad para comprender e identificar las aplicaciones y consecuencias de información y/o material nuevo.

Niveles	Descripción
3	Comprende a cabalidad la aplicación e implicación de la nueva información.
2	Establece las posibles aplicaciones e implicaciones relacionadas a la información nueva que recibe o administra.
1	Comprende e interpreta adecuadamente la información nueva.

## INDICADORES CONDUCTUALES

Nivel	Comportamientos observables / Evidencia de Competencia
3	Comparte los aprendizajes generados por la información y/o material nuevo que ha recibido. Determina concretamente la aplicabilidad y consecuencias relacionadas a la nueva información. Diseña o utiliza varios métodos orientados a facilitar el aprendizaje.
2	Modifica su conducta y actitudes como resultado del aprendizaje. Analiza la aplicabilidad y consecuencias de la información nueva.
1	Demuestra adquisición de nuevos conocimientos y destrezas. Aprende de su trabajo y experiencia.

## 8. EVALUACIÓN DE SOLUCIONES

Determinar y evaluar las acciones y estrategias adecuadas para la solución de problemas.

Niveles	Descripción
3	Observa y evalúa, cuantitativa y cualitativamente, los resultados logrados en anteriores soluciones de problemas para determinar las mejores estrategias a aplicar.
2	Genera varias alternativas para solucionar problemas y determina su probable éxito en relación a las demandas de una situación.
1	Identifica la causa de los problemas, determina alternativas para solucionar problemas.

## INDICADORES CONDUCTUALES

Nivel	Comportamientos observables / Evidencia de Competencia
3	Sugiere modificaciones pertinentes a la ejecución de un proceso, proyecto o trabajo. Monitorea el impacto y efectividad de una solución implantada.
2	Demuestra criterio para escoger las mejores opciones o alternativas de acuerdo a la situación. Considera varias alternativas previo a emprender una acción.
1	Genera alternativas innovadoras para la solución de problemas. Propone nuevas maneras de considerar una situación o problema.

## 9. PENSAMIENTO CRÍTICO

Identificar, a través de análisis lógicos, las fortalezas o debilidades de enfoques o proposiciones y sugerir mejoras a las mismas.

Niveles	Descripción
3	Reconoce objetiva y técnicamente las correcciones a implementarse en propuestas o enfoques, así mismo, el hacer sugerencias para mejorar su impacto. Implica determinar cuáles serán las consecuencias en la organización al instaurar un cambio en las operaciones y/o actividades.
2	Plantea sugerencias o correcciones a propuestas o enfoques, de acuerdo las fortalezas y debilidades evidenciadas.
1	Identifica con objetividad los aspectos positivos y negativos de una propuesta o enfoque.

## INDICADORES CONDUCTUALES

Nivel	Comportamientos observables / Evidencia de Competencia
3	Menciona las consecuencias positivas o negativas que puede tener una acción potencial para la organización. Toma en cuenta las consecuencias que se pueden generar a largo plazo en la organización por cambiar o modificar actividades, estructuras o recursos.



- 2 Identifica cómo pueden verse afectados sistemas o personas si se efectúan ciertos cambios o acciones
- 2 Identifica los impactos positivos y negativos que implican una propuesta o enfoque.
- 1 Sugiere los cambios que pueden aplicarse a las propuestas o enfoques presentados.
- 1 Cuando analiza las acciones o trabajo de otros menciona tanto los puntos fuertes como los débiles.
- 1 Analiza por igual las debilidades y fortalezas de una propuesta, acción o enfoques.

#### 10. EVALUACIÓN DE SISTEMAS ORGANIZACIONALES

Implica identificar los eventos y sistemas que deben sufrir cambios a nivel organizacional.

Niveles	Descripción
3	Requiere identificar los cambios requeridos por una organización, sopesando el impacto que estas tendrán en los indicadores de gestión institucionales. Implica realizar análisis de toda la estructura y ámbitos internos y externos de gestión de una organización.
2	Implica determinar las acciones a ejecutar en un sistema organizacional, en función de los posibles cambios a los que deberá someterse la organización. Implica realizar análisis de las características de los sistemas o áreas de gestión o departamentos.
1	Requiere determinar las acciones necesarias a ejecutar cuando han ocurrido cambios en el entorno. Implica realizar análisis de las características de los sistemas o grupos de trabajo con los que se relaciona.

#### INDICADORES CONDUCTUALES

Nivel	Comportamientos observables / Evidencia de Competencia
3	Sus acciones son basadas en análisis de la realidad interna y externa de la organización. Analiza los indicadores de rendimiento de la organización antes, durante y después de un proyecto, actividad o cambio implementado.
2	Aplica los cambios a los que debe someterse un área o departamento, identificando los impactos positivos y negativos que implican los cambios a los que debe someterse un área o departamento.
1	Aplica acciones alineadas a los cambios gestionados por la organización. Determina las implicaciones que tendrán los cambios a nivel de sistemas o grupos de trabajo.

#### 11. NEGOCIACIÓN Y MANEJO DE CONFLICTOS

Capacidad para reconciliar varios puntos de vista, persuadiendo a los implicados con la finalidad de lograr acuerdos beneficiosos para todas las partes involucradas.

Grados	Descripción
3	Identifica y aplica estrategias que permitan obtener consensos para fortalecer acuerdos y minimizar diferencias sostenidas a largo plazo. Valora el impacto de los acuerdos para las partes involucradas.
2	Logra persuadir a las partes involucradas de los beneficios de llegar acuerdos.
1	Concilia puntos de vista en beneficio para las partes involucradas.

#### INDICADORES CONDUCTUALES

Grados	Comportamientos observables / Evidencia de Competencia
3	Logra acuerdos sostenidos en el tiempo Realiza análisis estructurados para determinar el impacto que el acuerdo tendrá para las partes involucradas.
2	Transmite con eficacia los beneficios que tendrá el acuerdo. Persuade eficazmente a los demás
1	Cuando negocia, encuentra consensos mutuamente aceptables. Comprende las necesidades planteadas por las partes involucradas en una negociación.

#### 12. SUPERVISIÓN Y MONITOREO

Dar seguimiento y evaluar cumplimiento de objetivos, el que tan bien se está ejecutando un procedimiento o se está llevando a cabo una tarea específica. Implica identificar acciones correctivas que se puedan implementar para corregir las desviaciones existentes frente a los estándares

Grados	Descripción
3	Implica evaluar los resultados obtenidos a nivel de unidades de gestión u organizacionales, monitoreando los rendimientos evidenciados en los indicadores establecidos, para aplicar correcciones a los procesos de acuerdo a las desviaciones encontradas.
2	Evaluar, dar seguimiento y ajustar los rendimientos obtenidos de acuerdo a los indicadores establecidos para determinados procesos.
1	Requiere evaluar cuán bien está alguien ejecutando una actividad.

#### INDICADORES CONDUCTUALES

Grados	Comportamientos observables / Evidencia de Competencia
3	Evalúa el cumplimiento de metas de la Unidad o Gerencia con respecto a los resultados esperados. Identifica y coordina la implementación de acciones correctivas cuando encuentra desviaciones frente a las metas establecidas.
2	Evalúa la aplicación de los procedimientos establecidos en su Unidad o Gerencia Identifica acciones correctivas que garanticen el cumplimiento de las metas.
1	Evalúa el cumplimiento de las actividades asignadas a alguien. Brinda sugerencias de cómo realizar el trabajo correctamente.

#### 13. FLEXIBILIDAD

Capacidad de adaptación y trabajo eficaz ante distintas situaciones y con individuos diferentes. Entendimiento y valoración de perspectivas o puntos de vista diferentes, o adaptación de los enfoques personales según se requiera.

Grados	Descripción
3	Adecua su plan, objetivo o proyecto a la situación. Realiza cambios permanentes o temporales en su Unidad o proceso para adaptarse a las necesidades de una situación específica.21

- 2 Es flexible al aplicar los procedimientos, adaptándolos para alcanzar los objetivos globales de la institución o de su Unidad, dependiendo de cada situación.
- 1 Tiene disposición al cambio de sus ideas frente a nueva información o evidencias. Entiende el punto de vista de los demás.

#### INDICADORES CONDUCTUALES

Grados	Comportamientos observables / Evidencia de Competencia
3	Adecua las actividades de sus actividades en base a la situación. Realiza cambios en los procesos para adaptarse a una situación específica
2	Decide qué hacer basándose en la situación. Actúa para adaptarse a la situación o a la persona.
1	Acepta la necesidad de ser flexible. Se muestra dispuesto al cambio de sus propias ideas frente a nueva información o evidencias. Entiende el punto de vista de los demás

#### 14. AUTOCONFIANZA

Capacidad de convencimiento que posee una persona para llevar a cabo sus actividades y de la mejor manera o dar solución a un problema. Incluye el mostrar confianza en las propias capacidades, decisiones y opiniones.

Grados	Descripción
3	Implica ofrecerse para situaciones o proyectos extremadamente desafiantes, que le suponen un riesgo laboral importante (perder credibilidad de figura profesional sino se consigue llegar a la meta)
2	Implica el valorar favorablemente sus capacidades en comparación con otros basado en hechos. Involucra el expresar explícitamente confianza en su propio juicio.
1	Implica el que, al recibir los parámetros de trabajo, lo ejecuta sin necesidad de ser supervisado.

#### INDICADORES CONDUCTUALES

Grados	Comportamientos observables / Evidencia de Competencia
3	Busca retos o desafíos y disfruta al ejecutarlos. Se ofrece para proyectos desafiantes
2	Valora sus capacidades favorablemente en comparación con otros. Explícitamente manifiesta su confianza en su propio juicio.
1	Muestra seguridad ante los demás. Trabaja sin requerir supervisión constante.

#### 15. PENSAMIENTO CONCEPTUAL

Habilidad que permite la identificación ante hechos no obvios, aquellos aspectos clave. Esto implica el uso del razonamiento creativo, inductivo o conceptual.

Grados	Descripción
3	Para explicar situaciones o resolver problemas, descubre y desarrolla conceptos nuevos (no aprendidos en la formación o experiencia previa, nunca antes desarrollados) y que no resultan obvios para los demás.
2	Identifica pautas, tendencias o vacíos en la información que maneja. Reconoce e identifica las similitudes entre una nueva situación y algo que ocurrió en el pasado.
1	Utiliza criterios básicos, el sentido común y las experiencias vividas para identificar problemas. Reconoce cuando una situación presente es idéntica a una situación pasada.

#### INDICADORES CONDUCTUALES

Grados	Comportamientos observables / Evidencia de Competencia
3	Explica situaciones o resuelve problemas en base a la creación de nuevos conceptos o formas de hacer las cosas Redefine en una forma más sencilla los conocimientos o los datos existentes.
2	Lleva a cabo un trabajo sistematizado en un tiempo específico para alcanzar más y mejor información de las fuentes de las que dispone. Identifica pautas, tendencias o vacíos en la información que maneja.
1	Utiliza criterios básicos, el sentido común y las experiencias vividas para identificar problemas. Reconoce cuando una situación presente es igual a una situación pasada.

#### 16. BÚSQUEDA DE INFORMACIÓN

Es la inquietud y la curiosidad constante por saber más sobre cosas, hechos o personas. Implica buscar información más allá de las preguntas rutinarias o de los que se requiere en el puesto.

Grados	Descripción
3	Implementa procesos o prácticas específicas, para la recolección de información.
2	Lleva a cabo un trabajo sistematizado en un tiempo específico para alcanzar más y mejor información de las fuentes de las que dispone.
1	Realiza preguntas para reconocer la base de un suceso, problema u oportunidad. Acude a individuos que estén o no están involucradas en la situación o problema para conocer sus perspectivas.

#### INDICADORES CONDUCTUALES

Grados	Comportamientos observables / Evidencia de Competencia
3	Diseña sistemas o prácticas que permiten recoger información de forma habitual. Controla el funcionamiento de los sistemas de recolección de información
2	Investiga hasta obtener la información necesaria para realizar su trabajo. Utiliza varias fuentes para verificar la veracidad de la información que maneja.
1	Utiliza la información que está a su alcance o consulta las fuentes de información disponibles.

Aborda a personas para el esclarecimiento de una situación o problema cuando la información que maneja no le es suficiente

---

### 17. CONSTRUCCIÓN DE RELACIONES

Establecimiento, mantenimiento y ampliación de relaciones de amistad y de largo tiempo con personas clave en la consecución de metas.

<i>Grados</i>	<i>Descripción</i>
3	Toma la iniciativa para mejorar y fortalecer sus relaciones personales con compañeros o personas fuera del ámbito de la organización, con una finalidad profesional que beneficie a la organización.
2	Establece sólidas y duraderas relaciones con individuos que lo apoyan y ayudan en la consecución de un objetivo.
1	Mantiene buenas relaciones con personal con el que sus funciones involucra tenga contacto.

---

### INDICADORES CONDUCTUALES

<i>Grados</i>	<i>Comportamientos observables / Evidencia de Competencia</i>
3	Amplía su red de contactos sociales relevantes para el trabajo. Implementa estrategias para fortalecer contactos sociales claves para el logro de objetivos.
2	Establece activamente una red de contactos personales, claves para su trabajo. Fomenta contactos con personal fuera de la Institución que pueda resultar clave para la ejecución de su función o logro de objetivos.
1	Genera un ambiente favorable para relaciones laborales duraderas. Trata a las personas con respeto y cordialidad en las relaciones laborales que mantiene.

---

### 18. AUTOCONTROL

Habilidad para conservar y mantener las emociones propias controladas, evitando reacciones negativas frente a la provocación o posición u hostilidad de otros individuos o ante el estrés.

<i>Grados</i>	<i>Descripción</i>
3	Evade emociones fuertes o estrés constante; funciona bien ante mucho estrés.
2	Pese a sentir emociones fuertes (enojo, frustración o estrés alto), puede controlarlas y continuar realizando sus actividades de forma calmada. No toma en cuenta hechos que provoquen su enfado, continúa sus actividades.
1	Piensa antes de actuar, controla sus impulsos y emociones fuertes tales como enfado, frustración, estrés, etc.

---

### INDICADORES CONDUCTUALES

<i>Grados</i>	<i>Comportamientos observables / Evidencia de Competencia</i>
3	Planifica acciones que le permiten controlar el estrés o presión. Evita la manifestación de emociones fuertes
2	Responde ante los problemas manteniendo la calma Ignora las acciones que pretende provocar su enfado.
1	Controla sus emociones en situaciones de estrés o presión. Piensa antes de actuar.

---

### 19. MANEJO DE TALENTO HUMANO

Es la capacidad de dirigir personal mientras trabaja y brindar retroalimentación para garantizar el desempeño adecuado.

<i>Grados</i>	<i>Descripción</i>
3	Implica realizar procesos de retroalimentación al personal para así dar a conocer cómo se está ejecutando el trabajo en relación a los estándares a cumplir, con la finalidad de favorecer al desarrollo y cumplir los objetivos establecidos.
2	Requiere utilizar diversos medios para generar retroalimentación efectiva; utiliza varias herramientas didácticas para explicar cómo ejecutar una determinada actividad o tarea.
1	Implica dar información y guías detalladas sobre como ejecutar una actividad o procedimiento.

---

### INDICADORES CONDUCTUALES

<i>Grados</i>	<i>Comportamientos observables / Evidencia de Competencia</i>
3	Analiza el ajuste del desempeño de otros con respecto a los resultados esperados. Brinda retroalimentación oportuna y pertinente. Los comentarios son emitidos con asertividad y están orientados a cumplir los objetivos establecidos.
2	Sus explicaciones son impartidas con el apoyo de varios instrumentos didácticos. Dedica el tiempo apropiado para dar una explicación de cómo realizar el trabajo.
1	Las instrucciones que brinda son claras y comprendidas por el resto. Emite sugerencias orientadas a mejorar la ejecución de determinadas actividades y procedimientos.

---

### 20. PLANIFICACIÓN

Determinar de manera racional estrategias y procedimientos que permitan el logro de objetivos y metas planteadas considerando variables internas y externas que pueden afectar su consecución. Implica el desarrollo y aplicación de ideas que permitan el cumplimiento de los resultados esperados.

<i>Grados</i>	<i>Descripción</i>
3	Formula estrategias que simplifican el cumplimiento de las metas y objetivos establecidos. Considera los factores internos y externos que pueden afectar la consecución de las metas y objetivos planteados.
2	Fomenta la aplicación de técnicas y herramientas de planificación para facilitar la definición y cumplimiento de las metas y objetivos establecidos.
1	Desarrolla estrategias para lograr objetivos y metas establecidas

---

### INDICADORES CONDUCTUALES

<i>Grados</i>	<i>Comportamientos observables / Evidencia de Competencia</i>
3	Analiza de manera global -considerando factores internos y externos- la factibilidad de implementación de las estrategias planteadas para la consecución de objetivos.
2	Propone nuevas estrategias que son fácilmente aceptadas por los demás y facilitan el cumplimiento de los objetivos planteados. Utiliza técnicas y herramientas de planificación en los proyectos que emprende exponiendo su uso y aplicación. Aplica instrumentos y herramientas actualizadas de planificación lo cual facilita la definición de estrategias para el cumplimiento de los objetivos.
1	Propone ideas que están alineadas y ayudan a cumplir los objetivos planteados. Analiza las ventajas y desventajas de las estrategias propuestas para el cumplimiento de los objetivos establecidos.

## 21. INSTRUCCIÓN

Desarrollar nuevos conocimientos en otras personas mediante la aplicación de técnicas de enseñanza que aseguren la transferencia y aplicación práctica de las instrucciones impartidas. Implica la predisposición y el interés para enseñar a otros.

<i>Grados</i>	<i>Descripción</i>
3	Comprueba que las otras personas apliquen de manera práctica los conocimientos impartidos y les ofrece retroalimentación.
2	Fomenta el aprendizaje de otras personas y se preocupa constantemente por desarrollar nuevos conocimientos en otras personas.
1	Enseña a otras personas cómo realizar una actividad o tarea específica.

## INDICADORES CONDUCTUALES

<i>Grados</i>	<i>Comportamientos observables / Evidencia de Competencia</i>
3	Da seguimiento a la aplicación de los conocimientos impartidos y se asegura que los demás utilicen sus enseñanzas. Retroalimenta constantemente a los demás para aclarar dudas y reforzar los conocimientos impartidos.
2	Toma la iniciativa para enseñar a otros lo que mejor conoce sin necesidad de que se lo pidan. Dedicar parte de su tiempo a enseñar a otros cómo realizar alguna actividad o tareas específicas facilitando el trabajo de los demás.
1	Utiliza varias herramientas didácticas en los procesos de instrucción que utiliza. Muestra predisposición y buena actitud cada vez que enseña a otros cómo realizar una tarea o actividad específica.

## 22. ORIENTACIÓN / ASESORAMIENTO

Generar y exponer ideas que faciliten la toma de decisiones de otras personas en base al conocimiento de las situaciones que demandan su asesoramiento. Implica que las alternativas propuestas sean aceptadas y aplicadas por los demás.

<i>Grados</i>	<i>Descripción</i>
3	Expone detalladamente las ventajas de aplicación de sus criterios e ideas para dar solución a situaciones complejas, sus criterios y sugerencias son fácilmente aceptados y realizados por los asesorados.
2	Analiza situaciones de sus asesorados ofreciendo sugerencias y criterios que orientan y facilitan la toma de decisiones de los demás, sin necesidad que le soliciten su asesoramiento.
1	Ofrece guías y sugerencias a los demás para que tomen decisiones.

## INDICADORES CONDUCTUALES

<i>Grados</i>	<i>Comportamientos observables / Evidencia de Competencia</i>
3	Emite criterios y sugerencias con oportunidad y son de fácil aplicación permitiendo la solución de problemas complejos y facilitando la toma de decisiones importantes. Explica y demuestra a sus asesorados las ventajas de aplicar los criterios y sugerencias emitidas para la toma de decisiones y solución de problemas.
2	Sustentan las guías y sugerencias ofrecidas a los demás en base al conocimiento de las situaciones por las que atraviesan sus asesorados. Genera alternativas y sugerencias que ayudan a los demás a tomar decisiones sin necesidad de que le soliciten su asesoramiento.
1	Propone sugerencias a los demás para que tomen decisiones cada vez que lo solicitan preocupándose por atender todos los requerimientos. Ofrece guías a los demás con el objetivo de facilitar la toma de decisiones.

## 23. ADMINISTRACION DEL TIEMPO

Ordenar y sistematizar los períodos de tiempo destinados a la realización de actividades de modo que permitan el logro de sus metas, objetivos y proyectos. Implica cumplir el mayor número de responsabilidades - con calidad- respetando el propio tiempo y el de los demás.

<i>Grados</i>	<i>Descripción</i>
3	Promueve el buen uso y optimiza constantemente su tiempo y el de los demás cumpliendo más actividades y proyectos sin perder la calidad.
2	Obtiene mayores resultados en menores tiempos sin perder la calidad en los mismos.
1	Realiza sus actividades, metas y proyectos dentro de los tiempos programados.

## INDICADORES CONDUCTUALES

<i>Grados</i>	<i>Comportamientos observables / Evidencia de Competencia</i>
3	Optimiza su tiempo y el de los demás facilitando la realización de mayores actividades en menores tiempos sin perder la calidad de los resultados. Ordena y sistematiza el manejo de su tiempo de tal manera que cumple sus actividades sin complicaciones en el tiempo establecido. Ayuda a los demás en la organización de su tiempo para facilitar el cumplimiento de objetivos comunes. Realiza un número mayor de actividades en menores tiempos sin perder la calidad de sus resultados.
2	Cumple sus actividades en los tiempos establecidos y se esfuerza por realizar un número mayor de actividades mediante la optimización de su tiempo.

- 1 Cumple las metas y objetivos asignados dentro de los tiempos establecidos.  
Organiza su tiempo de tal manera que le permite cumplir todas sus actividades sin necesidad de sobretiempos.

#### **24. PERCEPCIÓN DE SISTEMAS Y ENTORNOS**

Es la capacidad de determinación respecto a cambios representativos en una empresa que ya se han suscitado o que lo harán y el impacto que estos producirían en el caso que se den.

<i>Grados</i>	<i>Descripción</i>
3	Se anticipa al impacto de los cambios del entorno externo o interno e identifica como afectará a la Organización
2	Determina las consecuencias por un cambio en las operaciones o actividades.
1	Entiende el impacto de los cambios en la gestión institucional.

#### **INDICADORES CONDUCTUALES**

<i>Grados</i>	<i>Comportamientos observables / Evidencia de Competencia</i>
3	Percebe cambios internos o del entorno que pueden tener efectos en la organización. Identifica condiciones internas o del entorno que afectan el rendimiento de la organización. Anticipa el impacto del entorno en la gestión institucional.
2	Identifica cómo pueden verse afectados sistemas / personas si se efectúan ciertos cambios o acciones. Toma en cuenta las consecuencias que se pueden generar a largo plazo en la organización por cambiar o modificar actividades / estructuras / recursos.
1	Actúa en consonancia con los cambios internos o del entorno para viabilizar la estrategia empresarial Menciona las consecuencias positivas o negativas que puede tener una acción potencial para la organización.

#### **25. VISIÓN ESTRATÉGICA**

Es la capacidad de identificar su rol personal en el cumplimiento de la estrategia organizacional.

<i>Grados</i>	<i>Descripción</i>
3	Genera iniciativas que contribuyan al cumplimiento de la Visión. Promueve y da soporte a las decisiones a favor de la empresa.
2	Se siente comprometido y actúa públicamente a favor de la visión y los objetivos institucionales, por ello toma decisiones y ajusta sus prioridades a las necesidades de la Institución
1	Comprende el impacto de su rol para garantizar el cumplimiento de las metas estratégicas.

#### **INDICADORES CONDUCTUALES**

<i>Grados</i>	<i>Comportamientos observables / Evidencia de Competencia</i>
3	Propone estrategias que permitan alcanzar la visión organizacional Actúa en función de la Institución por encima de sus intereses o necesidades personales.
2	Actúa públicamente para adaptarse a la misión y estrategia Institucionales. Toma decisiones y ajusta sus prioridades a las necesidades Institucionales.
1	Ejecuta sus funciones en alineación con las metas institucionales o de su Unidad. Adapta su comportamiento en base a los objetivos y estrategia organizacional.

#### **26. CONOCIMIENTOS TÉCNICOS**

Habilidad con la que cuenta para el mantenimiento actualizado del conocimiento empleándolos en una actividad específica y mantenimiento constante del interés por aprender nuevos conocimientos.

<i>Grados</i>	<i>Descripción</i>
3	Renueva de manera constante su interés y curiosidad por aprender. Comparte con los demás sus conocimientos y experiencia, asume activamente el rol de entrenador de otros, con el propósito de ayudarlos a desarrollar sus conocimientos en las materias que domina.
2	Mantiene de manera constante su interés y curiosidad por aprender. Utiliza sus conocimientos y experiencia, y los comparte con los demás
1	Entiende, conoce y pone en práctica diferentes temas de su función. Se muestra abierto a compartir con los demás sus conocimientos y experiencia.

#### **INDICADORES CONDUCTUALES**

<i>Grados</i>	<i>Comportamientos observables / Evidencia de Competencia</i>
3	Demuestra interés y curiosidad constante por aprender Actúa como entrenador para ayudar a otros a desarrollar sus conocimientos
2	Mantiene su interés por aprender cosas nuevas. Comparte sus conocimientos con otras personas
1	Ejecuta sus funciones poniendo en práctica diferentes temas.

Fuente: Diccionario HAY GRUPO.

## Anexo 3 Metodología para el levantamiento de manuales y perfiles de cargo por competencias

	<b>METODOLOGIA PARA EL LEVANTAMIENTO DE MANUALES Y PERFILES DE CARGO POR COMPETENCIAS</b>
---	---

Esta metodología para el levantamiento de manuales y perfiles de cargo por competencias compila todos los pasos y formatos requeridos para levantar un perfil de cargo y permitirá crear o actualizar los mismos con el objetivo de disponer de ellos como base para el diseño del modelo de gestión por competencias en Lácteos San Antonio C.A.

MATRIZ DE IDENTIFICACIÓN DE ACTIVIDADES ESENCIALES						
Nombre del cargo	Analista de Talento Humano					
Departamento	Talento Humano					
Fecha	feb-21					
#	ACTIVIDADES DEL CARGO	CRITERIOS NR+(CIE*ND)			RESULTADO	ACTIVIDAD ESENCIAL
		NR	CIE	ND		
1						
2						
3						
4						

NOTA  
 \* Redactar las actividades con verbos infinitivos (ar, er, ir)  
 \* Describir claramente las actividades

NR	NIVEL DE REPETICION	CIE	CONSECUENCIA DE INCUMPLIMIENTO Y ERROR	ND	NIVEL DE DIFICULTAD
5	DIARIO	5	AFECTACIONES MUY GRAVES	5	MAXIMA DIFICULTAD
4	AL MENOS UNA VEZ POR SEMANA	4	AFECTACIONES GRAVES	4	ALTA DIFICULTAD
3	AL MENOS UNA VEZ POR QUINCENA	3	AFECTACIONES CONSIDERABLES	3	DIFICULTAD MODERADA
2	MENSUAL	2	AFECTACIONES MENORES	2	BAJA DIFICULTAD
1	OTRO: TRIMESTRAL, SEMESTRAL ANUAL, ETC	1	AFECTACIONES MINIMAS	1	DIFICULTAD MINIMA

**Paso1. Identificación de actividades esenciales:** Para ello se utilizará la Matriz de Identificación de Actividades Esenciales, a matriz se llenará según las siguientes especificaciones:

- Determine el nombre de cargo
- Identifique el o los expertos para el levantamiento del perfil de cargo.
- Describir todas las actividades que intervienen para la ejecución de las funciones de cargo y redáctelas con verbos en infinitivo (ar, er, ir), debe tener en cuenta que las actividades se describan con detalles, de lo contrario puede existir confusión con otras actividades.
- En la columna criterios defina: el nivel de repetición, las consecuencias de incumplimiento o error y el nivel de dificultad:

NR	NIVEL DE REPETICION	CIE	CONSECUENCIA DE INCUMPLIMIENTO Y ERROR	ND	NIVEL DE DIFICULTAD
5	DIARIO	5	AFECTACIONES MUY GRAVES	5	MAXIMA DIFICULTAD
4	AL MENOS UNA VEZ POR SEMANA	4	AFECTACIONES GRAVES	4	ALTA DIFICULTAD
3	AL MENOS UNA VEZ POR QUINCENA	3	AFECTACIONES CONSIDERABLES	3	DIFICULTAD MODERADA
2	MENSUAL	2	AFECTACIONES MENORES	2	BAJA DIFICULTAD
1	OTRO: TRIMESTRAL, SEMESTRAL ANUAL, ETC	1	AFECTACIONES MINIMAS	1	DIFICULTAD MINIMA

- En la columna NR se debe colocar la frecuencia con la que se realiza cada actividad (diaria, semanal, quincenal, mensual y otros).
- En la columna CIE, se indica un valor por la consecuencia de incumplimiento y error de la actividad que tan graves son las consecuencias por incumplir la actividad o cometer un error.
- En la columna ND, se coloca una valoración de acuerdo al nivel de dificultad de la actividad, grado de esfuerzo intelectual o físico, conocimientos y destrezas necesarias para llevar a cabo una actividad. Para la obtención del resultado se debe multiplicar la columna CIE por ND y se le suma la columna NR, en base a esta columna se identifica las actividades esenciales que corresponden a las que hayan obtenido el mayor puntaje.

## Paso 2. Definición de competencias para actividades esenciales de cargo

MATRIZ DE DEFINICIÓN DE COMPETENCIAS PARA ACTIVIDADES ESENCIALES DE CARGO													
NOMBRE DEL CARGO													
DEPARTAMENTO													
EXPERTO/S													
FECHA													
PROPÓSITO DEL CARGO													
#	(A) ACTIVIDADES ESENCIALES DEL CARGO	(B) CONOCIMIENTOS ACADÉMICOS (Conocimientos por educación y capacitación)	(C) CONOCIMIENTO ADQUIRIDO				(D) ACTIVIDAD REQUIERE DE			(E) COMPEIENCIAS REQUERIDAS	(F) COMPEIENCIA A ADQUIRIDA		
			Durante	Antes y Durante	Antes		Individuos	Materiales	Información	Destrezas	Durante	Antes y Durante	Antes
1													
2													

Para esta etapa se deberá utilizar la Matriz de Definición de Competencias para Actividades Esenciales de Cargo. Se debe llenar la Matriz según las siguientes especificaciones:

- Indicar la identificación del cargo.
- En la columna A se debe transcribir las actividades esenciales obtenidas en la matriz identificación de actividades esenciales.
- En la columna B identificar los conocimientos académicos requeridos para desempeñar cada una de las actividades esenciales como por ejemplo contabilidad, legislación laboral, etc.
- En la columna C se debe indicar si el conocimiento se adquiere principalmente:
  - Durante el desempeño del puesto
  - Antes y durante el desempeño del puesto
  - Antes de desempeñar el puesto
- En la columna D se debe marcar con una X:
  - Individuos si en la actividad requiere personas
  - Materiales si en la actividad requiere cosas
  - Información si en la actividad requiere datos
- En la columna E se colocarán las destrezas requeridas para desempeñar cada actividad, utilizando el Diccionario de Competencias.
- En la columna F se debe indicar si la destreza se adquiere principalmente:
  - Durante el desempeño del puesto
  - Antes y durante el desempeño del puesto
  - Antes de desempeñar el puesto
- Definir además el propósito del cargo.

## Paso 3. Identificación de conocimientos informativos y destrezas específicas

Para este paso se deberá utilizar la Matriz de Identificación de Conocimientos Informativos y Destrezas Específicas del Cargo, llenar la Matriz se debe seguir las siguientes especificaciones:

### Identificación de conocimientos informativos

- Se debe señalar con una X los conocimientos informativos requeridos para ejecutar las actividades del cargo.

2. Si se señalan más de 5 conocimientos informativos se deberá determinar el orden de prioridad de cada uno, indicando del 1 al 10 el grado de importancia.
3. Será responsabilidad de la empresa capacitar al nuevo candidato seleccionado en los conocimientos informativos-
4. Todos los conocimientos informativos requeridos se evaluarán una vez que el candidato seleccionado hay sido capacitado por la empresa.

#### **Destrezas Específicas**

- 1) Marcar las destrezas específicas que se requieren.
- 2) Indicar en cada destreza los programas, idiomas o equipos requeridos.
- 3) Definir el nivel de requerido según la destreza específica seleccionada.
- 4) Finalmente señalar si la destreza se adquirirá:
  - Durante el desempeño del puesto
  - Antes y durante el desempeño del puesto
  - Antes de desempeñar el puesto

#### **Paso 4. Perfil del cargo por competencias**

1. Para esta etapa se deberá utilizar la Matriz Perfil del Cargo por Competencias, que se llena según las siguientes especificaciones:
2. Llenar la identificación del cargo indicando el nombre del cargo y el departamento.
3. Transcribir el propósito del cargo de la Matriz de Definición de Competencias para Actividades Esenciales de Cargo.
4. Establecer el número de años de experiencia requeridos para que un aspirante pueda ocupar el cargo.
5. Definir la educación académica formal indicando si se requiere primaria, secundaria, técnico superior (3 años), Universitario o Cuarto Nivel e indique el título o títulos requerido.
6. Describir las capacitaciones adicionales como talleres, cursos, seminarios y otros, los mismos que el aspirante al cargo podrá tener o de lo contrario la empresa podrá capacitar en estos temas.
7. Transcriba las actividades esenciales/destrezas/habilidades de la Matriz de Definición de Competencias para Actividades Esenciales de Cargo.
8. Por último, se deberá transcribir las destrezas específicas y los conocimientos informativos de la Matriz de Identificación de Conocimientos Informativos y Destrezas Específicas del Cargo.



## Anexo 4. Procedimiento de dotación por competencias

	<b>PROCEDIMIENTO DE DOTACIÓN POR COMPETENCIAS</b>
---	---

**OBJETIVO:** Identificar a los mejores talentos dentro y fuera de Lácteos San Antonio C.A para cubrir las diferentes vacantes, garantizando que los candidatos seleccionados sean aquellos que mejor se adapten al perfil de cargo y que contribuyan al buen desempeño de la empresa con eficiencia y eficacia.

**ALCANCE:** Este procedimiento abarca a todos los cargos con los que cuenta la empresa a excepción de la Alta Dirección de Lácteos San Antonio C.A.

### DEFINICIONES

- **Reclutamiento de Personal:** Etapa del procedimiento que atrae postulantes con potencial calificación y capacidad para ocupar un cargo dentro de la empresa.
- **Dotación de Personal:** Proceso para elegir a la persona que cubre el puesto vacante en función del perfil de cargo establecido, permitiendo el desarrollo del trabajador en el desempeño de su cargo.
- **Contratación:** Es el acuerdo, entre empleador y empleado, para la realización de un determinado trabajo o actividad, a cambio de la cual, el contratado, percibirá remuneración estipulada en el contrato de trabajo o cualquier otro tipo de compensación negociada.

**PROCEDIMIENTO:** Para cumplir con el proceso de dotación de personal de la empresa se llevará a cabo las siguientes fases:

### FASE 1

1. **Llenar la solicitud de requerimiento de personal:** Una vez surge la vacante el jefe departamento debe llenar la solicitud de requerimiento de personal, para que el departamento de Talento Humano de inicio al proceso de Dotación de personal.  
*Responsable:* Jefe departamental  
*Documento:* Solicitud de Requerimiento de personal
2. **Definir el tipo de reclutamiento a utilizar:** Una vez aprobada la solicitud de requerimiento de personal por la Gerencia Talento humano debe determinar si procederá a realizar un reclutamiento interno o externo.  
*Responsable:* Talento humano  
*Documento:* Solicitud de Requerimiento de personal
3. **Elegir el medio de reclutamiento a utilizar:** Talento humano definirá por qué medios darán a conocer la vacante existente ya sea a través de publicaciones en carteleras, periódico, bolsas de empleo entre otros, para ello se debe llenar el formato de publicación de vacante.  
*Responsable:* Talento humano  
*Documento:* Formato de publicación de vacante
4. **Recepción de hojas de vida:** Talento humano recepta las carpetas física o electrónicamente completas con todos los documentos de soporte que sustenten experiencia, formación formal, capacitaciones adicionales y documentos personales.  
*Responsable:* Talento humano  
*Documento:* Hojas de vida
5. **Revisión de hojas de vida:** Talento humano luego de receptar las hojas de vida, analizará contra el perfil del cargo el cumplimiento de requisitos buscados en los aspirantes  
*Responsable:* Talento humano  
*Documento:* Hoja de vida/perfil del cargo
6. **Verificación de referencias laborales:** Talento Humano vía telefónica verificará las referencias laborales del aspirante para ello tomará la información detallada en la hoja de vida y en la solicitud de empleo  
*Responsable:* Talento Humano

*Documento:* Matriz de verificación de referencias laborales/Hoja de vida

7. **Verificación de antecedentes penales y judiciales:** Talento Humano verifica los antecedentes penales y judiciales del candidato a través de las páginas: [www.funcionjudicial.gob.ec](http://www.funcionjudicial.gob.ec) y [www.mdi.gob.ec](http://www.mdi.gob.ec)  
*Responsable:* Talento Humano  
*Documento:* Antecedentes penales

### **FASE 2: Preselección**

8. **Entrevista Inicial:** Talento Humano llamará a los candidatos que pasaron a la segunda fase para una entrevista de preselección, la misma que se llevará a cabo con la batería de preguntas para entrevista de preselección y posteriormente se registra los resultados en el cuadro comparativo de entrevista inicial.  
*Responsable:* Talento Humano  
*Documento:* Batería de preguntas para entrevista de preselección / Cuadro comparativo de entrevista inicial.

### **FASE 3: Selección**

9. **Verificación de instrumentos a evaluar:** Talento Humano verificará los instrumentos a utilizar en el proceso de selección en la Matriz de Evaluación la cual detallará las competencias de selección que serán evaluadas, el nivel requerido y el instrumento de evaluación según el perfil del cargo requerido.  
*Responsable:* Talento Humano  
*Documento:* Matriz de Evaluación
10. **Entrevista por competencias:** Antes de que el candidato realice las pruebas de conocimientos y simulaciones, se le aplicará la entrevista por competencias que es desarrollada en base al Perfil del Cargo, se debe determinar 3 observadores entre los que deben estar el jefe inmediato, personal de Talento Humano y un experto del cargo, los mismos que en la entrevista de competencias registrarán los resultados obtenidos.  
*Responsable:* Talento Humano/Observadores  
*Documento:* Entrevista de eventos conductuales
11. **Aplicación de pruebas de conocimientos:** El jefe departamental conjuntamente con el área de talento humano elabora una prueba de conocimientos técnicos para el cargo, con la que se busca analizar las competencias adquiridas por el aspirante vía educación formal y experiencia.  
*Responsable:* Talento Humano/Jefe departamental  
*Documento:* Prueba de conocimientos
12. **Aplicación de Simulaciones:** Luego de realizar la prueba de conocimientos según el cargo al candidato se le podrá evaluar a través de una simulación en el que se observa la existencia o no de las competencias requeridas en el perfil. Se debe conformar un equipo evaluador conformado por 3 observadores que serán el jefe inmediato, personal de Talento Humano y un experto del cargo quienes estará entrenados para realizar a evaluación y realizar el registro de los resultados en la Matriz de Evaluación de Simulación.  
*Responsable:* Talento Humano /Observadores  
*Documento:* Simulación del cargo / Matriz de Evaluación de Simulación
13. **Test de Personalidad:** Además de la simulación al candidato se le evalúa con test de personalidad los mismos que serán aplicados e interpretados por el Psicólogo Laboral de la empresa, el test a utilizar será el 16PF.  
*Responsable:* Psicólogo Laboral  
*Documento:* Test de Personalidad
14. **Resultados de Selección:** Talento Humano luego de aplicar todas las evaluaciones respectivas al candidato se encargará de llenar la Matriz de Resultados de Selección en donde se registra las puntuaciones obtenidas por los aspirantes y se obtiene la puntuación total.  
*Responsable:* Talento Humano  
*Documento:* Matriz de Resultados de Selección

**15. Contratación:** Talento Humano una vez terminado el proceso y aprobada la selección por gerencia procederá con la contratación del candidato seleccionado para lo cual elaborará el contrato de trabajo y la afiliación al IESS correspondiente.

**Responsable:** Talento Humano

**Documento:** Contrato de Trabajo/Aviso de entrada

**16. Inducción de personal:** Una vez incorporado el nuevo personal, Talento Humano coordinará la inducción para el personal la misma que comprenderá una inducción general y una inducción específica del puesto de trabajo.


El programa de inducción general debe comprender la siguiente información: historia, tamaño de la Empresa, misión, visión, valores, productos, beneficios, Estructura empresarial, políticas de empleo, reglamento Interno de Trabajo, código de conducta, procedimiento de denuncias.

El programa de inducción específica debe comprender la siguiente información: Buenas Prácticas de Manufactura y FSSC 22000, Seguridad y Salud Ocupacional, conocimiento de áreas de trabajo, uso y mantenimiento de equipos, materiales, maquinarias, documentos, productos, vehículos, manipulación de insumos, adiestramiento en el manejo de sistema interno de la empresa, uso correcto de instalaciones, higiene de personal, Procedimientos, procesos y documentación específica del cargo, el responsable de realizar esta actividad será el jefe inmediato/supervisor y/o persona designada, que para este caso será denominado Instructor. Cabe mencionar que los temas de inducción general y específica serán insumo para la elaboración del plan de capacitación anual.

**Responsable:** Talento Humano

**Documento:** Registro de Inducción General/ Registro de Inducción Especifica


## Anexo 5. Solicitud de requerimiento de personal

 <b>SOLICITUD DE REQUERIMIENTO DE PERSONAL</b>											
<b>Solicitante:</b> _____		<b>Fecha:</b> _____									
<b>Departamento:</b> _____		<b>Cargo a Solicitar:</b> _____									
Personal para: <table border="1" style="margin-left: 20px;"> <tr><td>Dirección de Planta</td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>Dirección Administrativa</td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>Dirección Comercial</td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>Dirección Logística</td><td><input type="checkbox"/></td></tr> </table>		Dirección de Planta	<input type="checkbox"/>	Dirección Administrativa	<input type="checkbox"/>	Dirección Comercial	<input type="checkbox"/>	Dirección Logística	<input type="checkbox"/>		
Dirección de Planta	<input type="checkbox"/>										
Dirección Administrativa	<input type="checkbox"/>										
Dirección Comercial	<input type="checkbox"/>										
Dirección Logística	<input type="checkbox"/>										
<b>1. Motivo de la Solicitud</b> a) Llenar una vacante <input type="checkbox"/> b) Aumentar personal en área <input type="checkbox"/> c) Creación de nuevo cargo <input type="checkbox"/> # de Vacantes _____		<b>2. Competencias Requeridas (consulte el perfil del cargo)</b> _____ _____ _____ _____									
<b>3. Horario de la jornada laboral (sujeto a modificaciones)</b> <b>Horario Fijo</b> _____ <b>Turno Rotativo</b> _____		<b>4. Tipo de Contrato</b> A plazo indefinido con periodo de prueba <input type="checkbox"/> Jornada Parcial <input type="checkbox"/> Temporal <input type="checkbox"/> Eventual <input type="checkbox"/>									
<b>5. Formación Académica</b>											
	<b>Incompleta</b>	<b>Completa</b>	<b>Título</b>								
Primaria	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____								
Secundaria	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____								
Técnica Superior (3años)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____								
Universitario	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____								
Cuarto Nivel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____								
<b>6. Salario</b> (Espacio llenado por TTHH)											
<b>Mínimo</b>	\$ _____	<b>Máximo</b>	\$ _____								
<b>6. Firmas de Aprobación</b>											
_____ <b>Jefe Solicitante</b>		_____ <b>Director</b>									
<b>Fuente:</b> _____ <b>Recursos Humanos</b>		_____ <b>Gerencia</b>									

## Anexo 6. Publicación de vacante

		<b>Lácteos San Antonio C.A.</b>	
<b>Requiere contratar</b>			
Cargo		_____	
Educación		_____	
Experiencia		_____	
Horario		_____	
Actividades esenciales			
_____			
_____			
_____			
Conocimiento adicionales			
_____			
_____			
_____			
Competencias			
_____			
_____			
_____			
_____			
Los interesados deben enviar su hoja de vida a la siguiente dirección de correo electrónico: reclutamientoempresa@nutri.com.ec			

## Anexo 7. Verificación de referencias

 <b>VERIFICACIÓN DE REFERENCIAS LABORALES</b>			
<b>NOMBRE DEL CANDIDATO</b> _____ <b>CARGO AL QUE APLICA</b> _____ <b>CIUDAD</b> _____ <b>FECHA DE VERIFICACION</b> _____			
<b>Empresa</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
<b>Teléfono</b>			
<b>Cargo desempeñado</b>			
<b>Actividades desempeñadas</b>			
<b>Fecha de ingreso</b>			
<b>Fecha de Salida</b>			
<b>Motivo del Retiro</b>			
<b>¿Cómo se desempeño?</b>			
<b>¿Realizaba labores de supervisión?(Si es afirmativo cuantas personas)</b>			
<b>¿Lo volvería a contratar?</b>			
<b>Nombre de quien suministra la información</b>			
<b>Cargo del informante</b>			
<b>Información adicional</b>			
<b>Nombre del Verificador</b> _____ <b>Firma del Verificador</b> _____ <b>Cargo del verificador</b> _____			

## Anexo 8. Guía de preguntas para entrevista inicial

	<b>GUÍA DE PREGUNTAS PARA ENTREVISTA INICIAL</b>
---	--

Nombre de aspirante: \_\_\_\_\_

Cargo al que Aspira: \_\_\_\_\_ Fecha de entrevista: \_\_\_\_\_

### Preguntas personalidad

- Hábleme de usted \_\_\_\_\_
- Mencione 3 cualidades y 3 defectos que considere tener \_\_\_\_\_
- Descríbame su forma de ser \_\_\_\_\_
- Cuénteme como se relaciona con otras personas \_\_\_\_\_
- ¿Cómo se enfrenta Ud. a los problemas? \_\_\_\_\_
- Describe su escala de valores \_\_\_\_\_

### Formación

- ¿Qué estudios realizó y porque los eligió? \_\_\_\_\_
- ¿Tiene planificado obtener un titulado de nivel superior al actual? Si es afirmativo ¿En qué área de especialización sería? \_\_\_\_\_

### Experiencia Laboral


- Hábleme de sus experiencias profesionales

Empresa	Cargo	Periodo	Funciones	Motivo de la salida


### Comportamiento en el trabajo

- ¿Cómo le gusta trabajar? Sólo (\_\_\_) En equipo (\_\_\_) Le es indiferente (\_\_\_)  
¿Por qué? \_\_\_\_\_
- ¿Cuál fue el logro más importante que obtuvo en su último empleo? \_\_\_\_\_
- Si tiene que tomar una decisión, es: Reflexivo (\_\_\_) Impulsivo (\_\_\_)
- ¿Cuáles son sus objetivos profesionales inmediatos y a largo plazo? \_\_\_\_\_

## Anexo 9. Matriz cuadro comparativo entrevista de preselección

 <b>CUADRO COMPARATIVO: ENTREVISTA DE PRESELECCION</b>						
Cargo		_____				
Entrevistador		_____				
Fecha		_____				
NOMBRE DEL ASPIRANTE	PUNTAJACION				CALIFICACION TOTAL (20 pto)	OBSERVACION
	PERSONALIDAD (5)	FORMACION (5)	EXPERIENCIA (6)	COMPORTAMIENTO EN EL TRABAJO (4)		
					0	
					0	
					0	
					0	
					0	
					0	
Realizado por: _____ Fecha: _____						

## Anexo 10. Entrevista de eventos conductuales o competencias

 <b>ENTREVISTA DE EVENTOS CONDUCTUALES</b>								
NOMBRE DEL ENTREVISTADO:			CARGO A SELECCIONAR			Operativo UHT		
NOMBRE DEL EVALUADOR:			FECHA					
COMPEIENCIA	DEFINICIÓN	INDICADOR DE CONDUCTA	PREGUNTA DE SELECCIÓN	CALIFICACIÓN			TOTAL (PROMEDIO DE LAS PUNTUACIONES OBTENIDAS EN CADA INDICADOR)	OBSERVACIONES
				1	2	3		
							/3 PTS.	
							/3 PTS.	

ESCALA DE RESPUESTA		
1 = Competencia no desarrollada	2 = Competencia medianamente desarrollada	3 = Competencia desarrollada

FIRMA DEL EVALUADOR \_\_\_\_\_

Fuente: Alfredo Paredes y Asociados.

## Anexo 11. Evaluación de la simulación

 <b>EVALUACION DE SIMULACION</b>						
NOMBRE DEL ENTREVISTADO:			CARGO A SELECCIONAR			
NOMBRE DEL EVALUADOR:			FECHA			
COMPEIENCIA	DEFINICIÓN	INDICADOR DE CONDUCTA	CALIFICACIÓN			TOTAL (PROMEDIO DE PUNTUACIONES POR INDICADOR)
			1	2	3	
						/3 PTS.
						/3 PTS.

ESCALA DE RESPUESTA		
1 = Competencia no desarrollada	2 = Competencia medianamente desarrollada	3 = Competencia desarrollada

FIRMA DEL EVALUADOR \_\_\_\_\_

Fuente: Alfredo Paredes y Asociados.



## Anexo 12. Test de personalidad 16 PF

TEST DE PERSONALIDAD 16PF		
<b>Directrices</b>		
Mediante el Test 16 PF se le plantean una serie de preguntas para conocer mejor su personalidad		
Las preguntas no tienen respuestas correctas o incorrectas.		
Contéstelas sin meditarlas demasiado, coloque 1 delante de la respuesta que usted escoja		
En su mayoría evite contestar Término medio, excepto cuando le sea imposible decidirse por las otras opciones		
Conteste todas las preguntas, no deje ninguna sin responder		
<b>POR FAVOR INGRESE LOS SIGUIENTES DATOS:</b>		
Apellidos y Nombres:		
Fecha de Nacimiento:		
Edad:		Sexo:
1. He comprendido bien las instrucciones para contestar este cuestionario		
<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> No estoy seguro	<input type="checkbox"/> No
2. Estoy dispuesto a contestar todas las preguntas con sinceridad:		
<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> No estoy seguro	<input type="checkbox"/> No
3. ¿Cuál de las siguientes palabras es diferente de las otras dos?		
<input type="checkbox"/> Algo	<input type="checkbox"/> Nada	<input type="checkbox"/> Mucho
4. Poseo suficiente energía para enfrentarme a todos mis problemas:		
<input type="checkbox"/> Siempre	<input type="checkbox"/> Frecuentemente	<input type="checkbox"/> Raras veces
5. Evito criticar a la gente y a sus ideas:		
<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> Algunas veces	<input type="checkbox"/> No
6. Hago agudas y sarcásticas observaciones a la gente sí creo que sí lo merece:		
<input type="checkbox"/> Generalmente	<input type="checkbox"/> Algunas veces	<input type="checkbox"/> Nunca
7. Me gusta más la música "seria" que las canciones populares:		
<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> No estoy seguro	<input type="checkbox"/> No
8. Si veo peleando a los hijos de mis vecinos:		
<input type="checkbox"/> Les dejo solucionar sus problemas	<input type="checkbox"/> No estoy seguro	<input type="checkbox"/> Razono con ellos la solución
9. En situaciones sociales:		
<input type="checkbox"/> Fácilmente soy de los que toman la iniciativa	<input type="checkbox"/> Intervengo algunas veces	<input type="checkbox"/> Prefiero quedarme tranquilamente a distancia
10. Sería más interesante ser:		
<input type="checkbox"/> Ingeniero de la construcción	<input type="checkbox"/> No estoy seguro	<input type="checkbox"/> Escritor de teatro
11. Generalmente suelo tolerar a la gente presuntuosa, aunque fanfarronee o piense demasiado bien de ella misma.		
<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> Término medio	<input type="checkbox"/> No
12. Cuando una persona no es honrada, casi siempre se le puede notar en la cara		
<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> Término medio	<input type="checkbox"/> No
13. Aceptaría mejor el riesgo de un trabajo donde pudiera tener ganancias mayores aunque eventuales, que otro con sueldo menor pero seguro:		
<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> No estoy seguro	<input type="checkbox"/> No
14. De vez en cuando siento un vago temor o un miedo repentino, sin poder entender las razones:		
<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> Término medio	<input type="checkbox"/> No
15. Cuando me critican duramente por algo que no he hecho:		
<input type="checkbox"/> No me siento culpable	<input type="checkbox"/> Término medio	<input type="checkbox"/> Todavía me siento culpable
16. Casi todo se puede comprar con dinero:		
<input type="checkbox"/> Sí	<input type="checkbox"/> No estoy seguro	<input type="checkbox"/> No
17. La mayoría de las personas serían más felices si convivieran más con la gente de su nivel e hicieran las cosas como los demás:		
<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> Término medio	<input type="checkbox"/> No

18. En ocasiones, mirándome en un espejo, me entran dudas sobre lo que es mi derecha e izquierda:  
 Si  No estoy seguro  No
19. Cuando algo realmente me pone furioso, suelo calmarme muy pronto:  
 Si  Término medio  No
20. Preferiría tener una casa:  
 En un barrio con vida social  Término medio  En un bosque
21. Con el mismo horario y sueldo, sería más interesante ser:  
 El cocinero de un buen restaurante  No estoy seguro  El que sirve las mesas en el restaurante
22. "Cansado " es a trabajar como "orgullosa" es a:  
 Sonreír  tener éxito  Ser feliz
23. Me pongo algo nervioso ante animales salvajes, incluso cuando están encerrados en jaulas:  
 Si  No estoy seguro  No
24. Una ley anticuada debería cambiarse:  
 Sólo después de algunas discusiones  No estoy seguro  Inmediatamente
25. La mayor parte de las personas me consideran un locutor interesante:  
 Si  No estoy seguro  No
26. Me gusta salir a divertirme o ir a un espectáculo:  
 más de lo habitual  lo habitual  menos de lo corriente
27. Cuando veo gente desaliñada y sucia :  
 Lo acepto simplemente  Término medio  Me disgusta y me fastidia
28. Estando en un grupo social me siento un poco turbado si de pronto paso a ser el foco de atención  
 Si  No estoy seguro  No
29. Cuando voy por la calle prefiero detenerme antes a ver una artista pintando que a escuchar a la gente discutir:  
 Si  No estoy seguro  NO
30. Cuando me ponen al frente de algo, insisto en que se sigan mis instrucciones, en caso contrario, me abro del tema  
 Si  Algunas veces  No
31. Sería mejor que las vacaciones fueran más largas y obligatorias para todas las personas.  
 De acuerdo  No estoy seguro  En desacuerdo
32. Hablo a cerca de mis sentimientos:  
 Sólo si es necesario  Término medio  Fácilmente
33. Me siento muy abatido cuando la gente me critica en un grupo:  
 Si  Término medio  No
34. Si mi jefe me llama a su despacho:  
 Aprovecho la ocasión para pedirle algo que deseo  Término medio  Temo haber hecho algo malo
35. Mis decisiones se apoyan más en:  
 El corazón  Los sentimientos y la razón por igual  La cabeza
36. En mi adolescencia pertenecía a equipos deportivos:  
 Alguna veces  A menudo  la mayoría de veces

- 37 Cuando hablo con alguien, me gusta:
- Decir las cosas tal como se me ocurren  Término medio  Organizar antes mis ideas.
- 38 A veces me pongo en estado de tensión o agitación cuando pienso en los sucesos del día:
- Sí  Término medio  No
39. He sido elegido para hacer algo:
- Sólo en pocas ocasiones  Varias veces  Muchas veces
40. ¿Cuál de las siguientes cosas es diferente de las otras dos?
- Vela  Luna  Luz eléctrica
41. "Sorpresa es a "extraño como "miedo" es a:
- Valeroso  Ansioso  Terrible
42. A veces no puedo dormir porque tengo una idea que me da vueltas en la cabeza:
- Verdadero  No Estoy Seguro  Falso
43. Me siento desasosegado cuando trabajo en un proyecto que requiere una acción rápida que afecta a los demás
- Verdadero  Término Medio  Falso
44. Indudablemente tengo menos amigos que la mayoría de las personas.
- Si  Término medio  No
45. Aborrecería tener que estar en un lugar donde hubiera poca gente con quien hablar
- Si  No estoy seguro  No
46. Creo que es más importante mucha libertad que buena educación y respeto a la ley:
- Si  No estoy seguro  No
47. Siempre me alegra formar parte de un grupo grande, como una reunión, un baile o una asamblea:
- Si  Término medio  No
48. En mi época de estudiante me gustaba:
- La música  No estoy seguro  La actividad tipo manual
49. Si alguien se enoja conmigo:
- Intento calmarle  No estoy seguro  Me irrita con él
50. Para los padres es más importante:
- Ayudar a sus hijos a desarrollarse afectivamente  Término medio  Enseñarles a controlar sus emociones
51. Siento de vez en cuando la necesidad de ocuparme en alguna actividad física:
- Si  Término medio  No
52. Hay veces en que no me siento con humor para ver a alguien:
- Muy raramente  Término medio  Muy a menudo
53. A veces los demás me advierten que yo muestro mi excitación demasiado claramente en la voz y en los modales
- Si  Término medio  No
- 54 Lo que el mundo necesita es:
- Ciudadanos más sensatos y constantes  Término medio  No
55. Preferiría tener un negocio propio, no compartido con otras personas.
- Si  No estoy seguro  No

56. Tengo mi habitación organizada de un modo inteligente y estético, con las cosas colocadas casi siempre en lugares conocidos.
- Si  Término medio  No
57. En ocasiones dudo si la gente con quien estoy hablando se interesa realmente por lo que digo:
- Si  Término medio  No
58. Si tuviera que escoger, preferiría ser:
- Guarda forestal  No estoy seguro  Profesor de enseñanza media
59. ¿Cuál de las siguientes fracciones es diferente de las otras dos?
- $\frac{3}{7}$    $\frac{1}{3}$    $\frac{1}{4}$
60. ¿"Tamaño" es a "longitud" como "delito" es a :
- Prisión  Castigo  Robo
61. En mi vida personal consigo casi siempre todos mis propósitos:
- Verdadero  No estoy seguro  Falso
62. Tengo algunas características en las que me considero claramente superior a la mayor parte de la gente
- Si  No estoy seguro  No
63. Sólo asisto a actos sociales cuando estoy obligado:
- Si  No estoy seguro  No
64. Es mejor ser cauto y esperar un poco que optimista y esperar siempre el éxito:
- Verdadero  No estoy seguro  Falso
65. Algunas veces la gente dice que soy descuidado, aunque me considera una persona agradable
- Si  Término medio  No
66. Suelo permanecer callado delante de personas mayores, con mucha más experiencia, edad o jerarquía:
- Si  Término medio  No
67. Tengo un buen sentido de la orientación, cuando me encuentro en lugares desconocidos:
- Si  Término medio  No
68. Cuando leo una revista en un artículo tendencioso, o injusto, me inclino más a olvidarlo que a replicar o comentarlo:
- Verdadero  No estoy seguro  Falso
69. En tareas de grupo, preferiría:
- Intentar mejorar los preparativos  Término medio  Llevar las notas y procurar que se haya orden
70. Me gustaría más andar con personas corteses que con individuos rebeldes:
- Si  Término medio  No
71. Si mis conocidos me tratan mal o muestran que yo les disgusto
- No me importa  Término medio  Me siento abatido
72. Siempre estoy alerta ante los intentos de propaganda en las cosas que leo:
- Sí  No estoy segura  No
73. Me gustaría más gozar de la vida tranquilamente y a mi modo que ser admirado por mis resultados:
- Verdadero  No estoy seguro  Falso
74. Para estar informado prefiero:
- Discutir los acontecimientos con la gente.  Término medio  Apoyarme en las informaciones periodísticas de actualidad
75. Me encuentro formado (maduro) para la mayor parte de las cosas:

<input type="checkbox"/> Verdadero	<input type="checkbox"/> No estoy seguro	<input type="checkbox"/> Falso
76 Me encuentro más abatido que ayudado por el tipo de crítica que la gente suele hacer:		
<input type="checkbox"/> A menudo	<input type="checkbox"/> Ocasionalmente	<input type="checkbox"/> Nunca
77. En las fiestas de cumpleaños:		
<input type="checkbox"/> Me gusta hacer regalos personales	<input type="checkbox"/> No estoy seguro	<input type="checkbox"/> Pienso que comprar regalos es un poco aburrido
78. "AB " es a "dc" como "SR" es a:		
<input type="checkbox"/> Qp	<input type="checkbox"/> pq	<input type="checkbox"/> tu
79. "mejor" es a "pésimo" como "menor" a :		
<input type="checkbox"/> Mayor	<input type="checkbox"/> optimo	<input type="checkbox"/> máximo
80. Mis amigos me han fallado:		
<input type="checkbox"/> Muy rara vez	<input type="checkbox"/> Ocasionalmente	<input type="checkbox"/> Muchas veces
81. Cuando me siento abatido hago grandes esfuerzos por ocultar mis sentimientos a los demás		
<input type="checkbox"/> Verdadero	<input type="checkbox"/> Término medio	<input type="checkbox"/> Falso
82. Gasto gran parte de mi tiempo libre hablando con los amigos sobre situaciones sociales agradables vividas en el pasado:		
<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> Término medio	<input type="checkbox"/> No
83. Pensando en las dificultades de mi trabajo		
<input type="checkbox"/> Intento organizarme antes de que aparezcan	<input type="checkbox"/> Término medio	<input type="checkbox"/> Doy por supuesto que puedo dominarlas cuando vengan
84. Me cuesta bastante hablar o dirigir la palabra a un grupo numeroso.		
<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> Término medio	<input type="checkbox"/> No
85. He experimentado en varias situaciones sociales el llamado "nerviosismo del orador"		
<input type="checkbox"/> muy frecuentemente	<input type="checkbox"/> Ocasionalmente	<input type="checkbox"/> Casi nunca
86. Prefiero leer:		
<input type="checkbox"/> Una novela basada en la realidad	<input type="checkbox"/> No estoy seguro	<input type="checkbox"/> Una novela de ciencia ficción
87. Cuando la gente autoritaria trata de dominarme, hago justamente lo contrario de lo que quiere:		
<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> Término medio	<input type="checkbox"/> No
88. Suelo olvidar muchas cosas triviales y sin importancia, tales como los nombres de las calles y negocios de la ciudad.		
<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> Término medio	<input type="checkbox"/> No
89. Me gustaría la profesión de veterinario, ocupado con las enfermedades y curación de los animales		
<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> Término medio	<input type="checkbox"/> No
90. Me resulta embarazoso que me dediquen elogios y cumplidos:		
<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> Término medio	<input type="checkbox"/> No
91 Siendo adolescente, cuando mi opinión era distinta de la de mis padres, normalmente:		
<input type="checkbox"/> Mantenía mi opinión	<input type="checkbox"/> Término medio	<input type="checkbox"/> Aceptaba su autoridad
92 Me gusta tomar parte activa en las tareas sociales, trabajos de comité, etc.		
<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> Término medio	<input type="checkbox"/> No
93 Al llevar a cabo una tarea, no estoy satisfecho hasta que se ha considerado con toda atención al menor detalle.		
<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> Término medio	<input type="checkbox"/> No
94 Tengo ocasiones en que me es difícil alejar un sentimiento de compasión hacia mí mismo:		

<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> Término medio	<input type="checkbox"/> No
95. Siempre soy capaz de controlar perfectamente la expresión de mis sentimientos:		
<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> Término medio	<input type="checkbox"/> No
96. Ante un nuevo invento utilitario, me gustaría:		
<input type="checkbox"/> Trabajar sobre él en el laboratorio	<input type="checkbox"/> No estoy seguro	<input type="checkbox"/> Venderlo a la gente
97. La siguiente serie de letras X0000XX000XXX continúa con el grupo		
<input type="checkbox"/> 0XXX	<input type="checkbox"/> 00XX	<input type="checkbox"/> X000
98. Algunas personas parecen ignorarme o evitarme, aunque no sé por qué:		
<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> No estoy seguro	<input type="checkbox"/> No
99. La gente me trata menos razonablemente de lo que merecen mis buenas intenciones:		
<input type="checkbox"/> A menudo	<input type="checkbox"/> Ocasionalmente	<input type="checkbox"/> Nunca
100. Aunque no sea en un grupo mixto de mujeres y hombres, me disgusta que se use un lenguaje obsceno		
<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> Término medio	<input type="checkbox"/> No
101. Me gusta hacer cosas atrevidas y temerarias, sólo por el placer de divertirme:		
<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> Término medio	<input type="checkbox"/> No
102. Me resulta molesta la vista de una habitación muy sucia:		
<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> Término medio	<input type="checkbox"/> No
103. Cuando estoy en un grupo pequeño, me agrada quedarme en un segundo plano, y dejar que otros lleven el peso de la conversación:		
<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> Término medio	<input type="checkbox"/> No
104. Me resulta fácil mezclarme con la gente en una reunión social		
<input type="checkbox"/> Verdadero	<input type="checkbox"/> No estoy seguro	<input type="checkbox"/> Falso
105. Sería más interesante ser:		
<input type="checkbox"/> Orientador vocacional para jóvenes	<input type="checkbox"/> No estoy seguro	<input type="checkbox"/> Directivo de una empresa industrial
106. Por regla general, mis jefes y mi familia me encuentran defectos sólo cuando realmente existen		
<input type="checkbox"/> Verdadero	<input type="checkbox"/> Término medio	<input type="checkbox"/> Falso
107. Me disgusta el modo con que algunas personas se fijan en otras en la calle o en los negocios.		
<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> Término medio	<input type="checkbox"/> No
108. Como los alimentos con gusto y placer, aunque no siempre tan cuidadosa y educadamente como otras personas		
<input type="checkbox"/> Verdadero	<input type="checkbox"/> No estoy seguro	<input type="checkbox"/> Falso
109. Temo algún castigo incluso cuando no he hecho nada malo		
<input type="checkbox"/> A menudo	<input type="checkbox"/> Ocasionalmente	<input type="checkbox"/> Nunca
110. Me gustaría tener un trabajo con:		
<input type="checkbox"/> Un determinado sueldo fijo	<input type="checkbox"/> Término medio	<input type="checkbox"/> Un sueldo más alto pero siempre que demuestre a los demás que los merezco.
111. Me molesta que la gente piense que mi comportamiento es demasiado raro o fuera de los corriente:		
<input type="checkbox"/> Mucho	<input type="checkbox"/> Algo	<input type="checkbox"/> Nada en absoluto
112. A veces dejo que sentimientos de envidia o celos influyan en mis acciones:		
<input type="checkbox"/> Sí	<input type="checkbox"/> Término medio	<input type="checkbox"/> No
113. En ocasiones, contrariedades muy pequeñas me irritan mucho:		

<input type="checkbox"/> Sí	<input type="checkbox"/> Término medio	<input type="checkbox"/> No
114. Siempre duermo bien, nunca hablo en sueños ni me levanto sonámbulo:		
<input type="checkbox"/> Sí	<input type="checkbox"/> Término medio	<input type="checkbox"/> No
115. Me resultaría más interesante trabajar en una empresa		
<input type="checkbox"/> Atendiendo a los clientes	<input type="checkbox"/> Término medio	<input type="checkbox"/> Llevando la contabilidad
116. "AZADA" es a "CAVAR" como "CUCHILLO" es a:		
<input type="checkbox"/> Cortar	<input type="checkbox"/> Afilar	<input type="checkbox"/> Pegar
117. Cuando la gente no es razonable, yo normalmente:		
<input type="checkbox"/> Me quedo tan tranquilo	<input type="checkbox"/> Término medio	<input type="checkbox"/> La menosprecio
118. Si los demás hablan en vos alta cuando estoy escuchando música:		
<input type="checkbox"/> Puedo concentrarme en ella sin que me moleste	<input type="checkbox"/> Término medio	<input type="checkbox"/> No puedo disfrutar de ella y me incomoda
119. Creo que se me describe mejor cómo:		
<input type="checkbox"/> Calmo	<input type="checkbox"/> Término medio	<input type="checkbox"/> Enérgico
120. Preferiría vestirme con sencillez y corrección que con un estilo personal y llamativo		
<input type="checkbox"/> Verdadero	<input type="checkbox"/> No estoy seguro	<input type="checkbox"/> Falso
121. Me niego a admitir sugerencias bien intencionadas de los demás, aunque sé que no debería hacerlo:		
<input type="checkbox"/> Algunas veces	<input type="checkbox"/> Casi nunca	<input type="checkbox"/> Nunca
122. Cuando es necesario que alguien emplee un poco de diplomacia y persuasión para conseguir que la gente actúe, generalmente sólo me lo encargan a mí:		
<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> Término medio	<input type="checkbox"/> No
123. Me considero a mí mismo como una persona muy abierta y sociable		
<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> Término medio	<input type="checkbox"/> No
124. Me gusta la música		
<input type="checkbox"/> Ligeramente, movida y animada	<input type="checkbox"/> Término medio	<input type="checkbox"/> Emotiva y sentimental
125. Si estoy completamente seguro de que una persona es injusta o se comporta egoístamente, se lo digo, incluso si esto me causa problemas.		
<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> Término medio	<input type="checkbox"/> No
126. En un viaje largo preferiría		
<input type="checkbox"/> Leer algo profundo pero interesante	<input type="checkbox"/> No estoy seguro	<input type="checkbox"/> Pasar el tiempo charlando sobre cualquier cosa con un compañero de viaje
127. En una situación que puede llegar a ser peligrosa, creo que es mejor alborotar o hablar alto aun cuando se pierda la calma o la cortesía		
<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> Término medio	<input type="checkbox"/> No
128. Es muy exagerada la idea de que la enfermedad proviene tanto de causas mentales como físicas		
<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> Término medio	<input type="checkbox"/> No
129. En cualquier ceremonia oficial, debería mantener la pompa y el esplendor:		
<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> Término medio	<input type="checkbox"/> No
130. Cuando hay que hacer algo, me gustaría más:		
<input type="checkbox"/> En equipo	<input type="checkbox"/> No estoy seguro	<input type="checkbox"/> Yo solo
131. Creo firmemente que "tal vez el jefe no tenga siempre la razón, pero siempre tiene la razón porque es el jefe":		
<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> No estoy seguro	<input type="checkbox"/> No
132. Suelo enfadarme con las personas demasiado pronto:		
<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> Término medio	<input type="checkbox"/> No

133. Siempre puedo cambiar mis viejos hábitos sin dificultad y sin volver a ellos:  
 Si  Término medio  No
134. Si el sueldo fuera el mismo, preferiría ser:  
 Abogado  No estoy seguro  navegante o piloto
135. "LLAMA" es a "CALOR" como "ROSA" es a:  
 Espina  Pétalo  Aroma
136. Cuando se acerca el momento de algo que he planeado y esperado, en ocasiones, pierdo la ilusión por ello  
 VERDADERO  Término medio  FALSO
137. Puedo trabajar cuidadosamente en la mayor parte de las cosas sin que me molesten las personas que hacen mucho ruido a mi alrededor:  
 Si  Término medio  No
138. En ocasiones hablo a desconocidos sobre cosas que considero importantes aunque no me pregunten sobre ellas  
 Si  Término medio  No
139. Me atrae más pasar una tarde ocupado en una tarea tranquila a la que tenga afición que estar en una reunión animada  
 VERDADERO  No estoy seguro  FALSO
140. Cuando debo decidir algo tengo siempre presentes la reglas básicas de lo justo y lo injusto  
 Si  Término medio  No
141. En el trato social:  
 Muestro mis emociones tal como las siento  Término medio  Guardo mis emociones para mis adentros
142. Admiro más la belleza de un poema que la de un arma de fuego bien construida  
 Si  No estoy seguro  No
143. A veces digo en broma disparates sólo para sorprender a la gente y ver qué responden  
 Si  Término medio  No
144. Me gustaría ser un periodista que escribiera sobre teatro, conciertos, ópera, etc.  
 Si  No estoy seguro  No
145. Nunca siento la necesidad de garabatear, dibujar o moverme cuando estoy sentado en una reunión.  
 VERDADERO  No estoy seguro  FALSO
146. Si alguien me dice algo que yo sé que no es cierto, suelo pensar:  
 Es un mentiroso  Término medio  Evidentemente no está bien informado
147. La gente me considera con justicia una persona activa pero con éxito sólo mediano  
 Si  No estoy seguro  No
148. Si se suscitara una controversia violenta entre otros miembros de un grupo de discusión:  
 Me gustaría ver quién es el "ganador"  Término medio  Desearía que se suavizara de nuevo la situación
149. Me gusta planear mis cosas solo, sin interrupciones y sugerencias de otros:  
 Si  Término medio  No
150. Me gusta seguir mis propios caminos, en vez de actuar según normas establecidos:  
 VERDADERO  No estoy seguro  FALSO
151. Me pongo nervioso (tenso) cuando pienso en todas las cosas que tengo que hacer:  
 Si  Algunas veces  No
152. No me perturba que la gente me haga alguna sugerencia cuando estoy jugando:




<input type="checkbox"/> VERDADERO	<input type="checkbox"/> No estoy seguro	<input type="checkbox"/> FALSO
153. Me parece más interesante ser:		
<input type="checkbox"/> Artista	<input type="checkbox"/> No estoy seguro	<input type="checkbox"/> Secretario de un club social
154. ¿Cuál de las siguientes palabras es diferente de las otras dos?		
<input type="checkbox"/> Ancho	<input type="checkbox"/> Zigzag	<input type="checkbox"/> Recto
155. He tenido sueños tan intensos que no me han dejado dormir bien		
<input type="checkbox"/> A menudo	<input type="checkbox"/> Ocasionalmente	<input type="checkbox"/> Prácticamente nunca
156. Aunque tenga pocas probabilidades de éxito, creo que todavía merece la pena correr el riesgo.		
<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> Término medio	<input type="checkbox"/> No
157. Cuando yo sé muy bien lo que el grupo tiene que hacer, me gusta ser el único en dar las órdenes		
<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> Término medio	<input type="checkbox"/> No
158. Me consideran una persona muy entusiasta:		
<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> Término medio	<input type="checkbox"/> No
159. Soy una persona bastante estricta e insisto siempre en hacer las cosas tan correctamente como sea posible.		
<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> Término medio	<input type="checkbox"/> No
160. Me disgusta un poco que la gente me esté mirando cuando trabajo		
<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> Término medio	<input type="checkbox"/> No
161. Cuando no siempre es posible conseguir las cosas utilizando gradualmente métodos razonables, a veces es necesario emplear la fuerza		
<input type="checkbox"/> VERDADERO	<input type="checkbox"/> Término medio	<input type="checkbox"/> FALSO
162. Si se pasa por alto una buena observación mía:		
<input type="checkbox"/> La dejo pasar	<input type="checkbox"/> Término medio	<input type="checkbox"/> Doy a la gente la oportunidad de volver a escucharla
163. Me gustaría hacer el trabajo de un oficial encargado de los casos de delincuentes bajo fianza.		
<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> Término medio	<input type="checkbox"/> No
164. Hay que ser prudente antes de mezclarse con cualquier desconocido, puesto que hay peligros de infección y de otro tipo.		
<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> No estoy seguro	<input type="checkbox"/> No
165. En un viaje al extranjero, preferiría ir en un grupo organizado con un experto, que planear yo mismo los lugares que deseo visitar.		
<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> No estoy seguro	<input type="checkbox"/> No
166. Si la gente se aprovecha de mi amistad, no me quedo resentido y lo olvido pronto.		
<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> Término medio	<input type="checkbox"/> No
167. Creo que la sociedad debería aceptar nuevas costumbres, de acuerdo con la razón, y olvidar los viejos usos y tradiciones:		
<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> Término medio	<input type="checkbox"/> No
168. Aprendo mejor:		
<input type="checkbox"/> Leyendo un libro bien escrito	<input type="checkbox"/> Término medio	<input type="checkbox"/> Participando en un grupo de discusión
169. Me gustaría esperar a estar seguro de que lo que voy a decir antes de exponer mis ideas:		
<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> Término medio	<input type="checkbox"/> No
170. Algunas veces me "sacan de quicio" de un modo insoportable pequeñas cosas, aunque reconozca que son triviales:		
<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> Término medio	<input type="checkbox"/> No
171. No suelo decir, sin pensarlas, cosas que luego lamento mucho:		
<input type="checkbox"/> VERDADERO	<input type="checkbox"/> No estoy seguro	<input type="checkbox"/> FALSO
172. Si se me pidiera colaborar en una campaña caritativa:		
<input type="checkbox"/> Aceptaría	<input type="checkbox"/> No estoy seguro	<input type="checkbox"/>


		Diría cortésmente que estoy muy ocupado
173. "PRONTO" es a "NUNCA" como CERCA es a		
<input type="checkbox"/> En ningún sitio	<input type="checkbox"/> Lejos	<input type="checkbox"/> En otro sitio
174. Si cometo una falta social desagradable, puedo olvidarla pronto		
<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> No estoy seguro	<input type="checkbox"/> No
175. Se me considera un "Hombre de ideas" que casi siempre puede apuntar alguna solución a un problema		
<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> Término medio	<input type="checkbox"/> No
176. Creo que se me da mejor mostrar		
<input type="checkbox"/> Aplomo en las pugnas y discusiones en una reunión	<input type="checkbox"/> No estoy seguro	<input type="checkbox"/> Tolerancia con los deseos de los demás
177. Me gusta un trabajo que presente cambios, variedad y viajes, aunque implique algún peligro		
<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> Término medio	<input type="checkbox"/> No
178. Me gusta un trabajo que requiera dotes de atención y exactitud.		
<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> No estoy seguro	<input type="checkbox"/> No
179 Soy de ese tipo de persona que siempre están ocupadas		
<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> No estoy seguro	<input type="checkbox"/> No
180. En mi época de estudiante prefería		
<input type="checkbox"/> Lengua o literatura	<input type="checkbox"/> No estoy seguro	<input type="checkbox"/> Matemáticas o aritmética
181. Algunas veces me ha turbado el que la gente diga a mi espalda cosas desagradables de mi sin fundamento		
<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> No estoy seguro	<input type="checkbox"/> No
182. Hablar con personas corrientes, convencionales y rutinarias		
<input type="checkbox"/> Es a menudo muy interesante e instructivo	<input type="checkbox"/> Término medio	<input type="checkbox"/> Me fastidia porque no hay profundidad o se trata de chismes y cosas sin importancia
183. Algunas cosas me irritan tanto que creo que entonces lo mejor es no hablar		
<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> Término medio	<input type="checkbox"/> No
184. En la formación del niño, es más importante:		
<input type="checkbox"/> Darle bastante afecto	<input type="checkbox"/> Término medio	<input type="checkbox"/> Procurar que aprenda hábitos y actitudes deseables
185. Los demás me consideran una persona firme e imperturbable, impasible ante los vaivenes de las circunstancias		
<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> Término medio	<input type="checkbox"/> No
186 Creo que en el mundo actual es más importante resolver:		
<input type="checkbox"/> El problema de la intención moral	<input type="checkbox"/> No estoy seguro	<input type="checkbox"/> Los problemas políticos
187 Creo que no me he saltado ninguna cuestión y he contestado a todas de modo apropiado:		
<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> Término medio	<input type="checkbox"/> No

Fuente: R. B. Cattell, A. K. (1993).

### Anexo 13. Matriz de resultados de selección

 <b>RESULTADOS DE SELECCIÓN</b>				
<b>NOMBRE DEL CANDIDATO</b> _____				
<b>CARGO</b> _____				
<b>FECHA</b> _____				
FACTORES (puntuación sobre 10)	Ponderación	Calificación	Resultado	OBSERVACIONES
Perfil duro	10%		0	
Entrevista inicial	10%		0	
Referencias laborales	10%		0	
Test de personalidad	10%		0	
Entrevista por competencias	20%		0	
Simulación	20%		0	
Prueba técnica (conocimientos)	20%		0	
<b>TOTAL</b>			<b>0</b>	
La calificación máxima por factor es sobre 10 puntos				
ESCALA DE PUNTUACION OBTENIDA				
0 a 5,9 = Perfil de nivel no adecuado		6 a 8,4 = Perfil de nivel medio		8,5 a 10 = Perfil desarrollado
Elaborado por _____ Departamento de TTHH				

## Anexo 14. Registro de inducción general

		INDUCCIÓN GENERAL			
TEMA: _____					
INSTRUCTOR: _____					
DURACION: _____					
FECHA: _____					
NO MBRE DEL PARTIC IPANTE	DEPARTAMENTO	MATERIAL ENTREGADO			FIRMA
		Triptico de Inducción		Triptico BPM	
		Triptico de Seguridad		Politica Integrada	
		Riesgos por Puesto de Trabajo		Carta de Bienvenida	
		Manual de Funciones		Reglamento Interno	
		Reglamento de Seguridad		Politica de ética	
		Código de Conducta		Plan de Emergencia	
		Triptico de Inducción		Triptico BPM	
		Triptico de Seguridad		Politica Integrada	
		Riesgos por Puesto de Trabajo		Carta de Bienvenida	
		Manual de Funciones		Reglamento Interno	
		Reglamento de Seguridad		Politica de ética	
		Código de Conducta		Plan de Emergencia	
		Triptico de Inducción		Triptico BPM	
		Triptico de Seguridad		Politica Integrada	
		Riesgos por Puesto de Trabajo		Carta de Bienvenida	
		Manual de Funciones		Reglamento Interno	
		Reglamento de Seguridad		Politica de ética	
		Código de Conducta		Plan de Emergencia	
<b>Observaciones</b>					
Realizado por: _____ Fecha: _____					

## Anexo 15. Registro de Inducción específica



### INDUCCIÓN ESPECIFICA

**INSTRUCTOR:** \_\_\_\_\_  
**FECHA INICIO:** \_\_\_\_\_ **FECHA FIN** \_\_\_\_\_  
**NOMBRE:** \_\_\_\_\_  
**DEPARTAMENTO:** \_\_\_\_\_ **CARGO** \_\_\_\_\_

Duración	Actividades	Documento/proceso

**Equipo de Protección Individual entregado** \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Realizado por:** \_\_\_\_\_ **Aceptado por:** \_\_\_\_\_  
**INSTRUCTOR** **COLABORADOR**

## Anexo 16. Procedimiento de Evaluación del Desempeño

	<b>PROCEDIMIENTO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO</b>
---	--

**Objetivo:** Evaluar el desempeño laboral de los colaboradores de Lácteos San Antonio C.A valorando competencias y actitudes del personal frente al perfil del cargo, para determinar los planes de capacitación o adiestramiento.

**Alcance:** Se aplica para todo el personal que labora en LACTEOS SAN ANTONIO C.A., por un periodo superior a seis meses consecutivos.

### Definiciones

**Evaluación de desempeño:** Proceso sistemático y periódico que permite una valoración cuali-cuantitativa del nivel de eficacia con la que un trabajador cumple sus responsabilidades y actividades.

**Evaluación de Competencias.-** Es la comparación entre las competencias definidas en el perfil de cargo y las competencias con las que cuenta el colaborador para desempeñar las funciones de su puesto de trabajo.

**Competencia:** Son características de personalidad que se reflejan en comportamientos para desempeñar un cargo o función.

**Capacitación:** Es el proceso mediante el cual se llevan a cabo una serie de actividades encaminadas a proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y mejorar competencias.

**Entrenamiento:** Preparación física y técnica que se realiza para perfeccionar la ejecución de una actividad.

**Retroalimentación:** Acción de ofrecer información sobre el resultado de un proceso de evaluación, está relacionado con el cumplimiento de metas y objetivos y consiste en intercambiar información entre el empleador y sus trabajadores respecto al resultado de la ejecución de su trabajo. Ayuda a estimular el desarrollo de habilidades.

**Matriz de evaluadores:** Documento que contiene la definición de evaluadores para cada evaluado. Considera niveles de supervisión, subordinación, pares y cliente. Estos deben tener relación con el evaluado para poder conocer el desempeño de sus competencias en la aplicación de las actividades esenciales del perfil de puesto.

**Planes de Acción:** Se refieren a planes de capacitación puntuales que se generan como acuerdo en la retroalimentación del evaluado, se identifican oportunidades de mejora mediante la ejecución de un conjunto de actividades de capacitación y/o desarrollo como reentrenamiento, proyectos, asesoramiento, coaching, mentoring entre otras.

**Directrices generales para la evaluación del desempeño:** Para que el proceso de evaluación del desempeño se lleve a cabo adecuadamente se deberá tomar en cuenta las siguientes directrices:

- La evaluación de desempeño se realizará de forma anual a aquellos trabajadores que estén por un periodo de seis meses en adelante en la empresa.
- Es necesario contar con todos los perfiles de cargo para realizar el proceso de evaluación.
- La evaluación de desempeño se realizará en el mes de Marzo de cada año, y los resultados se presentarán en el mes de Abril.
- La evaluación contendrá dos partes una medición de competencias y otra medición de actitudes del colaborador. La evaluación de competencias tendrá un peso de 60 puntos y la de actitudes un peso de 40 puntos de la nota global sobre 100.
- La evaluación de desempeño será de 180° grados, compuesta de una autoevaluación y una evaluación del jefe inmediato. La nota global se distribuirá de la siguiente manera, la autoevaluación tendrá un peso del 40% y la evaluación del jefe del 60%
- Los colaboradores considerados como evaluadores sean Superior inmediato, Par, Cliente interno o Externo, podrán realizar la evaluación de los colaboradores asignados siempre que hubieran mantenido una relación directa de trabajo con el evaluado por un período de seis meses.
- Se mantendrá el principio de confidencialidad durante todo el proceso de evaluación.
- La retroalimentación que se dé a los colaboradores permitirá obtener como resultado un plan de acción para el desarrollo de competencias o acciones de capacitación, mismo que será realizado en común acuerdo entre jefe y evaluado para mejorar conocimientos o competencias
- Los planes enfocados en capacitación al colaborador, serán el insumo para diseñar el plan anual de capacitación.

**Procedimiento de evaluación:**

**Revisión de los perfiles de cargo:** El área de Talento Humano conjuntamente con los Jefes departamentales mantendrá actualizados y verificados los perfiles de cargo, los mismos que servirán de insumo para el inicio de la evaluación del desempeño.

*Responsables:* Departamento de Talento Humano / Jefes Departamentales

*Documento Relacionado:* Perfiles de cargo

**Definir el tipo de evaluación a aplicar (90°, 180°, 270°, 360°):** Dependiendo del cargo se podrá realizar una evaluación de 90°, 180°, 270° o 360°, para ello el Departamento de Talento Humano enlistará en la Matriz de evaluadores a jefes o superiores, pares, clientes (interno o externo) y autoevaluación, para cada cargo a ser evaluado.

*Responsable:* Departamento de Talento Humano

*Documento Relacionado:* Evaluación de desempeño / Matriz de Evaluadores

**Revisión y actualización de herramienta de evaluación del desempeño:** La evaluación contendrá dos partes una medición de competencias y otra medición de actitudes del colaborador. La evaluación de desempeño tendrá una puntuación de 100 puntos distribuidos de la siguiente manera 60 puntos corresponderán a la evaluación de competencias y 40 puntos a la evaluación actitudinal. Para este procedimiento se considerará una evaluación de desempeño de 180° grados, compuesta de una autoevaluación y una evaluación del jefe inmediato, distribuidos de la siguiente forma la autoevaluación tendrá un peso del 40% y la evaluación del jefe del 60%

**Responsable:** Departamento de Talento Humano

**Documento Relacionado:** Evaluación de desempeño / Matriz de Evaluadores

**Escala de calificación:** Para la evaluación del desempeño los puntajes de evaluación serán de 1 a 5 siendo 1 el valor más bajo y 5 la nota más alta considerando la siguiente escala de calificación:

Bajo	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente
1	2	3	4	5
Desempeño laboral no aceptable	Desempeño laboral regular.	Desempeño laboral promedio	Superior al promedio, Desempeño laboral muy bueno	Alto Potencial, desempeño laboral excelente

**Responsable:** Departamento de Talento Humano

**Documento Relacionado:** Evaluación de desempeño

**Socialización del proceso de Evaluación de desempeño:** Vía correo electrónico, comunicaciones internas, cartelera y charlas, Talento Humano socializará con todos los colaboradores sobre el proceso de evaluación del desempeño que se llevará a cabo, para que en el plazo de 30 días se evalúe al personal que lleva más de seis meses consecutivos vinculados a la empresa.

*Responsable:* Departamento de Talento Humano/ Evaluadores

*Documento Relacionado:* Instructivo de evaluación del desempeño

**Seguimiento y soporte:** El departamento de Talento Humano, deberá asegurarse que el procedimiento e instructivo de evaluación de desempeño se aplique correctamente y absolverá todas las consultas que se generen durante el proceso.

*Responsable:* Departamento de Talento Humano

*Documento Relacionado:* Evaluación de desempeño

**Elaboración de informes y resultados:** El área de talento humano recabará todos los resultados de evaluación y obtendrá los reportes individuales y departamentales con el fin de presentar a cada jefe de área los resultados del personal a su cargo para posteriormente realizar la retroalimentación al personal.

La matriz reflejará los resultados mediante semaforización de la siguiente manera verde para desempeño superior a 85 puntos, amarillo para un desempeño entre 70 y 85 puntos y rojo para resultados inferiores a 70 puntos. Los resultados obtenidos en el proceso de evaluación se presentarán en la matriz de resultados de evaluación del desempeño

**Responsable:** *Departamento de Talento Humano.*

**Documento Relacionado:** *Resultado de evaluación de desempeño*

**Retroalimentación:** Luego de obtener los resultados de la evaluación de desempeño el Departamento de Talento Humano realizará una retroalimentación con el colaborador involucrado y jefe inmediato para determinar los planes de acción en temas de capacitación y desarrollo por cada evaluado. Se mantendrá el principio de confidencialidad con cada evaluado y se firmará el plan como compromiso del evaluado y la empresa para el desarrollo del colaborador.

**Responsable:** *Departamento de Talento Humano / Jefes departamentales*

**Documento Relacionado:** *Matriz de resultados de Evaluación de desempeño / Planes de Acción*



## Anexo 17. Instructivo de Evaluación de desempeño

	<b>INSTRUCTIVO PARA EVALUACION DEL DESEMPEÑO</b>
---	--

Para el diseño la evaluación de desempeño se toma en cuenta el perfil de cargo para la evaluación de competencias y una evaluación actitudinal frente al desempeño de funciones del cargo. La evaluación que se llevará a cabo será de 180° conformados de una autoevaluación y una evaluación del superior inmediato

En datos del evaluador cada persona que evalúe deberá colocar 1 en el tipo de evaluador, ya sea Autoevaluación o evaluación jefe inmediato.


Cada evaluador deberá colocar el número de la calificación en cada criterio evaluado ya sea de actitudes o de competencias, considerando la escala del 1 al 5.

Se plantea 20 preguntas de evaluación actitudinal con un peso del 40% sobre la nota global sobre 100. Para la evaluación de competencias se tomará la información del perfil de cargo, colocando en cada evaluación la competencia y su definición para que pueda evaluarse el desarrollo de las competencias del colaborador. Esta evaluación tendrá un peso de 60%. Para cada resultado ya sea actitudinal o de competencias se ha colocado un semáforo para identificar mejor el resultado de la evaluación:

- La evaluación actitudinal se marcará en verde si el evaluado obtiene una puntuación entre 35 y 40, amarillo si el resultado está entre 25 y 35 puntos y rojo si el resultado es menor a 25 puntos.
- En la evaluación de competencias el semáforo colocará verde si el resultado está entre 50 y 60, amarillo si esta entre 35 y 50 y rojo si el resultado es menor a 35
- La nota global mostrará un resultado en verde si el resultado está entre 85 y 100 puntos, amarillo si esta entre 70 y 85 y rojo si el evaluado obtienen una nota menos a 70 puntos.


En la parte de fortalezas y áreas de oportunidad así como también sugerencias el evaluador deberá colocar aquellos puntos destacables del evaluado, esta parte de la evaluación se llenará únicamente por el superior o jefe que realice la evaluación.

## Anexo 18. Formato de evaluación del desempeño

		<b>EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</b>					
<b>PERIODO DE EVALUACIÓN</b>							
<b>INSTRUCCIONES</b>							
1. La evaluación contendrá dos partes una de medición de competencias y otra de medición de actitudes del colaborador. La evaluación de competencias tendrá un peso del 60 puntos y la de actitudes un peso de 40 puntos de la nota global							
2. Usted deberá asignar un puntaje de forma objetiva							
3. En el espacio observaciones colocar comentarios adicionales que destacar del evaluado.							
4. La evaluación de desempeño será de 180° grados, compuesta de una autoevaluación y una evaluación del jefe inmediato. La nota global se distribuirá de la siguiente manera, la autoevaluación tendrá un peso del 40% y la evaluación del jefe del 60%							
5. La escala de calificación a utilizar será:							
	<b>Bajo</b>	<b>Regular</b>	<b>Bueno</b>	<b>Muy</b>	<b>Excelente</b>		
	1	2	3	4	5		
	Desempeño laboral no aceptable	Desempeño laboral regular.	Desempeño laboral promedio	Superior al promedio, Desempeño laboral muy bueno	Alto Potencial, desempeño laboral excelente		
Datos del evaluado:							
<b>Nombre</b>							
<b>Departamento</b>							
<b>Cargo</b>							
<b>Fecha de evaluación</b>							
<b>Datos del evaluador</b>							
<b>Tipo de evaluación</b> (coloque 1 en la evaluación que este realizando)		Autoevaluación		Evaluación Superior inmediato			
<b>Nombre del evaluador</b>							
#	<b>EVALUACION ACTITUDINAL</b> (califique del 1 al 5 colocando el número en la casilla que corresponda)	Bajo	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente	OBSE
		1	2	3	4	5	
1	Termina su trabajo en el plazo establecido						
2	Cumple adecuadamente con las tareas asignadas						
3	Se esfuerza para no cometer errores en su trabajo						
4	Hace uso racional de los recursos						
5	No requiere de supervisión para desempeñar su trabajo						
6	Trata con amabilidad a las demás personas						
7	Es cortés con sus compañeros						
8	Evita conflictos dentro del trabajo						
9	Aporta nuevas ideas para mejorar los procesos						
10	Brinda sugerencias útiles y oportunas						
11	Los resultados de su trabajo son de calidad						
12	Acepta y recibe las críticas constructivamente						
13	Acepta los cambios con facilidad						
14	Tiene gran capacidad para la resolución de problemas						
15	Cumple con puntualidad su horario de trabajo						
16	Es ordenado y metódico en el desarrollo de su trabajo						
17	Planifica sus actividades						
18	Es respetuoso y trata de forma justa a los demás						
19	Toma decisiones a tiempo y con firmeza						
20	Trabaja en equipo						
<b>SUBTOTAL</b>		<b>0 /100</b>		Ponderación		<b>0,00 /40</b>	
#	<b>EVALUACION COMPETENCIAS</b>	<b>DEFINICIÓN</b>	Bajo	Regular	Bueno	Muy	Excelente
		N	1	2	3	4	5
1							
2							
3							
<b>Subtotal</b>		<b>0 /15</b>		Ponderación		<b>0,00 /60</b>	
<b>Desempeño</b>		<b>0,00 /100</b>					
FORTALEZAS Y ÁREAS DE OPORTUNIDAD							
Indique las fortalezas y áreas de oportunidad identificadas en el evaluado (a) (No aplica para autoevaluación)							
FORTALEZAS							
ÁREAS DE OPORTUNIDAD							
SUGERENCIAS PARA MEJORA DE DESEMPEÑO							
FIRMA DEL EVALUADOR							
























## Anexo 19. Matriz de evaluadores

El departamento de Talento Humano elaborará la matriz de evaluadores en donde detallará el nombre del colaborador evaluado, su cargo y quien realizará la evaluación como jefe, compañero o cliente según el tipo de evaluación, con el fin de mapear a todos los evaluadores que participan en el proceso de evaluación y así dar seguimiento a su cumplimiento:

 MATRIZ DE EVALUADORES						
Listado de personal	Cargo	Jefe evaluador	Pares subordinados	Cientes	Autoevaluación	Tipo de evaluación


## Anexo 20. Matriz Resultados de Evaluación

Luego de que el proceso de evaluación de desempeño culmine talento humano estructurará los resultados en la matriz de resultados identificando con nombre, cargo, tipo de evaluación y resultados obtenidos de los evaluados.

 RESULTADOS DE EVALUACION DE DESEMPEÑO						
PERIODO DE EVALUACIÓN				2020		
Listado de personal	Cargo	Tipo de evaluación	Evaluación superior inmediato	Autoevaluación	Nota global	
						0,00
						0,00
						0,00
						0,00
						0,00
						0,00
						0,00
						0,00
						0,00
						0,00
						0,00
						0,00
						0,00
						0,00
						0,00
						0,00
						0,00
						0,00
						0,00
						0,00
						0,00
						0,00

## Anexo 21. Plan de mejora de desempeño

Una vez completada toda la evaluación y obtenidos los resultados Talento Humano, conjuntamente con el superior inmediato y el evaluado generarán el plan de mejora del colaborador con el fin de desarrollar competencias y mejorar el desempeño laboral del evaluado

 <b>PLAN DE MEJORA DE DESEMPEÑO</b>					
<b>NOMBRE DEL COLABORADOR</b>					
<b>CARGO</b>					
<b>AREA</b>					
<b>OBJETIVO DEL PLAN:</b>					
No.	Actividad	Plazo aaaa/mm/dd		Responsable	Resultados esperados
		Desde	Hasta		
1					
2					
3					
5					
6					
7					
8					
9					
10					

FIRMA DEL COLABORADOR

## Anexo 22. Procedimiento de capacitación y formación por competencias

	<b>PROCEDIMIENTO DE CAPACITACION Y FORMACION POR COMPETENCIAS</b>
---	---

**Objetivo:** Desarrollar las competencias del personal de Lácteos San Antonio C.A con el fin de mejorar el desempeño laboral.

**Alcance:** Se aplica para todo el personal que labora en LACTEOS SAN ANTONIO C.A.

### Definiciones

**Brecha:** Es la diferencia existente entre el nivel de desarrollo de una competencia que tiene una persona comparada contra el nivel requerido en el perfil de cargo.

**Capacitación:** Proceso mediante el cual se adquiere y actualiza las competencias sean conocimientos y habilidades para el desempeño de un cargo.

**Cargo:** Es la identificación de las diferentes posiciones existentes dentro de una organización.

**Carta Compromiso:** Es el documento en donde se plasma el compromiso del colaborador de devengar la capacitación o formación recibida.

**Competencia:** Se enfoca en los conocimientos, Destrezas o habilidades requeridas para desempeñar un cargo.

**Conocimiento:** Información adquirida vía educación formal o capacitación.

**Cursos de Capacitación:** Eventos formativos que permiten el desarrollo de competencias como pueden ser talleres, cursos, seminarios.

**Destrezas o Habilidades:** Conductas laborales mecanizadas por la práctica y experiencia en su ejecución.

**Detección de necesidades de capacitación:** Son las necesidades determinadas en función del perfil de cargo, resultados de evaluación de desempeño, necesidades de formación de los sistemas de gestión empresarial o por los requerimientos de jefes inmediatos.

**Evaluación de Desempeño:** Método para valorar el nivel de desarrollo de las conductas y competencias requeridas por los ocupantes del cargo según el perfil que permite a las personas ejecutar eficazmente las actividades esenciales.

**Formación:** Son los estudios académicos formales requeridos en el perfil de cargo.

**Perfil del cargo:** Descriptivo que indica las competencias y requisitos requeridos para cada cargo dentro de organización.

**Plan de Capacitación:** Es la programación de las acciones de capacitación detectadas y definidas a ejecutarlas en un período determinado.

**Directrices generales para diseñar el plan de capacitación:** Para que el proceso del plan de capacitación se lleve a cabo adecuadamente se deberá tomar en cuenta las siguientes directrices:

- El plan de capacitación se elaborará en el mes de Abril de cada año para un periodo anual (Mayo del año actual a Abril del siguiente año).
- El plan se elaborará tomando en cuenta las necesidades detectadas en la evaluación de desempeño, las brechas obtenidas de los procesos de selección, los lineamientos requeridos desde el área de sistemas integrados de gestión y los requerimientos del superior inmediato.
- Es necesario contar con todos los perfiles de cargo para realizar este proceso.

### PROCEDIMIENTO PARA CAPACITACION Y FORMACIÓN

**Detección de necesidades de capacitación:** El área de Talento Humano, tomará como insumos los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño, la inducción específica por cargo. Se solicitará a los jefes departamentales presentar la solicitud de temas de capacitación para proceder a elaborar el respectivo plan para su área de trabajo dicha solicitud deberá ser aprobada por cada director de área. Además conjuntamente con el Jefe de Sistemas Integrados de Gestión se levantará los temas de conocimiento del Sistema de Gestión requeridos para cada cargo dentro de la organización.

**Responsables:** Departamento de Talento Humano / Jefes de área/ Jefe de Sistemas Integrados

**Documento Relacionado:** Perfil de Cargo/ Planes de Acción/ Solicitud de temas de capacitación

**Entrenamientos de puestos de trabajo:** Talento Humano revisará los temas de inducción específica o entrenamiento del puesto de trabajo que los colaboradores nuevos recibirán durante los seis primeros meses de vinculación a la empresa para incorporarlos al plan de capacitación anual.

*Responsables:* Departamento de Talento Humano

*Documento Relacionado:* Perfil de Cargo / Inducción Específica

**Recopilar los temas de capacitación requeridos:** Talento Humano recopilará todas las necesidades de capacitación de las diferentes áreas, para estructurar el plan de capacitación Anual durante el mes de Abril de cada año.

*Responsable:* Departamento de Talento Humano

*Documento Relacionado:* Perfil de Cargo/ Planes de Acción/ Solicitud de temas de capacitación

**Elaboración del Plan Anual de Capacitación:** Talento Humano enlistará todos los temas de capacitación y estructurará el Plan Anual de capacitación, tomando en cuenta la urgencia o criticidad, el público objetivo y en conjunto con el superior inmediato el método de capacitación que permita desarrollar las competencias en los colaboradores. En caso de necesidades urgentes de capacitación estas se integran al plan, mediante aprobación del Director del área

*Responsable:* Departamento de Talento Humano

*Documento Relacionado:* Plan de capacitación

**Aprobación del plan de capacitación:** Talento Humano revisará con los 4 directores de la empresa (Operaciones, Logística, Administración y Comercial) el Plan de Capacitación Anual con el fin de revisar los temas y métodos de aprendizaje posterior a ello se aprobará por Gerencia el Plan para ser ejecutado en el periodo Mayo - Abril.

*Responsable:* Departamento de Talento Humano

*Documento Relacionado:* Plan de capacitación

**Ejecución del plan de capacitación:** Talento Humano será el encargado de llevar a cabo y dar seguimiento al cumplimiento del Plan Anual de Capacitaciones, coordinando con entes externos o capacitadores internos los diferentes seminarios, talleres, casos, análisis grupales, prácticas, reentrenamientos, entre otros que permitan conseguir la mejora de competencias requeridas para el cargo.

*Responsable:* Departamento de Talento Humano

*Documento Relacionado:* Plan de capacitación /Registro de Capacitación

**Evaluación de las capacitaciones:** Cada capacitador realizará una evaluación al finalizar el entrenamiento o formación a cada colaborador con el fin de evaluar el conocimiento recibido, cuando se tenga una calificación inferior al 60% de la nota, se reforzará nuevamente o en casos específicos se tomará una nueva evaluación.. Adicional para dar seguimiento de que el colaborador ponga en práctica lo aprendido se realizará una evaluación en sitio por parte del jefe inmediato luego de tres meses de recibida la capacitación.

*Responsable:* Departamento de Talento Humano

*Documento Relacionado:* Pruebas de conocimiento


**Devengo de capacitaciones:** Los costos de la formación y capacitación del personal serán cubiertos en su totalidad por la empresa pero deberá existir el compromiso del colaborador de permanecer en la institución por un determinado tiempo dependiendo el costo de la capacitación con el fin de que el conocimiento adquirido sea puesto en práctica dentro del área de trabajo, para ello el colaborador deberá firmar el Documento de Acuerdo de compromiso por formación en el que se tomará en cuenta los siguientes criterios:

Permanencia por montos de inversiones en capacitación	
Montos	Tiempo de permanencia
Hasta \$500	6 meses
\$501 hasta \$1.000	1 año
\$1.001 hasta \$3.000	3 años
Más de \$3.000	5 años

Si el colaborador saliera antes del tiempo acordado cancelará el rubro proporcional al tiempo de permanencia faltante, considerando la fracción de mes como mes completo, por ejemplo si la capacitación tuvo un costo de \$500 dólares dividimos para el tiempo de permanencia de 6 meses y por cada mes faltante el colaborador deberá cancelar \$83,33.


**Responsable:** Departamento de Talento Humano  
**Documento Relacionado:** Acuerdo de compromiso por formación

**Anexo 23. Solicitud de temas de capacitación**

 <b>SOLICITUD DE TEMAS PARA PLAN DE CAPACITACIÓN</b>			
<b>Año</b>			
<b>Solicitante</b>			
<b>Fecha</b>			
<b>Departamento</b>			
	Tema	Dirigido a	Fecha sugerida
Observaciones:			
<hr/> <b>Elaborado por</b>		<hr/> <b>Aprobado por</b>	

### Anexo 24. Plan de Capacitación

Para elaborar el plan de capacitación que permitirá conocer el tema, a quien va dirigido, el cronograma de ejecución, instructores, lugar de capacitación y costos estimados:

 <b>PLAN DE CAPACITACIÓN</b>																							
PERIODO		2021																					
TEMA	DIRIGIDO A	AREA	TIPO			MESES												CAPACITADOR	LUGAR	INVERSIÓN	COSTOS LOGISTICOS	CUMPLIMIENTO	
			FOR MACIÓN	ENTRENAMIENTO	CASOS	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A					REALIZADA	POSTERGADA

	TOTAL \$ - \$ -
--	-----------------

ELABORADO	REVISA	APROBADO
<b>Jefe de TTHH</b>	<b>Director</b>	<b>GERENCIA</b>
<b>FECHA</b>	<b>FECHA</b>	<b>FECHA</b>


  

AREA
ADM ADMINISTRACIÓN
CAL CALIDAD
<b>PRO</b> PRODUCCIÓN
SIS SISTEMAS
COM COMPRAS
LOG LOGÍSTICA
MAN MANTENIMIENTO
<b>PROV</b> PROVEEDORES
VEN VENTAS
FIN FINANZAS
<b>TTHH</b> TALENTO HUMANO
PLA PLANTA



## Anexo 25. Registro de Capacitación

Talento Humano llenará el registro de capacitación como constancia de que el colaborador recibió la capacitación, en los diferentes temas contemplados en el Plan Anual de capacitación:

 <b>REGISTRO DE CAPACITACIÓN</b>			
<b>Tema</b>			
<b>Tipo</b>	<b>Formación</b>	<b>Entrenamiento</b>	<b>Casos</b>
<b>Instructor</b>			
<b>Duración</b>			
<b>Fecha</b>			
<b>Nombre de participante</b>	<b>Firma</b>	<b>Departamento</b>	<b>Observaciones</b>
<b>Sugerencias:</b>			
<b>Instructor</b>		<b>Revisado por</b>	

## Anexo 26. Acuerdo de permanencia

### ACUERDO DE PERMANENCIA POR PROCESOS DE FORMACIÓN Y CAPACITACION

Cuenca, 2021

Por una parte, Sr. Luis David Moncayo, en calidad de representante legal de Lácteos San Antonio, y por otra \_\_\_\_\_ con número de cédula \_\_\_\_\_ en su calidad de trabajador de la empresa.

#### Acuerdan

**PRIMERO.** El propósito de la empresa es desarrollar las competencias de los colaboradores a través de programas de formación y capacitación de forma anual que permitan mejorar el desempeño empresarial y lograr resultados eficientes. En base a lo expuesto durante el presente año se le brindarán las siguientes capacitaciones contempladas en su plan de formación:

TEMA 1	INVERSION	TEMA 2	INVERSION	TEMA 3	INVERSION	TOTAL
	\$ -		\$ -		\$ -	\$ -

El valor total al que asciende todo el proceso de formación es \$ \_\_\_\_\_, valor que es cancelado en su totalidad por Lácteos San Antonio C.A.

**SEGUNDO.** El/la Colaborador/a se compromete a poner en práctica lo aprendido dentro de la empresa y, por consiguiente, ambas partes acuerdan lo siguiente:

#### CONDICIONES

**PRIMERO.** El/la Colaborador/a luego de terminado su proceso de formación se compromete a prestar sus servicios en Lácteos San Antonio C.A por un tiempo de \_\_\_\_\_ años, periodo durante el cual aplicará los conocimientos adquiridos en la empresa.

**SEGUNDO.** En caso de que el colaborador saliera antes del tiempo establecido en el acuerdo cancelará los valores proporcionales de la capacitación recibida, tomando en cuenta el tiempo de permanencia faltante y se considerará la fracción de mes como mes completo.

Para constancia del acuerdo firman el presente documento:

\_\_\_\_\_

**GERENTE GENERAL**

\_\_\_\_\_

**COLABORADOR**

## Anexo 27. Procedimiento de plan de carrera

	<b>PROCEDIMIENTO PARA ELABORACIÓN DE PLANES DE CARRERA</b>
---	--

**OBJETIVO:** Establecer los lineamientos para la elaboración de planes de carrera para los cargos críticos de Lácteos San Antonio C.A.

**ALCANCE:** Se aplica para todo los cargos críticos de LACTEOS SAN ANTONIO C.A.

### TERMINOLOGÍA Y DEFINICIONES

**Plan de Carrera:** Programa que permite el desarrollo profesional de los colaboradores que tienen alto potencial, para que puedan ocupar en el futuro puestos críticos de igual o mayor responsabilidad según las rutas establecidas en el mapa de carrera.

**Rutas de carrera:** Se establecen para identificar la movilidad ascendente y horizontal de los colaboradores dentro de su ciclo laboral.

**Desarrollo de carrera:** Es el cumplimiento primario de los requisitos de perfil duro, formación, experiencia y competencias requeridas en el perfil referente al movimiento.

**Organigrama empresarial:** Esquema que representa gráficamente la estructura que tiene la empresa internamente, donde se establece los niveles de jerarquía del personal, las áreas y cargos existentes en una organización.

**Cargos críticos:** Son aquellos cargos que afectan a la continuidad operacional y tienen altos costos de reemplazo.

**DIRECTRICES GENERALES PARA EL DISEÑO DE PLANES DE CARRERA:** Para que el proceso de Plan de Carrera se lleve a cabo adecuadamente se deberá tomar en cuenta las siguientes directrices:

- Es necesario contar con todos los perfiles de cargo actualizados.
- El plan de carrera no es para todos los cargos de la estructura organizacional únicamente para cargos críticos.

### PROCEDIMIENTO PARA EL DISEÑO DE PLANES DE CARRERA

**Actualización y revisión de perfiles de cargo:** El área de Talento Humano se encargará de mantener actualizados, revisar o crear los perfiles de cargo de toda la empresa los cuales serán el punto de partida para elaborar el plan de carrera de los cargos críticos de la organización.

*Responsables:* Departamento de Talento Humano

*Documento Relacionado:* Perfiles de cargo

**Establecer el Comité de Carrera:** Se conformará el Comité de carrera que estará integrado por Talento Humano, Director de Operaciones, Director de Logística y Abastecimiento, Director Comercial y Directora Administrativa, para que el Plan de Carrera de la empresa se adapte a todos los requerimientos. Las funciones principales del Comité serán establecer el proceso, políticas, gestionar recursos, comunicar, sensibilizar, y controlar la efectividad del plan de carrera.

*Responsable:* Departamento de Talento Humano

*Documento Relacionado:* Nombramiento de miembro de Comité de Carrera

**Definición de la estructura organizacional:** El área de Talento Humano conjuntamente con los 4 directores de la empresa (Administrativo/ Operaciones/ Comercial/ Logística y Abastecimiento) que integran el Comité de Carrera, revisarán y actualizarán el organigrama de la empresa, para definir los niveles jerárquicos y los cargos necesarios para el normal funcionamiento de Lácteos San Antonio C.A. Luego de la actualización del organigrama por cada Dirección se aprobará por la Gerencia General.

*Responsables:* Departamento de Talento Humano/Directores

*Documento Relacionado:* Organigrama

**Definir Cargos Críticos:** Talento Humano conjuntamente con el Comité de Carrera establecerán los cargos críticos o claves para la gestión empresarial tomando en cuenta la incidencia del cargo en la estrategia, el impacto en la satisfacción de partes interesadas, consecuencia de error y si el cargo requiere formación especializada.

**Responsable:** Departamento de Talento Humano/ Comité de Carrera

**Documento Relacionado:** Matriz de análisis de cargos críticos

**Diseñar el Mapa de Carrera:** Talento Humano diseñará conjuntamente con el Comité diseñará los mapas de carrera profesional para los cargos críticos o claves de la empresa, estructurando por áreas las rutas primarias, secundarias y transversales. El desarrollo de carrera depende del cumplimiento de los requisitos de perfil duro: Instrucción, Experiencia, Capacitación Especializada y nivel de competencias alcanzado según el perfil referente al movimiento.

**Responsable:** Departamento de Talento Humano/Comité de Carrera

**Documento Relacionado:** Mapa de Carrera

## **Anexo 28. Acta de Nombramiento de Miembro del Comité de Carrera**

La Alta Dirección emitirá los nombramientos a los Directores de área y a Talento Humano para la conformación del Comité de Carrera con el fin de desarrollar los planes de carrera dentro de Lácteos San Antonio C. A:



### **NOMBRAMIENTO DE MIEMBROS DEL COMITÉ DE CARRERA**

Con el objetivo de gestionar los planes de carrera dentro de Lácteos San Antonio se conforma el Comité de Carrera el mismo permitirá que:

- Exista mejor gestión del Talento Humano en Lácteos San Antonio C.A.
- Las propuestas sean aceptadas con mayor facilidad.
- La gestión del Talento Humano sea compartida con los líderes de área.

El Comité de Carrera estará conformado por: Talento Humano, Director de Operaciones, Director de Logística y Abastecimiento, Director Comercial y Directora Administrativa. Las funciones que cumplirá el Comité de Carrera serán:

- Definir y actualizar el proceso y las políticas de carrera.
- Gestionar los recursos para el desarrollo de carrera en Lácteos San Antonio.
- Evaluar los cargos críticos dentro de su estructura organizativa.
- Comunicar y sensibiliza los planes de carrera con el personal a su cargo.
- Diseñar los mapas de carrera.

Con base en lo señalado anteriormente la Alta Dirección de Lácteos San Antonio C.A. designa a \_\_\_\_\_ quien ocupa el cargo de \_\_\_\_\_ como Miembro del Comité de Carrera de Lácteos San Antonio C.A.

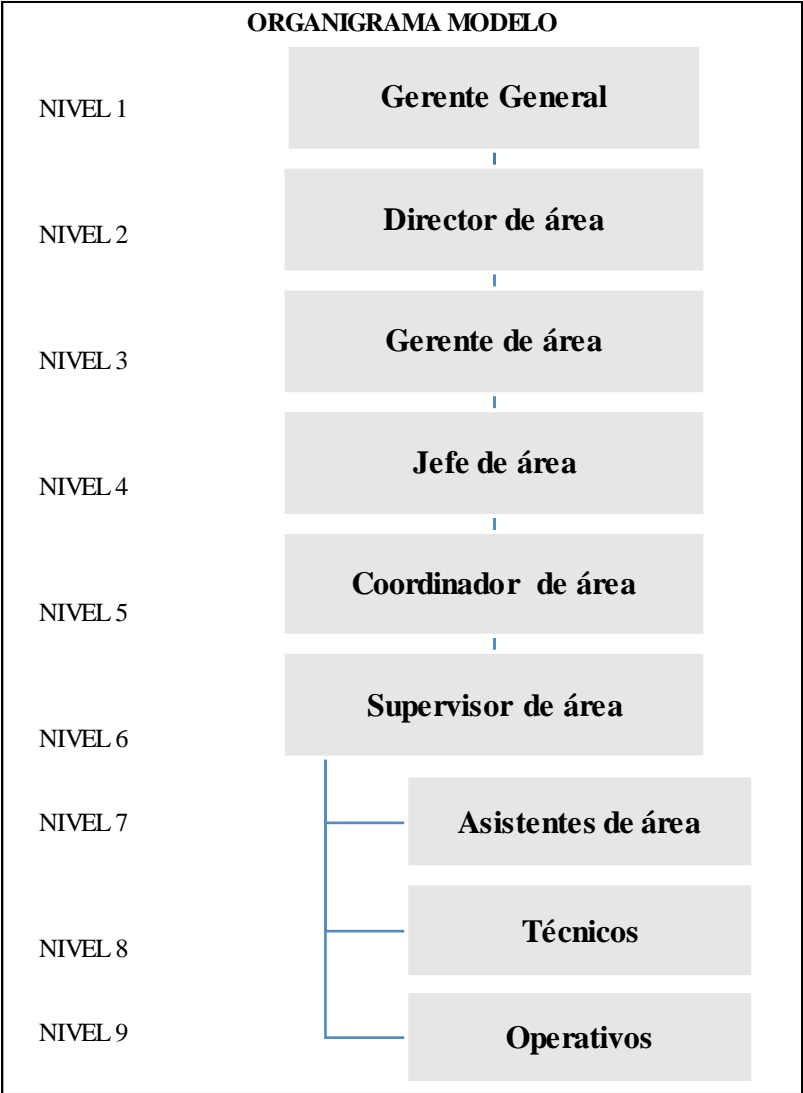
Firmas de aceptación

\_\_\_\_\_  
Luis David Moncayo  
**GERENTE GENERAL**

\_\_\_\_\_  
**DIRECTOR (A)/ TALENTO HUMANO**

**Anexo 29. Modelo de organigrama**

Al estar Lácteos San Antonio dividido en cuatro grandes áreas se generará un organigrama posicional por cada Dirección, herramienta que servirá para conocer los niveles, las áreas, líneas de autoridad y cargos existentes dentro de la estructura:



## Anexo 30. Criterios para definición de cargos críticos

Un cargo crítico es aquel que afecta la operación de la empresa y genera altos costos de reemplazo, es importante establecer los criterios para definir si un cargo es crítico o no, para ello se tomará como referencia la Matriz Identificación de Cargos Críticos y las Condiciones de Evaluación de Alfredo Paredes y Asociados, en donde se analiza: Relevancia, Impacto, Consecuencia del error y el costo de reemplazo o curva de aprendizaje:

CONDICIONES DE EVALUACIÓN DE CARGOS CRÍTICOS				
Grado	Relevancia	Impacto	Consecuencia de error	Costo de reemplazo / curva de aprendizaje
	Indica el grado de relación con la estrategia, el desempeño o los factores críticos de éxito de la organización o del proceso.	Identifica el impacto sobre los resultados y nivel de satisfacción de clientes internos y/o externos.	Indica las consecuencias por no ejecutar las actividades del puesto o un incorrecto desempeño en las mismas.	Indica el grado de especialización, formación, capacitación y experiencia que se requiere para el desempeño del puesto determinando el costo de reemplazo.
10	<b>Máxima relación</b> con la estrategia de la empresa o del proceso.	<b>Máximo impacto:</b> Máxima afectación a los resultados de toda la organización y satisfacción de clientes internos y/o externos.	<b>Consecuencias muy graves:</b> Pueden afectar a toda la organización en múltiples aspectos.	<b>Máxima exigencia profesional:</b> Se requiere de formación, experiencia y capacitación especializadas, experiencia de alto nivel que el ocupante debe poseerla antes de ocupar el puesto y costo de reemplazo muy alto.
8	<b>Alta relación</b> con estrategia /desempeño /de la empresa o del proceso.	<b>Alto impacto:</b> Alta afectación a los resultados de toda la organización y satisfacción de clientes internos y/o externos.	<b>Consecuencias graves:</b> pueden afectar resultados, procesos o áreas funcionales de la organización.	<b>Alta exigencia profesional:</b> Para el desempeño de la posición se requiere de formación especializada, capacitación, experiencia, de alto nivel que puede ejecutarse al momento de ocupar la posición con alto costo de reemplazo.
6	<b>Moderada relación</b> con estrategia /desempeño / de la empresa o del proceso.	<b>Impacto moderado:</b> Moderada afectación a los resultados de toda la organización y satisfacción de clientes internos y/o externos.	<b>Consecuencias considerables:</b> repercuten negativamente en los resultados o trabajos de otros.	<b>Moderada exigencia profesional:</b> Para el desempeño de la posición se requiere de formación, capacitación y experiencia que no tiene el carácter de especializada y el costo de reemplazo es moderado.
4	<b>Poca relación</b> con estrategia /desempeño / de la empresa o del proceso.	<b>Impacto menor:</b> Mínima afectación a los resultados de toda la organización y satisfacción de clientes internos y/o externos.	<b>Consecuencias menores:</b> cierta incidencia en resultados o actividades que pertenecen al mismo puesto.	<b>Poca exigencia profesional:</b> Para el desempeño de la posición se requiere de capacitación en aspectos que pueden brindarse al momento de ocupar la posición y el costo de reemplazo es bajo.
2	<b>Ninguna relación</b> con estrategia /desempeño / de la empresa o del proceso.	<b>Impacto mínimo:</b> Poca o ninguna incidencia en resultados del proceso o empresa, así como, en el nivel de satisfacción de clientes internos y/o externos.	<b>Consecuencias mínimas:</b> poca o ninguna incidencia en actividades o resultados.	<b>Ninguna exigencia profesional:</b> Para el desempeño de la posición No se requiere de formación, capacitación y experiencia especializada y el costo de reemplazo es mínimo.

### Anexo 31. Matriz de Identificación de cargos críticos

MATRIZ DE IDENTIFICACIÓN DE CARGOS CRÍTICOS							
No.	Cargo	Criterios de calificación				Resultados	
		Relevancia con la estrategia	Impacto	Consecuencia de error	Costo de reemplazo / curva de aprendizaje	Calificación total	Interpretación
		30%	20%	20%	30%		
1	Jefe de mantenimiento	6	8	8	6	6,8	Cargo crítico medio
2	Electromecánico	6	8	2	2	4,4	No se considera cargo crítico
3	Jefe de aseguramiento de calidad	6	8	10	8	7,8	Cargo crítico alto

### Anexo 32. Instructivo para identificación de cargos críticos

	<b>INSTRUCTIVO PARA IDENTIFICACIÓN DE CARGOS CRITICOS</b>
---	---

Para llenar la Matriz de Identificación de Cargos Críticos se deberá llevar a cabo los siguientes pasos:





1. Establecer el peso sobre 100% para cada factor (relevancia, impacto, consecuencia del error y el costo de reemplazo).
2. Enlistar los cargos existentes dentro del Organigrama de cada Dirección.
3. Calificar de 2 a 10 cada factor, siendo 2 lo menos crítico y 10 lo más crítico, de acuerdo a las especificaciones de la Matriz Condiciones de Evaluación de Cargos Críticos, se debe tomar en cuenta que el plan de carrera es para cargos críticos y que no todos los cargos son críticos.
4. Ponderar cada calificación con el peso del factor evaluado y sumar todas las ponderaciones para obtener una calificación total sobre 10 puntos.
5. Definir cargos críticos, para ello se debe tomar en cuenta la escala de interpretación:

ESCALA PARA INTERPRETACIÓN	
2,0 - 4,9	No se considera cargo crítico
5,0 - 6,9	Cargo crítico medio
7,0 - 10,0	Cargo crítico alto

### Anexo 33. Líneas y rutas de carrera

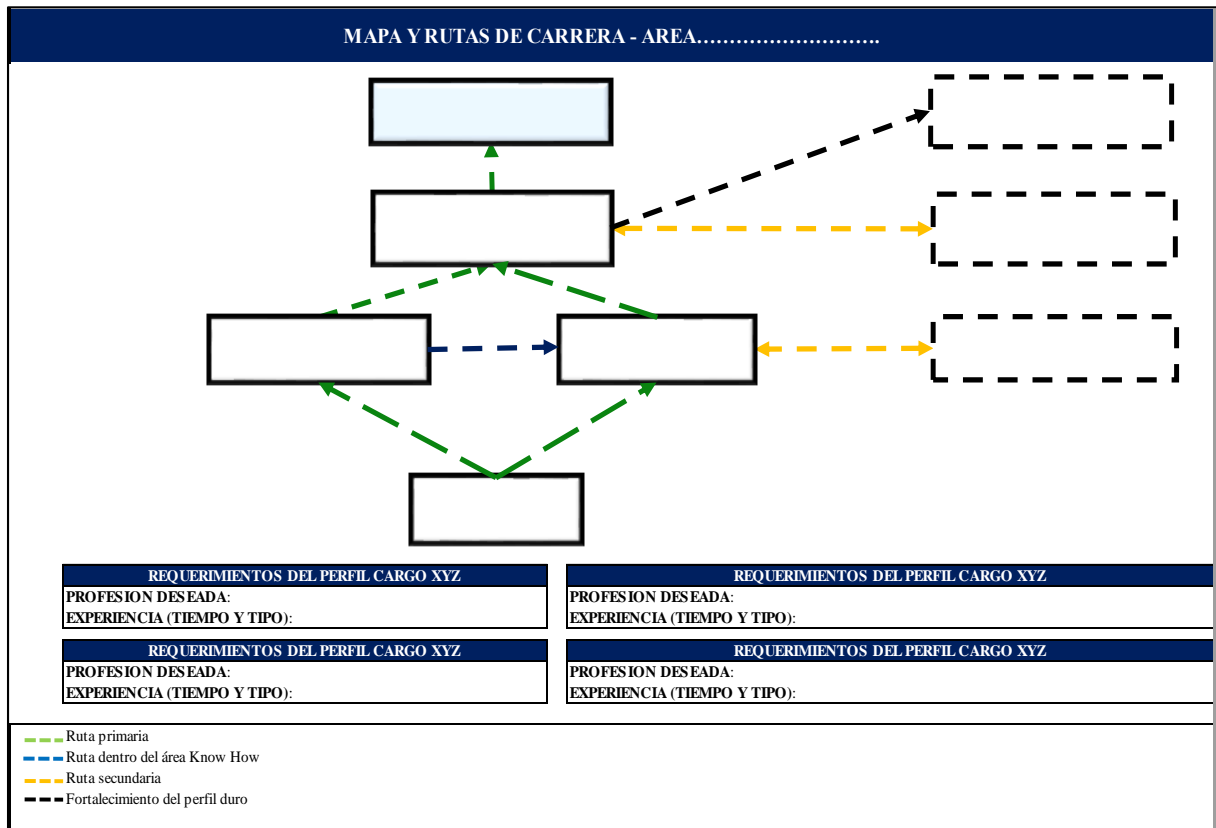
El mapa de carrera es la estructura grafica que permite conocer las diferentes rutas de carrera existentes dentro de la organización para los cargos críticos detectados. Una ruta de carrera identifica la movilidad de un cargo ya sea vertical, horizontal o transversalmente.

El desarrollo de la carrera profesional dependerá del cumplimiento primario de los requisitos del perfil duro referentes a instrucción, formación especializada, experiencia y nivel de desarrollo de competencias versus el perfil al que podría moverse dentro del plan de carrera:

<b>LÍNEAS Y RUTAS DE CARRERA</b>		
<b>Línea</b>	<b>Tipo de Ruta de Carrera</b>	<b>Descripción</b>
	Ruta primaria	Se refiere a la movilidad ascendente directa de un cargo, habitualmente establecido por el nivel jerárquico de un área.
	Requiere know how del proceso-movimiento horizontal	Se refiere a la movilidad horizontal de un cargo, es decir entre pares, cuyos movimientos dependerán del conocimiento de los procesos del área.
	Ruta secundaria	Se refiere a la movilidad ascendente u horizontal indirecta o complementaria de un cargo. Puede ocurrir en una misma área o entre áreas.
	Fortalecimiento de Perfil Duro	Se refiere a la posibilidad de movimiento ascendente u horizontal que requiere un importante desarrollo del perfil duro especialmente (formación, experiencia y conocimientos especializados).



### Anexo 34. Formato de Mapa de Carrera



Fuente: Alfredo Paredes y Asociados.