

**UNIVERSIDAD DEL AZUAY**

**Facultad de Filosofía**

**Escuela de Psicología Laboral**

**IMPLEMENTACIÓN DEL REQUISITO 6.2.2  
DE LA NORMA ISO 9001:2001, EN LA EMPRESA PRESS FORJA AÑO 2007**

**Tesis previa a la obtención del título de  
Psicólogo Laboral y Organizacional**

**Autor: Sr. Juan Fernando Ñauta Díaz**

**Director: Psicóloga Laboral Cristina Crespo MST.**

**Cuenca- Ecuador**

**2007**

## **Dedicatoria**

**A Dios y a la naturaleza que me vio crecer...**

**Para quienes comparten mis objetivos y confían en mí.**

## **Agradecimientos**

Mi más profundo y sincero agradecimiento a quienes aportaron al desarrollo de mi trabajo y confían en mi perfil profesional; a todos, los que un día me guiaron y me enseñaron que “hay que tener sueños lo suficientemente grandes para no perderlos de vista mientras se los está buscando” y que sobre todo demostrar los valores como la verdad construye un futuro mejor.

Agradecimiento muy especial a una persona que creyó en mí un poco más de lo que yo creía y me enseñó lo natural de la vida, que posee colores y me acompañó hasta la cima del mundo... como una estrella.

## INDICE DE CONTENIDOS

<b>Dedicatoria.....</b>	<b>ii</b>
<b>Agradecimientos.....</b>	<b>iii</b>
<b>Índice de contenidos.....</b>	<b>iv</b>
<b>Índice de ilustraciones y cuadros.....</b>	<b>vi</b>
<b>Índice de anexos.....</b>	<b>vii</b>
<b>Resumen.....</b>	<b>viii</b>
<b>Abstract.....</b>	<b>ix</b>
<b>Introducción.....</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO 1 . NORMA ISO 9001:2000 Y GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.....</b>	<b>2</b>
1.1 Enfoque basado en procesos.....	2
1.2 Acercamiento a las normas ISO.....	5
1.3 Requerimientos de la Norma ISO 9001:2000.....	16
1.4 ¿Qué es una competencia?.....	17
1.5 ¿Qué es un perfil del puesto por competencias?.....	22
<b>1.6 Subsistemas de recursos humanos por competencias.....</b>	<b>24</b>
1.6.1 Reclutamiento de personal.....	24
1.6.2 Selección de personal por competencias.....	25
1.6.3 Contratación de personal.....	27
1.6.4 Inducción de Personal.....	28
1.6.5 Evaluación de rendimiento de 360°.....	29
1.6.6 Capacitación.....	32
<b>1.7 Andragogía. Aprendizaje para adultos.....</b>	<b>36</b>
1.7.1 ¿Qué es Andragogía?.....	36
1.7.2 Aprendizaje Significativo.....	38
1.7.3 Aprendizaje Cooperativo.....	41

<b>CAPÍTULO 2. APLICACIÓN DEL PROYECTO.....</b>	<b>43</b>
Elaboración de:	
Manuales de Funciones y Perfiles de cargo.....	43
Proceso de gestión del Talento Humano.....	51
Procedimiento para reclutamiento, selección y contratación del personal.....	53
Procedimiento de inducción.....	60
Proceso de capacitación.....	65
Procedimiento para capacitación.....	65
Procedimiento para la evaluación del desempeño del personal.....	75
Aplicación de programa de Capacitación sobre toma de conciencia del sistema de gestión de calidad.....	83
 <b>CAPÍTULO 3. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	 <b>94</b>
 <b>Anexos.....</b>	 <b>101</b>
 <b>Bibliografía.....</b>	 <b>241</b>

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES Y CUADROS

Figura 1: Sistema de Gestión de Calidad (S.G.C).....	2
Figura 2: Círculo de Deming.....	6
Tabla 1: Rasgos de personalidad Test 16 PF5.....	46
Tabla 2: Modelo de Calificación Martha Alicia Alles, escala y frecuencia.....	76
Tabla 3: Modelo de calificación adaptada a la empresa Press Forja S.A.....	76

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1.- Manuales de funciones para Press Forja S.A.....	101
Anexo 2.- Formulario para evaluación de desempeño del personal de Press Forja S.A.....	173
Anexo 3.- Descripción cultural de la empresa Press Forja S.A.....	232
Anexo 4.- Análisis FODA de la empresa Press Forja S.A.....	237

## **RESUMEN**

Las normas de gestión de la calidad son una oportunidad para el desarrollo organizacional en las empresas, la familia de normas ISO 9000 es un conjunto de normas internacionales y guías de calidad que ha obtenido una reputación mundial como base para establecer sistemas de gestión de la calidad, con gran acogida a nivel nacional y local.

Este documento proporciona una perspectiva general de la familia de normas ISO 9000 y presenta una visión práctica de los recursos humanos en este ámbito; que colectivamente, forman la base para la mejora continua y la excelencia empresarial. En particular, se verá cómo se han aplicado los conocimientos de la psicología laboral en base a las exigencias de la norma ISO 9001:2000 para producción y cómo pueden ser utilizadas para obtener un máximo beneficio, para satisfacer a los clientes y los requisitos específicos de la organización.



## **ABSTRACT**

Quality management standards are an opportunity for the organizational development of companies. The ISO 9000 family is a set of international standards and quality guidelines that have earned worldwide reputation as a basis for establishing quality management systems with great acceptance both locally and nationally.

This document provides a general overview of the ISO 9000 standard family and presents a practical vision of the human resources in this area, which together constitute a basis for steady improvement and business excellence.

It will particularly show how the knowledge of labor psychology has been applied based on the demands of the ISO 9001: 2000 standard for production, and how it can be used to get the greatest benefits to satisfy customers and to meet the specific requirements of the company.

## INTRODUCCIÓN

Las empresas que existen en los sectores tanto de producción como de servicios pueden acceder a un conjunto de normas que complementen su hacer diario y certifiquen que lo que hacen logra mantener y desarrollar la calidad; esta necesidad de crecimiento es una respuesta estratégica a la competitividad.

Esta obra muestra la implementación de una norma ISO 9001:2000 de producción en una empresa dentro del segmento de la pequeña industria y la fusión con la gestión de los recursos humanos para lograr la administración efectiva de un activo como lo es el talento humano, en este ámbito se muestra la necesidad de determinar las necesidades de competencia y formación para el personal, proporcionar formación o acciones de mejora y evaluar la eficacia de dichas acciones. Se tiene que tomar en cuenta que todo suceso dentro de la empresa afecta a las personas que laboran en ella, por esa razón todo parte de tener conciencia sobre la responsabilidad que mantienen con la calidad y de conocer políticas y objetivos de la organización, conocer su puesto de trabajo, habilidades, herramientas administrativas y la documentación necesaria para efectuar su trabajo. Por tanto, se evidencia el manejo técnico de la empresa y de los recursos humanos.

Este documento no es exactamente un manual para la implementación de una norma ISO; más bien, es una muestra práctica del uso de una acertada metodología elaborada en base a una amplia literatura para el diseño e implementación del proceso de recursos humanos y sus distintos procedimientos. Cabe recalcar que solo se hace referencia al capítulo 6.2.2 y no a la aplicación de la norma en toda la empresa aunque se haya facilitado la elaboración de distintos procesos; adicionalmente, muestra los resultados del análisis, diseño e implementación de los conocimientos adquiridos y lo elaborado a lo largo de la interacción con representantes de la empresa.

# CAPITULO 1.- SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD ISO 9001:2000 Y GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

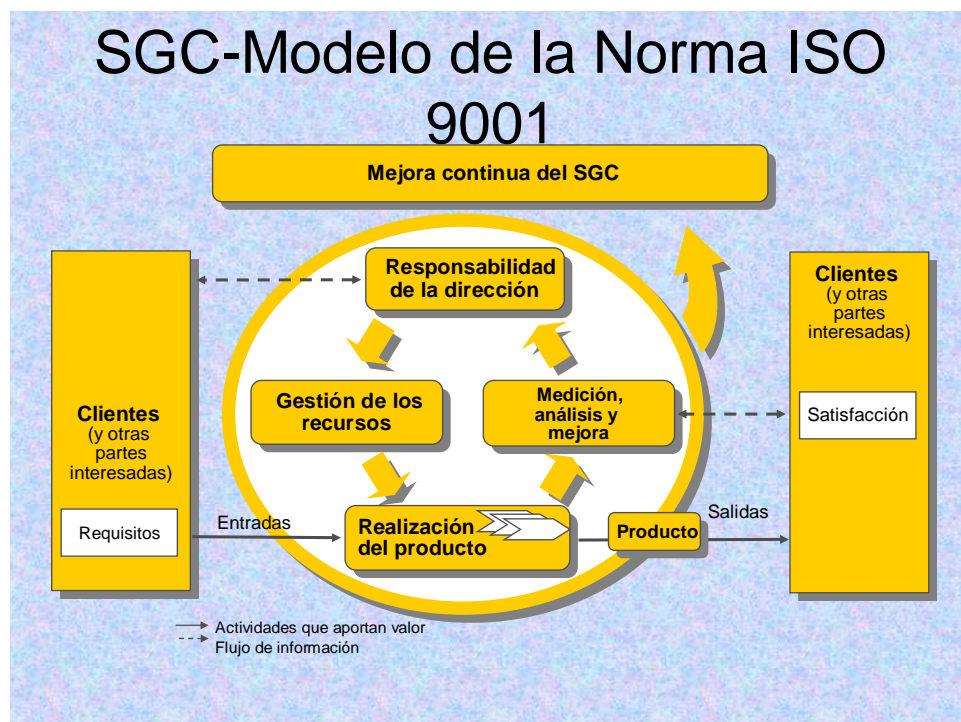
## 1.1 ENFOQUE BASADO EN PROCESOS

Las organizaciones para su mejor funcionamiento deben identificar numerosos procesos interrelacionados, ya que generalmente el resultado de un proceso constituye directamente la entrada de otro; por lo tanto, la identificación y gestión de este sistema de procesos y en especial su interacción, es denominado como: “Enfoque basado en procesos” .

“Cualquier actividad o conjunto de actividades, que utiliza recursos para transformar entradas en salidas puede considerarse un proceso”. (ICONTEC, S.G.C, Fundamentos y vocabulario, 2006, Pág.3)

Cuando la organización asume este enfoque genera confianza en la capacidad que tienen los procesos y la calidad de sus productos, ya que proporciona una base para la mejora continua. Esto conduce al incremento de la satisfacción de los clientes, de las partes de la empresa y al éxito de la organización. En la figura 1, se ilustra el sistema de gestión de la calidad basada en procesos.

Fig. 1 Sistema de Gestión de Calidad (S.G.C), basada en procesos. (ICONTEC)



Los autores José Aguilar, Iñiqui Aguirre, William Morantes, Yasmín Espinoza, proponen varias fases que se deben tener en cuenta para la implementación de un sistema de gestión, en este caso implementaremos una norma ISO de la familia 9000.

**Primera fase:** En esta primera fase se realiza un análisis de la misión, visión y objetivos de la institución. El objetivo de esta fase es identificar cuáles son las líneas de acción que se deben seguir para alcanzar los objetivos.

Se puede partir de un análisis FODA, para obtener un “diagnóstico de la institución”

**Segunda fase:** Planteamiento de la nueva misión, visión, objetivos y estrategias a seguir para lograr los nuevos objetivos.

El análisis anterior permite un mejor entendimiento de la situación actual de la institución. Con este estudio se plantean los nuevos objetivos, misión, visión, lineamientos que debe seguir la institución, para lograr cumplir con las metas para la cual fue creada.

En esta fase se nota la existencia de un bloque de Dirección que se encargará del cumplimiento de las políticas y lineamientos de la institución.

**Tercera fase:** Definición y descripción de los procesos.

En esta fase se describen los diversos procesos. Para cada uno de los procesos se describen las características más importantes: el nombre del proceso, sus entradas y salidas, las actividades que intervienen, el rol de la institución y los subprocesos asociados.

En el caso de que un proceso tenga subprocesos se describen de la misma manera que un proceso.

**Cuarta fase:** Planteamiento de los diferentes requerimientos de la institución: recursos humanos, bienes tangibles, bienes intangibles.

Es necesario definir de forma clara y precisa todo lo relacionado con las normas y procedimientos de la institución. Al establecer y hacer cumplir de forma clara y precisa las normas y procedimientos a seguir por la institución, se garantizará un buen desempeño del funcionamiento de la misma.

El Profesor Fabián Ballivián en su ponencia en la universidad de la Habana señala que se deben tomar en cuenta un conjunto de temas funcionales que implican una tecnología para llevarlo a la práctica organizacional.

Según Ballivián, en los siguientes temas quedan concentradas todas las actividades clave que deben revisarse para tener un exitoso sistema de recursos humanos, por ejemplo:

**Flujo de recursos humanos:** inventario de personal, selección de personal, colocación, evaluación del desempeño, evaluación del potencial humano, promoción, democión, recolocación.

**Educación y desarrollo:** formación, planes de carrera, planes de comunicación, organización que aprende, participación, promoción, desempeño de cargos y tareas.

**Sistemas de trabajo:** organización del trabajo, seguridad e higiene ocupacional, exigencias ergonómicas, optimización de plantillas, perfiles de cargo.

**Compensación laboral:** sistemas de pago, sistemas de reconocimiento social, sistemas de motivación, etc.

**Quinta Fase:** Implantación misma del sistema de recursos humanos.

En esta fase, se conecta la Fase 2, adicionalmente, debe realizarse ya la selección de las personas que desempeñarán las funciones en la institución según los perfiles establecidos para cada uno de los cargos existentes o creados. Y finalmente, en esta fase es necesario un cronograma de las diferentes actividades; el cronograma debe considerar reuniones de grupo, presentación del modelo, etc.

A través de un modelo de gestión de recursos humanos se puede entender y describir a las organizaciones, sin embargo no son suficiente guía para el diseño de su estructura, se puede pensar en escoger nuevos elementos y descartar otros.

Basándonos en esto, cada organización deberá diseñar su propio modelo de gestión, según los autores José Aguilar, Iñaki Aguirre, William Morantes y Yasmín Espinoza en su artículo tomado de internet en [www.funmrd.gov.ve](http://www.funmrd.gov.ve)

Por otro lado, es bueno resaltar que el proceso de revisión o elaboración del modelo de gestión de las instituciones, está dentro de los procesos de planificación estratégica y de reingeniería de la misma; por lo tanto hay que considerar que el

nuevo modelo de gestión permitirá un reajuste de la estructura de la organización y esta pueda adaptarse o seguir a un proceso de planificación.

“...se tiene un modelo de gestión, se establece el proyecto institucional y se tiene los elementos necesarios para generar credibilidad institucional y competencia institucional, se tiene claro el rumbo y hay legitimidad en las acciones...” (Tom Peters, Gestionar Con imaginación)

Con este enunciado nos damos cuenta que un modelo de gestión es una forma de existir de una organización ya que permitirá el desarrollo continuo de la misma, existen otros modelos que se pueden aplicar a las organizaciones dependiendo de sus necesidades existenciales como estratégicas.

## **1.2 ACERCAMIENTO A LAS NORMAS ISO**

Nuestro entorno cada vez más globalizado continúa demandando cambios, la velocidad con la que nacen, compiten y mueren nuestras ideas, nos lleva a plantearnos la necesidad de gestionar las organizaciones de forma muy distinta a cómo históricamente lo hacíamos. Consecuencia de lo anterior es que se reconoce la necesidad de lograr que el personal que conforma a las organizaciones, acepte invertir todo su talento en la organización, con un alto nivel de participación y requiriendo que la alta dirección corresponda este esfuerzo.

En esta línea han surgido una serie de modelos de gestión que reconocen el valor del conocimiento y pretenden promoverlo, estructurarlo y hacerlo operativo o válido para las organizaciones y la sociedad.

Estos modelos de gestión deben poseer una herramienta que colabore con su existencia y aplicación en las empresas; por esto, para conocer el origen de la norma ISO como sistema de gestión hablaremos sobre la palabra norma ya que produce cierta confusión.

Según Hector Fernández Pereda, en su artículo publicado en AENOR.com, “La norma, es un conjunto de disposiciones, especificaciones y procedimientos, esta determina unos parámetros y formas de actuar sobre estos parámetros; ahora bien, la norma, puede ser una norma legal (leyes), norma técnica (especificaciones a cumplir), norma transitoria, norma interna o norma registrada, etc.”

En la mayoría de las ocasiones, las normas son creadas por compañías o particulares para sus fines particulares. Estas, si tienen éxito y se imponen en el mercado, terminan siendo registradas por algún organismo de recopilación y unificación de normas. Estos organismos solamente recopilan normas.

Las siglas ISO corresponden a Internacional Standard Organization, de aseguramiento de calidad establecida en el año de 1987 en Europa, esta norma ha cambiado el panorama de los sistemas de calidad en Europa y en todo el mundo.

A partir de los años ochenta existen dos grandes tendencias de la gestión de la calidad, la primera es el aseguramiento de la calidad, basada en las normas ISO 9000, y una segunda llamada Gestión de la Calidad Total, destinada a la mejora de la gestión y los resultados de las empresas y basadas en grandes modelos, ambas basadas en un enfoque fundamental de procesos. (Norma ISO 9001 del 2000, Resumen para directivos, Norma técnica Colombiana)

Las normas de gestión aclaran el panorama para un mejor desenvolvimiento de las empresas en el siguiente gráfico figura N° 2, se ilustra cómo funciona un sistema de gestión según Deming.

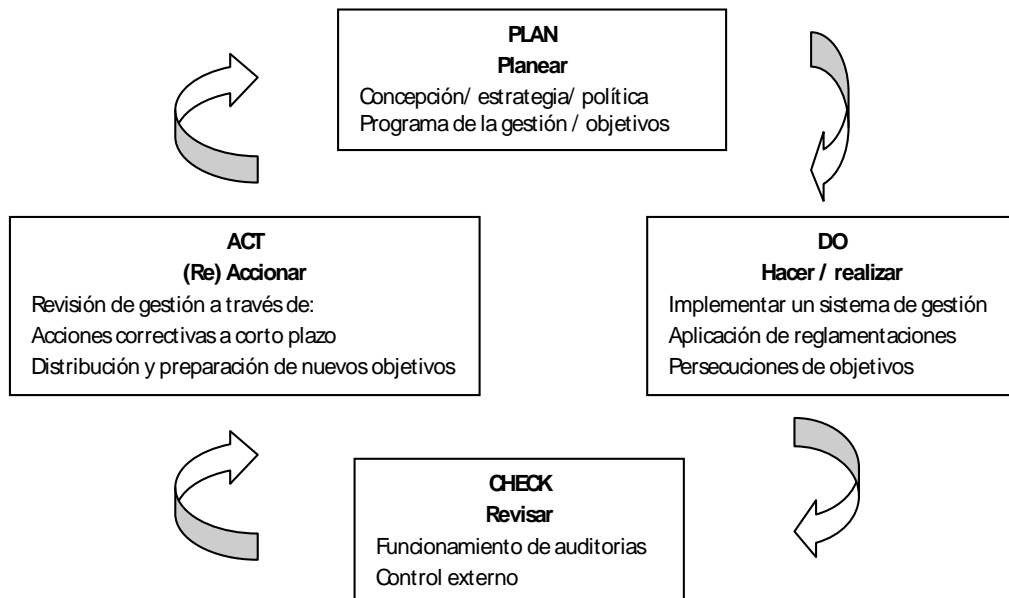


Figura 2. Círculo de Deming.

(Curso: Conceptos de gestión integral; Ing. Wilson Arévalo; Noviembre 2004)

El círculo de Deming posee cuatro factores que son fundamentales para las empresas:

- Plan (Planear)
- Do (Hacer / realizar)
- Check (revisar)
- Act (reaccionar)

### **Plan Planear**

En esta etapa se encuentra toda la información sobre la concepción de la empresa, la estrategia a seguir en el sector que se ubica, sus políticas de calidad y de operatividad, el programa de gestión con los objetivos que se desean obtener.

### **Do (Hacer / realizar)**

En esta etapa están todas las actividades que realiza la empresa empezando por ejecutar la implementación del sistema de gestión, aplica las reglamentaciones que regirán la calidad de nuestro producto o servicio, se plantean los objetivos a largo y mediano plazo dando seguimiento y analizando los resultados que se van obteniendo.

### **Check (revisar)**

En esta etapa se procede a revisar todos los productos de los diferentes procesos que se han obtenido, por ejemplo se realizan auditorías procedimentales y de calidad, se revisa la documentación y la estadística; este análisis ayuda a conocer las limitaciones de la empresa y de aquí parten las correcciones para mejorar.

### **Act (reaccionar)**

En esta etapa, una vez que se han revisado los objetivos, se procede a plantear acciones correctivas a corto plazo y se analizan las consecuencias si no se aplicasen dichas acciones; también se fijan los nuevos objetivos para reanudar el círculo de operación.

Los sistemas de gestión se basan en los parámetros propuestos por Deming y de ahí su uso según el enfoque que desee aplicarse en las empresas; los sistemas de gestión



o la familia de normas que buscan integrarse a las empresas se las puede clasificar en base a tres grandes enfoques: calidad, medio ambiente, salud y seguridad laboral.

**El enfoque de calidad** posee un punto central que tiene relación en la demanda del cliente sobre el producto, trata sobre “hacer lo correcto” y su objetivo es reducir el número de errores y mermar los costos por fallas, siendo la persona de contacto el cliente directamente.

**El enfoque de medio ambiente** posee un punto central que es la repercusión de la empresa sobre el medio ambiente, trata sobre “hacer lo correcto” y su objetivo es reducir la contaminación, cumplir con la ley que protege el medio ambiente y disminuir costos, siendo los beneficiarios el cliente, las personas y la administración.

**El enfoque de salud y seguridad laboral** se preocupa esencialmente del trabajador, trata sobre “hacer lo más seguro” y su objetivo es reducir los riesgos de accidentes, cubrir los costos de protección y reducir los costos por accidentes siendo el beneficiario el cliente.

A estos tres grupos se les denomina 9000 para procesos y calidad; 14000 para normar la gestión del medio ambiente y 18000 para salud y seguridad laboral. Se distinguen además las versiones que han sido revisadas, así tenemos: 9001: 2000 que es una mejora de la norma 9001: 1994; y así cada una de las normas posee su versión.

El presente documento profundizará el conocimiento sobre la norma de calidad ISO 9001:2000.

Una vez que surge la idea de llevar a cabo todo un proceso de trabajo que conllevará a la certificación internacional, es necesario enfocarse primeramente en los principios que rigen la norma ISO 9001:2000, ya que son considerados como la base de todo un proceso de cambios. Los requisitos de la norma ISO 9001:2000 son flexibles y algunos de ellos se pueden omitir dependiendo de las necesidades o características de cada organización, a continuación se enlistan los requisitos de la norma ISO 9001:2000

# REQUISITOS DE LA NORMA ISO 9001:2000

## 1. Objeto y campo de aplicación

### 1.1 Generalidades

Los Procedimientos requeridos en esta Norma.

### 1.2 Aplicación

## 2. Referencias normativas

## 3. Términos y definiciones

## 4. Sistema de Gestión de la Calidad

### 4.1 Requisitos generales

- La Organización debe identificar los procesos necesarios para el Sistema de Gestión de la Calidad, determinar la secuencia e interacción de estos procesos, determinar los criterios y métodos para asegurar que la operación y el control de estos procesos sea eficaz.
- Asegurarse de la disponibilidad de recursos e información necesarios para apoyar la operación y el seguimiento de estos procesos.
- Realizar el seguimiento, la medición y el análisis de estos procesos.
- Implementar acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de estos procesos.

### 4.2 Requisitos de la documentación

La documentación debe incluir:

- Procedimientos e instrucciones.
- Declaraciones de la política de la calidad y objetivos de la calidad.

#### **4.2.1 Generalidades:**

#### **4.2.2 Manual de la Calidad.**

Es un documento donde se registran todos los procesos, este es el más importante ya que muestra todos los procesos y procedimientos de la empresa.

#### **4.2.3 Control de los documentos necesarios para asegurar la planificación, operación y control de los procesos.**

Es un registro todos los documentos como manuales, registros y todo insumo generado para la implementación de la norma.

#### **4.2.4 Control de los Registros de la calidad requeridos por esta norma.**

Se registra la parte estadística en relación a producción, calidad y ventas.

### **5.0 Responsabilidad de la dirección**

La Alta Dirección debe tener compromiso con el Sistema de Gestión de la Calidad y su mejora continua

#### **5.1 Compromiso de la Dirección**

El compromiso de la dirección se da:

- Comunicando a la organización la importancia del cumplimiento de los requisitos
- Estableciendo su Política de Calidad
- Estableciendo sus objetivos de Calidad
- Revisar el Sistema de Calidad
- Proporcionado los recursos Adecuados

#### **5.2 Enfoque al cliente**

La Alta Dirección debe asegurarse que se cuenta con un enfoque al cliente (Se audita en el Departamento Comercial cuando se revisa el Requisito 7.2)

### **5.3 Política de la Calidad**

La Alta Dirección debe asegurar que la política de la cumple los requisitos solicitados por la entidad certificadora.

### **5.4 Planificación**

#### **5.4.1 Objetivos de la Calidad**

La Alta Dirección debe establecer sus objetivos de Calidad que sean medibles, cuantificables y consistentes con la política de Calidad

#### **5.4.2 Planificación del Sistema de Gestión de la Calidad**

La Alta Dirección debe asegurar que:

- Se planea la implantación del Sistema de Gestión de Calidad
- Se planean los cambios al sistema de Gestión de Calidad
- Debemos asegurar que el proceso de planeación y transición del Sistema se lleve de Acuerdo a lo planeado

### **5.5 Responsabilidad, autoridad y comunicación**

#### **5.5.1 Responsabilidad y autoridad**

La Alta Dirección debe asegurar que las responsabilidades, autoridades sean definidas y comunicadas dentro de la organización.

#### **5.5.2 Representante de la dirección**

La Alta Dirección debe definir a un representante Coordinador del Sistema de Gestión de Calidad con responsabilidad y autoridad para:

- Asegurar que se implementa el Sistema de Gestión de la Calidad
- Mantener informada a la Dirección
- Asegurar que se tiene el enfoque al cliente en todos los niveles de la Organización

### **5.5.3 Comunicación interna**

La Alta Dirección debe asegurarse de una comunicación efectiva dentro de la Organización.

Se va a auditar que los procesos de comunicación se encuentren bien definidos, por ejemplo que se envíe la información, que se confirme la recepción y si existe la respuesta, como se dio esta.

## **5.6 Revisión por la dirección:**

### **5.6.1 Generalidades**

Deben llevarse a cabo Revisiones por la Alta Dirección en intervalos planificados para:

- Asegurar la continua consistencia adecuación y efectividad del SGC
- Visualizar oportunidades para mejora
- Determinar la necesidad de cambios
- Revisar la política de Calidad
- Monitorear los objetivos
- Generar y mantener registros de las revisiones

### **5.6.2 Entradas para la revisión**

La información a ser usada en la revisión de la Alta Dirección es:

- Los resultados de auditorias
- Retroalimentación de los clientes
- Desempeño de los procesos y conformidad del producto
- Situación de las acciones correctivas y preventivas
- Seguimientos de las acciones derivadas de las revisiones anteriores de la dirección
- Cambios planeados que podrían afectar al Sistema de Gestión de la Calidad
- Recomendaciones de mejora

### **5.6.3 Salidas de la revisión**

Los resultados de la revisión por la Alta Dirección deben incluir decisiones y acciones asociadas a:

- Mejora de la efectividad del Sistema de Gestión de la Calidad y sus procesos
- Mejora del producto en relación con los requisitos del cliente y
- Necesidades de recursos.

## **6.0 Gestión de los recursos**

ISO nos solicita que determinemos los recursos necesarios para operar con calidad y de esa manera será más probable lograr la satisfacción del cliente

### **6.1 Provisión de recursos**

Se debe analizar las necesidades de los recursos materiales e insumos para la elaboración del producto junto con los recursos humanos.

### **6.2 Recursos Humanos:**

#### **6.2.1 Generalidades**

Se analizan los cargos existentes y los que se pueden necesitar para completar y complementar la producción.

#### **6.2.2 Competencia, toma de conciencia y formación.**

La organización debe preocuparse por poseer personal competente que tenga la firme conciencia de que su trabajo afecta a la calidad de la producción, adicionalmente la empresa tiene que proporcionar formación y capacitación a su personal.

### **6.3 Infraestructura**

La organización debe preocuparse por el ambiente que favorezca la salud y optimice tiempos y movimientos del personal, debe preocuparse por la ventilación y almacenamiento.

## **6.4 Ambiente de trabajo**

El ambiente debe estar libre de contaminación para prevenir futuros daños materiales y humanos.

## **7.0 Realización del producto:**

### **7.1 Planificación de la Realización del producto**

La empresa debe planificar y tener claro los planes de producción para predecir el uso de insumos.

### **7.2 Procesos Relacionados con los Clientes**

7.2.1 Determinación de los requisitos relacionados con el producto

7.2.2 Revisión de los requisitos relacionados con el producto

7.2.3 Comunicación con el cliente

### **7.3 Diseño y Desarrollo**

7.3.1 Planificación del diseño y desarrollo

7.3.2 Elementos de entrada para el diseño y desarrollo

7.3.3 Resultados del diseño y desarrollo

7.3.4 Revisión del diseño y desarrollo

7.3.5 Verificación del diseño y desarrollo

7.3.6 Validación del diseño y desarrollo

7.3.7 Control de cambios del diseño y desarrollo

### **7.4 Compras**

7.4.1 Proceso de compras

7.4.2 Información de las compras

7.4.3 Verificación de los productos comprados

### **7.5 Prestación del Servicio**

7.5.1 Control de la producción y prestación del servicio

7.5.2 Validación de los procesos de la producción y prestación del servicio.

7.5.3 Identificación y trazabilidad

7.5.4 Propiedad del cliente

7.5.5 Preservación del producto

## **7.6 Control de Equipos**

La empresa debe tener sus implementos de control siempre calibrados para que las medidas sean exactas, debe proveerse de equipos si no los tiene.

## **8.0 Mediciones, análisis y mejora**

Nos pide que establezcamos procesos de inspección y supervisión para demostrar en todo momento la conformidad del servicio o producto, del sistema de gestión y de la mejora continua

### **8.1 Generalidades:**

- La organización debe planificar e implementar los procesos de seguimiento, mediación, análisis y mejora necesarios para:
- Demostrar la conformidad del producto
- Asegurarse de la conformidad del sistema de gestión de la calidad, y
- Mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad

### **8.2 Supervisión y Medición**

8.2.1 Satisfacción del cliente

8.2.2 Auditoría Interna

8.2.3 Supervisión de procesos

8.2.4 Inspección del producto

### **8.3 Control de producto no Conforme**

Se establecen las maneras correctas para el control de producto que no está de acuerdo con los estándares de calidad por medio de registros.

### **8.4 Análisis de Datos**

Se analizan las posibilidades de mejora con los datos obtenidos y se pueden replantear nuevos objetivos para la mejora continua.



## **8.5 Mejora**

### 8.5.1 Mejora Continua

### 8.5.2 Acciones Correctivas

### 8.5.3 Acciones Preventivas

Dentro de este trabajo se ha buscado una forma clara de dar a conocer todo un proceso para el tratamiento de los recursos humanos dentro de un sistema de gestión y norma ISO para una empresa. Por ello, en este capítulo solo se enlistan los requisitos y se analizarán los requisitos de la gestión de los recursos humanos.

## **1.3 REQUERIMIENTOS DE LA NORMA ISO 9001:2000**

En esta sección analizaremos el papel de los recursos humanos y la Norma ISO 9001:2000. En el capítulo 6.2.2 de la Gestión de los Recursos Humanos “Competencia, toma de conciencia y formación”

La norma ISO 9001: 2000, en su capítulo 6 de la “Gestión de los Recursos” se basa en los siguientes conceptos: Ambiente de trabajo, Infraestructura, Proporcionar formación y sensibilización, Asignación de Personal Competente.

El capítulo 6.1 “Provisión de los recursos” señala que se debe proporcionar los recursos adecuados para lograr la máxima eficacia y eficiencia, para mejorar los procesos del sistema de gestión y aumentar la satisfacción del cliente.

Según la norma técnica colombiana en el capítulo 6.2 “Recursos Humanos”, están los requerimientos, 6.2.1 “Generalidades”, donde propone la intervención en los recursos humanos mediante la descripción de perfiles de los cargos para demostrar que las personas que realizan las actividades dentro del Sistema de Gestión de la Calidad (S.G.C) cumplen con el requisito para su correcto desenvolvimiento en el puesto. Y 6.2.2 “Competencia, toma de conciencia y formación”, que en resumen, solicitan determinar necesidades de competencia y formación para el personal, proporcionar formación o acciones, evaluar la eficacia de las acciones tomadas y mantener los registros; que son objetivos del presente documento para lograr la implementación de la norma en la empresa Press Forja.

En los siguientes temas abordaremos el análisis de los recursos humanos y la información necesaria para diseñar los distintos procedimientos para implementar el punto 6.2.2 de la norma ISO, hablaremos de la competencia, toma de conciencia y formación del personal que labora o laborará en la empresa.

#### 1.4 ¿QUÉ ES UNA COMPETENCIA?

Según Jaime Moreno, competencia es una palabra polisémica, que puede emplearse en varios ámbitos:

**Término legal:** ámbito de acción; facultad o potestad para tratar un asunto, relativo a la incumbencia

**Marketing:** competidor; persona o institución que ofrece un servicio similar.

**Deporte:** competición deportiva.

**Habilidad:** desempeñar un conjunto de actividades de manera competente.

Aquí apporto con un concepto tomado del artículo “Hablemos de Competencias” publicado en [www.pereira.educa.gov.co](http://www.pereira.educa.gov.co) de Antonio Lopera, donde el concepto básico de competencia es retomado de la lingüística de Noam Chomsky, el cual plantea que “todos los individuos son parte del proceso de crecimiento y socialización; se apropian, se meten dentro de sí el mundo que les rodea”.

Esta apropiación es llamada “representación interna” de la realidad, lo que interioriza un individuo esta dependiendo del contexto familiar, social, cultural, educativo en el cual se encuentra inmerso, por esto se pueden desarrollar las competencias. Así en el momento en que actúa en el mundo, el individuo proyecta lo que ha internalizado, saca lo que tiene dentro de sí mismo, y esto es lo que le permite desenvolverse en el mundo con la visión y una identidad propia.

“Desde esta perspectiva existen tantas realidades e interpretaciones de la misma, como el número de sujetos. Cada individuo percibe, ve, actúa, e interpreta la realidad según las representaciones internas, que han hecho de esta, por esto se afirma: “No vemos las cosas como son; vemos las cosas como somos.”

En resumen, competencia es la forma de actuación sea pensamiento o comportamiento de un individuo sobre la realidad, al solucionar problemas, al interactuar con otros, demostrando su capacidad al enfrentar o huir de situaciones.

Martha Alicia Alles en su libro “Dirección estratégica de Recursos Humanos”, cita a algunos autores como Spencer y Spencer, que definen a la competencia como “Característica subyacente en el individuo que está causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o performance superior en un trabajo superior” y a Ernst & Young que definen a la competencia como:

“La característica de una persona, ya sea innata o adquirida, que está relacionada con la actuación de éxito en un puesto de trabajo”.

En efecto, competencias son todas aquellas características personales (conocimientos, destrezas, etc.) requeridas para desempeñar un conjunto de actividades claves en el más alto nivel de rendimiento.

En síntesis, en esta perspectiva, las diversas competencias están relacionadas, principalmente, con los siguientes aspectos:

- saber ser,
- querer ser,
- querer hacer y
- saber hacer.

### **Clasificación de las competencias en el enfoque gerencial o perspectiva estructural**

Según Benítez, este enfoque surgió fuera de las aulas o del ambiente académico; no ha sido el resultado de la investigación científica, sino más bien de aportes de consultores empresariales en su intento de adaptar el enfoque de competencias al medio empresarial y gerencial.

Se denomina estructural porque está alineado con las exigencias estructurales de las empresas. La empresa, normalmente, se organiza a partir de una misión, una visión y un conjunto de objetivos estratégicos, y se despliega en un conjunto integrado de

cargos, siguiendo una alineación de asignación de responsabilidades, alcance de acción y delegación de autoridad.

En este enfoque, hablamos de competencias estratégicas, competencias específicas o funcionales y competencias genéricas.

Según Jorge Benítez, para ayudar a clarificar la compleja y controvertida clasificación de las competencias, debido a la diversidad de enfoques y concepciones, se puede decir que las competencias se clasifican por su naturaleza y por su aplicabilidad en las organizaciones.

Por su naturaleza, las competencias son:

- De carácter actitudinal y/o social,
- De carácter funcional o técnicas.

Por su aplicabilidad, las competencias se clasifican en:

- Estratégicas,
- Específicas o funcionales, y
- Genéricas.

Las **competencias estratégicas** son las que, independientemente de su naturaleza intrínseca, son importantes para el cumplimiento de la misión, el logro de la visión y para alcanzar los objetivos estratégicos del negocio. En casi todas las empresas e instituciones, hoy día, se considera estratégica la competencia Atención y Servicio al Cliente. En un banco, además de la anterior, son estratégicas: sentido de los negocios o visión comercial, pensamiento estratégico y análisis financiero, entre otras. Estas competencias pueden ser de carácter actitudinal/social o de carácter funcional.

Las **competencias específicas** son aquellas por las cuales se busca y se emplea a la mayoría de las personas. Se refieren a lo que determina la esencia de un cargo o rol. Para la mayoría de los oficios o roles, estas competencias son de carácter funcional.

Para algunos roles, como en caso de la recepcionista, son de carácter actitudinal/social, como la comunicación interpersonal, la empatía o la atención al cliente.

Las **competencias genéricas** se refieren a aquellas que están presentes en muchos cargos de la misma organización, y hasta en muchas empresas e instituciones, en contraposición al término “específicas”, que son particulares de ciertos cargos. Estas competencias también pueden ser de naturaleza variable, bien sea actitudinal/social o funcional.

Ejemplos de estas competencias son:

- De carácter actitudinal/social: comunicación interpersonal, capacidad negociadora, orientación al logro;
- De carácter funcional o técnico: manejo de aplicaciones MS Office y capacidad para redactar informes.

Es común que en los procesos de gestión por competencias se utilice una división de grados en las competencias que se pueden clasificar según Alles, así:

- A: Alto
- B: Bueno
- C: Mínimo necesario
- D: Insatisfactorio

Explicaremos los grados con la competencia de Liderazgo, por ejemplo:

**A: Alto:** Genera en todos los ámbitos y actividades un ambiente de entusiasmo, ilusión y compromiso de las personas hacia la organización. Es considerada como un modelo.

**B: Bueno:** Es reconocido en su entorno laboral como un líder. Transmite a las personas los valores y visión del negocio.

**C: Mínimo necesario:** Mantiene la motivación de las personas y vela porque sus necesidades sean cubiertas. Sus colaboradores reconocen su liderazgo.

**D: Insatisfactorio:** El grupo no lo reconoce como líder. Es ampliamente cuestionado y en él sólo se ve una figura autoritaria.

Una vez que se han definido los niveles se debe aplicar y evidenciar en qué niveles se requieren una o varias competencias, acorde a cada puesto.

La definición de las competencias no se puede dejar a los mandos bajos aún cuando sean expertos; se puede contratar a una consultora externa para que lo haga, obligatoriamente trabajará con las personas que ejerzan influencia, tanto en la parte administrativa como en la operativa de la empresa.

Para trabajar con un sistema por competencias según Alles, es necesario tomar en cuenta los siguientes pasos:

- Definir la visión de la empresa, los objetivos y la misión; a partir de la máxima dirección de la empresa, para su participación e involucramiento, para así poder decidir “cómo hacemos las cosas”.
- Aplicar a un grupo piloto de la organización las competencias.
- Definir las competencias y sus grados.
- Diseñar los perfiles profesionales por competencias.
- Analizar las competencias del personal
- Implementación del sistema.

Para optimizar el sistema por competencias dentro de los perfiles profesionales se deben identificar tareas y clarificar comportamientos que puedan evidenciar las competencias propuestas para tener una herramienta práctica y muy útil para desarrollar los subsistemas de recursos humanos, por ejemplo en la implementación de índices para medir la capacidad de gestión; en la definición de criterios de desempeño, etc.

## 1.5 ¿QUÉ ES UN PERFIL DEL PUESTO POR COMPETENCIAS?

Según Martha Alicia Alles, un perfil es un registro de datos objetivos, como edad, sexo y experiencia laboral que sirve para administrar de una manera óptima el talento humano en las empresas, el punto clave para definir un perfil por competencias es ubicar las competencias o características personales y las relaciones dentro de toda la organización, que se facilita cuando se conoce el organigrama de la organización.

La parte difícil es definir las competencias necesarias para el perfil ya que estas están estrechamente determinadas por la estructura de la empresa, su estrategia, y cultura, e implican características personales causalmente ligadas directamente a resultados superiores en el puesto (Alles, 2000).

Alles, propone que la información necesaria para analizar y elaborar un perfil son:

- Actividades del puesto y comportamiento asociado
- Estándares de rendimiento
- Máquinas u otros elementos necesarios
- Condiciones laborales
- Requerimientos de personalidad

Cabe anotar que muchos autores y redactores de información sobre perfiles de cargo coinciden en que los manuales de funciones no hacen referencia a las personas que ocupan los cargos; sino, que brindan información sobre las obligaciones del puesto y lo relacionado con la posición en sí.

La dinámica operativa entre los distintos perfiles en los cargos se ve reflejada en resultados, ya que una persona en un puesto de trabajo siempre debe producir algo; el empleado debe saber qué se espera de él y recibir *feedback* sobre cómo lo está haciendo y pueda ser recompensado por ello.

Los manuales de funciones son un resumen de las actividades que debe realizar un ocupante en un cargo determinado, para el presente trabajo se fusiona el manual de funciones con el perfil del ocupante.

La información para los manuales de funciones y perfiles pueden ser levantados con la siguiente metodología: mantener reuniones con los ocupantes de cada cargo para realizar la descripción de las actividades “*Job description*”, una vez que se obtienen las actividades se procede a calificar según la matriz propuesta por Jaime Moreno, y se aplica la siguiente fórmula:

$$\text{TOTAL} = (\text{CE} * \text{CM}) + \text{F};$$

$$\text{TOTAL} = (\text{Consecuencia de Error} \times \text{Complejidad del trabajo}) + \text{Frecuencia}.$$

Cada factor debe ser calificado en una ponderación de 1 a 5, teniendo como calificación máxima de 30 y la mínima de 2. Según la literatura revisada hay que tener precaución con los puntajes, si son muy altos pueden ser interpretada como una magnificación del cargo o todo lo contrario dependiendo de la cultura de la empresa, los rangos normales para esta empresa están entre los 15 y 21 puntos. La calificación fue revisada por el ocupante del puesto, el jefe de planta y el analista. Como resultado serán actividades esenciales las 5 actividades con mayor puntaje.

Las competencias en este trabajo son establecidas en base a un diccionario de competencias de Jaime Moreno, aunque es una realidad que para la parte operativa es difícil establecer las competencias debido a la escasa literatura; en cambio, para los cargos administrativos es mucho más fácil.

Una de las variables que facilita la elaboración de los manuales es el manejo de conceptos de la gestión del talento humano como competencias, perfil de personalidad y misión del cargo.

Los perfiles muestran las necesidades de poseer a las mejores personas para los puestos de trabajo de la empresa, el método MPC (metodología por competencias), también ayuda a optimizar y aclara el panorama para obtener el diseño de los diferentes subsistemas de recursos humanos.

Los manuales de funciones que han sido elaborados para los diferentes cargos se presentan en los anexos.



## **1.6 SUBSISTEMAS DE RECURSOS HUMANOS POR COMPETENCIAS**

### **1.6.1 RECLUTAMIENTO DE PERSONAL**

Según Alles, el reclutamiento es el proceso de identificar y atraer un grupo de candidatos, de los cuales más tarde se seleccionará a alguno para recibir el ofrecimiento de empleo.

Dentro de este proceso hay que tener en cuenta la información mediante la cual la organización divulga y ofrece al mercado las oportunidades de empleo que pretende llenar. Los métodos son diversos y cada vez es más necesario apelar a la imaginación, ya que la imagen institucional es un punto muy importante, las empresas muy conocidas son el objeto principal de las personas que buscan empleo y hay postulantes de manera espontánea.

Los pasos necesarios para la planificación de un proceso de búsqueda son:

- Definir el perfil
- Los canales para la búsqueda
- Definir el número de entrevistas, evaluaciones y quién las realizará.

La empresa debe identificar el medio de publicación económicamente eficaz que le dé certeza de buenos resultados ya que puede captar a gente que se desempeña en un trabajo con capacitación profesional u otro tipo de formación que significa que posee experiencia, conocimiento y representa menor costo de inducción, por otro lado puede atraer a personas con conocimiento específico sobre operaciones o maquinaria.

Para que este proceso se dé sin dificultad y ayude a alcanzar los objetivos de la organización más rápidamente se debe “atraer” a los mejores candidatos y así se emplean menos recursos. Muchas personas piensan o sienten que durante una selección los coloca en una posición de privilegio sobre otras personas, como si ellos estuvieran otorgando algo; en este caso un trabajo, y no es así.

Una organización primero identifica a su candidato, su objeto de deseo y luego debe conquistarlo y atraerlo, este es un proceso en el que los dos eligen.

Las fuentes de captación pueden ser:

- Otras empresas o competidores
- Instituciones educativas
- Internet (bolsa de trabajo)
- Colegios y universidades
- Publicidad en radios, prensa escrita, radio o televisión, etc.
- Tercerizadoras o agencias de empleo
- Colegios gremiales

Una vez que se haya cumplido con este procedimiento y se ha obtenido varios aspirantes la empresa continúa con la selección del personal.

### **1.6.2 SELECCIÓN DE PERSONAL POR COMPETENCIAS**

La selección de personal es una actividad propia de las áreas de recursos humanos donde también participan otras áreas de la organización.

El objetivo es escoger al candidato más idóneo para un cargo específico, tomando en cuenta su potencial y su capacidad de adaptación. Por lo tanto, selección es el proceso de elegir al candidato más capacitado e idóneo para el cargo.

Para Alicia Alles la definición del perfil es la base del proceso de selección. El candidato a seleccionar debe serlo en todos casos con relación a un perfil, por lo tanto deben definirse todos los requisitos necesarios. Una correcta visión de estos requisitos será clave para etapas posteriores.

Si la empresa trabaja bajo un esquema de gestión por competencias, estas deberán ser definidas para el perfil a buscar, ya que las competencias están directamente relacionadas con la estructura, la estrategia y la cultura de la empresa e implican las características personales causalmente ligadas a resultados superiores en el puesto.

Según Idalberto Cheavenato, en la primera edición de la administración de Recursos Humanos señala etapas que se deberían aplicar durante la selección:

- Recepción de documentos y selección inicial
- Entrevista inicial
- Aplicación de pruebas
- Ubicación en el cargo adecuado
- Contrato
- Archivo de candidatos

Para el presente proyecto una vez que se analizó diferente literatura y a la organización se tiene en cuenta los siguientes pasos, que se contemplan en el anexo del diseño del procedimiento:

- Identificación de las necesidades de la vacante.
- Definir la manera en la que se realizará el reclutamiento del futuro personal.
- Recepción y análisis de documentos
- Entrevista inicial
- Aplicación de pruebas (según el cargo)
- Negociación del contrato
- Contrato del personal

Algunas empresas realizan entrevistas psicológicas, aplican tests psicométricos, verificación de referencias, etc.

Según Alejandra Quintero, Psicóloga Laboral ([alejandra955@epm.net.co](mailto:alejandra955@epm.net.co)), la selección por competencias usa nuevos métodos como las entrevistas por competencias y centros de valoración o *Assesment Center*, las mismas que no son más que pruebas donde las personas se enfrentan a situaciones reales donde los especialistas pueden conocer y evaluar su comportamiento, capacidad de afrontamiento. Estas herramientas requieren de un tiempo considerable y al final se elige a la persona más idónea para el puesto.

En la práctica en la empresa Press Forja S.A, utilizamos otro filtro; por ejemplo: las personas aspirantes a los cargos nos presentan su hoja de vida o carpeta con sus documentos que se deben analizar y descartar las que menos convienen, entonces se llama a entrevista a las personas que cumplen con las expectativas, la entrevista es

una buena herramienta ya que procura evidenciar información como comportamientos en el pasado del candidato, que sirven como predictores del desempeño actual.

Para esto se vale de preguntas que indagan competencias, ya sean entrevistas de incidentes críticos o de eventos conductuales.

Se debe tener claro que en un proceso de selección existe una elección por una parte de la empresa que busca llenar la vacante y por otra el candidato que considera aceptar el puesto en la empresa o no.

Por un lado, una organización debe pagar salarios suficientes para proteger a sus empleados (y sus familias), adicionalmente proveer de incentivos para desarrollar su autoestima y actualización. Esto se logra a través del planteamiento de políticas y procedimientos de recursos humanos que las empresas deben fijar y actualizar permanentemente. Estas afirmaciones pueden aplicarse siempre y cuando se haya realizado la contratación de los aspirantes.

Durante la selección también se pueden aplicar:

- Pruebas psicológicas
- Pruebas técnicas
- Prueba de examen físico

En la nueva visión sobre la gestión del talento humano se trata de compaginar las expectativas del individuo versus las expectativas de la organización.

### **1.6.3 CONTRATACIÓN DE PERSONAL**

La contratación de personal es el vínculo legal que existe entre el empleado seleccionado y la empresa, mediante un acuerdo denominado contrato; donde se acuerda las prestaciones de la empresa y el empleado.

Según Alles, cuando cita a Edgar Schein, indica la oportunidad de realizar un contrato psicológico que el empleado cierra con su empleador, donde se establecen

las demandas que el empleador hace al empleado y también lo que éste demanda de su empleador.

“Que la gente trabaje eficientemente, genere compromiso, lealtad y entusiasmo por la organización y sus objetivos y se sienta satisfecha de su trabajo, depende en gran parte de dos condiciones: la medida en que se compaginen lo que el individuo puede dar a la organización y viceversa; por otro lado la naturaleza de lo que realmente se intercambia: dinero a cambio de tiempo extra laborado, satisfacción de necesidades sociales y de seguridad a cambio de trabajo y lealtad.” (Alles, 2000)

Cuando las personas han sido contratadas para llenar las vacantes es importante realizar una inducción al puesto de trabajo.

#### **1.6.4 INDUCCIÓN DE PERSONAL**

Zerrilli, define a la inducción como “conjunto de iniciativas y procedimientos formales programadas para facilitar al nuevo productor todas las informaciones necesarias para conocer mejor la empresa u organización en que ha ingresado, la unidad y el puesto de trabajo que ha sido destinado, sus deberes y derechos”

Según el modulo de reclutamiento y selección de personal, la inducción para el personal nuevo que ingresa a la empresa, es importante ya que se entrega la información necesaria para que la persona se desenvuelva correctamente y en especial se adapte en su puesto de trabajo. Los objetivos de la inducción son: facilitar la adaptabilidad y aprender sus tareas, proporcionar información de la organización, aumentar niveles de producción, lograr niveles de autorrealización, reducir índices de rotación de personal.

Un buen plan o programa de inducción debe poseer el siguiente contenido:

- Información global sobre la organización
- Temas acerca del trabajo
- Servicios varios y beneficios
- Normas y reglamentos

- Información acerca de las retribuciones
- Presentaciones al personal
- Otros como vacaciones, medios de comunicación.

Los instrumentos de inducción son varios y dependerá del tipo del público al que nos dirigimos; las alternativas recomendables pueden ser manuales de inducción, entrevistas individuales y visitas a las instalaciones con recorridos programados.

La información mínima que debe mantener una inducción es: sobre la empresa, misión, visión, operaciones, políticas, normas internas, beneficios y sistemas.

Para que la inducción de un óptimo resultado se debe acompañar de algún procedimiento y darle seguimiento para conocer la adaptación del nuevo empleado (Alles, 2000).

Cuando ingresan las personas a laborar, luego de un tiempo lo que se quiere conocer es su rendimiento en el puesto, al igual que el rendimiento de todas las personas que se han venido desempeñando, esta evaluación es una fuente de información que nos indica que la empresa o entidad está alcanzando sus objetivos y que sus recursos humanos son eficientes.

### **1.6.5 EVALUACIÓN DE RENDIMIENTO DE 360°**

El análisis de desempeño de una persona es un instrumento para gerenciar, dirigir y supervisar personal. Su objetivo es el desarrollo personal y profesional de los colaboradores de una empresa, la mejora permanente de resultados de la organización y el aprovechamiento adecuado de los recursos humanos.

Por otra parte, es un nexo entre el responsable y sus colaboradores para mantener claro el panorama en cuanto a lo que se espera de cada uno y la forma en que satisfacen las expectativas y se mejoran los resultados. La evaluación de desempeño es útil y necesaria para:

- Tomar decisiones sobre promociones y remuneración.
- Revisar las evaluaciones de los jefes y subordinados sobre el comportamiento del empleado en relación al trabajo.
- Conocer el grado de satisfacción que sus empleadores tienen en relación con la tarea realizada.

La mayoría de las personas necesitan y esperan esa retroalimentación para conocer cómo hacen la tarea y si deben modificar su comportamiento. (Alles, 2000) Recordemos que Schein explica que un trabajador “necesita saber cómo está haciendo su trabajo”

La evaluación de 360° es un esquema sofisticado que permite que un empleado sea evaluado por todo su entorno: jefes, pares y subalternos, etc.; este es un sistema de evaluación donde el marco de información es más amplio, completo y relevante sobre el desempeño de la persona. Este sistema consiste en que un grupo de personas valore a otra por medio de una serie de ítems o factores predefinidos, estos factores son comportamientos observables de la persona en el desenvolvimiento diario en su puesto de trabajo.

Según Alles, para desarrollar un proceso de evaluación de 360° se debe tener en cuenta los siguientes pasos:

- Definición de las competencias tanto cardinales como específicas críticas de la organización y/o del puesto según corresponda.
- Diseño de la herramienta, es decir el cuestionario de evaluación de 360°
- Elección de evaluadores.
- Lanzamiento del proceso de evaluación con los interesados y los evaluadores.
- Procesamiento de los datos.
- Comunicación a los interesados
- Realizar el informe sobre el grado de desarrollo de las competencias de los evaluados.

Las evaluaciones de desempeño, a través, de la fijación de objetivos y competencias pueden constituir una gran herramienta, camino hacia un cambio cultural de la organización dando un giro a su crecimiento y desarrollo.

La evaluación de desempeño, según Alles, posibilita:

- Detectar necesidades de capacitación
- Descubrir personas clave
- Descubrir inquietudes del evaluado
- Encontrar la persona para un puesto
- Motivar a las personas por medio de la retroalimentación
- Para tomar decisiones sobre salarios y promociones
- Estructurar rutas de carrera y desarrollo

Para la autora los problemas más comunes en la evaluación de desempeño son:

- La carencia de normas
- Criterios subjetivos y poco realistas
- Falta de acuerdo entre el evaluado y el evaluador
- Errores del evaluador
- Mala retroalimentación
- Comunicación negativa

Alles, para evitar estos inconvenientes recomienda:

- Utilizar una adecuada herramienta de evaluación, que constará de un formulario y un instructivo.
- Entrenar a los evaluadores. Muchas compañías se limitan a entregar el formulario y el instructivo, pero no basta. La mejor herramienta puede fracasar si los evaluadores no reciben una correcta y profunda capacitación sobre cómo utilizarla.

Dentro de los objetivos de la evaluación de rendimiento está el conocer las necesidades de capacitación para mejorar la calidad de nuestros recursos humanos,



por esta razón es importante capacitar a nuestro personal ya que la capacitación es una muy buena herramienta para el desarrollo de competencias.

### 1.6.6 CAPACITACIÓN

Según Ernesto Gore, la capacitación consiste en la utilización de herramientas y procesos educativos en diferentes contextos organizacionales.

Abraham Pain, en su libro ¿Cómo realizar un proyecto de capacitación?, señala que las herramientas educativas que se deben poner en juego son las que el contexto exige y permite; es responsabilidad del procedimiento de capacitación reconocer el potencial educativo de la organización.

La capacitación debe responder a las demandas que generan los acontecimientos cotidianos en la organización y proveer insumos para acompañar la implementación de medios de desarrollo.

En la capacitación empresaria se pueden detectar tres tipos de necesidades, según la Dirección Nacional de crédito Fiscal y Capacitación Federal. Programa Nacional de Capacitación Mexicana:

- Por incorporación: de tecnología, de recursos humanos, etc.
- Por cambio: en la forma en que se realiza una tarea.
- Por discrepancia: entre los estándares esperados y los resultados obtenidos.

**Las necesidades por incorporación** están relacionadas con la existencia de nuevas tecnologías en la empresa.

**Las necesidades por cambio** están relacionadas con una modificación en las tareas. En este caso se va a realizar la misma tarea pero con una forma distinta a la que anteriormente se utilizaba.

En ambos casos la detección de necesidades de capacitación es evidente y directa, ya se sabe que se va a producir una incorporación o una modificación y, por ese conocimiento, es que se encara una actividad de capacitación.

En relación con las necesidades por cambio hay que hacer una aclaración. Como los individuos ya estaban realizando el trabajo y se plantea una nueva forma de hacerlo, es necesario realizar un proceso de desaprendizaje previo, para que, al momento de realizar la tarea de una nueva forma, no queden en la memoria registros del proceso anterior que puedan dificultar la realización de la misma. Este desaprendizaje implica dejar de hacer las actividades de la forma anterior para no entorpecer la incorporación de nuevos conocimientos.

**Las necesidades por discrepancia** están relacionadas con un desempeño de los trabajadores que no están en concordancia con lo esperado. En algunas empresas el estándar esperado está registrado en la descripción de puestos o tareas. Si el desempeño de los empleados marca una brecha con respecto al estándar, estamos frente a una necesidad de capacitación por discrepancia. En este caso particular ya se sabe qué tipo de conocimientos, habilidades y actitudes son necesarias mejorar o modificar, ya que surge de la misma necesidad de capacitación.

Los temas que se deben abordar en una capacitación están contenidos generalmente en un plan de capacitación, antes de generar un plan de capacitación es necesario revisar varios aspectos con respecto a la empresa y su estructura, en el mejor de los casos se puede analizar a la empresa en general y se obtendrá un acercamiento a la problemática de capacitación; en este proceso se debe analizar la cultura de la empresa a fin de determinar sus características generales.

La Dirección Nacional de Crédito Fiscal y Capacitación Federal. Programa Nacional de Capacitación Mexicana, señala que el objetivo de este análisis es determinar qué tipo de capacitación se adapta mejor a las necesidades de la empresa, ya que no todas las actividades pueden desarrollarse de la misma forma en todas las empresas.

Por ejemplo, en empresas de cultura verticalista, no sería conveniente realizar actividades que fueren o produzcan conflictos con la dirección. Junto con el análisis

de la cultura es conveniente identificar cuáles pueden ser las falencias que tiene la organización y para eso se deben considerar temas relacionados con resultados, tanto económicos como productivos.

Otro tema que debe ser tomado en cuenta es el clima organizacional que vive la empresa. Si se registran dificultades, hay que hacer una investigación más profunda que permita ver si esos inconvenientes pueden ser solucionados a través de capacitación.

Pero, hay que tener en cuenta que, a veces, estos no surgen por falta de conocimiento, actitudes o habilidades del personal. Un caso común es el de la motivación. Frente a esta situación, la solución no puede pasar por capacitación; o por lo menos no alcanzaría con realizar actividades de formación para modificarlo; sino más bien se debería analizar cómo intervenir generando acciones estratégicas.

Según un artículo publicado en internet, da a conocer que se debe definir el nivel de análisis para el cual se solicitará determinar necesidades de capacitación. ([www.articles-92451\\_necesidadcapacita.pdf](http://www.articles-92451_necesidadcapacita.pdf)), este alcance puede ser:

- Institucional,
- De un proceso,
- De un área,
- De un cargo genérico
- De un cargo crítico
- De un cargo o un individuo en particular.

Para tener clara la necesidad de mejoramiento del desempeño se levanta la siguiente información:

**Descripción:** Explicar con palabras simples y consensuadas qué significa la necesidad elegida y sus conocimientos, habilidades y actitudes asociadas.

**Cuándo:** Especificar en qué momento es necesario tener este conocimiento, habilidad o actitud.

**Dónde:** Especificar en qué lugar físico y en interacción con qué personas es necesario tener este conocimiento, habilidad o actitud.

**Riesgo asociado al no mejoramiento:** Describir las consecuencias de que no se capacite al personal en esta competencia.

**Causas:** Describir para los cuatro ítems siguientes las causas asociadas, deficiencias de contexto, conocimientos, habilidades y actitudes.

**Asignar importancia relativa a las necesidades detectadas:** una vez que se enlista las necesidades detectadas, se puede dar un valor relativo para conocer la urgencia y la importancia con la que se deben tratar los distintos temas.

Según el Dr. Alfredo Paredes Santos en su artículo publicado en internet señala que “la evaluación de los resultados de la capacitación constituye la última etapa del proceso administrativo de la capacitación”.

( [www.Explicaadministracióndecapitación. pdf.](http://www.Explicaadministracióndecapitación.pdf))

Uno de los aspectos más serios relacionados con cualquier programa de capacitación se refiere a la evaluación de su efectividad y eficiencia. La evaluación debe considerar principalmente los siguientes aspectos:

- Determinar hasta qué punto la capacitación realmente produjo las modificaciones deseadas en el comportamiento de los participantes.
- Demostrar si los resultados de la capacitación presentan relación con la consecución de las metas de la institución.

Por otra parte, Donald Kirkpatrick, en Training and Development Handbook, descubrió que un método conveniente consistía en dividir el proceso de evaluación en cuatro categorías:

- Evaluación de la reacción de los participantes
- Niveles de aprendizaje
- Cambios de comportamiento
- Resultados frente a los objetivos organizacionales

Para que la capacitación sea efectiva se debe realizar un seguimiento para evidenciar si los objetivos han sido cubiertos y que la inversión de recursos sirva para que las personas modifiquen su comportamiento en favor del desarrollo personal y de la empresa.

Debe tenerse en cuenta a través de todo el proceso, que la capacitación es un medio para conseguir un fin determinado que es el desarrollo. La capacitación no es, ni debe creerse como un fin en sí misma. Por sí sola, no resolverá los problemas de desempeño de la organización.

Las actividades educativas deben encausarse en un plan estratégico interno y deben seguir un conjunto de criterios de calidad que aseguren el impacto en los trabajadores asegura Paredes, por tanto debe tenerse muy en cuenta la metodología que se utilizará para capacitar a las personas, generalmente se trabaja con adultos por eso es importante conocer la mejor manera de depositar información en ellos, a continuación mostraremos información sobre cómo aprenden los adultos.

( [www.explicaaadministracióndecapacitación.pdf](http://www.explicaaadministracióndecapacitación.pdf).)

## **1.7 ANDRAGOGÍA. APRENDIZAJE PARA ADULTOS**

### **1.7.1 ¿QUÉ ES ANDRAGOGÍA?**

El término andragogía es utilizado por primera vez por el maestro alemán Alexander Kapp, en 1833, con el propósito de dar explicación a la teoría educativa de Platón; al no ser generalizado su uso, cae en el olvido. Posteriormente Eugen Rosenback, a principios del siglo XX retoma el término para referirse al conjunto de elementos curriculares propios de la educación de adultos, como son: profesores, métodos y filosofía.

La necesidad de hablar de Andragogía (educación para adultos), como cuestión diferente de la Pedagogía (educación para niños), se basa en la distinción de los propósitos, fines, formas de atención, tipos de materiales y formas de evaluación de sus aprendizajes. Definitivamente, el proceso educativo en los adultos requiere tomar en cuenta sus características bio, psico, sociales y sus experiencias anteriores, presentes y futuras o deseables.

Según el Lcdo. Néstor Fernández Sánchez, de la Universidad Nacional Autónoma de México, que cita a Alcalá Adolfo ("La praxis andragógica en los adultos de edad avanzada")

“Andragogía es la ciencia y el arte que, siendo parte de la Antropología y estando inmersa en la Educación Permanente, se desarrolla a través de una praxis fundamentada en los principios de Participación y Horizontalidad; cuyo proceso, al ser orientado con características sinérgicas por el facilitador del aprendizaje, permite incrementar el pensamiento, la autogestión, la calidad de vida y la creatividad del participante adulto, con el propósito de proporcionarle una oportunidad para que logre su autorrealización”

La Andragogía proporciona la oportunidad para que el adulto que quiere aprender, participe activamente en su propio aprendizaje e intervenga en la planificación, programación, realización y evaluación de las actividades educativas con sus compañeros y con el facilitador.

Para el Lic. Julio A. Cabrera Rodríguez, en su artículo “Andragogía: disciplina necesaria para la formación de directivos”, argumenta que:

“Dentro de este contexto los adultos expresan sus particularidades, ellos están conscientes de sus necesidades educativas que son lo suficientemente maduros como para seleccionar si buscan o no medios para educarse y en qué forma, o si se consideran experimentados a través de la vida y en su trabajo; lo cual les permite razonar y aplicar conocimientos particulares a su rango de experiencia”.

Los adultos son capaces de escoger cuándo y dónde estudiar y aprender, pudiendo medir los costos de dicho aprendizaje (costos, ya sea en términos de tiempo, dinero u oportunidades perdidas). Se asume que los adultos tienen tiempo limitado y que tienen que balancear las demandas de la familia, el trabajo y la educación

La capacidad que poseen los adultos para diferenciar información importante de alguna aburrida, es lo que marca su manera de investigar y el procesamiento de la misma, esto lo explica mejor el aprendizaje significativo.

### **1.7.2 APRENDIZAJE SIGNIFICATIVO**

Según la información del sitio web [www.definicion.org](http://www.definicion.org), el Aprendizaje Significativo

“Es el resultado de la interacción de los conocimientos previos y los conocimientos nuevos y de su adaptación al contexto, y que además va a ser funcional en determinado momento de la vida del individuo”.

Aprendizaje Significativo, es construir nuevo conocimiento por medio de viejas y nuevas experiencias.

El aprendizaje significativo se basa en:

- Establecer relaciones sustantivas y no arbitrarias entre los conocimientos previos adecuados y relevantes que dispone el sujeto y los contenidos a aprender.
- Es aquel aprendizaje que por lo que significa y por la forma en que se recibe adquiere un sentido especial, trascendental y de valor para una persona.

El aprendizaje significativo posee ciertas limitaciones, por ejemplo:

- Aprendizaje significativo es el resultado de la interacción entre los conocimientos previos de un sujeto y los saberes por adquirir. El aprendizaje se da siempre y cuando haya: necesidad, interés, ganas, disposición. por parte del sujeto, si no existe motivación es muy difícil
- De no existir una correspondencia entre el nuevo conocimiento y las bases con las que cuenta el individuo, no se puede hablar de un aprendizaje significativo.

“Este tipo de aprendizaje es aquel que busca el fortalecimiento de todas aquellas actitudes y habilidades “biopsicosocioafectivas” de los seres humanos a través de la aplicación de estrategias basadas en la apreciación de la realidad por medio de las experiencias propias y lógicas y los canales sensoriales”.

En resumen, el aprendizaje significativo es aquel proceso mediante el cual, el individuo realiza una metacognición, es decir: aprende a aprender, a partir de sus conocimientos previos y de los adquiridos recientemente, logra una integración y aprende mejor; claro, que este conocimiento debe ser fijado mediante la aplicación, de lo contrario de nada sirve aprender.

En la gestión del conocimiento; Chris Coillison, se señala que lo que se ha aprendido tiene sentido y razón de ser, se caracteriza por haber surgido de una interrelación con lo que le rodea al individuo, cabe destacar que conocimiento no es igual a tener información, el conocimiento es más profundo ya que ayuda a la construcción de modelos mentales.

Retomando el aprendizaje significativo es aquel que proviene del interés del individuo, no todo lo que aprende es significativo, se dice así cuando lo que aprende le sirve y utiliza porque es valorado para él como primordial y útil.

#### Ventajas del aprendizaje significativo en la construcción social

- El aprendizaje significativo se aplica de tal manera que la persona va adquiriendo conocimiento propio de su vida cotidiana, esto favorece en su conducta social.
- El aprendizaje significativo es el que ocurre cuando, al llega a nuestra mente un nuevo conocimiento y lo hacemos nuestro, es decir, modifica nuestra conducta.
- El aprendizaje significativo es el proceso por el cual un individuo elabora e internaliza conocimientos en base a experiencias anteriores relacionadas con sus propios intereses y necesidades al igual que con las personas.



El ser humano tiene la disposición de aprender -de verdad- sólo aquello a lo que le encuentra sentido o lógica. El ser humano adulto tiende a rechazar aquello a lo que no le encuentra sentido. El único auténtico aprendizaje es el aprendizaje significativo, el aprendizaje con sentido, cualquier otro aprendizaje será puramente mecánico, memorístico, coyuntural.

El aprendizaje significativo es un aprendizaje relacional. El sentido lo da la relación del nuevo conocimiento con: conocimientos anteriores, con situaciones cotidianas, con la propia experiencia, con situaciones reales, personas, etc.

El individuo internaliza lo que ha aprendido y lo adhiere a experiencias anteriores relacionado con lo que necesita para desenvolverse en su medio; el aprendizaje ocurre cuando un nuevo conocimiento llega a nuestra mente, lo asimilamos y nuestra conducta se ve modificada.

El objetivo es la construcción permanente de conocimientos; que éstos sean “significativos”, que sean relevantes para el cierre de brechas, que estén centrados en las competencias y que las actividades de formación estén estructuradas desde las herramientas pedagógicas que permiten que todo lo anterior aporte a la conformación de un trabajador estratégico que con sus competencias, conocimientos, destrezas y valores agregue valor a la empresa.

En este trabajo utilizaremos el aprendizaje significativo como una herramienta en la capacitación, especialmente en la toma de conciencia en la calidad, ya que luego de un estudio encontramos que es una excelente alternativa aplicable a nuestra realidad, para que los trabajadores aprendan y presten atención a la capacitación.

Otra manera de aprender con los adultos se da cuando comparten información y se apoyan en la construcción del conocimiento, así manifiesta el aprendizaje cooperativo.

### **1.7.3 APRENDIZAJE COOPERATIVO**

Según la información publicada en [www.slideshare.net/sistematizacion/aprendizaje-cooperativo-22453](http://www.slideshare.net/sistematizacion/aprendizaje-cooperativo-22453), señala que a finales de los 80's, se decide tomar en cuenta al aprendiz como parte fundamental, y el eje cooperativo empezó a difundirse como una propuesta metodológica que hace que el grupo sea el protagonista de los procesos de aprendizaje.

Adicionalmente, se basa en la construcción participativa del conocimiento y agrupa diferentes metodologías, desde técnicas concretas en el aula hasta marcos de enseñanza y actitudes conceptuales, además es propuesto como un proceso que enfatiza el aprendizaje y los esfuerzos de cooperación en grupo para el logro de tareas específicas.

Dentro del proceso del aprendizaje cooperativo se destaca la participación activa y la interacción tanto de estudiantes como de quienes están enseñando, (Ovejero, Moral y Pastor, 2000). El conocimiento es visto como un constructo social, y por tanto el proceso de aprender es facilitado por la interacción, la evaluación y la cooperación entre iguales que aportan al crecimiento del grupo.

En la generación del aprendizaje cooperativo son los gestores del aprendizaje, las mismas personas que están aprendiendo y se organizan para preparar la información y compartirla con otros.

Las condiciones para que ocurra un aprendizaje cooperativo, según [www.slideshare.net/sistematizacion/aprendizaje-cooperativo](http://www.slideshare.net/sistematizacion/aprendizaje-cooperativo), son:

- Interdependencia positiva entre los miembros del grupo.
- Interacción cara a cara, que facilita el aprendizaje.
- Evaluación individualizada y responsabilidad personal para conseguir los objetivos del grupo.
- Uso frecuente de destrezas interpersonales y grupales.
- Evaluación frecuente y regular del funcionamiento del grupo para mejorar la efectividad futura.

El aprendizaje cooperativo mejora las relaciones sociales entre los individuos o trabajadores y todos comprenden la necesidad de aprender, aplicar lo aprendido y sobre todo lo hacen con seriedad y responsabilidad.

En este trabajo se utilizará para la capacitación y toma de conciencia los dos métodos anteriores, ya que se generará el aprendizaje con las mismas personas, pero con la diferencia que no generarán su información sino esta será entregada por el facilitador, la información será significativa para las personas y la herramienta de aprendizaje será cooperativa.

## **CAPÍTULO 2. APLICACIÓN DEL PROYECTO**

Para cumplir con el primer objetivo propuesto en este proyecto se elaboran manuales de funciones para todos los cargos de la empresa, siendo diseñados, utilizados y validados. Dentro de una norma ISO 9001:2000, todo lo que se genera debe poseer un registro físico y digital, en este caso los procesos, procedimientos, y otros documentos generados para recursos humanos están dentro de las exigencias del procedimiento de elaboración de documentos y registros que puede verse en el anexo 1.

A continuación se muestra los formatos diseñados para los siguientes documentos:

### **ELABORACIÓN DE:**

#### **MANUALES DE FUNCIONES Y PERFILES DE CARGO**

Luego de analizar la teoría investigada para la gestión de recursos humanos obtenemos el diseño para los manuales de funciones y perfiles de cargo, que se utilizan como una sola herramienta.

Para obtener la información sobre las actividades se mantuvo reuniones con los ocupantes de los distintos cargos; adicionalmente, las calificaciones de frecuencia, complejidad de ejecución y consecuencia de error se revisaron con un ocupante del cargo, con el jefe de planta, el jefe de recursos humanos y por último revisó el gerente general el documento final.

Los manuales de funciones están estructurados en doce partes en su cuerpo, adicionalmente poseen un encabezado donde consta el código asignado dentro del sistema de gestión de calidad, la fecha, la página y número de páginas, el número de revisiones que ha tenido el documento; así como también posee casilleros que permiten identificar quién elabora el documento, quién ha revisado y la persona que aprueba el documento, como lo exige el procedimiento para elaboración de documentos y registros.

A continuación se detalla la información que contienen los manuales de funciones.

## **NOMBRE DEL CARGO**

(Se escribe con el nombre identificado en la empresa)

### **I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO**

Proporciona información acerca del cargo, especifica el área a la que pertenece, el número de ocupantes, por quién es supervisado y dependiendo el caso a quién supervisa.

### **II. MISIÓN DEL CARGO**

Indica brevemente las razones por las cuales existe el cargo y describe su quehacer diario.

### **III. ACTIVIDADES ESENCIALES**

Enlista las actividades esenciales luego de haber analizado y aplicado la fórmula de Dr. Jaime Moreno, antes mencionada en el capítulo 1. Se recomienda enlistar no más de 6 actividades.

### **IV. ACTIVIDADES SECUNDARIAS DEL CARGO**

Enlista todas las actividades luego de anotar las actividades esenciales.

### **V. INTERFAZ DEL CARGO**

Se enlistan las actividades esenciales y en la columna interfaz del cargo se anota los cargos con los que tiene relación para realizar las actividades esenciales, esta información sirve también para saber con quién o quienes mantiene el ocupante una relación directa.

### **VI. EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA**

En esta sección se anota el nivel de educación que debe tener el ocupante o lo requerido para el cargo (básico, bachillerato o superior), el título requerido (Bachiller, licenciado, ingeniero, MBA, etc.) y el área de conocimiento formal (Comercial, biología, finanzas, filosofía, administración, proyectos, etc.)

## **VII. CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS REQUERIDOS**

En esta sección se determina la información que debe poseer el ocupante del cargo o lo requerido para la selección del personal, ya que se debe anotar si los conocimientos informativos son requerimiento de selección o capacitación.

Esta es una orientación que también sirve para la inducción del personal.

## **VIII. DESTREZAS / HABILIDADES GENERALES**

Estas son en esencia las competencias que tiene o debe tener la persona ocupante o aspirante a un cargo, estas competencias se enlistan según las actividades principales. Las competencias utilizadas son propuestas por Dr. Jaime Moreno, en su diccionario; cada competencia posee su definición y se debe anotar si es un requerimiento de selección o de capacitación.

## **IX. DESTREZAS ESPECÍFICAS REQUERIDAS**

En este espacio se anotan las destrezas específicas, conocimientos y habilidades puntuales que debe tener una persona, como es el uso de software, operación de una máquina específica, conocimiento de otros idiomas (se debe especificar el nivel de conocimiento del idioma, alto, medio o bajo) e igualmente, registrar si estos conocimientos son requerimiento de selección o de capacitación, por ejemplo:

## **X. OTRAS COMPETENCIAS**

Las “otras competencias”, que se señalan para este trabajo, hacen referencia al perfil de personalidad del ocupante del cargo tomadas del test psicológico 16PF-5 de Cattell, de dónde he decidido solo se utilizará las diez escalas primarias de las cinco grandes dimensiones, que luego de un análisis se elegirán las más acertadas para el cargo, a continuación se detallan con la finalidad de facilitar la comprensión de los rasgos de personalidad para el usuario:

Afabilidad	La persona puede ser interpersonalmente reservada o puede mantener relaciones cálidas con las personas.
Razonamiento	La persona posee la capacidad de resolver problemas usando el razonamiento y puede poseer un pensamiento concreto o abstracto
Estabilidad	La capacidad que tiene una persona de afrontar los problemas de la vida.
Dominancia	La capacidad de una persona para ejercer la voluntad de sí misma sobre la de las demás, en lugar de acomodarse a los deseos de otro.
Animación	La persona es entusiasta, espontánea y estimula a las situaciones sociales.
Atrevimiento	La persona casi no demuestra temor entre los grupos sociales y no es tímida en un ambiente nuevo.
Abstracción	La persona puede ser práctica, con los pies en la tierra y realista o caso contrario puede ser imaginativa e idealista.
Apertura al cambio	La persona suele pensar en cómo mejorar las cosas y le gusta experimentar con ellas.
Autosuficiencia	La persona puede ser autosuficiente, prefiere estar sola y toma decisiones por su cuenta o prefiere estar rodeada de gente y le gusta hacer las cosas con otros.
Perfeccionismo	La persona quiere hacer las cosas bien, suele ser organizada y le gustan las situaciones organizadas y predecibles.

Tabla 1. Escalas primarias Test 16 PF-5 (Catell, 5ta edición, Madrid 2000)

## **XI. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA**

Aquí se registra la experiencia que debe tener el ocupante del cargo que se analice. Las dimensiones de la experiencia indican en qué áreas debería haberse desempeñado y el tiempo correspondiente para generar habilidades.

## **XII. HISTORIA DE LAS REVISIONES**

Aquí se registran las revisiones o modificaciones que ha tenido el documento, junto con las fechas y la razón del cambio.

**CC: Gerente General.**

Se refiere a las personas que deben tener copia del presente documento.

El formato de los manuales de funciones para rellenar con la información según el cargo es el siguiente:

	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	<b>CODIGO:</b>	
		<b>FECHA:</b>	
		<b>PAGINA:</b>	
		<b>Rev. No:</b>	
<b>Elaborado:</b> Srta. Karina Castro Jefe de Recursos Humanos	<b>Revisado por:</b> Ing. Diana Guerrero Jefe de Planta	<b>Aprobado por:</b> Sr. Walter Semería Gerente General	

## NOMBRE DEL CARGO

### I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO.

<b>Área:</b>	<b>Núm. Ocupantes:</b>
<b>Supervisado por:</b>	<b>Supervisa a:</b>

### II. MISIÓN DEL CARGO

### III. ACTIVIDADES ESENCIALES

Actividades	F	CM	CE	TOTAL

### IV. ACTIVIDADES SECUNDARIAS DEL CARGO.

Actividades	F	CM	CE	TOTAL



**V. INTERFAZ DEL CARGO**

ACTIVIDADES ESENCIALES DEL CARGO	INTERFAZ DEL CARGO

**VI. EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA**

Nivel de educación	Título requerido	Áreas de conocimiento formal

**VII. CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS REQUERIDOS**

Conocimientos informativos	Descripción	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación

**VIII. DESTREZAS / HABILIDADES GENERALES**

Destrezas / habilidades generales	Definición	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación

**IX. DESTREZAS ESPECÍFICAS REQUERIDAS**

Destrezas específicas	Detalle	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación

## X. OTRAS COMPETENCIAS

Rasgos	Definición	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación

## XI. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA

DIMENSIONES DE LA EXPERIENCIA	DETALLE

## XII. HISTORIA DE LAS REVISIONES

Rev.	Fecha	Razón del Cambio

CC:

## **ELABORACIÓN DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS PARA LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

Antes de elaborar los procesos y procedimientos de la empresa y especialmente los de la gestión del talento humano se realizó un estudio profundo; se analizó la cultura de la empresa para conocer cuáles son las prácticas más comunes dentro de lo social y los diferentes niveles que la cultura organizacional implica teniendo como resultado que la empresa es más objetivista, este informe se adjunta en los anexos.

Adicionalmente, se realizó un FODA en la empresa para obtener mayor información sobre el funcionamiento, sus futuros proyectos y sobre todo para conocer cómo los recursos humanos pueden ayudar al crecimiento y desarrollo, encontrándose como resultado que los recursos humanos deben tener una nueva administración, debiéndose realizar reuniones periódicas para socializar los problema que tienen. Los resultados se adjuntan en los anexos.

Antes de diseñar los procedimientos se consiguió información a través del *benchmarking* sobre algunas empresas del sector como son: Fibroacero, muebles Bienstar e información verbal de Austro Forja S.A, (que es nuestra competencia directa).

Al leer y analizar la información se pudo notar el escaso conocimiento sobre los distintos subsistemas de recursos humanos y sobre todo el uso de la metodología por competencias.

Se puede notar la confusión de rasgos de personalidad como “calculista”, poseer “don de gente”; términos que luego de analizar no poseen una definición clara.

Por otro lado, no se cumple con lo definido para la selección de personal; sino más bien, se da la selección por el trabajado que ha realizado antes.

En cuanto a la capacitación o los planes de capacitación se quedan solamente en papeles y la inducción del personal es escasa.

Por estas razones se proponen los siguientes procedimientos que han sido revisados por el jefe de recursos humanos, por el jefe de planta y aprobados por el gerente

general, al igual que los diferentes documentos o registros que respaldan y colaboran con el cumplimiento de los procedimientos.

Dichos documentos se presentan a continuación tal y como están validados dentro del sistema de gestión de calidad ISO 9001:2000, como herramientas prácticas en la gestión de los recursos humanos para la empresa PRESS FORJA S.A.


## **PROCESO DE RECURSOS HUMANOS**

El objetivo de poseer el proceso de recursos humanos es para dotar a la empresa de personal completamente calificado para garantizar la calidad en cada una de las actividades y satisfacer las necesidades de los clientes.

Lo que facilita el cumplimiento de dicho proceso son los proveedores de personal que en este caso son la gerencia general, manufactura, personal interno y proveedores externos, las entradas para este proceso son política y objetivos de calidad, solicitud de personal, capacitación interna y capacitación externa.

Los beneficiarios o clientes de este proceso son manufactura y el personal participante y las salidas son el personal calificado y los certificados.

El proceso de recursos humanos se presenta a continuación:

	<b>PROCESO DE RECURSOS HUMANOS</b>	Código:	400-02
		Página:	52 de 1
		Fecha:	2006-12-20
		Rev. No:	
<b>Elaborado:</b> Srta. Karina Castro Jefe de Recursos Humanos		<b>Revisado:</b> Ing. Diana Guerrero JEFE DE PLANTA	
<b>Aprobado:</b> Sr. Walter Semería GERENTE GENERAL			

**OBJETIVO:** Dotar de personal completamente calificado para garantizar la calidad en cada una de las actividades y satisfacer las necesidades de los clientes.

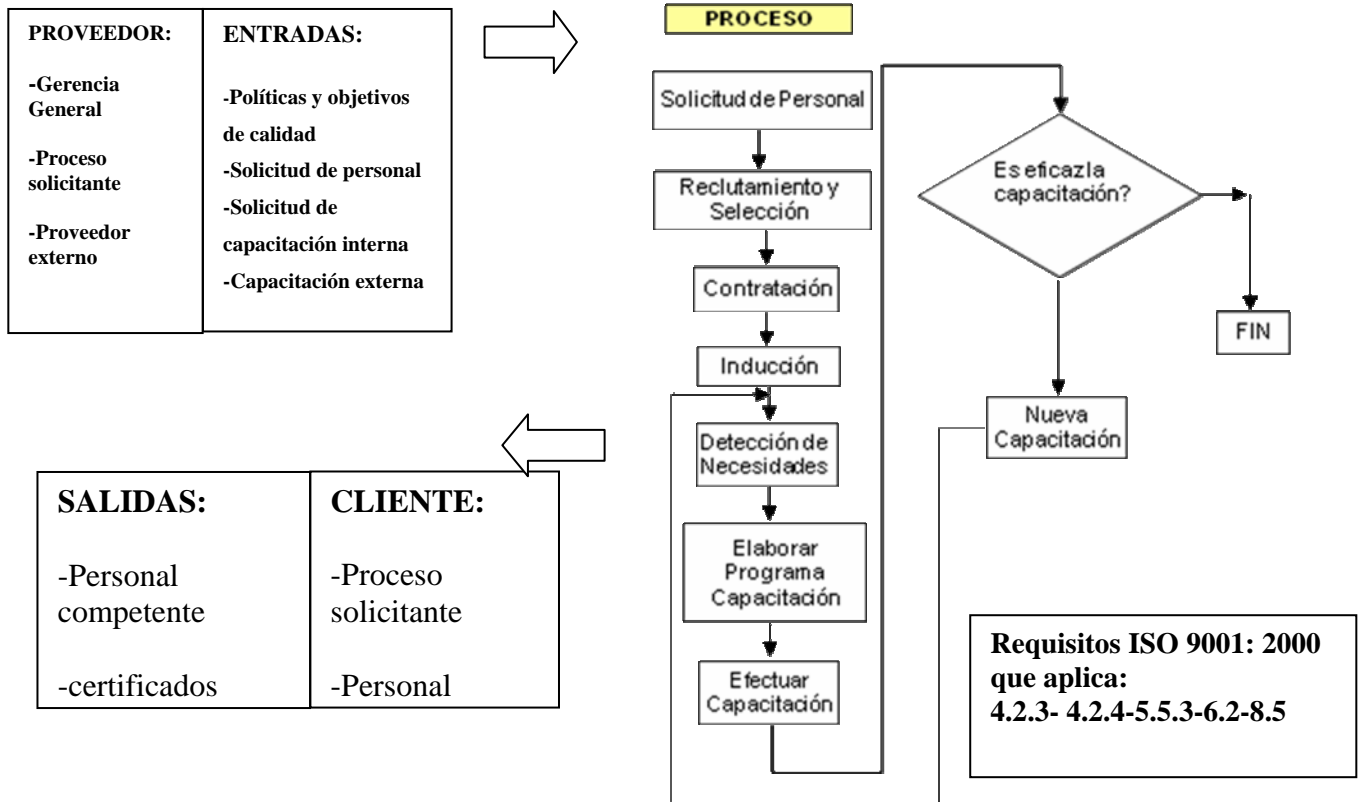
**Dueño del proceso:** Jefe de recursos humanos

**Documentos y registros:** Referirse al listado maestro del proceso de RRHH

**Recursos del proceso:** Hardware, software, sala de capacitación, proyector y archivos.

### SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN


Indicador	Unidad de medida	Frecuencia de análisis	Fórmula de cálculo	Técnica de análisis	Meta
Cumplimiento del plan de capacitación	%	Mensual	$N^{\circ} \text{ cursos dados} \times 100 / N^{\circ} \text{ de cursos planificados}$	Gráfico de barras	Mínimo 90%
Mejoramiento de la competencia del personal	Puntos	Semestral	Sumatoria del puntaje por empleado / $N^{\circ}$ de empleados	Gráfico de barras	Mínimo 3



Revisión	Fecha	Razón del cambio
	2006-12-20	Original para el sistema de Gestión de la calidad

CC: Jefe de Compras, Jefe de Planta, Jefe de Comercialización, Jefe de Calidad, Gerente General

## PROCEDIMIENTO PARA RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL

	<b>PROCEDIMIENTO PARA RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, CONTRATACIÓN DE PERSONAL</b>		<b>Código</b>	<b>400-25</b>
			<b>Página:</b>	53 de 8
			<b>Fecha:</b>	2007-03-25
			<b>Rev. No:</b>	
<b>Elaborado:</b>	<b>Revisado:</b>	<b>Aprobado:</b>		
Srta. Karina Castro JEFE DE RECURSOS HUMANOS	Ing. Diana Guerrero JEFE DE PLANTA	Sr. Walter Semería GERENTE GENERAL		

### 1. PROPOSITO

Proporcionar a la empresa personal calificado para desarrollar procesos de calidad, optimizando nuestros recursos en favor de una mejora de costos.

### 2. ALCANCE

Este procedimiento se aplica a todos los cargos de la Empresa, a excepción de la Gerencia General.

### 3. DEFINICIONES

**Personal Calificado:** Personal que cuente con los conocimientos, experiencia y formación necesaria para desempeñarse en un área requerida.

**Reclutamiento de Personal:** Proceso orientado a la atracción del mayor número de candidatos, que cumplan con las exigencias de un perfil de cargo.

**Selección de Personal:** Es un proceso en el cual se escoge a las personas más idóneas, para desempeñarse en los distintos cargos vacantes.

**Contratación de Personal:** Es un convenio en el cual una persona se compromete con la organización a prestar servicios lícitos y personales, bajo dependencia, recibiendo una remuneración.

#### **4. REFERENCIAS**

Norma internacional ISO 9001:2000

Manuales de funciones

#### **5. HERRAMIENTAS, MATERIALES Y EQUIPOS.**

Formatos

Pizarra

Marcadores

Proyector

#### **6. METODO**

**Identificación y Análisis de necesidades:** luego de identificada la necesidad de personal, por: creación de cargo, vacante, reemplazo ocasional, etc. se inicia el proceso con:

La emisión de la solicitud de personal que deberá ser llenada en su totalidad por el supervisor o el jefe de planta. (Anexo 1).

La solicitud de personal debe ser entregada al jefe de recursos humanos.

**Reclutamiento:** El jefe de Recursos Humanos debe emitir un comunicado publicando la necesidad de personal, en la cartelera de la empresa, en espacios donde crea conveniente fuera de la empresa y en los medios de comunicación escrita, indicando:

El área en la que se desempeñará el personal, el cargo vacante, la dirección y los teléfonos de la empresa.

El Jefe de Recursos Humanos debe entregar a las personas interesadas en la vacante la solicitud de empleo para que llenen con toda su información (Anexo 2) y receptor la hoja de vida con los siguientes datos:

Datos personales.

Información sobre los tres últimos empleos y personas contacto con números de teléfono.

Referencias personales, con número de teléfono.

**Selección:** El personal será seleccionado verificando las referencias personales y de los tres últimos empleos; de acuerdo a la entrevista mantenida y a

pruebas en el puesto cuando se requiera. Los contenidos de la entrevista serán guiados por la información de la solicitud de empleo; la cual en el anverso solicita detallar la disposición del aspirante al momento de la entrevista.

**Contratación:** La decisión de contrato se la tomará entre las personas que estén implicadas directamente en el área de la vacante, luego se elaborará el contrato analizando todos los detalles con el asesor legal y se procederá a indicar toda la información al aspirante; una vez que se haya convenido se procederá a la firma del mismo.

## **7. RESPONSABILIDAD**

Es responsabilidad del Jefe de Recursos Humanos el cumplir y hacer cumplir lo descrito en el presente documento.

## **8. REGISTROS**

Solicitud de personal 400-R03

Solicitud de empleo código 400-R02

## **9. HISTORIA DE LAS REVISIONES**

<b>Rev.</b>	<b>Fecha</b>	<b>Razón del Cambio</b>
	2007/01/25	Original para el sistema de calidad.

## **10. DISTRIBUCIÓN**

**c.c.:** Gerente General

Jefe de Compras

Jefe de RRHH

Jefe de Comercialización

Jefe de Planta

Jefe de Calidad



ANEXO 1



**SOLICITUD DE PERSONAL**

Código: 400-R03  
Página: 1 de 1  
Fecha: 03/01/2007  
Rev. No.

Fecha: \_\_\_\_\_

Proceso solicitante: \_\_\_\_\_ Persona que solicita: \_\_\_\_\_

Justificación: \_\_\_\_\_

Personal: Administrativo  Planta

Cargo: \_\_\_\_\_

**PERFIL DEL CARGO**

Sexo de preferencia para el cargo: Masculino  Femenino  hdistinto

Experiencia: Si  No

Trabajo en turnos rotativos Si  No

Requiere tolerancia al estrés: Si  No

Disposición para ensuciarse: Si  No

Debe tolerar ruido continuo: Si  No

Debe trabajar con químicos: Si  No

El trabajo requiere de esfuerzo físico: Fuerte  Normal  leve

Requiere de conocimientos específicos: Si  No

Cuáles: \_\_\_\_\_

Observaciones sobre el cargo: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Firma del solicitante

Tiempo de retención: 6 meses Responsable: Jefe de Recursos Humanos

ANEXO 2

	<h2>SOLICITUD DE EMPLEO</h2>	<b>Código:</b>	<b>400-R02</b>
		<b>Fecha:</b>	2006- 10 -16
		<b>Rev.</b>	

<b>Cargo al que Aspira:</b>
-----------------------------

**DATOS PERSONALES**

Apellidos:	
Nombres:	
Estado Civil:	Edad:                      No. Hijos:
Fecha de Nacimiento:	Lugar de Nacimiento:
Cédula de identidad:	Libreta Militar:
Carnet del IESS y/o clave: <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO	
Dirección Domiciliaria:	
Teléfonos:	
Teléfonos para mensajes:	Preguntar por:

**DATOS FAMILIARES**

	Nombres	Lugar Trabajo	Edad/ años	Teléfono
Nombre del Padre				
Nombre de la Madre				
Esposo (a)				
Hijo (a)				
Hijo (a)				

**INSTRUCCIÓN FORMAL**

Primaria:	Años:
Secundaria:	Años:
Superior:	Años:
Otros:	

### INSTRUCCIÓN INFORMAL

Institución	Tema/ Curso	Fecha/ Duración

### IDIOMAS EXTRANJEROS

Idioma	Habla %	Lee %	Escribe %
1.-			
2.-			

#### DATOS ADICIONALES

Trabaja Actualmente:    SI                     NO   
 Disponibilidad inmediata: SI                     NO                     Tiempo Completo                     Medio Tiempo   
 Tiene Auto:                    SI                     NO                     Licencia:                    SI                     NO                     Tipo:.....  
 Sueldo al que aspira:.....  
 Estudia Actualmente:    SI                     NO                     Horario:.....  
 Institución:.....  
 Primaria                     Secundaria                     Superior                     Otros.....

### EXPERIENCIA LABORAL

Desde el último empleo

Empresa:
Actividad de la empresa:
Cargo:
Tiempo:                    Desde:                    Hasta:                    Sueldo:
Motivo del retiro:
Persona contacto:                    Teléfono:

Empresa:
Actividad de la empresa:
Cargo:
Tiempo: Desde: Hasta: Sueldo:
Motivo del retiro:
Persona contacto: Teléfono:

Empresa:
Actividad de la empresa:
Cargo:
Tiempo: Desde: Hasta: Sueldo:
Motivo del retiro:
Persona contacto: Teléfono:

Yo.....declaro que los datos son verdaderos, en otro caso será motivo suficiente para anular el mismo.

\_\_\_\_\_  
FIRMA

**USO EXCLUSIVO DE LA EMPRESA**

Al momento de la entrevista:

Impecable  Correcto  Descuidado  Cortés  Aceptable  Descortés

Formal  Semiformal  Informal  Parco  Introvertido  Extrovertido

Observaciones:


.....  
.....  
.....

Tiempo de retención: 1 año

Responsable: Jefe de Recursos Humanos

## PROCEDIMIENTO DE INDUCCIÓN DE PERSONAL

El procedimiento para la inducción se lo elaboró socializando y validándolo con el jefe de planta, el jefe de recursos humanos y el gerente general, tomando en cuenta las necesidades de tiempo y recursos materiales que generalmente se ocupan para que las personas se integren a los diferentes puestos de trabajo.

	<b>PROCEDIMIENTO PARA INDUCCIÓN DE PERSONAL</b>		<b>Código</b>	<b>400-26</b>
			<b>Página:</b>	60 de 5
			<b>Fecha:</b>	2007-03-06
			<b>Rev. No:</b>	
<b>Elaborado:</b>	<b>Revisado:</b>	<b>Aprobado:</b>		
Srta. Karina Castro JEFE DE RECURSOS HUMANOS	Ing. Diana Guerrero JEFE DE PLANTA	Sr. Walter Semería GERENTE GENERAL		

### 1. PROPOSITO

Proporcionar al personal nuevo que ingresa a la empresa, la información necesaria sobre la organización y el proceso de producción, para afianzar su adaptación y mejor desempeño.

### 2. ALCANCE

A todo el personal que ingrese a prestar sus servicios en la Empresa.

### 3. DEFINICIONES

**Inducción:** modo de enseñar lo fundamental de varios tópicos, a fin de que tenga un conocimiento generalizado. Que permita adaptarse a una nueva situación.

**Personal:** conjunto de personas que trabajan en un mismo organismo, dependencia, fábrica, taller.

**Adaptación:** acomodarse, avenirse a circunstancias, condiciones.

**Producción:** acción de producir. Acto de mostrar una cosa: la producción de algo tangible.

#### **4. REFERENCIAS**

Manual de funciones y perfiles de cargo

Procedimiento de Reclutamiento, Selección y Contratación para personal

#### **5. HERRAMIENTAS, MATERIALES Y EQUIPOS**

Sala

Proyector

Pizarra

Marcadores

#### **6. METODO**

Una vez que se ha cumplido con todos los pasos del Procedimiento de Reclutamiento, Selección y Contratación para personal, al ser designado el candidato, sea trabajador o empleado, previo al ingreso al desempeño de sus actividades, se debe realizar:

El jefe de Recursos Humanos debe revisar el manual de funciones y preparar la información; adicionalmente, será el encargado de programar la inducción con la siguiente información acerca de la empresa, completando un total de 6 horas:

**Información institucional de nivel estratégico:** Conocimiento de misión, visión, factores claves del éxito, objetivos, estrategias, políticas, planes operativos, actividades, tácticas, y prioridades de la institución.

**Leyes y regulaciones:** Conocer leyes, reglamentos, regulaciones y protocolos internos /externos relevantes para el trabajo. Se debe entregar a las personas que ingresan una copia del reglamento interno.

**Naturaleza del área / departamento:** Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías, y enfoques del trabajo del área.

Es necesario que la persona para ingresar tenga un conocimiento básico del proceso de producción, dependiendo de la sección donde vaya a trabajar, y para cumplir con

este objetivo se realizará un recorrido por cada uno de los procesos, a fin de que conozca cómo se elabora el producto y tome conciencia de que él es un elemento importante dentro de la cadena de la productividad y de la calidad.

**Productos y servicios:** Conocer las características de productos y servicios de la institución.

**Personas y otras áreas:** Conocer personas y otras áreas de la institución. Al ingreso del nuevo trabajador, se le presentará al equipo de trabajo y entrenará por el tiempo que sea necesario para que conozca el manejo y funcionamiento de las máquinas y herramientas para su seguridad y buen desempeño.

**Datos empresariales:** Estadísticas de producción, ventas, financieras, de recursos humanos, sistemas, etc.

**Seguridad:** se dará algunos conocimientos básicos, sobre qué es seguridad, accidente, riesgo, incidente, tipos de riesgos y zonas de seguridad.

Luego de haber cumplido con lo señalado, la persona que ingresa debe acercarse a bodega y solicitar, la ropa de trabajo, equipos e implementos de protección personal, según las actividades a realizar y la sección donde vaya a prestar sus servicios.

**Registro:** Se llevará el “Registro de Inducción”, (Anexo 1) como constancia de que se le ha dado instrucciones sobre su puesto de trabajo previo a ingresar en determinada sección.

A continuación detallamos que contiene cada registro y la forma en la que se los debe llenar.

## **“REGISTRO DE INDUCCION”**

**Nombre:** Nombre de la persona que ingresa

**Edad:** Edad de la persona que ingresa

**Fecha de ingreso:** Fecha de ingreso a la empresa

**Tema:** El/los temas que serán impartidos

**Fecha:** Fecha en la que inicia el tema de inducción.

**Total de horas:** Total de horas que se le va a dedicar al tema.

**Horario:** Tiempo que se coordine para la inducción

**Instructor:** Persona quien se encargará de impartir formación en los distintos temas.

**Firma:** Firma del instructor luego de haber realizado la inducción.

## **7. RESPONSABILIDAD**

Es responsabilidad de Recursos Humanos, dar a conocer a los nuevos trabajadores o empleados, todo lo concerniente a la organización.

Un representante de Producción, colaborará en el recorrido del proceso de producción y en la designación de una persona para el entrenamiento en el lugar de trabajo.

## **8. REGISTROS**

Registro de Inducción Código 400-R04

## **9. HISTORIA DE LAS REVISIONES**

<b>Rev.</b>	<b>Fecha</b>	<b>Razón del Cambio</b>
	2007-03-06	Original para el sistema de calidad

## **10. DISTRIBUCION**

c.c.: Gerencia General

Jefe de Comercialización

Jefe del Recursos Humanos

Jefe de Planta

Jefe de Calidad




## ANEXO 1

	<b>REGISTRO DE INDUCCIÓN</b>		Código:	400-R04
			Página:	1 de 1
			Fecha:	03/05/2007
			Rev. No.	
NOMBRE: _____		Edad: _____		
FECHA DE INGRESO: _____				
Tema/ Actividad	Fecha	Horario	Instructor	Firma
Total de horas:				
_____		_____		
Firma Capacitado		Jefe Recursos Humanos		
Tiempo de retención: 6 meses		Responsable: Jefe de Recursos Humanos		

Luego de la inducción al personal, la empresa debe analizar las opciones para mejorar su desempeño; una alternativa es, a través del procedimiento de capacitación se puede lograr que el personal mantenga un buen nivel de desempeño

## PROCESO Y PROCEDIMIENTO DE CAPACITACIÓN

Cuando se realizó el análisis para determinar los procesos y procedimientos se definió que el proceso de capacitación era innecesario debido a la estructura y tamaño de la empresa, por lo que se procedió a diseñar solamente el procedimiento para capacitación.

	<b>PROCEDIMIENTO PARA CAPACITACIÓN</b>	<b>Código</b>	<b>400-28</b>
		<b>Página:</b>	65 de 4
		<b>Fecha:</b>	2007-06-06
		<b>Rev. No:</b>	
<b>Elaborado:</b>	<b>Revisado:</b>	<b>Aprobado:</b>	
Srta. Karina Castro JEFE DE RECURSOS HUMANOS	Ing. Diana Guerrero JEFE DE PLANTA	Sr. Walter Semería GERENTE GENERAL	

### 1. PROPOSITO

Promover el desarrollo continuo del personal de todos los niveles de la organización.

### 2. ALCANCE

A todo el personal que labora en la Empresa.

### 3. DEFINICIONES

**Cambio:** el cambio en la empresa afecta al medio ambiente entre la situación antigua y la nueva, adicional la capacitación relaciona a la situación nueva y el capacitador.

**Aprendizaje:** Proceso en el cual el capacitado adquiere nuevos conocimientos y habilidades a través de la entrega de información o entrenamiento.

**Capitador:** Es la persona que facilita el aprendizaje y entrega la información a los capacitados.

**Capitados:** Todas aquellas personas que intervienen en la capacitación con la finalidad de adquirir nuevos conocimientos.

#### **4. REFERENCIAS**

Manuales de funciones

Evaluación de rendimiento

Encuesta para necesidades de capacitación

#### **5. HERRAMIENTAS, MATERIALES Y EQUIPOS**

Formatos

Pizarra

Marcadores

Proyector

#### **6. METODO**

**Análisis de necesidades de capacitación:** Las necesidades de capacitación pueden ser analizadas en todas las secciones de la empresa y desde tres puntos de vista:

Por cambios generados en la empresa, por ejemplo: cambios en los procesos o procedimientos.

Por discrepancia entre los resultados esperados de rendimiento o producción.

Por la adquisición de nueva maquinaria.

Para analizar las necesidades de capacitación debe aplicarse una encuesta (anexo 1) para conocer las necesidades de la información que se debe entregar ya sea de carácter técnico o social y evidenciar si se requiere de capacitación o entrenamiento.

**Diseñar el plan de capacitación:** Una vez que se han analizado las necesidades se procederá a diseñar la capacitación (Anexo 2), preparando el o los temas, anticipando al capacitador, el número de personas que intervendrán y los recursos para la misma.

El plan de capacitación debe ser planificado para un año de operación (Plan anual de Capacitación), o para el tiempo que se considere necesario (mensual, trimestral, semestral) lo ideal sería prepararse un presupuesto.

El plan de capacitación puede variar para ajustarse a las nuevas exigencias que se tenga a lo largo del año de operación.

**Evaluación de la capacitación:** Luego la capacitación debe evaluarse el impacto aplicando una evaluación de capacitación (Anexo 3) el impacto que ha tenido en relación a: la apreciación de los participantes, la calidad de la información, la misma que debe ser aplicada a los participantes y al capacitador.

En la ficha de evaluación de capacitación se debe llenar los siguientes datos:

**Fecha:** en la cual se aplica la evaluación

**Tema de capacitación:** El tema que ha sido tratado.

**Capitador:** Persona (s) que han impartido el curso

**Criterios de evaluación:** Son los ámbitos de la capacitación a evaluar; por ejemplo, en la capacitación de Toma de Conciencia sobre la calidad se evalúan: la utilidad del sistema de calidad, el trabajo con el sistema de calidad y las mejoras que ha aportado el sistema de calidad.

**Evaluados:** Se enlista las personas que han asistido a la capacitación.

**Calificación:**

La calificación es realizada por el jefe (J), colaborador (C) y participante (P) en una escala de 1, 3 y 5, esta calificación se aplica a los tres criterios y luego de sumar se anota la calificación para calificar como poco eficaz si la puntuación es de 1 a 3; medianamente eficaz si la puntuación es de 4-9 y eficaz si la puntuación es de 10 a 15.

**Resultados**

Cuando se ha terminado la calificación se debe presentar un informe que explique los resultados obtenidos de la capacitación.

Adicionalmente se debe registrar a los asistentes de la capacitación haciéndoles firmar en el registro de capacitación (Anexo 4)

## **7. RESPONSABILIDAD**

Es responsabilidad del Jefe de Recursos Humanos y de los jefes de departamento el coordinar, cumplir y hacer cumplir lo descrito en el presente documento.

## **8. REGISTROS**

Encuesta para necesidades de capacitación Código400-R05

Plan de capacitación Código 400-R01

Evaluación de capacitación Código 400-R06

Registro de capacitación

## **9. HISTORIA DE LAS REVISIONES**

<b>Rev.</b>	<b>Fecha</b>	<b>Razón del Cambio</b>
	2007-06-06	Original para el sistema de calidad.

## **10. DISTRIBUCIÓN**

**c.c.:** Gerente General

Jefe de Compras

Jefe de RRHH

Jefe de Comercialización

Jefe de Planta

Jefe de Calidad

	<b>ENCUESTA PARA NECESIDADES DE CAPACITACIÓN</b>	<b>Código:</b>	400-R05
		<b>Fecha:</b>	2007/05/13
		<b>Página:</b>	1 de 1
		<b>Rev. No:</b>	



## Anexo 1

Nombre y apellido:.....

Cargo:.....

Fecha:.....

Con la finalidad de mejorar el conocimiento y aportar al desarrollo de las personas que laboran en la empresa, sírvase responder a las siguientes preguntas:

1.- Ha recibido usted capacitación en la empresa

SI  NO

2.- Considera que debe conocer más información sobre la maquinaria que utiliza en su cargo

SI  NO

3.- Cuáles son los problemas más comunes en su puesto de trabajo


4.- Para mejorar sus conocimientos qué información específica necesita en su puesto de trabajo (Maquinaria, procedimientos, técnico, eléctrico, etc.)


5.- Qué temas recomendaría para mejorar su conocimiento (Trabajo en equipo, liderazgo, calidad, productividad, etc.)


Gracias por su colaboración.

Tiempo de retención: 6 meses

Responsable: Jefe de RR HH

## ANEXO 2



	<b>PLAN DE CAPACITACIÓN</b>	<b>Código</b>	400- 01
		<b>Página:</b>	1 de 1
		<b>Fecha:</b>	2006-10-11
		<b>Rev. No:</b>	
<b>Elaborado por:</b> Srta. Karina Castro Jefe de Recursos Humanos	<b>Revisado por:</b> Ing. Diana Guerrero Jefe de Planta	<b>Aprobado por:</b> Sr. Walter Semería Gerente General	

<b>PLAN DE CAPACITACIÓN CARGOS ADMINISTRATIVOS</b>				
TEMA	SECCION QUE PARTICIPA	FECHAS	NO. PERS.	TOTAL HORAS
Gestión de la calidad	todas las secciones	2006-10-11	10	2
seguridad industrial	todas las secciones	2007-01-05	9	2
Manejo de extintores rescate y evacuación	todas las secciones	2007-01-22	10	2
Conocimiento de misión, visión, políticas	todas las secciones	2007-01-23	9	1
Identificación con la empresa	todas las secciones	2007-02-27	6	1
Formación de auditores internos 1	Selección de integrantes	2007-04-28	11	4
Formación de auditores internos 2	selección de integrantes	2007-05-03	8	2
Trabajo en equipo	Todas las secciones	2007-06-27	8	1

<b>PLAN DE CAPACITACIÓN PARA PERSONAL DE PLANTA</b>				
<b>TEMA</b>	<b>SECCION</b>	<b>FECHAS</b>	<b>NO. PERS.</b>	<b>HORAS</b>
Gestión de la calidad	todas las secciones	2006-10-10 al 2006-10-20	66	2
Seguridad industrial	todas las secciones	2007-01-03 al 2007-01-05	66	2
Manejo de extintores rescate y evacuación	todas las secciones	2007-02-01 al 2007-02-26	66	2
Conocimiento de misión, visión, políticas	todas las secciones	2007-01-31 al 2007-02-26	61	1
Formación de auditores internos 1	selección de integrantes	2007-04-28	11	8
Formación de auditores internos 2	Selección de integrantes	2007-05-03	8	2
Trabajo en equipo	todas las secciones	2007/06	65	1
<b>Revisión N°</b>	<b>Fecha</b>	<b>Razón del cambio</b>		
	2006-10-11	Original para el sistema de calidad		

CC: Jefe de Planta, Jefe de compras, Jefe de Comercialización, Jefe de calidad, Gerencia General



ANEXO 3



**EVALUACIÓN DE CAPACITACIÓN**

<b>Código:</b>	400-R06
<b>Fecha:</b>	2007-06-14
<b>Rev. No:</b>	

<b>Criterios de evaluación</b>														
<b>Fecha:</b>	<b>1.-</b>													
<b>Tema de Capacitación:</b>	<b>2.-</b>													
<b>Capacitador:</b>	<b>3.-</b>													
Calificadores: J= Jefe; C=Colaborador; P= Participante														
<b>EVALUADOS (Nombres y Apellidos)</b>	<b>Criterio</b>	<b>J</b>			<b>C</b>			<b>P</b>			<b>Calificación</b>	<b>Poco Eficaz</b>	<b>Med. Eficaz</b>	<b>Eficaz</b>
		<b>1</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>5</b>				
1	1													
	2													
	3													
2	1													
	2													
	3													
3	1													
	2													
	3													
4	1													
	2													
	3													
5	1													
	2													
	3													
6	1													
	2													
	3													

Calificadores: J= Jefe; C=Colaborador; P= Participante				A			C			P						
EVALUADOS (Nombres y Apellidos)				1	3	5	1	3	5	1	3	5	Calificación	Poco Eficaz	Med. Eficaz	Eficaz
7	1															
	2															
	3															
8	1															
	2															
	3															
9	1															
	2															
	3															
10	1															
	2															
	3															
11	1															
	2															
	3															
12	1															
	2															
	3															
13	1															
	2															
	3															

Calificación: 1-3 Poco eficaz, 4-9 Medianamente eficaz y 10-15 Eficaz

Tiempo de retención: 6 meses

Responsable: Jefe de Recursos Humanos

## ANEXO 4

### REGISTRO DE CAPACITACIÓN

TEMA DE CAPACITACIÓN:

FECHA:

DURACIÓN:

FACILITADORES:

LUGAR:

MATERIALES:

	NOMBRE	SECCION	FIRMA	OBSERVACIONES
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				

**Tiempo de Retención:** 6 meses.  
Humanos

**Responsable:** Jefe de Recursos

## **PROCEDIMIENTO PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL**

Para elaborar el procedimiento de evaluación del desempeño del personal en una modalidad de 360°, se debió elaborar los formatos que registren la información de una manera comprensible ya que la persona encargada del procedimiento no posee conocimientos técnicos sobre recursos humanos.

Las competencias propuestas en los manuales de funciones sirvieron de referente para elaborar los formatos de evaluación. La calificación fue tomada de la propuesta de Martha Alicia Alles, debiendo modificarla para facilitar la comprensión de los usuarios. En el formato no se utilizó competencias cardinales y específicas, sino más bien las específicas como únicas y estas visualizadas en comportamientos; es decir, una competencia puede poseer varios comportamientos, en este caso solo se anota uno para ser evaluado según la escala y frecuencia. El formato de calificación propuesto es una adaptación del modelo original de Alles (Alles, 2002), en el modelo original indica una nomenclatura para calificar dificultando su entendimiento, gracias a la aplicación de un piloto y a la validación del modelo se pudo establecer una calificación más fácil y comprensible.

Lamentablemente, no se puede aplicar y obtener resultados debido a que no existe autorización por parte de la empresa, ya que se encuentra vacante el cargo de jefe de recursos humanos y también la jefatura de planta y estos eventos alteran el ambiente laboral, la aplicación y por ende los resultados. Los formatos quedan diseñados para cuando la empresa decida aplicarlos. Estos se presentan en los anexos.

Tabla 2: Modelo de Calificación Martha Alicia Alles Escala y Frecuencia (Alles, 2002)

**ESCALA**

0 %	NO	Necesita desarrollarse indispensablemente	Necesita importantes mejoras para lograr eficiencia en esta área de competencia.
25%	D	Necesita desarrollarse	Necesita algunas mejoras para ser eficiente en esta área de competencia.
50%	C	Competente	Generalmente capacitado en esta área de competencia. Cumple las expectativas.
75%	B	Altamente Competente	Muy eficiente en esta área de competencia. Excede las expectativas.
100%	A	Ejemplo de trabajo	Establece un ejemplar en esta área de competencia.
	N/E	No puede ser evaluado	Esta área de competencia no puede ser evaluada (Ejemplo: no hubo oportunidad para observarlo )

**FRECUENCIA**

100%	SIEMPRE	Siempre se comporta el evaluado de ese modo.
75%	FRECUENTE	Representa el comportamiento frecuente del evaluado
50%	LA MITAD DEL TIEMPO	Representa el comportamiento en la mitad de las ocasiones
25%	OCASIONAL	Representa el comportamiento ocasional del evaluado.

En la adaptación no se utilizan las letras de la segunda columna del modelo de Alles, sino solo los porcentajes para la calificación quedando de la siguiente manera:


**ESCALA**

(Tabla 3: Modelo de calificación adaptada a la empresa Press Forja S.A)

0 %	Necesita desarrollarse significativamente	Necesita significativas mejoras para lograr eficiencia en esta área de competencia.
25%	Necesita desarrollarse	Necesita algunas mejoras para ser eficiente en esta área de competencia.
50%	Competente	Generalmente capacitado en esta área de competencia. Cumple las expectativas.
75%	Altamente Competente	Muy eficiente en esta área de competencia. Excede las expectativas.
100%	Modelo de rol	Establece un estándar de excelencia en esta área de competencia. (Es visto como un modelo en esta área)
	No puede ser evaluado	Esta área de competencia no puede ser evaluada (por ejemplo no hubo oportunidad para observarlo )

Los comportamientos y actividades que se disponen para las competencias están basados en un diccionario de comportamientos (Alles, 2004) que han sido parafraseados y explicados.

A continuación se detalla el procedimiento para la evaluación del desempeño con una modalidad de 360° y los formatos para cada cargo se encuentran en los anexos.

	<b>PROCEDIMIENTO PARA LA EVALUACIÓN DE RENDIMIENTO DEL PERSONAL</b>		<b>Código:</b> 400- 27
			<b>Página:</b> 77 de 6
			<b>Fecha:</b> 2007-06-06
			<b>Rev. No:</b>
<b>Elaborado:</b> Srta. Karina Castro Jefe de Recursos Humanos	<b>Revisado:</b> Ing. Diana Guerrero JEFE DE PLANTA	<b>Aprobado:</b> Sr. Walter Semería GERENTE GENERAL	

## 1. PROPOSITO

Definir el procedimiento para realizar un proceso adecuado de evaluación de desempeño a todo el personal de la empresa con una modalidad de 360°.

## 2. ALCANCE

Este procedimiento se aplica a todos los cargos de la Empresa.

## 3. DEFINICIONES

**Rendimiento:** Capacidad que posee una persona para desempeñarse en una actividad según sus capacidades.

**Evaluación:** Valoración de las actividades que realiza una persona.

**Evaluador:** Persona que valora o califica las acciones que ejecuta una persona.

**Evaluado:** Persona que es valorada según sus habilidades, conocimientos y destrezas.

**Feedback:** Retroalimentación de información, comunicar los resultados de un proceso a quien genera dicha información.

## 4. REFERENCIAS

Manual de funciones y perfiles de cargo.

Matriz de calificación

## **5. HERRAMIENTAS, MATERIALES Y EQUIPOS**

Formatos

Pizarra

Marcadores

Proyector

## **6. METODO**

La evaluación de desempeño del personal se debe realizar cada seis meses.

El jefe de recursos humanos revisa y define el formulario a utilizar e imprime la cantidad necesaria según el número de evaluados y de evaluadores poniendo el nombre en cada formulario, tomando en cuenta que cada cargo posee sus propias competencias. Recursos Humanos debe comunicar al personal de la empresa el período en el que se desarrollará la evaluación y dar a conocer el cronograma que se establecerá con anterioridad. (Anexo 1)

Recursos humanos debe entrenar o capacitar a los evaluadores para que conozcan el uso del formulario, su estructura y contenido como competencias, debiendo explicar cómo deben ser interpretadas y calificadas.

Recursos Humanos entrega a cada evaluado su lote de formularios respectivos, cada uno en un sobre y explicando la manera en la que se va a entregar la información y cómo será devuelta.

Recursos humanos entregará los formularios de auto evaluación y a los evaluadores los formularios con los sobres identificando el respectivo nombre del evaluado.

Recursos humanos procesa la información de las evaluaciones y elabora un solo informe de 360° que le entrega al evaluado en una reunión programada con fecha y hora.

Se presentará a la empresa un informe sobre el estado de desarrollo de las competencias.

## **7. RESPONSABILIDAD**

Es responsabilidad del Jefe de recursos humanos cumplir y hacer cumplir el presente procedimiento.

## **8. REGISTROS**

Formularios de evaluación de desempeño

Registro de evaluación

## **9. HISTORIA DE LAS REVISIONES**

<b>Rev.</b>	<b>Fecha</b>	<b>Razón del Cambio</b>
	2007-06-06	Original para el sistema de calidad

## **10. DISTRIBUCION**

**c.c:** Gerente General

Jefe de Comercialización


Jefe de Recursos Humanos

Jefe de Planta

Jefe de Calidad



## ANEXO 1

	<b>FORMULARIO PARA LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DEL PERSONAL</b>	Código:
		Fecha: Año-mes-día
		Rev. No:

### EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Evaluado:.....

Su relación con el evaluado es:.....

Nombre del Evaluador:.....

Departamento:.....

### INSTRUCCIONES

Anote en los recuadros la calificación que sea adecuada con la persona que va a evaluar, recuerde que existen dos calificaciones, la una por la escala de la competencia y la otra con relación a la frecuencia.

### ESCALA

0 %	Necesita desarrollarse significativamente	Necesita significativas mejoras para lograr eficiencia en esta área de competencia.
25%	Necesita desarrollarse	Necesita algunas mejoras para ser eficiente en esta área de competencia.
50%	Competente	Generalmente capacitado en esta área de competencia. Cumple las expectativas.
75%	Altamente Competente	Muy eficiente en esta área de competencia. Excede las expectativas.
100%	Modelo de rol	Establece un estándar de excelencia en esta área de competencia. (Es visto como un modelo en esta área)
	No puede ser evaluado	Esta área de competencia no puede ser evaluada (por ejemplo no hubo oportunidad para observarlo )

### FRECUENCIA

100%	SIEMPRE	Representa el comportamiento habitual del evaluado. Siempre se comporta de ese modo
75%	FRECUENTE	Representa el comportamiento frecuente del evaluado
50%	LA MITAD DEL TIEMPO	Representa el comportamiento en la mitad de las ocasiones
25%	OCASIONAL	Representa el comportamiento ocasional del evaluado.

Nombre del Evaluado:.....

Cargo:.....

**COMPETENCIA EVALUADA: NOMBRE DE LA COMPETENCIA**

Comportamientos:

1. Descripción del Comportamiento

Escala					Frecuencia				
<input type="checkbox"/> 0%	<input type="checkbox"/> 25%	<input type="checkbox"/> 50%	<input type="checkbox"/> 75%	<input type="checkbox"/> 100%	<input type="checkbox"/> N/E	<input type="checkbox"/> 100%	<input type="checkbox"/> 75%	<input type="checkbox"/> 50%	<input type="checkbox"/> 25%

2. Descripción del Comportamiento

Escala					Frecuencia				
<input type="checkbox"/> 0%	<input type="checkbox"/> 25%	<input type="checkbox"/> 50%	<input type="checkbox"/> 75%	<input type="checkbox"/> 100%	<input type="checkbox"/> N/E	<input type="checkbox"/> 100%	<input type="checkbox"/> 75%	<input type="checkbox"/> 50%	<input type="checkbox"/> 25%

**COMPETENCIA EVALUADA: NOMBRE DE LA COMPETENCIA**

1. Descripción del Comportamiento

Escala					Frecuencia				
<input type="checkbox"/> 0%	<input type="checkbox"/> 25%	<input type="checkbox"/> 50%	<input type="checkbox"/> 75%	<input type="checkbox"/> 100%	<input type="checkbox"/> N/E	<input type="checkbox"/> 100%	<input type="checkbox"/> 75%	<input type="checkbox"/> 50%	<input type="checkbox"/> 25%

2. Descripción del Comportamiento

Escala					Frecuencia				
<input type="checkbox"/> 0%	<input type="checkbox"/> 25%	<input type="checkbox"/> 50%	<input type="checkbox"/> 75%	<input type="checkbox"/> 100%	<input type="checkbox"/> N/E	<input type="checkbox"/> 100%	<input type="checkbox"/> 75%	<input type="checkbox"/> 50%	<input type="checkbox"/> 25%

**COMPETENCIA EVALUADA: NOMBRE DE LA COMPETENCIA**

1. Descripción del Comportamiento

Escala					Frecuencia				
<input type="checkbox"/> 0%	<input type="checkbox"/> 25%	<input type="checkbox"/> 50%	<input type="checkbox"/> 75%	<input type="checkbox"/> 100%	<input type="checkbox"/> N/E	<input type="checkbox"/> 100%	<input type="checkbox"/> 75%	<input type="checkbox"/> 50%	<input type="checkbox"/> 25%

2. Descripción del Comportamiento

Escala					Frecuencia				
<input type="checkbox"/> 0%	<input type="checkbox"/> 25%	<input type="checkbox"/> 50%	<input type="checkbox"/> 75%	<input type="checkbox"/> 100%	<input type="checkbox"/> N/E	<input type="checkbox"/> 100%	<input type="checkbox"/> 75%	<input type="checkbox"/> 50%	<input type="checkbox"/> 25%

**AREAS DE MEJORA**

Señale los aspectos que deberán ser mejorados a corto plazo. (ejemplo: puntualidad, actitud en el trabajo, orden, concentración, etc.)


**DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN**

A objeto de mejorar el desempeño de su colaborador o su desempeño, especifique en qué áreas necesita entrenamiento.


**COMENTARIOS DEL EVALUADO**


**COMENTARIOS DEL EVALUADOR (con respecto al evaluado)**


\_\_\_\_\_  
Firma del Evaluador

Tiempo de retención: 6 meses.

Responsable: Jefe de RRHH

## **APLICACIÓN DE PROGRAMA DE CAPACITACIÓN SOBRE TOMA DE CONCIENCIA DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD.**

El programa de capacitación sobre la toma de conciencia se propuso en un inicio con todo el personal en grupos de 25 personas, por 16 horas; pero en la práctica no se pudo cubrir con el tiempo propuesto debido a la producción de la empresa y a factores actitudinales que afectaron al ambiente laboral, adicionalmente se removieron a los ocupantes de los cargos de Jefe de recursos humanos, jefe de planta e inspector de calidad; debiendo tomar nuevas acciones hasta que la empresa renovara su estructura, por lo que se redujo la capacitación a tres horas con grupos de 20 personas, completando la capacitación con 80 trabajadores incluidos administrativos, que es la población total de la empresa.

Para aplicar la capacitación debido al tiempo se debió replantear cuidadosamente las actividades y el diseño del aprendizaje, validado por consultores que implementan el sistema de gestión de calidad, como por los conocedores del tema.

El diseño de aprendizaje se basa en la generación de aprendizaje significativo y cooperativo, porque se entregará información objetiva que sirva para el óptimo desempeño de los trabajadores y se pueda captar su interés, además se realizó un análisis de las personas clave y se identificó el liderazgo que fue pieza fundamental para la unión de los grupos y fortalecer el aprendizaje cooperativo; cuando se tuvo claro la cadena de procesos, tanto de producción como administrativos, se eligió las actividades y herramientas para el proceso de aprendizaje.

Para el efecto de la capacitación sobre la toma de conciencia se dispuso de las siguientes actividades:

- Diseño del proceso de aprendizaje
- Matriz de actividades

**DISEÑO DE PROCESO DE APRENDIZAJE  
PARA LOS OBREROS DE PRESS FORJA S.A**

	<b>ANTES</b>	<b>DURANTE</b>	<b>DESPUÉS</b>
<b>GRUPO</b>	<p>Personal desorganizado.</p> <p>Escaso nivel de instrucción formal.</p> <p>Sin capacitación. Escaso conocimiento sobre el S.G.C.</p> <p>Bajo interés sobre el desarrollo de la empresa.</p> <p>Piden incentivos.</p>	<p>El grupo debe descubrir: La importancia del trabajo en equipo.</p> <p>La repercusión que posee su trabajo en la calidad y la satisfacción del cliente.</p> <p>La importancia de la mejora continua en los procesos citados en el manual de calidad.</p> <p>El papel fundamental de la buena comunicación y la diferencia del rumor.</p>	<p>Personal comprometido a: Mantener un trabajo coordinado.</p> <p>Mantener un compromiso con la calidad.</p> <p>Aumento de producción, disminución de piezas en reproceso.</p> <p>Mejora continua de la satisfacción del cliente.</p>
<b>FACILITADOR</b>	<p>Analizar las relaciones sociales e identificar los nodos que se mantienen en la empresa.</p> <p>Revisar las necesidades de capacitación y entender el “discurso que se emplea en la empresa”</p>	<p>Facilitar la interacción del grupo.</p> <p>Demostrar a través de la lúdica y la reflexión la importancia de:  trabajo en equipo, la comunicación, la estructura y el significado de la calidad.</p>	<p>Evaluar la repercusión de la intervención en el personal.</p> <p>Generar compromisos con el personal a mediano y largo plazo.</p>

<p style="text-align: center;"><b>PROCESO DEL GRUPO</b></p>	<p>Las expectativas de las personas son:</p> <p>“Aprender a trabajar en equipo”</p> <p>“Mantener buenas relaciones con los compañeros”</p> <p>“Que los jefes vean que nos importa la empresa”</p>	<p>Las personas durante el ejercicio se muestran dispuestas a la interacción en las actividades.</p> <p>Durante la reflexión aportan con conocimientos y comentarios.</p> <p>Desarrollan una frase que surge del mismo grupo “No hay que darse por vencido, cuando sabes lo que tienes que hacer”</p>	<p>Se creó un contrato psicológico con los participantes para que ellos sean generadores de propuestas.</p>
---	---	---	---

**MATRIZ DE ACTIVIDADES**  
**“TALLER: TOMA DE CONCIENCIA SOBRE EL**  
**SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD”**

Fecha: 12 de Julio del 2007

Lugar: Planta de Producción Press Forja S.A

Participantes: 21 personas

Duración: 180 min.

Tiempo	Actividades	Descripción	Recursos
40 mín.	Introducción	Presentación del taller: facilitador y participantes Dinámica “Calles y avenidas” Negociación de expectativas	Cronómetro Pito
30 min	Importancia de la comunicación, mantener una buena comunicación y los efectos del rumor negativo.	Dinámica: “la telaraña”	Hilo
35 min	Proyección de la calidad en la empresa	Trabajo en grupo aporte con información sobre la calidad en la empresa.	Plastilina

35 min	Demostrar la importancia de mantener acciones coordinadas y trabajo en equipo.	Dinámica: “Venciendo obstáculos”  Variación por espacio y clima, dinámica: “Dibujo de todos”	Cuerda larga, pito
			Madera con figura calada.
30 min	Generar compromiso para realizar un trabajo con calidad.	Trabajo en grupo, reflexión, se escribe en tarjetas lo que se ha aprendido hoy y lo que debemos mejorar.	Hojas de papel, lápices, papelografos, cinta adhesiva, marcadores.
10 min	Cierre	Comentarios de los participantes	

A continuación describiré las dinámicas que se realizaron en el taller sobre la toma de conciencia con una metodología basada en el aprendizaje significativo y cooperativo.



## TALLER: “TOMA DE CONCIENCIA SOBRE EL S.G.C”

### INTRODUCCIÓN

**Objetivo:** Presentar los temas del el taller a los participantes, presentar al facilitador, conocer lo que la gente espera de la actividad y poner las reglas del juego.

Actividades:

Presentación del taller: Presentación del facilitador, comentamos lo que pretendemos lograr al final del taller, conocemos y negociamos las expectativas de los participantes.

Duración: 40 mín. Aprox.

Nombre de la dinámica: “Calles y avenidas”

Participantes: 21 personas

**Objetivo:** Animación

Actividades:

Este juego se lo realiza con un grupo mayor a 15 personas, se solicita a dos voluntarios uno que juega como policía y el otro como un ladrón, se les explica a los voluntarios que el policía debe atrapar al ladrón y este debe evitarlo. Se les pide al resto de participantes que se formen en tres o cuatro filas, de preferencia cada una con el mismo número de personas, una a lado de la otra. Cada fila se da la mano entre sí, quedando formadas las avenidas. A la señal del coordinador, todos se vuelven para la derecha y se dan la mano formando las calles o las avenidas.

Se debe evitar que el policía atrape al ladrón por lo que el coordinador debe estar atento para formar las calles o las avenidas, el juego termina cuando el policía atrapa al ladrón y luego se pide nuevos voluntarios.

## **IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN, MANTENER UNA BUENA COMUNICACIÓN Y LOS EFECTOS DEL RUMOR NEGATIVO.**

**Objetivo:** Al final los participantes tendrán clara la idea sobre el papel que desempeña la comunicación, entenderán los efectos de una mala comunicación y los efectos del rumor con información negativa.

Nombre de la dinámica: “La Telaraña”

Duración: 30 mín.

Los participantes se colocan en un círculo y se le entrega a uno de ellos una bola de hilo: el cual debe decir su nombre, la sección en la que trabaja y lo que le gusta hacer, este debe lanzarlo a otra persona y quien recibe debe presentarse de la misma manera y continuar hasta que todos se hayan presentado y el hilo haya formado una especie de telaraña, entonces se hace notar que la comunicación está en la forma que la telaraña lo demuestra, se pide a unas dos personas que suelten su extremo, se forma un nudo y se reflexiona la distorsión en la comunicación. Cuando se intenta desatar el nudo se reflexiona y el facilitador muestra cómo el rumor negativo o la información incierta crea confusiones, malestar, que luego es difícil reparar la comunicación y restablecer la tranquilidad.

Cuando todos hayan participado, quien se quedó con la bola al final debe volver a la persona que le envió, repitiendo los datos de su compañero, recalcando la importancia de estar atentos a la información de cada uno, pues no sabe quién va a lanzar la bola y posteriormente debe repetir los datos del lanzador.

Al final el facilitador realiza el cierre de la dinámica y continúa con el taller y avanza a explorar lo que conocen los grupos sobre calidad

## **PROYECCIÓN DE LA CALIDAD EN LA EMPRESA**

**Objetivo:** Explorar los conocimientos sobre la calidad y conocer cómo se expresa en la empresa; para que al final el facilitador haga reflexionar y explique en qué consiste la calidad según autores y cómo afecta a la satisfacción del cliente, tanto la calidad del producto como la calidad de trabajo.

Actividades:

Se forman dos grupos, a cada uno se le entrega un juego de plastilina pidiéndoles a las personas que se pongan de acuerdo y construyan o expresen lo que significa calidad, con los conocimientos que poseen sobre el tema o lo que han escuchado que significa.

Mediante este trabajo en grupo, conocemos qué es para las personas calidad, al final cuando terminan su trabajo deben anotar las ideas; adicionalmente, se pide que cada grupo nombre un representante y que este explique el por qué de cada elemento de su creación.

Al finalizar los grupos su intervención, se lee los conceptos de calidad y se pide comentarlos.

Luego el facilitador realiza el cierre de la actividad, y va a demostrar cómo las acciones coordinadas y el trabajo en equipo afectan a la calidad del producto y del trabajo con la siguiente actividad.

## **DEMOSTRAR LA IMPORTANCIA DE MANTENER ACCIONES COORDINADAS Y TRABAJO EN EQUIPO.**

**OBJETIVO:** Demostrar la importancia de mantener acciones coordinadas y cómo el trabajo en equipo apoya a conseguir buenos resultados sobre lo que hacemos.

**Nombre de la dinámica: “Venciendo obstáculos”**

Duración: 30 mín.

Actividades:

Se ata los extremos de una cuerda a una altura de la cintura del facilitador, se pide que las personas se ubiquen a un solo lado de la cuerda y se tomen de las manos, cerrando un círculo. Se explica que el objetivo es trasladarse todos al otro lado de la cuerda, pasando por encima de ella; se regresarán todos si tocan la cuerda o se sueltan las manos, para lo cual el facilitador debe estar atento a los intentos. El juego termina cuando todos hayan pasado al otro lado o al finalizar 20 minutos.

El facilitador al cierre de la dinámica permite que el grupo reflexione sobre el valor del trabajo en equipo y la validez o la calidad del aporte individual para conseguir el objetivo planteado.

Se pide a los participantes que piensen en lo que están aprendiendo y se prosigue con la siguiente actividad para evidenciar el compromiso sobre realizar un trabajo con calidad.

En las primeras etapas la actividad de vencer obstáculos aportó mucho, pero por factores de espacio y climáticos se debió buscar una nueva actividad que mostró nuevas alternativas de visualización, reflexión y aprendizaje, ya que se debió crear un nuevo material. A continuación se detalla la actividad.

### **Nombre de la dinámica: “Dibujo de todos”**

Esta actividad es el resultado de la fusión de varias ideas sobre la lúdica para formación de formadores y otros materiales.

Duración: 30 minutos

Actividades:

Se debe fabricar en madera una figura que permita anudar un cordel o hilo para cada participante y que en su centro se pueda ubicar un marcador. Se puede hacer con varias personas, en este caso se utilizó con 10, al terminar la entrega de los extremos se fija un papelógrafo en el piso y se da las instrucciones, cada grupo debe lograr mantener el marcador suspendido en el aire y dibujar una figura que se le pida (en este caso una computadora);

al principio se les da un tiempo límite de cinco minutos, durante este tiempo no pueden hablar y luego de un intento se les permite hablar hasta que terminen el dibujo en 20 minutos.

Durante la reflexión se puede analizar elementos como la comunicación, el trabajo bajo presión, el trabajo en equipo y lo importante que es el aporte individual a que el resultado sea de calidad. El facilitador realiza el cierre y continúa con el taller para generar compromisos.

### **GENERAR COMPROMISO PARA REALIZAR UN TRABAJO CON CALIDAD**

Objetivo: Al finalizar la actividad lograremos plasmar el compromiso de las personas para corregir ciertas actitudes o acciones, para apoyar y fortalecer al sistema de gestión de calidad ISO y sobre todo para realizar un trabajo de calidad.

Las personas forman 2 grupos, en el trabajo en grupo, se entrega papel y lápiz a cada persona para que se escriba en tarjetas lo que se ha aprendido hoy, reflexionando e identificando lo que debemos mejorar. Cada una de las personas debe contar a los participantes lo que ha aprendido hoy, cómo va a colaborar con la empresa y que es lo que va a corregir en su trabajo; se procede a pegar en un papelógrafo las tarjetas.

## **CIERRE**

El facilitador agradece a las personas el aporte realizado a la actividad y se escuchan los últimos comentarios dando por terminada la actividad y las personas se retiran.

Al final del proceso se pueden ver resultados de la intervención sobre la calidad y la toma de conciencia ya que el sistema aprobó las auditorías internas, en los anexos se puede ver el aumento de producción, las piezas en reproceso han disminuido y se cumplen los pedidos a tiempo porque el personal ya se preocupa por la satisfacción del cliente, completando los objetivos propuestos al inicio de este proyecto para el diseño, implementación y validación de los procedimientos para el capítulo 6.2.2 de la gestión de recursos humanos de la norma de calidad ISO 9001:2000.

### **CAPÍTULO 3.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

La norma de gestión de calidad ISO 9001:2000, exige que los productos se realicen con controles de procesos de producción que garantizan la calidad del producto elaborado, por lo que certifica procesos. Dentro de las exigencias está el entendimiento de la calidad como un eje principal para ser competitivos en un mercado global, desarrollado en la capacidad de tratamiento de los recursos humanos aceptándolo como un activo muy importante.

Durante la aplicación del proyecto se obtuvo experiencia sobre la correcta administración de los recursos humanos, así como también se aprendió la realidad socioeconómica que influye en el desarrollo tanto del sector productivo como de mejoras y prestaciones para las personas que se desenvuelven en la empresa.

La empresa enfrentó un cambio sobre su modo de producción, administración y visión del mercado que ha servido para poseer nuevas expectativas de crecimiento tanto interno como externo.

A lo largo de la aplicación del sistema de gestión de la calidad, se cumplieron con los objetivos planteados en un inicio, pero existieron limitantes como el cambio de Jefe de Planta, ausencia de Jefe de Calidad y el aumento de producción, sobre todo para completar la aplicación de los insumos diseñados para la evaluación de desempeño del personal.

Los diseños de los distintos procedimientos para la gestión de los recursos humanos fueron validados a través de su aplicación y se corrigieron socializando cambios con el jefe de recursos humanos, el jefe de planta y el gerente general.

A continuación se analiza varios sucesos que aportan a las conclusiones y recomendaciones del proyecto, habiendo aplicado un extenso estudio de la empresa interna y externamente.

Se consiguió implementar los requerimientos de la Norma ISO 9001:2000 de la gestión de los Recursos Humanos, su capítulo 6.2.2 “Competencia, toma de conciencia y formación”, en la empresa Press Forja S.A. año 2007, siendo aprobados por la auditoría

interna y quedando listos para la auditoría externa de la certificadora que debe aprobar el trabajo aplicado en los distintos procesos. Este objetivo general se cumplió a cabalidad ya que se cumplieron con los siguientes objetivos específicos:

**Elaborar perfiles y manuales de funciones para todos los cargos de la empresa.**

Cuando se analizó el sector a través del *benchmarking*, para conocer cómo se elaboran los manuales y los perfiles, se pudo notar que muchas personas que están al frente de recursos humanos, no tienen los conocimientos suficientes sobre manejo de competencias, ya que en los perfiles se encontraron términos que luego de analizarlos no se les encontró definición.

Para la elaboración de los perfiles y manuales de funciones, se debe tener en cuenta que el ambiente laboral puede influir en la importancia que la empresa da a los cargos, por un lado se los puede sobrevalorar y en otros restarle importancia.

La socialización en la elaboración fue una acción muy acertada y ratifica la posición de la literatura estudiada, los mismos ocupantes del cargo son quienes dan las pautas de lo que se está haciendo; pero, al revisar con los administrativos se genera posibles correcciones y se propone acciones de mejora en las actividades.

Por otro lado, la empresa debe tener claro que los manuales de funciones son un referente para la selección del personal y no deben ser ajustados a las personas, sino las personas a los requerimientos que se plantean y así mejorar la calidad tanto de mano de obra, como del producto.

Cuando se conocieron las actividades, el proceso productivo y las distintas secciones, se procedió a diseñar y documentar los diferentes procesos y procedimientos para la empresa, a continuación se analiza los resultados del segundo objetivo específico propuesto en el proyecto.



## **Diseñar, implementar y validar los procesos de Gestión del Talento Humano, en los subsistemas de:**

- **Reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal**

Durante el diseño de este procedimiento se notó que la empresa como varias del sector productivo no selecciona a su personal para la parte obrera, sino solamente reclutan y dan empleo a quienes solicitan ya que la rotación del personal es alta, debido a la naturaleza del trabajo y a los sueldos bajos.

Otra realidad común, es que las empresas que usan las normas de calidad como mejoramiento de su producto, consideran que la mano de obra debe ser mejor al momento de contratarla, por ejemplo: una secretaria para que colabore con la facturación, según varias opiniones debe ser auxiliar en contabilidad, economista, universitaria de primer o segundo año que estudie economía o afines, esto provoca que la mano de obra sea mal pagada y que el ambiente laboral esté influido por una sentida inconformidad, y cuando algunas personas tituladas aceptan, dan paso a que los empresarios impongan sueldos no equiparados con la educación; por esta razón, hay muchos profesionales titulados y mal pagados.

Este mismo ejemplo se aplica a las áreas de producción donde para actividades que podría hacer un bachiller técnico, se contratan ingenieros.

A opinión muy personal a las empresas les falta desarrollarse en la administración de los recursos humanos.

En el caso de PRESS FORJA S.A, se ha dejado claro que hay que analizar el cargo y a las personas y no contratar por contratar; una recomendación es que se utilice y se respete el procedimiento para reclutar, seleccionar y contratar al personal y se dé paso al *empowerment* del jefe de recursos humanos, porque la gerencia no puede acaparar todo.

La inducción por otro lado, siempre ha sido conocida en el medio pero solamente como la entrega del puesto al nuevo ocupante o la indicación a medias de las actividades en el caso de la creación de un nuevo cargo. Es interesante cómo se aceptó en la empresa la inducción ya que al establecerlo como procedimiento se planifica, mantiene orden y

define a los responsables de cumplirla, una recomendación es que por más que se necesite con urgencia a la persona en el cargo debe recibir la inducción completa para evitarse inconvenientes y en algunas áreas incluso accidentes.

Otro ámbito que colabora con el crecimiento de la empresa es la capacitación que también colabora con el crecimiento de la empresa, aunque también sufre de limitaciones.

- **Capacitación**

El procedimiento se diseñó sin inconvenientes basándome en la distinta literatura revisada, adicionalmente, se socializó con el jefe de recursos humanos y el jefe de planta para su aprobación final por parte del gerente general.

Las principales limitaciones para la capacitación del personal es la producción, que cuando se debe cumplir con los pedidos no hay tiempo para capacitar y debe pasar días para que se pueda acomodar los horarios; otro factor es el presupuesto ya que se utilizan materiales y no hay dinero.

El factor más poderoso es el desconocimiento total de cómo realizar la capacitación, cómo planificarla y la falta de costumbre de la empresa para realizarla.

Aquí pude notar un elemento que aportaría a la aplicación de la capacitación; es el compromiso de la dirección, en este espacio quiero citar las palabras del discurso de Daniel Klein Presidente del Directorio de Pronaca:

“... Debemos también ser centros de investigación y creación de tecnología; debemos tener una armoniosa relación entre procesos productivos y medio ambiente. Además, requerimos capacitar a nuestros colaboradores para asumir nuevas tecnologías ante la frenética inventiva de la sociedad contemporánea...” (Semanao Líderes; 24 septiembre 2007; pág. 13)

La sociedad industrial debería preocuparse y estar capacitando a su personal. En Press Forja S.A, logró luego de este proyecto conciencia para capacitar sobre todo por la naturaleza de la maquinaria que se importa para la producción y tener en mente la

oportunidad de crecimiento y la amenaza de nuevos capitales que puedan ingresar a formar parte y afectar al actual mercado de la forja.

Hay la apertura por parte de la gerencia a la planificación de la capacitación y como se sabe que la capacitación cuesta, ahora los administrativos tratan de retener al personal dando nuevas prestaciones.

La capacitación debe ser analizada ya que es una inversión de dinero y no darla con temas al azar, este es otro factor que se encuentra en las empresas del sector ya que los temas de capacitación son los “sueños y deseos” de los directivos y creen que la capacitación es una varita mágica, para convertir a su personal en mejores trabajadores tal es el caso de los “cursos de relaciones humanas” y las de “trabajo en equipo”, los cambios en el comportamiento de los trabajadores se debe a otro tipo de influencias.

Lo recomendado a la empresa es la aplicación de encuestas para un diagnóstico de necesidades de capacitación junto con la evaluación de desempeño y crear medios en los cuales las personas puedan interactuar para proponer mejoras, para lo cual la administración debe siempre estar abierta al diálogo.

La evaluación de desempeño propuesta para diagnosticar necesidades de capacitación en la empresa se analiza continuación.

- **Evaluación del desempeño**

La evaluación del desempeño lamentablemente no pudo ser aplicada ya que la empresa sufrió una serie de cambios que alteran y limitan el ambiente para su aplicación, en un principio el cambio de la jefatura de planta afectó a la producción y a la calidad, el jefe de recursos humanos también fue removido del cargo, lo que causó que el departamento de recursos humanos pase a mi cargo por un período de tiempo hasta encontrar a la persona que asumiera esa responsabilidad, la gerencia decidió que no se aplique ningún insumo hasta que la persona que entre al departamento se ubique y sea capacitado en el uso de los procedimientos dándole la inducción correspondiente.

La evaluación del desempeño del personal es una herramienta poco o casi nada conocida en su uso y aplicación, el desempeño generalmente estaba ligado a comentarios de las personas que están más tiempo en el cargo o laborando en la empresa y en otros casos se contrata consultoría externa para realizarla.

Otro elemento que generó esta experiencia al momento de elaborar los formatos de valuación, es la búsqueda de competencias y comportamientos a nivel operativo, en realidad los temas más analizados son las competencias y los comportamientos de los directivos; en cambio, para mecánicos, talladores, torneros, bodeguero, etc. no hay libros que aporten información.

Para que este y los distintos procesos funcionen mejor, las personas deben aceptar y vivir con la calidad y sobre todo hacer que funcione la empresa en la dinámica del sistema de calidad, por esta razón la empresa se preocupó por la toma de conciencia del sistema como lo exige la norma ISO en el siguiente programa de capacitación.

**Diseñar, implementar y validar un programa de capacitación sobre toma de conciencia del sistema de gestión de calidad con todo el personal de la organización.**

Este programa de toma de conciencia prácticamente comienza cuando se acepta la aplicación de la norma, en este sentido se ponen claras las reglas del juego entre los consultores y los directivos, señalando que debemos comprometernos para que las cosas funcionen y sobre todo se explica el por qué de la necesidad de un liderazgo fuerte para cumplir y hacer cumplir las exigencias de la norma.

Este programa fue una experiencia formadora para mi perfil profesional ya que se hicieron presentes las barreras en los talleres, como las exigencias de mejorar el sueldo, el por qué no hay utilidades; es decir, la inconformidad de la exigencia de trabajar mejor y sin mucho a cambio.

En la formación psicológica obtenida a lo largo de la carrera permitió que realmente se pudiera poner en práctica todo lo aprendido para llegar a las personas y se tenga

conciencia sobre la calidad, sobre la necesidad de la mejora continua y sobre el uso del sistema.

Durante este programa se tuvo muchas limitaciones ya que no daban espacio a la capacitación y hasta el último se tuvo problemas porque no había tiempo para terminar los talleres, el tiempo fue el mayor contrario ya que se redujo las horas de cuatro a tres para los talleres, con grupos de 21 y luego a grupo de 10 personas.

Al finalizar los talleres se obtienen resultados como la disminución de material en reproceso, los atrasos disminuyeron y la rotación del personal por abandono del cargo disminuyó. Los resultados de la intervención se pueden evaluar conociendo que en efecto ahora las personas poseen un nuevo entendimiento sobre la calidad, que depende de ellos el desarrollo de la empresa y que sobre todo el sistema de calidad funcione.

La aplicación del aprendizaje significativo dio un excelente resultado porque se logró captar la atención de las personas adultas sin la costumbre de aprender o estudiar.

Este proyecto realizado con mucho trabajo ha sido una herramienta para aplicar el conocimiento adquirido a lo largo de la carrera y una oportunidad de aprendizaje sobre todo con lo que no se aprende en las aulas, sino en el medio con las personas que hacen del trabajo... interesante.

En conclusión, el aporte a la aplicación de una norma ISO 9001:2000 ha sido una gran experiencia, ya que se pudo aplicar todos los conocimientos adquiridos sobre la psicología laboral y demostrar que con una buena administración de los recursos humanos se pueden obtener excelentes resultados.

La mejor parte de este proyecto fue el estudio previo a la intervención como es el foda, el benchmarking en el sector industrial, el estudio de cultura organizacional, con la finalidad de dar un buen nivel a la gestión de los recursos humanos en la empresa PRESS FORJA S.A, aunque queda claro que la empresa debe madurar un poco más ya que las personas y las empresas necesitan desarrollarse a la par y tener claro que son ineludiblemente codependientes.


## ANEXOS

### Anexo 1. Manuales de Funciones

<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	<b>CODIGO:</b>	400-15
	<b>FECHA:</b>	2007-01-03
	<b>PAGINA:</b>	101 de 3
	<b>Rev. No:</b>	
<b>Elaborado:</b> Srta. Karina Castro Jefe de Recursos Humanos	<b>Revisado por:</b> Ing. Diana Guerrero Jefe de Planta	<b>Aprobado por:</b> Sr. Walter Semería Gerente General

## ASESOR JURÍDICO

### I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

<b>Área:</b> 	1	<b>Núm. Ocupantes:</b> 1
<b>Supervisado por:</b> Gerente general	<b>Supervisa a:</b>	

### II. MISIÓN DEL CARGO

Coordinar, dirigir y supervisar los procesos legales diarios encaminados a lograr los objetivos de la organización con la finalidad de colaborar con el crecimiento de la empresa.

### III. ACTIVIDADES ESENCIALES

Actividades	F	CM	CE	TOTAL
Revisa contratos de trabajadores en general	4	5	4	24
Realiza la inscripción de las actas de finiquito en la inspectoría de trabajo	3	5	3	18
Interviene en los aspectos legales de la empresa	3	3	5	18
Gestiona lo referente a los trámites del seguro social	3	5	3	18
Afrontar todo conflicto legal que se suscite dentro de la empresa	2	5	5	27

### IV. ACTIVIDADES SECUNDARIAS DEL CARGO.

Actividades	F	CM	CE	TOTAL
Revisa contratos de servicios públicos	1	4	3	13
Elabora los contratos de personal que ingresa a la empresa	1	3	4	13
Guía en materia legal mediante diálogos a los diferentes departamentos de la empresa	5	3	4	17
Realiza a solicitud de su jefe cualquier otra actividad	2	2	2	6
Realiza reformas del reglamento interno cuando la situación lo amerite	1	4	4	17

## V. INTERFAZ DEL CARGO

ACTIVIDADES ESENCIALES DEL CARGO	INTERFAZ DEL CARGO
Revisa contratos de trabajadores en general	Jefe de RRHH / Gerente General
Realiza la inscripción de las actas de finiquito en la inspectoría de trabajo	Inspectoría de Trabajo / Gerente general
Interviene en los aspectos legales de la empresa	Gerente general
Gestiona lo referente a los trámites del seguro social	Gerente general / Jefe de RRHH
Afrontar todo conflicto legal que se suscite dentro de la empresa	Gerente general / todos los departamentos

## VI. EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA

Nivel de educación	Título requerido	Áreas de conocimiento formal
Superior	Abogado	Leyes
Postgrado	Doctor en Jurisprudencia	Leyes, gobierno y jurisprudencia
Postgrado		Derecho laboral o societario

## VII. CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS REQUERIDOS

Conocimientos informativos	Descripción	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Información institucional de nivel estratégico.	Conocimiento de misión, visión, factores claves del éxito objetivos, estrategias, políticas, planes operativos, actividades, tácticas, y prioridades de la institución.		✓
Leyes y regulaciones	Conocer leyes, reglamentos, regulaciones y protocolos internos /externos relevantes para el trabajo.	✓	
Naturaleza del área / departamento	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías, y enfoques del trabajo del área.		✓
Productos y servicios	Conocer las características de productos y servicios de la institución.		✓
Personas y otras áreas	Conocer personas y otras áreas de la institución.		✓
Datos empresariales	Estadísticas de producción, ventas, financieras, de recursos humanos, sistemas, etc.		✓

### VIII. DESTREZAS ESPECÍFICAS REQUERIDAS

<b>Destrezas específicas</b>	<b>Detalle</b>	<b>Requerimiento de selección</b>	<b>Requerimiento de capacitación</b>
Manejar programas informáticos	Manejar Microsoft Office	✓	
Operación de equipos de oficina.	Computadora	✓	
Conocimiento de otros idiomas (especifique nivel: medio bajo o alto)	Inglés (Bajo)	✓	

### IX. DESTREZAS / HABILIDADES GENERALES

<b>Destrezas / habilidades generales</b>	<b>Definición</b>	<b>Requerimiento de selección</b>	<b>Requerimiento de capacitación</b>
Persuasión	Persuadir a otras personas para que vean las cosas de manera diferente	✓	
Escucha activa	Escuchar lo que otra persona está hablando y realizar preguntas adecuadas.	✓	✓
Construcción de relaciones	Establecer, mantener y ampliar relaciones amistosas con personas o grupos clave, cruciales para el logro de metas.	✓	✓
Asertividad y firmeza	Llevar a cabo acciones duras pero necesarias. Oponerse con firmeza cuando se amenaza el logro de metas. Defender con firmeza las convicciones.	✓	
Orientación y asesoramiento	Ofrecer guías y sugerencias para que otros tomen decisiones.	✓	
Recopilación de información	Conocer cómo localizar e identificar información esencial.	✓	
Juicio y toma de decisiones	Valorar los probables costos y beneficios de una acción potencial.	✓	

### X. OTRAS COMPETENCIAS

<b>Aptitudes / capacidades laborales</b>	<b>Definición</b>	<b>Requerimiento de selección</b>	<b>Requerimiento de capacitación</b>
Estabilidad	Afrontamiento de los problemas cotidianos de la vida y sus retos.		




**XI. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA**

<b>DIMENSIONES DE LA EXPERIENCIA</b>	<b>DETALLE</b>
Derecho laboral	1 año
Ejerciendo su profesión	1 año

**XII. HISTORIA DE LAS REVISIONES**

<b>Rev.</b>	<b>Fecha</b>	<b>Razón del Cambio</b>
	2007-01-03	Original para el Sistema de Calidad

**CC:** Asesor Jurídico

	<h1>MANUAL DE FUNCIONES</h1>	<b>CODIGO:</b> 400-14
		<b>FECHA:</b> 2007-01-03
		<b>PAGINA:</b> 1 de 3
		<b>Rev. No:</b>
<b>Elaborado:</b> Srta. Karina Castro Jefe de Recursos Humanos	<b>Revisado por:</b> Ing. Diana Guerrero Jefe de Planta	<b>Aprobado por:</b> Sr. Walter Semería Gerente General

## GERENTE GENERAL

### I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

<b>Área:</b> Administración	<b>Núm. Ocupantes:</b> 1	<b>Fecha:</b> 03 de Enero del 2007
<b>Supervisado por:</b> Presidente Ejecutivo	<b>Supervisa a:</b> Toda la empresa	<b>Área:</b> Administración

### II. MISIÓN DEL CARGO

Planifica, organiza. Dirige y supervisa las actividades de PRESS FORJA S. A; propone, ejecuta y controla el cumplimiento de políticas, objetivos, métodos y estrategias en el campo administrativo, de producción, finanzas, ventas y otros.

### III. ACTIVIDADES ESENCIALES

Actividades.	F	CM	CE	TOTAL
Revisa los problemas de emisión, reclamos y cobranza	4	5	4	24
Elabora con el jefe de comercialización el cronograma de trabajo para fijar cotizaciones	4	5	4	24
Solicita informes de resultados al jefe de planta	3	5	5	28
Colabora con las jefaturas en distintas actividades para cumplir distintos objetivos	4	5	4	24
Participa en la negociación de conflictos con clientes internos o externos	5	5	4	25

### IV. ACTIVIDADES SECUNDARIAS DEL CARGO

Actividades.	F	CM	CE	TOTAL
Asiste a reuniones con los distintos jefes de área	4	4	3	16
Revisa tiempos de ejecución de los procesos	3	4	4	19
Coordina reuniones con los departamentos para controlar los tiempos en los distintos procesos	2	4	3	14
Revisa listados de potenciales clientes	2	4	3	14
Coordina estrategias para la presentación de la empresa con el área comercial	1	3	5	16
Coordina con los jefes de unidad inspecciones de riesgos	3	4	3	15
Negocia cambios en condiciones presentadas a clientes	2	5	4	22
Atiende personalmente y telefónicamente a los clientes	5	3	4	17
Colabora en los distintos problemas o reclamos de las jefaturas	5	4	4	21

Atiende requerimientos de los funcionarios de la empresa	5	3	4	17
Solicita informes a las diferentes jefaturas para seguimiento y control de gastos y control	4	4	3	16
Revisa bimensualmente balances y estados de cuenta	1	3	4	13
Corrige cuentas contables y analiza índices	1	3	4	13
Revisa el avance, corrección y solicitudes del sistema de la empresa	4	4	3	16
Aprueba los clientes con los que se trabajará	1	5	4	21
Aprueba los proveedores con los que se trabajará	1	5	4	21
Aprueba los transportes con los que se trabajará	1	5	4	21
Solicita el plan y presupuesto de capacitación	1	3	3	10
Revisa la gestión de la maquinaria	1	3	3	10
Coordina con la jefatura de RRHH la gestión del talento humano	1	5	4	21
Coordina con el asesor legal las acciones a tomar ante distintos problemas	1	5	4	21
Gestiona la adquisición de nueva maquinaria	1	5	4	21

## V. INTERFAZ DEL CARGO

ACTIVIDADES ESENCIALES DEL CARGO	INTERFAZ DEL CARGO
Revisa los problemas de emisión, reclamos y cobranza	Comercialización / Clientes
Elabora con el Jefe de comercialización el cronograma de trabajo para fijar cotizaciones	Comercialización
Solicita informes de resultados al jefe de planta	Jefe de planta
Colabora con las jefaturas en distintas actividades para cumplir distintos objetivos	Todas las áreas
Participa en la negociación de conflictos con clientes internos o externos	Todas las áreas

## VI. EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA

Nivel de educación	Título requerido	Áreas de conocimiento formal
Superior	Ingeniero	Comercial
Superior postgrado	MBA	Administración de empresas
Otros:		Diplomados: proyectos, finanzas, marketing

## VII. CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS REQUERIDOS

Conocimientos informativos	Descripción	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Información institucional de nivel estratégico.	Conocimiento de misión, visión, factores claves del éxito objetivos, estrategias, políticas, planes operativos, actividades, tácticas, y prioridades de la institución.	✓	
Leyes y regulaciones	Conocer leyes, reglamentos, regulaciones y protocolos internos /externos relevantes para el trabajo.	✓	
Naturaleza del área / departamento	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías, y enfoques del trabajo del área.		✓
Productos y servicios	Conocer las características de productos y servicios de la institución.	✓	✓
Personas y otras áreas	Conocer personas y otras áreas de la institución.		✓
Datos empresariales	Estadísticas de producción, ventas, financieras, de recursos humanos, sistemas, etc.	✓	✓

## VIII. DESTREZAS / HABILIDADES GENERALES

Destrezas / habilidades generales	Definición	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Manejo de recursos materiales	Obtener y cuidar el uso apropiado de equipos, locales, accesorios y materiales necesarios para realizar ciertos trabajos.	✓	✓
Reconocimiento de problemas	Reconocer cuando tiene una falta o predecir el surgimiento de un problema.	✓	
Trabajo en equipo	Cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás	✓	
Aprendizaje activo	Trabajar con material o información nueva y comprender sus implicaciones y consecuencias	✓	
Pensamiento crítico	Utilizar la lógica y el análisis para identificar la fortaleza o debilidad de enfoques o proposiciones	✓	

Generación de ideas	Generar varias formas o alternativas para solucionar problemas	✓	
Negociación	Reunir a varias personas para reconciliar diferencias o lograr acuerdos	✓	
Asertividad y firmeza	Llevar a cabo acciones duras pero necesarias. Oponerse con firmeza cuando se amenaza el logro de metas. Defender convicciones con firmeza	✓	✓
Juicio y toma de decisiones	Valorar probables costos y beneficios de una acción potencial.	✓	
Manejo de recursos financieros	Determinar cómo debe gastarse el dinero para realizar el trabajo y contabilizar gastos	✓	✓
Manejo de recursos humanos	Motivar, desarrollar y dirigir personal mientras trabajan e identificar los mejores para la realización de un trabajo.	✓	✓

#### IX. DESTREZAS ESPECÍFICAS REQUERIDAS

Destrezas específicas	Detalle	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Manejar programas informáticos	Manejar Microsoft Office	✓	
Operación de equipos de oficina.	Informáticos	✓	
Software propio	Sistema de pedidos		✓
Conocimiento de otros idiomas Especifique idioma y nivel (alto, medio, bajo)	INGLES (medio)	✓	✓
Administración y gestión		✓	✓
Ventas y mercadeo		✓	✓
Recursos humanos y personal		✓	✓

## X. OTRAS COMPETENCIAS

<b>Aptitudes / capacidades laborales</b>	<b>Definición</b>	<b>Requerimiento de selección</b>	<b>Requerimiento de capacitación</b>
Afabilidad	La tendencia de una persona a ser social e interpersonalmente reservada o estar cálidamente implicada con las demás	✓	
Estabilidad	Afrontamiento de los problemas cotidianos de la vida y sus retos.	✓	
Dominancia	Tendencia a ejercer la voluntad de uno mismo sobre la de los demás	✓	
Apertura al cambio	Capacidad de pensar en cómo se puede mejorar las cosas y le gusta experimentar con ellas.	✓	

## XI. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA

<b>DIMENSIONES DE LA EXPERIENCIA</b>	<b>DETALLE</b>
Tiempo de experiencia en cargo similar	Más de 3 años

## XII. HISTORIA DE LAS REVISIONES

<b>Rev.</b>	<b>Fecha</b>	<b>Razón del Cambio</b>
	2007-01-03	Original para el Sistema de Calidad

**CC: Gerente General.**

	<h1>MANUAL DE FUNCIONES</h1>	<b>CODIGO:</b> 400-08
		<b>FECHA:</b> 2007-01-03
		<b>PAGINA:</b> 1 de 3
		<b>Rev. No:</b>
<b>Elaborado:</b> Srta. Karina Castro Jefe de Recursos Humanos	<b>Revisado por:</b> Ing. Diana Guerrero Jefe de Planta	<b>Aprobado por:</b> Sr. Walter Semería Gerente General

## CONTADOR GENERAL

### I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO.

<b>Área: administración</b>	<b>Núm. Ocupantes: 1</b>
<b>Supervisado por: Gerente general</b>	Supervisa a: Auxiliar de Contabilidad (cargo aún no existente)

### II. MISIÓN DEL CARGO

Coordinar, dirigir y supervisar los procesos diarios encaminados a lograr los objetivos del área contable en un tiempo determinado con la finalidad de colaborar con el crecimiento de la empresa.

### III. ACTIVIDADES ESENCIALES

Actividades	F	CM	CE	TOTAL
Realiza la declaración de anexos transaccionales	4	5	5	29
Realiza conciliaciones bancarias	4	5	5	29
Realiza cruce de cuentas contables (ajuste)	2	5	5	27
Realiza balances mensuales	4	5	5	29
Realiza la declaración de impuestos	3	4	5	23
Realiza el calculo y contabilización de costos	3	5	5	28

### IV. ACTIVIDADES SECUNDARIAS DEL CARGO

Actividades	F	CM	CE	TOTAL
Contrata seguros	2	2	3	8
Realiza retenciones	5	4	3	17
calculo de presupuestos*	2	3	3	11
Analiza y genera el estado financiero de la empresa	1	4	4	17
Registra facturas y notas de crédito	2	3	4	14
Coordina acciones con el dpto de compras y comercialización	2	3	3	11
índice de rotación de inventarios (productos q convienen o no)	3	3	3	12
estado de clientes, solvencia, evaluación	3	3	4	15

## V. INTERFAZ DEL CARGO

ACTIVIDADES ESENCIALES DEL CARGO	INTERFAZ DEL CARGO
Realiza la declaración de anexos transaccionales	SRI
Realiza conciliaciones bancarias	Bancos/ compras
Realiza cruce de cuentas contables (ajuste)	Gerencia
Realiza balances mensuales	Gerencia General
Realiza la declaración de impuestos	SRI
Realiza el cálculo y contabilización de costos	Jefe de planta / Gerencia General / Jefe Comercialización

## VI. EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA

Nivel de educación	Título requerido	Áreas de conocimiento formal
Superior	Ingeniería	Administración de empresas / Marketing
Superior	Licenciatura	Economía
Superior	C.P.A	Contabilidad superior

## VII. CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS REQUERIDOS

Conocimientos informativos	Descripción	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Información institucional de nivel estratégico.	Conocimiento de misión, visión, factores claves del éxito objetivos, estrategias, políticas, planes operativos, actividades, tácticas, y prioridades de la institución.		✓
Leyes y regulaciones	Conocer leyes, reglamentos, regulaciones y protocolos internos /externos relevantes para el trabajo.	✓	
Naturaleza del área / departamento	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías, y enfoques del trabajo del área.	✓	
Productos y servicios	Conocer las características de productos y servicios de la institución.		✓
Personas y otras áreas	Conocer personas y otras áreas de la institución.		✓
Datos empresariales	Estadísticas de producción, ventas, financieras, de recursos humanos, sistemas, etc.		✓



### VIII. DESTREZAS / HABILIDADES GENERALES

<b>Destrezas / habilidades generales</b>	<b>Definición</b>	<b>Requerimiento de selección</b>	<b>Requerimiento de capacitación</b>
Destreza matemática	Utilizar las matemáticas para solucionar problemas	✓	
Recopilación de información	Conocer cómo localizar e identificar información esencial.	✓	
Organización de la información	Encontrar formas de estructurar distintos niveles de información	✓	
Aprendizaje Activo	Trabajar con material o información nueva y comprender sus implicaciones o consecuencias.	✓	✓
Manejo del tiempo	Manejar el tiempo propio y el de los demás.		✓
Síntesis / reorganización	Reorganizar la información para lograr una mejor aproximación a problemas y tareas.	✓	
Manejo de recursos Financieros	Determinar cómo debe gastarse el dinero para realizar el trabajo y contabilizar gastos	✓	

### IX. DESTREZAS ESPECÍFICAS REQUERIDAS

<b>Destrezas específicas</b>	<b>Detalle</b>	<b>Requerimiento de selección</b>	<b>Requerimiento de capacitación</b>
Manejar programas informáticos	Manejar Microsoft Office Software contable	✓ ✓	
Operación de equipos de oficina.	Computadora		✓
Conocimiento de otros idiomas (especifique nivel: medio bajo o alto)	Inglés (Bajo)	✓	
Tributación Economía y contabilidad	Dimms	✓	

## X. OTRAS COMPETENCIAS

<b>Aptitudes / capacidades laborales</b>	<b>Definición</b>	<b>Requerimiento de selección</b>	<b>Requerimiento de capacitación</b>
Abstracción	Temas y cosas que la persona dirige su atención puede ser más analítica que práctica o dirigirse más a la práctica que al análisis.	✓	

## XI. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA

<b>DIMENSIONES DE LA EXPERIENCIA</b>	<b>DETALLE</b>
Actividades administrativas y toma de decisiones	1 años
Contabilidad, tributación, Finanzas	2 años
Leyes Laborales	1 año

## XII. HISTORIA DE LAS REVISIONES

<b>Rev.</b>	<b>Fecha</b>	<b>Razón del Cambio</b>
	2007-01-03	Original para el Sistema de Calidad

**CC: Contador General.**

	<h1>MANUAL DE FUNCIONES</h1>	<b>CODIGO:</b> 400-16
		<b>FECHA:</b> 2007-01-03
		<b>PAGINA:</b> 1 de 3
		<b>Rev. No:</b>
<b>Elaborado:</b> Srta. Karina Castro Jefe de Recursos Humanos	<b>Revisado por:</b> Ing. Diana Guerrero Jefe de Planta	<b>Aprobado por:</b> Sr. Walter Semería Gerente General

## JEFE DE CALIDAD

### I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO.

<b>Área:</b> administración	<b>Núm. Ocupantes:</b> 1
<b>Supervisado por:</b> Jefe de planta	<b>Supervisa a:</b> Inspector de Calidad

### II. MISIÓN DEL CARGO.

Coordinar, dirigir y supervisar los procesos legales diarios encaminados a lograr los objetivos de la organización con la finalidad de colaborar con el crecimiento de la empresa.

### III. ACTIVIDADES ESENCIALES

Actividades	F	CM	CE	TOTAL
Realiza estudios de capacidad y variación de calidad de los procesos de producción.	4	5	4	24
Participa en la administración del Sistema de Calidad.	5	5	4	25
Realiza investigaciones de calidad para problemas crónicos.	3	5	5	28
Certifica los instrumentos patrones con organismos nacionales o internacionales	2	5	4	22
Ejecuta el plan de auditorías internas de calidad	1	4	5	21

### IV. ACTIVIDADES SECUNDARIAS DEL CARGO.

Actividades	F	CM	CE	TOTAL
Implementa planes de inspección de calidad en cada una de las etapas del proceso de manufactura.	4	5	3	19
Realiza reportes mensuales de indicadores de calidad.	2	4	3	14
Verifica el cumplimiento de los requisitos por parte de los productos terminados	5	5	3	20
Realiza inspección en las áreas productivas, a fin de cumplir las especificaciones	2	3	3	11
Coordina la preparación de la documentación del SGC	4	5	3	19
Coordina los planes de Acción Correctiva y Preventiva con los responsables de cada Departamento	4	4	4	20
Participa en la implementación de herramientas de control de calidad dentro del Sistema de Calidad.	4	4	3	16
Controla los productos que están fuera de especificación,	4	5	3	19
Optimiza la utilización del Sistema de Información de Calidad.	3	4	4	19

Elabora el plan de control de los equipos de inspección, medición y ensayo.	3	5	3	18
Selecciona y define los equipos de inspección, medición, y ensayo que deben utilizarse	2	4	3	14
Participa como instructor en los programas de capacitación de la Empresa, en materia de calidad.	2	4	3	14
Elabora el plan de auditorías internas de calidad	1	4	3	13

## V. INTERFAZ DEL CARGO

ACTIVIDADES ESENCIALES DEL CARGO	INTERFAZ DEL CARGO
Realiza estudios de capacidad y variación de calidad de los procesos de producción.	Toda las áreas de producción
Participa en la administración del Sistema de Calidad.	Todas las áreas
Realiza investigaciones de calidad para problemas crónicos.	Toda las áreas de producción
Certifica los instrumentos patrones con organismos nacionales o internacionales	Entidades reglamentarias
Ejecuta el plan de auditorías internas de calidad	Todas las áreas

## VI. EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA

Nivel de educación	Título requerido	Áreas de conocimiento formal
Bachillerato	Bachiller	Técnico
Superior	tecnólogo	Industrial, automotriz, químico
Superior	Ingeniería	Producción y procesamiento

## VII. CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS REQUERIDOS

Conocimientos informativos	Descripción	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Información institucional de nivel estratégico.	Conocimiento de misión, visión, factores claves del éxito objetivos, estrategias, políticas, planes operativos, actividades, tácticas, y prioridades de la institución.		✓
Leyes y regulaciones	Conocer leyes, reglamentos, regulaciones y protocolos internos /externos relevantes para el trabajo.		✓
Naturaleza del área / departamento	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías, y enfoques del trabajo del área.		✓
Productos y servicios	Conocer las características de productos y servicios de la institución.		✓
Personas y otras áreas	Conocer personas y otras áreas de la institución.		✓

Datos empresariales	Estadísticas de producción, ventas, financieras, de recursos humanos, sistemas, etc.		✓
---------------------	--	--	---

### VIII. DESTREZAS / HABILIDADES GENERALES

Destrezas / habilidades generales	Definición	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Inspección de productos	Inspeccionar y evaluar la calidad de los productos	✓	
Operación y control	Controlar la operación de equipos o sistemas		✓
Manejo de recursos materiales	Obtener y cuidar el uso apropiado de equipos, locales, accesorios y materiales necesarios para realizar ciertos trabajos.	✓	✓
Monitoreo y control	Evaluar cuán bien está algo o alguien aprendiendo o haciendo algo.	✓	
Reconocimiento de problemas	Reconocer cuando tiene una falta o predecir el surgimiento de un problema.	✓	
Trabajo en equipo	Cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás		✓

### IX. DESTREZAS ESPECÍFICAS REQUERIDAS

Destrezas específicas	Detalle	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Manejar programas informáticos	Manejar Microsoft Office	✓	
Operación de equipos de oficina.	Informáticos	✓	
Operación de equipos de medición	Calibrador, pie de Rey, pirómetro, balanzas, flexómetros.	✓	✓
Conocimiento de otros idiomas Especifique idioma y nivel (alto, medio, bajo)	INGLES (medio)	✓	✓

## X. OTRAS COMPETENCIAS

<b>Aptitudes / capacidades laborales</b>	<b>Definición</b>	<b>Requerimiento de selección</b>	<b>Requerimiento de capacitación</b>
Perfeccionismo	La persona puede ser organizada o puede optar por situaciones sin mucho orden, puede ser desorganizada o considerada con falta de planificación.	✓	
Atrevimiento	La persona puede ser tímida, temerosa y cohibida o puede ser atrevida, y segura en lo social y emprendedora.	✓	

## XI. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA

<b>DIMENSIONES DE LA EXPERIENCIA</b>	<b>DETALLE</b>
Inspección	6 meses
Trabajo en planta de producción	1 año

## XII. HISTORIA DE LAS REVISIONES.

<b>Rev.</b>	<b>Fecha</b>	<b>Razón del Cambio</b>
	2007-01-03	Original para el Sistema de Calidad

**CC: Jefe de Calidad.**

	<h1>MANUAL DE FUNCIONES</h1>	<b>CODIGO:</b> 400-06
		<b>FECHA:</b> 2007-01-03
		<b>PAGINA:</b> 1 de 3
		<b>Rev. No:</b>
<b>Elaborado:</b> Srta. Karina Castro Jefe de Recursos Humanos	<b>Revisado por:</b> Ing. Diana Guerrero Jefe de Planta	<b>Aprobado por:</b> Sr. Walter Semería Gerente General

## JEFE DE COMERCIALIZACIÓN

### I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

<b>Código:</b>	<b>Núm. Ocupantes:</b> 1	<b>Fecha:</b> 03 Enero del 2007
<b>Supervisado por:</b> Gerente general	<b>Supervisa a:</b> Bodeguero General	<b>Área:</b> Administración

### II. MISIÓN DEL CARGO.

Coordinar, dirigir y supervisar los procesos diarios encaminados a lograr los objetivos del área financiera y comercial en un tiempo determinado con la finalidad de colaborar con el crecimiento de la empresa.

### III. ACTIVIDADES ESENCIALES

Actividades.	F	CM	CE	TOTAL
Coordina ventas con Jefe de Planta	4	4	4	20
Negocia plazos de entrega de pedidos	3	5	4	23
Realiza la factura del pedido, contabiliza y registra	5	4	3	17
Revisa precios para estrategia de mercado	5	3	5	20
Apertura de nuevo mercado/ clientes	4	3	5	19

### IV. ACTIVIDADES SECUNDARIAS DEL CARGO

Actividades	F	CM	CE	TOTAL
Recibe pedido/ fax, Telf. mail	4	5	2	14
Entrega el pedido a jefe de planta	4	5	2	14
Recibe nota de entrega de bodega	4	4	3	16
Entrega la factura al chofer para entregar el material	5	4	2	13
Revisa y analiza el transporte	4	4	3	16
Solicita la emisión de retención	4	4	2	12
Verifica los depósitos de los clientes y registra el pago en el sistema	4	4	3	16
Baja el valor de las retenciones	4	4	3	16
Revisa inventarios	4	3	4	16
Analiza la Satisfacción del cliente	3	3	4	15
Visitar a clientes	3	3	3	12

## V. INTERFAZ DEL CARGO

ACTIVIDADES ESENCIALES DEL CARGO	INTERFAZ DEL CARGO
Coordina ventas con Jefe de Planta	Jefe de Planta
Negocia plazos de entrega de pedidos	Clientes
Realiza la factura del pedido	Bodega
Revisa precios para estrategia de mercado	Contabilidad/ Gerencia General
Apertura de nuevo mercado/ clientes	Gerencia General

## VI. EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA

Nivel de educación	Título requerido	Áreas de conocimiento formal
Superior	Ingeniería	Administración de empresas / Marketing
Superior	Licenciatura	Economía

## VII. CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS REQUERIDOS

Conocimientos informativos	Descripción	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Información institucional de nivel estratégico.	Conocimiento de misión, visión, factores claves del éxito objetivos, estrategias, políticas, planes operativos, actividades, tácticas, y prioridades de la institución.		✓
Leyes y regulaciones	Conocer leyes, reglamentos, regulaciones y protocolos internos /externos relevantes para el trabajo.		✓
Naturaleza del área / departamento	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías, y enfoques del trabajo del área.		✓
Productos y servicios	Conocer las características de productos y servicios de la institución.		✓
Personas y otras áreas	Conocer personas y otras áreas de la institución.		✓
Datos empresariales	Estadísticas de producción, ventas, financieras, de recursos humanos, sistemas, etc.		✓



### VIII. DESTREZAS / HABILIDADES GENERALES

<b>Destrezas / habilidades generales</b>	<b>Definición</b>	<b>Requerimiento de selección</b>	<b>Requerimiento de capacitación</b>
Destreza matemática	Utilizar las matemáticas para solucionar problemas	✓	
Recopilación de información	Conocer cómo localizar e identificar información esencial.	✓	
Organización de la información	Encontrar formas de estructurar distintos niveles de información	✓	
Aprendizaje Activo	Trabajar con material o información nueva y comprender sus implicaciones o consecuencias.	✓	✓
Manejo del tiempo	Manejar el tiempo propio y el de los demás.	✓	

### IX. DESTREZAS ESPECÍFICAS REQUERIDAS

<b>Destrezas específicas</b>	<b>Detalle</b>	<b>Requerimiento de selección</b>	<b>Requerimiento de capacitación</b>
Manejar programas informáticos	Manejar Microsoft Office	✓	
Operación de equipos de oficina.	Informáticos	✓	
Conocimiento de otros idiomas Especifique idioma y nivel (alto, medio, bajo)	INGLES (medio)	✓	✓

### X. OTRAS COMPETENCIAS

<b>Aptitudes / capacidades laborales</b>	<b>Definición</b>	<b>Requerimiento de selección</b>	<b>Requerimiento de capacitación</b>
Abstracción	La persona puede ser práctica, con los pies en la tierra y realista o puede ser abstraída imaginativa e idealista.	✓	
Apertura al cambio	La persona puede ser tradicional y apegada a lo conocido o puede ser abierta al cambio, que le guste experimentar y ser analítico.		✓

## XI. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA

<b>DIMENSIONES DE LA EXPERIENCIA</b>	<b>DETALLE</b>
Actividades administrativas y toma de decisiones	1 año
Contabilidad, tributación, Finanzas	2 años
Leyes Laborales	1 año

## XII. HISTORIA DE LAS REVISIONES

<b>Rev.</b>	<b>Fecha</b>	<b>Razón del Cambio</b>
	2007-01-03	Original para el Sistema de Calidad

**CC: Jefe de Comercialización**

	<h1>MANUAL DE FUNCIONES</h1>	<b>CODIGO:</b> 400-05
		<b>FECHA:</b> 2007-01-03
		<b>PAGINA:</b> 1 de 3
		<b>Rev. No:</b>
<b>Elaborado:</b> Srta. Karina Castro Jefe de Recursos Humanos	<b>Revisado por:</b> Ing. Diana Guerrero Jefe de Planta	<b>Aprobado por:</b> Sr. Walter Semería Gerente General

## JEFE DE COMPRAS

### I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

<b>Código:</b>	<b>Núm. Ocupantes:</b> 1	<b>Fecha:</b> 03 de Enero del 2007
<b>Supervisado por:</b> Gerente general	<b>Supervisa a:</b> Bodeguero General	<b>Área:</b> administración

### II. MISIÓN DEL CARGO

Coordinar, dirigir y supervisar los procesos diarios encaminados a lograr los objetivos del área de compras en un tiempo determinado con la finalidad de colaborar con el crecimiento de la empresa.

### III. ACTIVIDADES ESENCIALES

Actividades	F	CM	CE	TOTAL
Solicita facturas de compra si es efectivo para cuadre de caja	5	4	4	21
Contabiliza y registra facturas de compra y nota de venta	5	4	4	21
Adquiere materia prima	5	5	3	20
Contabiliza la caja general	4	5	4	24
Autoriza las compras	5	4	3	17

### IV. ACTIVIDADES SECUNDARIAS DEL CARGO

Actividades	F	CM	CE	TOTAL
Recibe orden de compra aprobada por gerencia, por la persona que pide, por el jefe de bodega	5	4	2	13
Facilita dinero efectivo para comprar.	5	5	2	15
Solicita efectivo a gerencia	4	5	2	14
Recibe facturas o registros de ingreso a bodega.	5	4	2	13
Realiza pedidos para bodega.	5	4	2	13
Contabiliza caja chica (compras, anticipos, gastos varios)	4	3	3	13
Busca proveedores y realiza la compra de materia prima	4	4	3	16
Analiza propuestas de proveedores	3	2	3	9
Paga a proveedores	4	4	2	12
Genera cheques para pagos	4	2	3	10
evalúa a proveedores	1	2	4	9
Realiza el cruce de cuentas proveedores	4	4	3	16

## V. INTERFAZ DEL CARGO

ACTIVIDADES ESENCIALES DEL CARGO	INTERFAZ DEL CARGO
Solicita facturas de compra si es efectivo para cuadre de caja	Bodega
Contabiliza y registra facturas de compra	Contabilidad
Adquiere materia prima	Gerencia General/ proveedores
Contabilización de caja general	Contabilidad
Autoriza las compras	Bodega

## VI. EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA

Nivel de educación	Título requerido	Áreas de conocimiento formal
Superior	Ingeniería	Administración de empresas
Superior	Contador Auditor	Contabilidad y auditoria

## VII. CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS REQUERIDOS

Conocimientos informativos	Descripción	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Información institucional de nivel estratégico.	Conocimiento de misión, visión, factores claves del éxito objetivos, estrategias, políticas, planes operativos, actividades, tácticas, y prioridades de la institución.		✓
Leyes y regulaciones	Conocer leyes, reglamentos, regulaciones y protocolos internos /externos relevantes para el trabajo.		✓
Naturaleza del área / departamento	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías, y enfoques del trabajo del área.		✓
Productos y servicios	Conocer las características de productos y servicios de la institución.		✓
Personas y otras áreas	Conocer personas y otras áreas de la institución.		✓
Datos empresariales	Estadísticas de producción, ventas, financieras, de recursos humanos, sistemas, etc.		✓

## VIII. DESTREZAS ESPECÍFICAS REQUERIDAS

Destrezas específicas	Detalle	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Manejar programas informáticos	Manejar Microsoft Office	✓	Manejar software propio
Operación de equipos de oficina.	Informáticos	✓	
Conocimiento de otros idiomas Especifique idioma y nivel (alto, medio, bajo)	INGLES (Bajo)	✓	

## IX. DESTREZAS / HABILIDADES GENERALES

Destrezas / habilidades generales	Definición	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Destreza matemática	Utilizar las matemáticas para solucionar problemas	✓	
Recopilación de información	Conocer cómo localizar e identificar información esencial.	✓	
Organización de la información	Encontrar formas de estructurar distintos niveles de información	✓	
Aprendizaje Activo	Trabajar con material o información nueva y comprender sus implicaciones o consecuencias.	✓	✓
Manejo del tiempo	Manejar el tiempo propio y el de los demás.	✓	
Síntesis / reorganización	Reorganizar la información para lograr una mejor aproximación a problemas y tareas.	✓	✓

## X. OTRAS COMPETENCIAS

Aptitudes / capacidades laborales	Definición	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Estabilidad	Sentido de afrontamiento a los problemas cotidianos	✓	

## XI. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA

DIMENSIONES DE LA EXPERIENCIA	DETALLE
Actividades administrativas y toma de decisiones	2 años
Contabilidad, tributación, Finanzas	1 años
Leyes Laborales	1 año

## **XII. HISTORIA DE LAS REVISIONES.**

<b>Rev.</b>	<b>Fecha</b>	<b>Razón del Cambio</b>
	2007-01-03	Original para el Sistema de Calidad

**CC:** Jefe de Compras.

	<h1>MANUAL DE FUNCIONES</h1>	<b>CODIGO:</b> 400-17
		<b>FECHA:</b> 2007-01-03
		<b>PAGINA:</b> 1 de 3
		<b>Rev. No:</b>
<b>Elaborado:</b> Srta. Karina Castro Jefe de Recursos Humanos	<b>Revisado por:</b> Ing. Diana Guerrero Jefe de Planta	<b>Aprobado por:</b> Sr. Walter Semería Gerente General

## JEFE DE PLANTA

### I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

<b>Área:</b> administración	<b>Núm. Ocupantes:</b> 1
<b>Supervisado por:</b> Gerente General	<b>Supervisa a:</b> Toda la planta

### II. MISIÓN DEL CARGO

Dirigir, coordinar y supervisar los procesos de producción diarios encaminados a cumplir con los objetivos de la organización con la finalidad de colaborar con el crecimiento de la empresa.

### III. ACTIVIDADES ESENCIALES

Actividades	F	CM	CE	TOTAL
Ingresar pedidos al sistema	4	4	5	24
Ingresar la producción total	5	5	4	25
Realizar el registro de producción	4	5	5	29
Realizar el registro de producto terminado	5	5	5	30
Realizar el programa de producción semanal	4	5	5	29
Realizar la orden de producción diaria	5	5	5	30
Coordinar cambios en el proceso	4	4	5	24

### IV. ACTIVIDADES SECUNDARIAS DEL CARGO

Actividades	F	CM	CE	TOTAL
Receptar pedidos de los clientes	4	5	3	19
Atiende solicitudes de clientes	4	4	4	20
Realizar solicitud de matrices	4	4	3	16
Realizar solicitud de mantenimiento	5	3	3	14
Supervisar al personal	5	4	4	21
Emite multas	4	3	4	16
Verifica la existencia física de producto terminado	5	4	3	17
Solicitar personal para planta	4	3	4	16
Solicitar material a bodega	4	5	3	19
Emite permisos	5	3	3	14
Distribuye al personal en planta	5	3	3	14
Da seguimiento a nuevos cambios	5	4	4	21
Realizar el registro de producto recuperado	5	4	4	21
Verifica la seguridad de la planta	5	4	3	17
Verifica la limpieza de la maquinaria	5	4	3	17
Entrevista al personal que va a ingresar	4	3	3	13
Realizar la inducción al personal nuevo	4	3	3	13

Planifica el despacho a los clientes	5	3	5	20
Da trámite a las inconformidades internas y de los clientes	3	4	4	19
Determina las horas extras y suplementarias cuando se necesita	5	4	3	17
Coordina el precio de los productos	3	3	3	12

## V. INTERFAZ DEL CARGO

ACTIVIDADES ESENCIALES DEL CARGO	INTERFAZ DEL CARGO
Ingresa pedidos al sistema	Comercialización / Gerente General
Ingresa la producción total	Bodega/ Comercialización
Realiza el registro de producción	Bodega
Realiza el registro de producto terminado	Bodega / comercialización
Realiza el programa de producción semanal	Todas las áreas
Realiza la orden de producción diaria	Supervisor/ Todas las áreas
Coordina cambios en el proceso	Gerente general

## VI. EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA

Nivel de educación	Título requerido	Áreas de conocimiento formal
Superior	Ingeniero	Industrial, Químico, Eléctrico,
Superior	Tecnólogo	Producción

## VII. CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS REQUERIDOS

Conocimientos informativos	Descripción	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Información institucional de nivel estratégico.	Conocimiento de misión, visión, factores claves del éxito objetivos, estrategias, políticas, planes operativos, actividades, tácticas, y prioridades de la institución.		✓
Leyes y regulaciones	Conocer leyes, reglamentos, regulaciones y protocolos internos /externos relevantes para el trabajo.		✓
Naturaleza del área / departamento	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías, y enfoques del trabajo del área.		✓
Productos y servicios	Conocer las características de productos y servicios de la institución.		✓
Personas y otras áreas	Conocer personas y otras áreas de la institución.		✓
Datos empresariales	Estadísticas de producción, ventas, financieras, de recursos humanos, sistemas, etc.		✓



### VIII. DESTREZAS / HABILIDADES GENERALES

Destrezas / habilidades generales	Definición	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Inspección de productos	Inspeccionar y evaluar la calidad de los productos	✓	
Operación y control	Controlar la operación de equipos o sistemas		
Manejo de recursos materiales	Obtener y cuidar el uso apropiado de equipos, locales, accesorios y materiales necesarios para realizar ciertos trabajos.	✓	✓
Monitoreo y control	Evaluar cuán bien está algo o alguien aprendiendo o haciendo algo.	✓	
Reconocimiento de problemas	Reconocer cuando tiene una falta o predecir el surgimiento de un problema.	✓	
Trabajo en equipo	Cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás		✓

### IX. DESTREZAS ESPECÍFICAS REQUERIDAS

Destrezas específicas	Detalle	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Manejar programas informáticos	Manejar Microsoft Office	✓	
Operación de equipos de oficina.	Informáticos	✓	
Software propio	Sistema de pedidos		✓
Conocimiento de otros idiomas Especifique idioma y nivel (alto, medio, bajo)	INGLES (medio)	✓	

### X. OTRAS COMPETENCIAS

Aptitudes / capacidades laborales	Definición	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Afabilidad	Una persona puede ser social e interpersonalmente reservada hasta estar cálidamente implicada con los demás.	✓	
Estabilidad	Se refiere a la capacidad de afrontamiento a los problemas cotidianos de la vida, puede controlar con equilibrio sus emociones y los sucesos o de lo contrario experimenta una falta de control sobre su vida.	✓	✓

## **XI. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA**

<b>DIMENSIONES DE LA EXPERIENCIA</b>	<b>DETALLE</b>
Inspección	6 meses
Trabajo en planta de producción	1 año

## **XII. HISTORIA DE LAS REVISIONES**

<b>Rev.</b>	<b>Fecha</b>	<b>Razón del Cambio</b>
	2007-01-03	Original para el Sistema de Calidad

**CC: Jefe de Planta.**

	<h1>MANUAL DE FUNCIONES</h1>	<b>CODIGO:</b> 400-07
		<b>FECHA:</b> 2007-01-03
		<b>PAGINA:</b> 1 de 3
		<b>Rev. No:</b>
<b>Elaborado:</b> Srta. Karina Castro Jefe de Recursos Humanos	<b>Revisado por:</b> Ing. Diana Guerrero Jefe de Planta	<b>Aprobado por:</b> Sr. Walter Semería Gerente General

## JEFE DE RECURSOS HUMANOS

### I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

<b>Código:</b>	<b>Núm. Ocupantes: 1</b>	<b>Fecha: 03 Enero del 2007</b>
<b>Supervisado por:</b> Gerente general	<b>Supervisa a:</b>	<b>Área: administración</b>

### II. MISIÓN DEL CARGO

Coordinar, dirigir y supervisar los procesos diarios encaminados a lograr los objetivos de la organización y del talento humano en un tiempo determinado con la finalidad de colaborar con el crecimiento de la empresa y el desarrollo del personal.

### III. ACTIVIDADES ESENCIALES

Actividades	F	CM	CE	TOTAL
Selecciona al personal para planta y administrativo	1	4	4	17
realiza planes de capacitación para el personal	1	3	5	16
Coordina la comunicación de la empresa	3	5	3	18
realizar la inducción al personal nuevo	2	4	4	18
Detectar necesidades de capacitación	2	4	4	18
Realiza trámites con IESS	2	4	4	18

### IV. ACTIVIDADES SECUNDARIAS DEL CARGO

Actividades	F	CM	CE	TOTAL
Cancela al personal	2	4	3	14
Realiza solicitud de personal a la tercerizadora	2	3	2	8
Recepta las renuncias	1	2	3	7
recibe y registra las multas que envía jefatura de planta	4	2	2	8
contrata al personal	2	4	3	14
Realiza la evaluación de desempeño al personal	1	4	3	13
coordina la elaboración de contratos	2	3	3	11
Soluciona problemas del personal en la planta	1	3	4	13
Elabora las actas de finiquito	1	3	4	13

### V. INTERFAZ DEL CARGO

ACTIVIDADES ESENCIALES DEL CARGO	INTERFAZ DEL CARGO
Selecciona al personal para planta y administrativo	Jefe de planta/ Gerente General
realiza planes de capacitación para el personal	Proveedores / Personal
Coordina la comunicación de la empresa	Todas las áreas
realiza la inducción al personal nuevo	Personal
Detectar necesidades de capacitación	Todas las áreas

## VI. EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA

Nivel de educación	Título requerido	Áreas de conocimiento formal
Superior	Ingeniería	Administración de empresas
Superior	Licenciatura	Economía
Superior	Licenciatura	Psicología Laboral

## VII. CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS REQUERIDOS

Conocimientos informativos	Descripción	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Información institucional de nivel estratégico.	Conocimiento de misión, visión, factores claves del éxito objetivos, estrategias, políticas, planes operativos, actividades, tácticas, y prioridades de la institución.		✓
Leyes y regulaciones	Conocer leyes, reglamentos, regulaciones y protocolos internos /externos relevantes para el trabajo.	✓	✓
Naturaleza del área / departamento	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías, y enfoques del trabajo del área.		✓
Productos y servicios	Conocer las características de productos y servicios de la institución.		✓
Personas y otras áreas	Conocer personas y otras áreas de la institución.		✓
Datos empresariales	Estadísticas de producción, ventas, financieras, de recursos humanos, sistemas, etc.	✓	✓

## VIII. DESTREZAS / HABILIDADES GENERALES

Destrezas / habilidades generales	Definición	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Monitoreo y control	Evaluar cuán bien algo o alguien está haciendo o aprendiendo algo.	✓	
Recopilación de información	Conocer cómo localizar e identificar información esencial.	✓	
Aprendizaje Activo	Trabajar con material o información nueva y comprender sus implicaciones o consecuencias.	✓	✓

Percepción social	Darse cuenta de las reacciones de los demás y comprender el por qué reaccionan de esta manera	✓	✓
Síntesis / reorganización	Reorganizar la información para lograr una mejor aproximación a problemas y tareas.	✓	
Manejo de recursos humanos	Motivar, desarrollar y dirigir personal mientras trabajan, e identificar los mejores para la realización de un trabajo,	✓	

### IX. DESTREZAS ESPECÍFICAS REQUERIDAS

Destrezas específicas	Detalle	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Manejar programas informáticos	Manejar Microsoft Office	✓	
Conocimiento de otros idiomas Especifique idioma y nivel (alto, medio, bajo)	INGLES Bajo	✓	✓

### X. OTRAS COMPETENCIAS

Aptitudes / capacidades laborales	Definición	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Afabilidad	Una persona puede ser social e interpersonalmente reservada hasta estar cálidamente implicada con los demás.	✓	✓
Estabilidad	Se refiere a la capacidad de afrontamiento a los problemas cotidianos de la vida, puede controlar con equilibrio sus emociones y los sucesos o de lo contrario experimenta una falta de control sobre su vida.	✓	✓

### XI. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA

DIMENSIONES DE LA EXPERIENCIA	DETALLE
Actividades administrativas y toma de decisiones	1 años
Contabilidad, tributación, Finanzas	2 años
Leyes Laborales	1 año

### XII. HISTORIA DE LAS REVISIONES

Rev.	Fecha	Razón del Cambio
	2007-01-03	Original para el Sistema de Calidad

CC: Jefe de Recursos Humanos.

	<h1>MANUAL DE FUNCIONES</h1>	<b>CODIGO:</b> 400-12
		<b>FECHA:</b> 2007-01-03
		<b>PAGINA:</b> 1 de 3
		<b>Rev. No:</b>
<b>Elaborado:</b> Srta. Karina Castro Jefe de Recursos Humanos	<b>Revisado por:</b> Ing. Diana Guerrero Jefe de Planta	<b>Aprobado por:</b> Sr. Walter Semería Gerente General

## SUPERVISOR DE PLANTA

### I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

<b>Código:</b>	<b>Núm. Ocupantes: 1</b>	<b>Fecha: 03 de Enero del 2007</b>
<b>Supervisado por:</b> Jefe de planta	<b>Supervisa a:</b> Obreros en general.	<b>Área: Planta de Producción</b>

### II. MISIÓN DEL CARGO

Desempeñar los procesos diarios colaborando con el jefe de planta, encaminados a lograr los objetivos del área de producción con la finalidad de colaborar con el crecimiento de la empresa.

### III. ACTIVIDADES ESENCIALES

Actividades	F	CM	CE	TOTAL
Planifica el uso de maquinaria de acuerdo a orden de producción	5	5	4	25
Supervisa al personal de planta	5	4	4	21
Verifica asistencia de personal	5	3	2	11
Solicita acciones correctivas para maquinaria	3	4	3	15
Ubica al personal según la necesidad de producción	3	3	3	12

### IV. ACTIVIDADES SECUNDARIAS DEL CARGO

Actividades	F	CM	CE	TOTAL
Comunica cualquier anomalía dentro de la producción	5	4	1	9
Otorga permisos al personal	3	2	1	5
Verifica la entrega de los reportes diarios de producción	5	2	1	7

### V. INTERFAZ DEL CARGO

ACTIVIDADES ESENCIALES DEL CARGO	INTERFAZ DEL CARGO
Planifica el uso de maquinaria de acuerdo a orden de producción	Jefe de planta/ mantenimiento
Supervisa al personal de planta	Personal de planta
Verifica asistencia de personal	Personal de planta/ Jefe de personal
Solicita acciones correctivas para maquinaria	Mantenimiento/ matricería/ jefe de planta
Ubica al personal según la necesidad de producción	Jefe de planta/ jefe calidad

## VI. EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA

Nivel de educación	Título requerido	Áreas de conocimiento formal
Básica Bachillerato Superior	Básico Bachiller Mínimo 2 años	Educación básica Técnico, mecánica, otras áreas Ingeniería

## VII. CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS REQUERIDOS

Conocimientos informativos	Descripción	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Información institucional de nivel estratégico.	Conocimiento de misión, visión, factores claves del éxito objetivos, estrategias, políticas, planes operativos, actividades, tácticas, y prioridades de la institución.		✓
Leyes y regulaciones	Conocer leyes, reglamentos, regulaciones y protocolos internos /externos relevantes para el trabajo.		✓
Naturaleza del área / departamento	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías, y enfoques del trabajo del área.	✓	✓
Productos y servicios	Conocer las características de productos y servicios de la institución.		✓
Personas y otras áreas	Conocer personas y otras áreas de la institución.		✓
Datos empresariales	Estadísticas de producción, ventas, financieras, de recursos humanos, sistemas, etc.		✓

## VIII. DESTREZAS / HABILIDADES GENERALES.

Destrezas / habilidades generales	Definición	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Inspección de productos	Inspeccionar y evaluar la calidad de los productos		✓
Trabajo en equipo	Coordinar acciones conjuntas para realizar un trabajo		✓
Manejo de recursos materiales	Obtener y cuidar el uso apropiado de equipos, locales como accesorios y materiales necesarios para la realización de un trabajo.	✓	✓

## IX. DESTREZAS ESPECÍFICAS REQUERIDAS

Destrezas específicas	Detalle	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Conocimiento de otros idiomas Especifique idioma y nivel (alto, medio, bajo)	Inglés (medio)		✓

## X. OTRAS COMPETENCIAS

Aptitudes / capacidades laborales	Definición	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Afabilidad	La persona puede ser interpersonalmente reservada o puede mantener relaciones cálidas con las personas.	✓	
Dominancia	La capacidad de una persona para ejercer la voluntad de si misma sobre la de las demás, en lugar de acomodarse a los deseos de otro.		✓

## XI. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA

DIMENSIONES DE LA EXPERIENCIA	DETALLE
Trabajo en planta de producción	6 meses

## XII. HISTORIA DE LAS REVISIONES.

Rev.	Fecha	Razón del Cambio
	2007-01-03	Original para el Sistema de Calidad

CC: Supervisor de Planta.



	<h1>MANUAL DE FUNCIONES.</h1>	<b>CODIGO:</b> 400-20
		<b>FECHA:</b> 2007-01-03
		<b>PAGINA:</b> 1 de 3
		<b>Rev. No:</b>
<b>Elaborado:</b> Srta. Karina Castro Jefe de Recursos Humanos	<b>Revisado por:</b> Ing. Jorge Garcia Jefe de Calidad	<b>Aprobado por:</b> Sr. Walter Semeria Gerente General

## INSPECTOR DE CALIDAD

### I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

<b>Área:</b> Calidad	<b>Núm. Ocupantes:</b> 2	<b>Fecha:</b> 03 enero del 2007
<b>Supervisado por:</b> Jefe de calidad	<b>Supervisa a:</b> Todo el personal de planta.	<b>Área:</b> Planta de producción

### II. MISIÓN DEL CARGO

Coordinar, dirigir y supervisar la calidad de los procesos encaminados a lograr los objetivos de la organización con la finalidad de colaborar con el crecimiento de la empresa.

### III. ACTIVIDADES ESENCIALES

Actividades	F	CM	CE	TOTAL
Inspecciona los procesos productivos	5	5	5	30
Inspecciona la materia prima	5	5	5	30
Elabora reporte de inspección de productos	4	4	4	20
Coloca Tarjetas Rojas al producto no conforme	5	5	5	30
Elabora el reporte de tarjetas rojas y lleva la información en registros electrónicos.	4	5	4	24

### IV. ACTIVIDADES SECUNDARIAS DEL CARGO

Actividades	F	CM	CE	TOTAL
Toma muestras del producto	5	4	3	17
Coordina con jefe de calidad la disposición de producto no conforme	5	3	4	17
Evalúa la calidad del producto terminado que sale de la planta.	4	3	4	16
Elabora reportes de los niveles de calidad.	5	3	4	17
Registra la información de desperdicios de productos en proceso	4	4	3	16
Realiza reportes para que se tomen acciones correctivas	4	3	4	16
Determina los problemas de producción	5	3	4	17
Comunica problemas en producción al personal involucrado para su solución.	5	3	3	14
Realiza seguimiento a pruebas requeridas por el departamento de calidad	5	4	3	17
Mantiene y controla los archivos de calidad de su responsabilidad.	4	2	3	10

## V. INTERFAZ DEL CARGO

ACTIVIDADES ESENCIALES DEL CARGO	INTERFAZ DEL CARGO
Inspecciona los procesos productivos	Toda las áreas de producción
Inspecciona la materia prima	Bodeguero / Jefe de compras
Elabora reporte de inspección de productos	Toda las áreas de producción
Coloca Tarjetas Rojas al producto no conforme	Bodega / Jefe de calidad
Elabora el reporte de tarjetas rojas y lleva la información en registros electrónicos.	Jefe de calidad

## VI. EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA

Nivel de educación	Título requerido	Áreas de conocimiento formal
Bachillerato	Bachiller	Técnico
Superior	tecnólogo	Industrial, automotriz, químico
Superior	Ingeniería	Producción y procesamiento

## VII. CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS REQUERIDOS

Conocimientos informativos	Descripción	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Información institucional de nivel estratégico.	Conocimiento de misión, visión, factores claves del éxito objetivos, estrategias, políticas, planes operativos, actividades, tácticas, y prioridades de la institución.		✓
Leyes y regulaciones	Conocer leyes, reglamentos, regulaciones y protocolos internos /externos relevantes para el trabajo.	✓	✓
Naturaleza del área / departamento	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías, y enfoques del trabajo del área.	✓	✓
Productos y servicios	Conocer las características de productos y servicios de la institución.		✓
Personas y otras áreas	Conocer personas y otras áreas de la institución.		✓
Datos empresariales	Estadísticas de producción, ventas, financieras, de recursos humanos, sistemas, etc.	✓	✓

### VIII. DESTREZAS / HABILIDADES GENERALES

<b>Destrezas / habilidades generales</b>	<b>Definición</b>	<b>Requerimiento de selección</b>	<b>Requerimiento de capacitación</b>
Inspección de productos	Inspeccionar y evaluar la calidad de los productos	✓	
Operación y control	Controlar la operación de equipos o sistemas	✓	✓
Manejo de recursos materiales	Obtener y cuidar el uso apropiado de equipos, locales, accesorios y materiales necesarios para realizar ciertos trabajos.	✓	✓
Monitoreo y control	Evaluar cuán bien está algo o alguien aprendiendo o haciendo algo.	✓	✓

### IX. DESTREZAS ESPECÍFICAS REQUERIDAS

<b>Destrezas específicas</b>	<b>Detalle</b>	<b>Requerimiento de selección</b>	<b>Requerimiento de capacitación</b>
Manejar programas informáticos	Manejar Microsoft Office	✓	
Operación de equipos de oficina.	Informáticos	✓	
Operación de equipos de medición	Calibrador, pie de Rey, pirómetro, balanzas, flexómetros.	✓	✓
Conocimiento de otros idiomas Especifique idioma y nivel (alto, medio, bajo)	INGLES (medio)	✓	

### X. OTRAS COMPETENCIAS

<b>Aptitudes / capacidades laborales</b>	<b>Definición</b>	<b>Requerimiento de selección</b>	<b>Requerimiento de capacitación</b>
Afabilidad	La persona puede ser interpersonalmente reservada o puede mantener relaciones cálidas con las personas.	✓	
Perfeccionismo	La persona quiere hacer las cosas bien, suele ser organizada y le gustan las situaciones organizadas y predecibles.	✓	✓


**XI. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA**

<b>DIMENSIONES DE LA EXPERIENCIA</b>	<b>DETALLE</b>
Inspección	6 meses
Trabajo en planta de producción	1 año

**XII. HISTORIA DE LAS REVISIONES**

<b>Rev.</b>	<b>Fecha</b>	<b>Razón del Cambio</b>
	2007-01-03	Original para el Sistema de Calidad

**CC: Inspector de Calidad.**

	<h1>MANUAL DE FUNCIONES</h1>	<b>CODIGO:</b> 400-09
		<b>FECHA:</b> 2007-01-03
		<b>PAGINA:</b> 1 de 3
		<b>Rev. No:</b>
<b>Elaborado:</b> Srta. Karina Castro Jefe de Recursos Humanos	<b>Revisado por:</b> Sra. Sandra Gonzalez Jefe de Compras	<b>Aprobado por:</b> Sr. Walter Semeria Gerente General

## BODEGUERO GENERAL

### I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

<b>Código:</b>	<b>Núm. Ocupantes: 1</b>	<b>Fecha: 13 Marzo del 2007</b>
<b>Supervisado por:</b> Jefe de compras	Supervisa a: Ayudante de bodega	Área: Planta de Producción

### II. MISIÓN DEL CARGO

Desempeñar los procesos diarios encaminados a lograr los objetivos del área de bodega en un tiempo determinado con la finalidad de colaborar con el crecimiento de la empresa.

### III. ACTIVIDADES ESENCIALES

Actividades	F	CM	CE	TOTAL
Realiza inventario de producto terminado	5	4	4	21
Ingresa materia prima	5	5	3	20
Despacha producto	5	5	3	20
Realiza pedido de suministros	5	5	3	20
Registra el producto terminado	5	4	4	21

### IV. ACTIVIDADES SECUNDARIAS DEL CARGO

Actividades	F	CM	CE	TOTAL
Entrega herramientas	5	4	3	17
Registra herramientas entregadas	5	4	1	9
Verifica reporte producto terminado	5	3	3	14
Entrega materia prima	5	3	4	17
Ingresa y archiva suministros para planta	5	4	2	13
Realiza órdenes de compra	5	3	3	14
Entrega facturas de materia prima a contabilidad	5	5	2	15
Verifica peso, material de materia prima	5	4	3	17
Registra y archiva egresos de suministros	5	3	2	11
Realiza nota de entrega	5	4	2	13
Entrega cajas de producto terminado al chofer	5	3	1	8
Recibe y archiva notas de entrega	5	4	2	13
Pide autorización para compras	5	4	2	13
Barre la bodega	4	1	1	5
Llama a proveedores para verificar existencia de insumos	4	2	2	8
Administra y acomoda perchas	5	2	3	11

## V. INTERFAZ DEL CARGO

ACTIVIDADES ESENCIALES DEL CARGO	INTERFAZ DEL CARGO
Realiza inventario de producto terminado	Limpieza y empaçado / Jefe de planta
Ingresa materia prima	Jefe de compras
Despacho producto	Jefe de Comercialización / transporte
Realiza pedido de suministros	Jefe de compras
Registra el producto terminado	Jefe de planta

## VI. EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA

Nivel de educación	Título requerido	Áreas de conocimiento formal
Básica Bachillerato	Educación básica Bachiller	Nivel básico de educación Técnico, Sociales, otras áreas

## VII. CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS REQUERIDOS

Conocimientos informativos	Descripción	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Información institucional de nivel estratégico.	Conocimiento de misión, visión, factores claves del éxito objetivos, estrategias, políticas, planes operativos, actividades, tácticas, y prioridades de la institución.		✓
Leyes y regulaciones	Conocer leyes, reglamentos, regulaciones y protocolos internos /externos relevantes para el trabajo.		✓
Naturaleza del área / departamento	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías, y enfoques del trabajo del área.	✓	✓
Productos y servicios	Conocer las características de productos y servicios de la institución.		✓
Personas y otras áreas	Conocer personas y otras áreas de la institución.		✓
Datos empresariales	Estadísticas de producción, ventas, financieras, de recursos humanos, sistemas, etc.		✓

**VIII. DESTREZAS / HABILIDADES GENERALES**

<b>Destrezas / habilidades generales</b>	<b>Definición</b>	<b>Requerimiento de selección</b>	<b>Requerimiento de capacitación</b>
Operación y control	Controlar la operación de equipos y sistemas		✓
Inspección de productos	Inspeccionar y evaluar la calidad de los productos		✓
Manejo de recursos materiales	Obtener y cuidar el uso apropiado de equipos, locales, accesorios, y materiales necesarios para realizar ciertos trabajos.		✓

**IX. DESTREZAS ESPECÍFICAS REQUERIDAS**

<b>Destrezas específicas</b>	<b>Detalle</b>	<b>Requerimiento de selección</b>	<b>Requerimiento de capacitación</b>
Conocimiento de otros idiomas Especifique idioma y nivel (alto, medio, bajo)			

**X. OTRAS COMPETENCIAS**

<b>Aptitudes / capacidades laborales</b>	<b>Definición</b>	<b>Requerimiento de selección</b>	<b>Requerimiento de capacitación</b>
Perfeccionismo	La persona quiere hacer las cosas bien, suele ser organizada y le gustan las situaciones organizadas y predecibles.	✓	✓


**XI. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA**

<b>DIMENSIONES DE LA EXPERIENCIA</b>	<b>DETALLE</b>
Bodega o inventarios	6 meses

**XII. HISTORIA DE LAS REVISIONES**

<b>Rev.</b>	<b>Fecha</b>	<b>Razón del Cambio</b>
	2007-01-03	Original para el Sistema de Calidad

CC: Bodeguero General.

	<h1>MANUAL DE FUNCIONES</h1>	<b>CODIGO:</b> 400-29
		<b>FECHA:</b> 2007-01-03
		<b>PAGINA:</b> 1 de 3
		<b>Rev. No:</b>
<b>Elaborado:</b> Srta. Karina Castro Jefe de Recursos Humanos	<b>Revisado por:</b> Sra. Sandra Gonzalez Jefe de Compras	<b>Aprobado por:</b> Sr. Walter Semeria Gerente General

## AYUDANTE DE BODEGA

### I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

<b>Código:</b>	<b>Núm. Ocupantes: 1</b>	<b>Fecha:</b> 03 de Enero del 2007
<b>Supervisado por:</b> Bodeguero general	<b>Supervisa a:</b>	<b>Área:</b> bodega

### II. MISIÓN DEL CARGO

Colaborar para desempeñar los procesos diarios encaminados a lograr los objetivos del área de bodega en un tiempo determinado con la finalidad de colaborar con el crecimiento de la empresa.

### III. ACTIVIDADES ESENCIALES

Actividades	F	CM	CE	TOTAL
Ayuda a realizar inventario de producto terminado	5	4	4	21
Ingresar materia prima	5	5	3	20
Despacha producto	5	5	3	20
Realiza pedido de suministros a bodeguero general	5	5	3	20
Carga el gas	5	4	4	21
Cierra el paso del gas	5	5	3	20

### IV. ACTIVIDADES SECUNDARIAS DEL CARGO

Actividades	F	CM	CE	TOTAL
Ayuda a entregar las herramientas	5	4	3	17
Registra herramientas entregadas	5	4	1	9
Entrega materia prima	5	3	4	17
Ingresar suministros para planta	5	4	2	13
Verifica peso, material de materia prima	5	4	3	17
Entrega cajas de producto terminado al chofer	5	3	1	8
Recibe y colabora con el archivo de notas de entrega	5	4	2	13
Barre la bodega	4	1	1	5
Acomoda perchas	5	2	3	11
Maneja el montacargas	5	4	2	13
Transporta el material dentro de la planta	5	3	4	17



## V. INTERFAZ DEL CARGO

ACTIVIDADES ESENCIALES DEL CARGO	INTERFAZ DEL CARGO
Realiza inventario de producto terminado	Limpieza y empaçado / Jefe de planta
Ingresa materia prima	Jefe de compras
Despacho producto	Jefe de Comercialización / transporte
Realiza pedido de suministros	Jefe de compras
Registra el producto terminado	Jefe de planta

## VI. EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA

Nivel de educación	Título requerido	Áreas de conocimiento formal
Básica Bachillerato	Educación básica Bachiller	Nivel básico de educación Técnico, Sociales, otras áreas

## VII. CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS REQUERIDOS

Conocimientos informativos	Descripción	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Información institucional de nivel estratégico.	Conocimiento de misión, visión, factores claves del éxito objetivos, estrategias, políticas, planes operativos, actividades, tácticas, y prioridades de la institución.		✓
Leyes y regulaciones	Conocer leyes, reglamentos, regulaciones y protocolos internos /externos relevantes para el trabajo.		✓
Naturaleza del área / departamento	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías, y enfoques del trabajo del área.	✓	✓
Productos y servicios	Conocer las características de productos y servicios de la institución.		✓
Personas y otras áreas	Conocer personas y otras áreas de la institución.		✓
Datos empresariales	Estadísticas de producción, ventas, financieras, de recursos humanos, sistemas, etc.		✓

**VIII. DESTREZAS / HABILIDADES GENERALES**

<b>Destrezas / habilidades generales</b>	<b>Definición</b>	<b>Requerimiento de selección</b>	<b>Requerimiento de capacitación</b>
Operación y control	Controlar la operación de equipos y sistemas		✓
Inspección de productos	Inspeccionar y evaluar la calidad de los productos		✓
Manejo de recursos materiales	Obtener y cuidar el uso apropiado de equipos, locales, accesorios, y materiales necesarios para realizar ciertos trabajos.		✓

**IX. DESTREZAS ESPECÍFICAS REQUERIDAS**

<b>Destrezas específicas</b>	<b>Detalle</b>	<b>Requerimiento de selección</b>	<b>Requerimiento de capacitación</b>
Conocimiento de otros idiomas Especifique idioma y nivel (alto, medio, bajo)			

**X. OTRAS COMPETENCIAS**

<b>Aptitudes / capacidades laborales</b>	<b>Definición</b>	<b>Requerimiento de selección</b>	<b>Requerimiento de capacitación</b>
Perfeccionismo	La persona quiere hacer las cosas bien, suele ser organizada y le gustan las situaciones organizadas y predecibles.	✓	✓

**XI. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA.**

<b>DIMENSIONES DE LA EXPERIENCIA</b>	<b>DETALLE</b>
Bodega o inventarios	6 meses

**XII. HISTORIA DE LAS REVISIONES.**

<b>Rev.</b>	<b>Fecha</b>	<b>Razón del Cambio</b>
	2007-01-03	Original para el Sistema de Calidad

CC: Ayudante de Bodega

	<h1>MANUAL DE FUNCIONES</h1>	<b>CODIGO:</b> 400-10
		<b>FECHA:</b> 2007-01-03
		<b>PAGINA:</b> 1 de 3
		<b>Rev. No:</b>
<b>Elaborado:</b> Srta. Karina Castro Jefe de Recursos Humanos	<b>Revisado por:</b> Ing. Diana Guerrero Jefe de Planta	<b>Aprobado por:</b> Sr. Walter Semería Gerente General

## SUPERVISOR DE MANTENIMIENTO

### I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

<b>Código:</b>	<b>Núm. Ocupantes:</b> 1	<b>Fecha:</b> 03 de Enero del 2007
<b>Supervisado por:</b> Jefe de Calidad, Supervisor de planta, Jefe de planta, Inspector de calidad	<b>Supervisa a:</b> Ayudante de Mantenimiento.	<b>Área:</b> Planta de Producción

### II. MISIÓN DEL CARGO

Desempeñar los procesos diarios encaminados a lograr los objetivos del área de producción en un tiempo determinado con la finalidad de colaborar con el crecimiento de la empresa.

### III. ACTIVIDADES ESENCIALES

Actividades	F	CM	CE	TOTAL
Arregla daños en las máquinas	5	5	4	25
Revisa el estado de las máquinas	5	4	3	17
Realiza el plan anual de mantenimiento*	1	4	4	17
Revisa paneles eléctricos	4	4	3	16
Fabrica en caso de necesidad piezas para máquinas	5	5	4	25

### IV. ACTIVIDADES SECUNDARIAS DEL CARGO

Actividades	F	CM	CE	TOTAL
Solicita herramientas en bodega	5	4	1	9
Fabrica implementos para infraestructura	2	3	4	14
Delega funciones al ayudante	4	3	2	10

### V. INTERFAZ DEL CARGO

ACTIVIDADES ESENCIALES DEL CARGO	INTERFAZ DEL CARGO
Arregla daños en las máquinas	Todas las áreas
Revisa el estado de las máquinas	Todas las áreas
Realiza el plan anual de mantenimiento*	Jefe de planta
Revisa paneles eléctricos	Todas las áreas
Fabrica en caso de necesidad piezas para máquinas	Matricería / Jefe de planta / Gerente general

## VI. EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA

Nivel de educación	Título requerido	Áreas de conocimiento formal
Bachillerato Superior	Bachiller Ingeniería	Técnico, Sociales, otras áreas Industrial, electrónica, mecánica.

## VII. CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS REQUERIDOS

Conocimientos informativos	Descripción	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Información institucional de nivel estratégico.	Conocimiento de misión, visión, factores claves del éxito objetivos, estrategias, políticas, planes operativos, actividades, tácticas, y prioridades de la institución.		✓
Leyes y regulaciones	Conocer leyes, reglamentos, regulaciones y protocolos internos /externos relevantes para el trabajo.		✓
Naturaleza del área / departamento	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías, y enfoques del trabajo del área.		✓
Productos y servicios	Conocer las características de productos y servicios de la institución.		✓
Personas y otras áreas	Conocer personas y otras áreas de la institución.		✓
Datos empresariales	Estadísticas de producción, ventas, financieras, de recursos humanos, sistemas, etc.		✓

## VIII. DESTREZAS / HABILIDADES GENERALES

Destrezas / habilidades generales	Definición	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Operación y control	Controlar la operación de equipos y sistemas		✓
Inspección de productos	Inspeccionar y evaluar la calidad de los productos		✓
Manejo de recursos materiales	Obtener y cuidar el uso apropiado de equipos, locales, accesorios, y materiales necesarios para realizar ciertos trabajos.		✓
Identificación de problemas	Identificar la naturaleza de un problema	✓	✓

### IX. DESTREZAS ESPECÍFICAS REQUERIDAS

Destrezas específicas	Detalle	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Conocimiento de otros idiomas Especifique idioma y nivel (alto, medio, bajo)			

### X. OTRAS COMPETENCIAS

Aptitudes / capacidades laborales	Definición	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Afabilidad	La persona puede ser interpersonalmente reservada o puede mantener relaciones cálidas con las personas.	✓	✓
Perfeccionismo	La persona quiere hacer las cosas bien, suele ser organizada y le gustan las situaciones organizadas y predecibles.	✓	✓


### XI. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA

DIMENSIONES DE LA EXPERIENCIA	DETALLE
Mecánica, electricidad, electrónica	6 meses

### XII. HISTORIA DE LAS REVISIONES

Rev.	Fecha	Razón del Cambio
	2007-01-03	Original para el Sistema de Calidad

CC: Supervisor de Mantenimiento.

	<h1>MANUAL DE FUNCIONES</h1>	<b>CODIGO:</b>	400-11
		<b>FECHA:</b>	2007-01-03
		<b>PAGINA:</b>	1 de 3
		<b>Rev. No:</b>	
<b>Elaborado:</b> Srta. Karina Castro Jefe de Recursos Humanos		<b>Revisado por:</b> Ing. Diana Guerrero Jefe de Planta	
<b>Aprobado por:</b> Sr. Walter Semeria Gerente General			

## AYUDANTE DE MANTENIMIENTO

### I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

<b>Código:</b>	<b>Núm. Ocupantes: 1</b>	<b>Fecha: 13 Marzo del 2007</b>
<b>Supervisado por:</b> Supervisor de mantenimiento, Jefe de planta.	<b>Supervisa a:</b>	<b>Área: Planta de Producción</b>

### II. MISIÓN DEL CARGO

Desempeñar los procesos diarios encaminados a lograr los objetivos del área de producción en un tiempo determinado con la finalidad de colaborar con el crecimiento de la empresa.

### III. ACTIVIDADES ESENCIALES

Actividades	F	CM	CE	TOTAL
Coordina acciones para arreglo de maquinaria	4	3	3	13
Arregla daños en las máquinas	4	4	4	20
Colabora con supervisor de mantenimiento	5	3	4	17
Fabrica piezas en caso de necesidad	3	4	4	19

### IV. ACTIVIDADES SECUNDARIAS DEL CARGO

Actividades	F	CM	CE	TOTAL
Revisa compresores	4	3	2	10
Revisa tanques de gas	4	3	2	10

### V. INTERFAZ DEL CARGO

ACTIVIDADES ESENCIALES DEL CARGO	INTERFAZ DEL CARGO
Coordina acciones para arreglo de maquinaria	Supervisor de mantenimiento
Arregla daños en la máquina	Todas las áreas
Colabora con el supervisor de mantenimiento	Jefe de planta
Fabrica piezas en caso de necesidad	Matricería / Jefe de planta / Gerente general

### VI. EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA

Nivel de educación	Título requerido	Áreas de conocimiento formal
Básica Bachillerato	Básico Bachiller	Educación básica Técnico, otras áreas

## VII. CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS REQUERIDOS

Conocimientos informativos	Descripción	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Información institucional de nivel estratégico.	Conocimiento de misión, visión, factores claves del éxito objetivos, estrategias, políticas, planes operativos, actividades, tácticas, y prioridades de la institución.		✓
Leyes y regulaciones	Conocer leyes, reglamentos, regulaciones y protocolos internos /externos relevantes para el trabajo.		✓
Naturaleza del área / departamento	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías, y enfoques del trabajo del área.		✓
Productos y servicios	Conocer las características de productos y servicios de la institución.		✓
Personas y otras áreas	Conocer personas y otras áreas de la institución.		✓
Datos empresariales	Estadísticas de producción, ventas, financieras, de recursos humanos, sistemas, etc.		✓

## VIII. DESTREZAS / HABILIDADES GENERALES

Destrezas / habilidades generales	Definición	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Manejo de recursos materiales	Obtener y cuidar el uso apropiado de equipos, locales, accesorios, y materiales necesarios para realizar ciertos trabajos.		✓
Habilidad manual	Realizar con rapidez movimientos coordinados precisos de los dedos de una mano o ambas manos para sujetar, manipular o ensamblar objetos muy pequeños.	✓	
Identificación de problemas	Identificar la naturaleza de un problema		✓
Control de precisión	Realizar ajustes de manera rápida y repetitiva, moviendo los controles de una máquina o vehículo a una posición correcta.		✓
Tiempo de reacción	Responder rápida o proporcionalmente (con la mano, dedo o pie) a una señal (sonido, luz, etc.) cuando aparezca	✓	
Localización de sonidos	Identificar la proveniencia de un sonido		✓

## IX. DESTREZAS ESPECÍFICAS REQUERIDAS

Destrezas específicas	Detalle	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Conocimiento de otros idiomas Especifique idioma y nivel (alto, medio, bajo)			

## X. OTRAS COMPETENCIAS

Aptitudes / capacidades laborales	Definición	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Atrevimiento	La persona no muestra casi temor en las situaciones sociales y no es tímida en un ambiente nuevo, es segura en lo social y emprendedora.	✓	
Perfeccionismo	La persona quiere hacer las cosas bien suele ser organizada y le gusta hacer planes.	✓	

## XI. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA


DIMENSIONES DE LA EXPERIENCIA	DETALLE
Mecánica, electrónica, eléctrico	6 meses

## XII. HISTORIA DE LAS REVISIONES

Rev.	Fecha	Razón del Cambio
	2007-01-03	Original para el Sistema de Calidad

CC: Ayudante de Mantenimiento.



	<h1>MANUAL DE FUNCIONES</h1>	<b>CODIGO:</b> 400-18
		<b>FECHA:</b> 2007-03-13
		<b>PAGINA:</b> 1 de 3
		<b>Rev. No:</b>
<b>Elaborado:</b> Srta. Karina Castro Jefe de Recursos Humanos	<b>Revisado por:</b> Ing. Diana Guerrero Jefe de Planta	<b>Aprobado por:</b> Sr. Walter Semería Gerente General

## FILEROS O DESBARBADORES

### I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

<b>Código:</b>	<b>Núm. Ocupantes: 5</b>	<b>Fecha: 13 Marzo del 2007</b>
<b>Supervisado por:</b> Jefe de Calidad, Supervisor de planta, Inspector de Calidad, Jefe de Planta.	<b>Supervisa a:</b>	<b>Área: Planta de Producción</b>

### II. MISIÓN DEL CARGO

Desempeñar los procesos diarios encaminados a lograr los objetivos del área de producción en un tiempo determinado con la finalidad de colaborar con el crecimiento de la empresa.

### III. ACTIVIDADES ESENCIALES

Actividades	F	CM	CE	TOTAL
Revisa y enciende la máquina	5	5	3	20
Engrasa: carro, cuchilla, eje.	5	4	3	17
Revisa la cuchilla antes de empezar	5	3	3	14
Revisa el filo	5	4	4	21
Acomoda la matriz en el mandril	5	3	3	14
Afila cuchilla	5	4	4	21

### IV. ACTIVIDADES SECUNDARIAS DEL CARGO

Actividades	F	CM	CE	TOTAL
Trae las piezas del torno	5	2	1	7
Clasifica las piezas	4	1	1	5
Coloca con presión la pieza en la matriz	5	3	2	11
Acciona hacia delante el carro	5	3	1	8
Des presiona la pieza de la matriz	5	3	1	8
Coloca la pieza terminada en la banda	5	2	1	7
Lleva a matricería la matriz dañada	4	3	1	7
Retira la matriz manualmente	5	3	1	8
Limpia la máquina con brocha *	5	1	1	6
Sopletea la máquina	5	1	1	6
Barre el puesto*	5	1	1	6
Usa EPP	5	2	1	7

## V. INTERFAZ DEL CARGO

ACTIVIDADES ESENCIALES DEL CARGO	INTERFAZ DEL CARGO
Revisión y encendido de máquina	Inspector de planta
Engrasa: carro, cuchilla, eje.	Bodega
Revisa la cuchilla antes de empezar	
Revisa el filo	
Acomoda la matriz en el mandril	
Afila cuchilla	Matricería / Jefe de Planta

## VI. EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA

Nivel de educación	Título requerido	Áreas de conocimiento formal
Básica Bachillerato	Educación básica Bachiller	Nivel básico de educación Técnico, Sociales, otras áreas

## VII. CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS REQUERIDOS

Conocimientos informativos	Descripción	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Información institucional de nivel estratégico.	Conocimiento de misión, visión, factores claves del éxito objetivos, estrategias, políticas, planes operativos, actividades, tácticas, y prioridades de la institución.		✓
Leyes y regulaciones	Conocer leyes, reglamentos, regulaciones y protocolos internos /externos relevantes para el trabajo.		✓
Naturaleza del área / departamento	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías, y enfoques del trabajo del área.	✓	
Productos y servicios	Conocer las características de productos y servicios de la institución.		✓
Personas y otras áreas	Conocer personas y otras áreas de la institución.		✓
Datos empresariales	Estadísticas de producción, ventas, financieras, de recursos humanos, sistemas, etc.		✓

### VIII. DESTREZAS / HABILIDADES GENERALES

<b>Destrezas / habilidades generales</b>	<b>Definición</b>	<b>Requerimiento de selección</b>	<b>Requerimiento de capacitación</b>
Operación y control	Controlar la operación de equipos y sistemas		✓
Inspección de productos	Inspeccionar y evaluar la calidad de los productos		✓
Manejo de recursos materiales	Obtener y cuidar el uso apropiado de equipos, locales, accesorios, y materiales necesarios para realizar ciertos trabajos.		✓

### IX. DESTREZAS ESPECÍFICAS REQUERIDAS

<b>Destrezas específicas</b>	<b>Detalle</b>	<b>Requerimiento de selección</b>	<b>Requerimiento de capacitación</b>
Conocimiento de otros idiomas Especifique idioma y nivel (alto, medio, bajo)			

### X. OTRAS COMPETENCIAS

<b>Aptitudes / capacidades laborales</b>	<b>Definición</b>	<b>Requerimiento de selección</b>	<b>Requerimiento de capacitación</b>
Afabilidad	La persona puede ser interpersonalmente reservada o puede mantener relaciones cálidas con las personas.	✓	

### XI. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA

<b>DIMENSIONES DE LA EXPERIENCIA</b>	<b>DETALLE</b>
Trabajo en planta de producción	6 meses

### XII. HISTORIA DE LAS REVISIONES.

<b>Rev.</b>	<b>Fecha</b>	<b>Razón del Cambio</b>
	2007-03-13	Original para el Sistema de Calidad

CC: Filero.

	<h1>MANUAL DE FUNCIONES</h1>	<b>CODIGO:</b> 400-19
		<b>FECHA:</b> 2007-01-03
		<b>PAGINA:</b> 1 de 3
		<b>Rev. No:</b>
<b>Elaborado:</b> Srta. Karina Castro Jefe de Recursos Humanos	<b>Revisado por:</b> Ing. Diana Guerrero Jefe de Planta	<b>Aprobado por:</b> Sr. Walter Semería Gerente General

## GRANALLADOR

### I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

<b>Código:</b>	<b>Núm. Ocupantes: 2</b>	<b>Fecha: 03 Enero del 2007</b>
<b>Supervisado por:</b> Jefe de planta, Jefe de bodega, inspector de calidad	<b>Supervisa a:</b>	<b>Área: Planta de Producción</b>

### II. MISIÓN DEL CARGO

Desempeñar los procesos diarios colaborando con el área de producción, encaminados a lograr los objetivos de la organización en un tiempo determinado con la finalidad de colaborar con el crecimiento de la empresa.

### III. ACTIVIDADES ESENCIALES

Actividades	F	CM	CE	TOTAL
Verifica el aire de la máquina	5	5	2	15
Verifica los fillos de las piezas	5	3	4	17
Pesa las piezas dependiendo del modelo 150-200 lb máx.	5	4	2	13
Clasifica y verifica el estado las piezas	5	4	2	13
Programa la máquina dependiendo de cantidad de piezas (15 min. máx.)	5	3	3	14

### IV. ACTIVIDADES SECUNDARIAS DEL CARGO

Actividades	F	CM	CE	TOTAL
Retira piezas de troqueles	5	4	1	9
Seca las piezas con aire antes de cargar a la máquina	5	4	1	9
Carga las piezas a la máquina	5	5	1	10
Descarga las piezas granalladas	5	4	1	9
Cierne el sílice y lo carga nuevamente al filtro	5	3	2	11
Repara la tubería de aire de la granalla	4	4	2	12
Engrasa los ejes y las cadenas	4	4	1	8
Revisa y retira los residuos de sílice del filtro	5	3	2	11

## V. INTERFAZ DEL CARGO

ACTIVIDADES ESENCIALES DEL CARGO	INTERFAZ DEL CARGO
Verifica el aire de la máquina	
Verifica los filos de las piezas	
Pesa las piezas dependiendo del modelo 150-200 lb máx.	Prensa
Clasifica y verifica el estado las piezas	Jefe de calidad / jefe de planta
Programa la máquina dependiendo de cantidad de piezas (15 min. máx.)	

## VI. EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA

Nivel de educación	Título requerido	Áreas de conocimiento formal
Básica Bachillerato	Básico Bachiller	Educación básica Técnico, Sociales, contabilidad, otras áreas

## VII. CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS REQUERIDOS

Conocimientos informativos	Descripción	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Información institucional de nivel estratégico.	Conocimiento de misión, visión, factores claves del éxito objetivos, estrategias, políticas, planes operativos, actividades, tácticas, y prioridades de la institución.		✓
Leyes y regulaciones	Conocer leyes, reglamentos, regulaciones y protocolos internos /externos relevantes para el trabajo.		✓
Naturaleza del área / departamento	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías, y enfoques del trabajo del área.		✓
Productos y servicios	Conocer las características de productos y servicios de la institución.		✓
Personas y otras áreas	Conocer personas y otras áreas de la institución.		✓
Datos empresariales	Estadísticas de producción, ventas, financieras, de recursos humanos, sistemas, etc.		✓

**VIII. DESTREZAS / HABILIDADES GENERALES**

<b>Destrezas / habilidades generales</b>	<b>Definición</b>	<b>Requerimiento de selección</b>	<b>Requerimiento de capacitación</b>
Inspección de productos	Inspeccionar y evaluar la calidad de los productos		✓
Trabajo en equipo	Coordinar acciones conjuntas para realizar un trabajo		✓

**IX. DESTREZAS ESPECÍFICAS REQUERIDAS**

<b>Destrezas específicas</b>	<b>Detalle</b>	<b>Requerimiento de selección</b>	<b>Requerimiento de capacitación</b>
Manejo de maquinaria	Granalladora		✓

**X. OTRAS COMPETENCIAS**

<b>Aptitudes / capacidades laborales</b>	<b>Definición</b>	<b>Requerimiento de selección</b>	<b>Requerimiento de capacitación</b>
Perfeccionismo	La persona quiere hacer las cosas bien, suele ser organizada y le gustan las situaciones organizadas y predecibles.	✓	✓

**XI. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA**

<b>DIMENSIONES DE LA EXPERIENCIA</b>	<b>DETALLE</b>
Trabajo en planta de producción	6 meses

**XII. HISTORIA DE LAS REVISIONES**

<b>Rev.</b>	<b>Fecha</b>	<b>Razón del Cambio</b>
	2007-01-03	Original para el Sistema de Calidad

CC: Granallador.

	<h1>MANUAL DE FUNCIONES</h1>	<b>CODIGO:</b> 400-22
		<b>FECHA:</b> 2007-01-03
		<b>PAGINA:</b> 1 de 3
		<b>Rev. No:</b>
<b>Elaborado:</b> Srta. Karina Castro Jefe de Recursos Humanos	<b>Revisado por:</b> Ing. Diana Guerrero Jefe de Planta	<b>Aprobado por:</b> Sr. Walter Semería Gerente General

## MATRICERO

### I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

<b>Código:</b>	<b>Núm. Ocupantes: 1</b>	<b>Fecha: 03 de enero del 2007</b>
<b>Supervisado por:</b> Jefe de planta, supervisor de planta, Jefe de Calidad, Inspector de calidad	<b>Supervisa a:</b>	<b>Área: Planta de Producción</b>

### II. MISIÓN DEL CARGO

Desempeñar los procesos diarios colaborando con el jefe de planta en el diseño y la elaboración de matrices, para lograr los objetivos del área de producción con la finalidad de colaborar con el crecimiento de la empresa.

### III. ACTIVIDADES ESENCIALES

Actividades	F	CM	CE	TOTAL
Fabrica matrices	5	5	4	25
Prepara material para temple	3	5	4	23
Da medidas reales a la matriz	3	5	5	28
Comprueba medidas en las máquinas	5	4	4	21
Realiza el rectificad de las matrices	5	5	5	30
Diseña matrices	1	5	4	21

### IV. ACTIVIDADES SECUNDARIAS DEL CARGO

Actividades	F	CM	CE	TOTAL
Solicita material (acero)	3	5	2	13
Realiza pruebas de las matrices	5	3	4	17
Realiza bastidores	2	3	4	14
Rectifica martillos	2	4	4	18
Fabrica chavetas	3	3	3	12
Fabrica copiadores	2	3	3	11
Realiza las piezas que se soliciten	5	3	4	17

## V. INTERFAZ DEL CARGO

ACTIVIDADES ESENCIALES DEL CARGO	INTERFAZ DEL CARGO
Fabrica matrices	Jefe de planta/ mantenimiento
Prepara material para temple	Bodega
Da medidas reales a la matriz	Jefe de Planta / mantenimiento
Comprueba medidas en las máquinas	Mantenimiento/ jefe de planta
Realiza el rectificando de las matrices	Jefe de planta/ jefe calidad/
Diseña matrices	Jefe de planta/ jefe calidad/ Gerente general

## VI. EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA

Nivel de educación	Título requerido	Áreas de conocimiento formal
Básica Bachillerato Superior	Básico Bachiller Ingeniería	Educación básica Técnico Mínimo un año

## VII. CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS REQUERIDOS

Conocimientos informativos	Descripción	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Información institucional de nivel estratégico.	Conocimiento de misión, visión, factores claves del éxito objetivos, estrategias, políticas, planes operativos, actividades, tácticas, y prioridades de la institución.		✓
Leyes y regulaciones	Conocer leyes, reglamentos, regulaciones y protocolos internos /externos relevantes para el trabajo.		✓
Naturaleza del área / departamento	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías, y enfoques del trabajo del área.		✓
Productos y servicios	Conocer las características de productos y servicios de la institución.		✓
Personas y otras áreas	Conocer personas y otras áreas de la institución.		✓
Datos empresariales	Estadísticas de producción, ventas, financieras, de recursos humanos, sistemas, etc.		



## VIII. DESTREZAS / HABILIDADES GENERALES

Destrezas / habilidades generales	Definición	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Control de rapidez	Ajustar a un movimiento o equipo de control en anticipación a cambios de velocidad y/o dirección de un objeto en continuo movimiento	✓	✓
Control de operaciones	Observar medidores, dispositivos, paneles u otros indicadores para comprobar si una máquina o equipo funciona correctamente.		✓
Visualización	Imaginar como lucirá alguna cosa después de ser movida o cuando sus partes sean desplazadas.	✓	

## IX. DESTREZAS ESPECÍFICAS REQUERIDAS

Destrezas específicas	Detalle	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Conocimiento de otros idiomas Especifique idioma y nivel (alto, medio, bajo)			

## X. OTRAS COMPETENCIAS

Aptitudes / capacidades laborales	Definición	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Perfeccionismo	La persona quiere hacer las cosas bien, suele ser organizada y le gustan las situaciones organizadas y predecibles.		✓


## XI. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA

DIMENSIONES DE LA EXPERIENCIA	DETALLE
Trabajo en planta de producción	6 meses
En el área de matricería	1 año

## XII. HISTORIA DE LAS REVISIONES

Rev.	Fecha	Razón del Cambio
	2007-01-03	Original para el Sistema de Calidad

CC: Matricero.

	<h1>MANUAL DE FUNCIONES</h1>	<b>CODIGO:</b> 400-23
		<b>FECHA:</b> 2007-01-03
		<b>PAGINA:</b> 1 de 3
		<b>Rev. No:</b>
<b>Elaborado:</b> Srta. Karina Castro Jefe de Recursos Humanos	<b>Revisado por:</b> Ing Diana Guerrero Jefe de Planta	<b>Aprobado por:</b> Sr. Walter Semería Gerente General

## PRENSISTA

### I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

<b>Código:</b>	<b>Núm. Ocupantes: 6</b>	<b>Fecha: 03 de enero del 2007</b>
<b>Supervisado por:</b> Jefe de Calidad, Supervisor de planta, Jefe de planta, Inspector de calidad	<b>Supervisa a:</b>	<b>Área: Planta de Producción</b>

### II. MISIÓN DEL CARGO

Desempeñar los procesos diarios encaminados a lograr los objetivos del área de producción en un tiempo determinado con la finalidad de colaborar con el crecimiento de la empresa.

### III. ACTIVIDADES ESENCIALES

Actividades	F	CM	CE	TOTAL
Trae el material de bodega	5	3	3	14
Coloca el torcho en la matriz	5	4	2	13
Pisa un pedal para sacar la pieza*	5	4	2	13
Revisa patas y dientes	5	4	3	17
Avisa a matricería o inspección por daños	4	4	2	12
Calienta los torchos en el horno	5	4	3	17

### IV. ACTIVIDADES SECUNDARIAS DEL CARGO

Actividades	F	CM	CE	TOTAL
Lubrica la máquina	5	4	1	9
Revisa matrices	5	3	2	11
Cuenta las piezas y las coloca en el horno*	5	2	2	9
Enciende el horno	5	4	1	9
Sujeta el torcho con la pinza	5	4	1	9
Activa la prensa con una palanca	5	3	2	11
Sujeta la pieza con la pinza	5	3	1	8
Coloca en el carro	5	3	1	8
Cambia bandas de lona	2	3	3	11

## V. INTERFAZ DEL CARGO

ACTIVIDADES ESENCIALES DEL CARGO	INTERFAZ DEL CARGO
Trae el material de bodega	Bodega
Coloca el torcho en la matriz	
Pisa un pedal para sacar la pieza	
Revisa patas y dientes de la pieza	
Avisa a matricería o inspección por daños	Matricería / Inspección

## VI. EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA

Nivel de educación	Título requerido	Áreas de conocimiento formal
Básica Bachillerato	Educación básica Bachiller	Nivel básico de educación Técnico, Sociales, otras áreas

## VII. CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS REQUERIDOS

Conocimientos informativos	Descripción	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Información institucional de nivel estratégico.	Conocimiento de misión, visión, factores claves del éxito objetivos, estrategias, políticas, planes operativos, actividades, tácticas, y prioridades de la institución.		✓
Leyes y regulaciones	Conocer leyes, reglamentos, regulaciones y protocolos internos /externos relevantes para el trabajo.		✓
Naturaleza del área / departamento	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías, y enfoques del trabajo del área.		✓
Productos y servicios	Conocer las características de productos y servicios de la institución.		✓
Personas y otras áreas	Conocer personas y otras áreas de la institución.		✓
Datos empresariales	Estadísticas de producción, ventas, financieras, de recursos humanos, sistemas, etc.		✓

## VIII. DESTREZAS / HABILIDADES GENERALES

<b>Destrezas / habilidades generales</b>	<b>Definición</b>	<b>Requerimiento de selección</b>	<b>Requerimiento de capacitación</b>
Operación y control	Controlar la operación de equipos y sistemas		✓
Inspección de productos	Inspeccionar y evaluar la calidad de los productos		✓
Manejo de recursos materiales	Obtener y cuidar el uso apropiado de equipos, locales, accesorios, y materiales necesarios para realizar ciertos trabajos.		✓

## IX. DESTREZAS ESPECÍFICAS REQUERIDAS

<b>Destrezas específicas</b>	<b>Detalle</b>	<b>Requerimiento de selección</b>	<b>Requerimiento de capacitación</b>
Conocimiento de otros idiomas Especifique idioma y nivel (alto, medio, bajo)		✓	✓

## X. OTRAS COMPETENCIAS

<b>Aptitudes / capacidades laborales</b>	<b>Definición</b>	<b>Requerimiento de selección</b>	<b>Requerimiento de capacitación</b>
Autosuficiencia	La persona puede ser autosuficiente, prefiere estar sola y toma decisiones por su cuenta o prefiere estar rodeada de gente y le gusta hacer las cosas con otros.	✓	✓

## XI. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA

<b>DIMENSIONES DE LA EXPERIENCIA</b>	<b>DETALLE</b>
Planta de producción y manejo de maquinaria	6 meses

## XII. HISTORIA DE LAS REVISIONES

<b>Rev.</b>	<b>Fecha</b>	<b>Razón del Cambio</b>
	2007-01-03	Original para el Sistema de Calidad

CC: Prensista.

	<h1>MANUAL DE FUNCIONES.</h1>	<b>CODIGO:</b> 400-21
		<b>FECHA:</b> 2007-01-03
		<b>PAGINA:</b> 1 de 3
		<b>Rev. No:</b>
<b>Elaborado:</b> Srta. Karina Castro Jefe de Recursos Humanos	<b>Revisado por:</b> Ing. Diana Guerrero Jefe de Planta	<b>Aprobado por:</b> Sr. Walter Semeria

## LIMPIADOR Y EMPACADOR

### I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

<b>Código:</b>	<b>Núm. Ocupantes: 3</b>	<b>Fecha: 03 de Enero del 2007</b>
<b>Supervisado por:</b> Jefe de Calidad, Supervisor, Inspector de Calidad, Jefe de Planta, bodeguero general.	<b>Supervisa a:</b>	<b>Área: Planta de Producción</b>

### II. MISIÓN DEL CARGO

Desempeñar los procesos diarios encaminados a lograr los objetivos del área de producción y bodega en un tiempo determinado con la finalidad de colaborar con el crecimiento de la empresa.

### III. ACTIVIDADES ESENCIALES

Actividades	F	CM	CE	TOTAL
Nota defectos	5	4	3	17
Enfunda piezas para Fibroacero y mabe	5	5	2	15
Envuelve en plástico indurama, ecasa y repuestos	5	5	2	15
Comunica a inspección defectos que hay en patas y dientes	5	4	3	17
Verifica la limpieza	5	4	2	13
Comunica a fileros cuando hay problema con el filo de las piezas	5	5	2	15

### IV. ACTIVIDADES SECUNDARIAS DEL CARGO

Actividades	F	CM	CE	TOTAL
Sujeta la pieza	5	5	1	10
Limpia con franela	5	3	1	8
Clasifica y acomoda las piezas	5	1	1	6
Apila según tipo	5	1	1	6
Coloca en cajas 470 mabe económica, Q3 (300), Q4 (120), Q5(100),OH (500)	5	3	1	8
Coloca en cajas fibro-acero 300 grandes, 470 med, 832 peq	5	3	1	8
336 mediana indurama, 182 indu grande, peq 624 (planas)				
100 grande, 180 med, 732 pequeñas (ranuradas indurama)				
Empaca 3 cintas ancho y 1 largo	5	2	1	7
Apila las cajas en máx. de 12	5	2	1	7
Comunica a bodega para que retiren	5	2	1	7
Coloca las piezas defectuosas en un recipientes: para fundición o reproceso)	5	3	2	11

## V. INTERFAZ DEL CARGO

ACTIVIDADES ESENCIALES DEL CARGO	INTERFAZ DEL CARGO
Nota defectos	Inspector / Prensas / Tornos
Se enfunda piezas Fibroacero y mabe	Bodega
Se envuelve en plástico indurama, ecasa y repuestos	Bodega
Cuando hay defectos en patas y dientes se comunica a inspección	Inspector/ Jefe de Calidad / jefe de Planta
Verifica la limpieza	Inspector de calidad
Cuando hay mucho filo se comunica a fileros	Fileros

## VI. EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA

Nivel de educación	Título requerido	Áreas de conocimiento formal
Básica Bachillerato	Educación básica Bachiller	Nivel básico de educación Técnico, Sociales, otras áreas

## VII. CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS REQUERIDOS

Conocimientos informativos	Descripción	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Información institucional de nivel estratégico.	Conocimiento de misión, visión, factores claves del éxito objetivos, estrategias, políticas, planes operativos, actividades, tácticas, y prioridades de la institución.		✓
Leyes y regulaciones	Conocer leyes, reglamentos, regulaciones y protocolos internos /externos relevantes para el trabajo.		✓
Naturaleza del área / departamento	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías, y enfoques del trabajo del área.		✓
Productos y servicios	Conocer las características de productos y servicios de la institución.		✓
Personas y otras áreas	Conocer personas y otras áreas de la institución.		✓
Datos empresariales	Estadísticas de producción, ventas, financieras, de recursos humanos, sistemas, etc.		✓

### VIII. DESTREZAS / HABILIDADES GENERALES

<b>Destrezas / habilidades generales</b>	<b>Definición</b>	<b>Requerimiento de selección</b>	<b>Requerimiento de capacitación</b>
Operación y control	Controlar la operación de equipos y sistemas		✓
Inspección de productos	Inspeccionar y evaluar la calidad de los productos		✓
Manejo de recursos materiales	Obtener y cuidar el uso apropiado de equipos, locales, accesorios, y materiales necesarios para realizar ciertos trabajos.		✓

### IX. DESTREZAS ESPECÍFICAS REQUERIDAS

<b>Destrezas específicas</b>	<b>Detalle</b>	<b>Requerimiento de selección</b>	<b>Requerimiento de capacitación</b>
Conocimiento de otros idiomas Especifique idioma y nivel (alto, medio, bajo)			

### X. OTRAS COMPETENCIAS

<b>Aptitudes / capacidades laborales</b>	<b>Definición</b>	<b>Requerimiento de selección</b>	<b>Requerimiento de capacitación</b>
Perfeccionismo	La persona quiere hacer las cosas bien, suele ser organizada y le gustan las situaciones organizadas y predecibles.	✓	✓


### XI. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA

<b>DIMENSIONES DE LA EXPERIENCIA</b>	<b>DETALLE</b>
Bodega o inventarios	6 meses

### XII. HISTORIA DE LAS REVISIONES

<b>Rev.</b>	<b>Fecha</b>	<b>Razón del Cambio</b>
	2007-01-03	Original para el Sistema de Calidad

CC:     **Limpiador - empacador**

	<h1>MANUAL DE FUNCIONES</h1>	<b>CODIGO:</b> 400-12
		<b>FECHA:</b> 2007-01-03
		<b>PAGINA:</b> 1 de 3
		<b>Rev. No:</b>
<b>Elaborado:</b> Srta. Karina Castro Jefe de Recursos Humanos	<b>Revisado por:</b> Ing. Diana Guerrero Jefe de Planta	<b>Aprobado por:</b> Sr. Walter Semería Gerente General

## SUPERVISOR DE PLANTA

### I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

<b>Código:</b>	<b>Núm. Ocupantes: 1</b>	<b>Fecha: 03 de Enero del 2007</b>
<b>Supervisado por:</b> Jefe de planta	<b>Supervisa a:</b> Obreros en general.	<b>Área: Planta de Producción</b>

### II. MISIÓN DEL CARGO

Desempeñar los procesos diarios colaborando con el jefe de planta, encaminados a lograr los objetivos del área de producción con la finalidad de colaborar con el crecimiento de la empresa.

### III. ACTIVIDADES ESENCIALES

Actividades	F	CM	CE	TOTAL
Planifica el uso de maquinaria de acuerdo a orden de producción	5	5	4	25
Supervisa al personal de planta	5	4	4	21
Verifica asistencia de personal	5	3	2	11
Solicita acciones correctivas para maquinaria	3	4	3	15
Ubica al personal según la necesidad de producción	3	3	3	12

### IV. ACTIVIDADES SECUNDARIAS DEL CARGO

Actividades	F	CM	CE	TOTAL
Comunica cualquier anomalía dentro de la producción	5	4	1	9
Otorga permisos al personal	3	2	1	5
Verifica la entrega de los reportes diarios de producción	5	2	1	7

### V. INTERFAZ DEL CARGO

ACTIVIDADES ESENCIALES DEL CARGO	INTERFAZ DEL CARGO
Planifica el uso de maquinaria de acuerdo a orden de producción	Jefe de planta/ mantenimiento
Supervisa al personal de planta	Personal de planta
Verifica asistencia de personal	Personal de planta/ Jefe de personal
Solicita acciones correctivas para maquinaria	Mantenimiento/ matricería/ jefe de planta
Ubica al personal según la necesidad de producción	Jefe de planta/ jefe calidad



## VI. EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA

Nivel de educación	Título requerido	Áreas de conocimiento formal
Básica	Básico	Educación básica
Bachillerato	Bachiller	Técnico, mecánica, otras áreas
Superior	Mínimo 2 años	Ingeniería

## VII. CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS REQUERIDOS

Conocimientos informativos	Descripción	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Información institucional de nivel estratégico.	Conocimiento de misión, visión, factores claves del éxito objetivos, estrategias, políticas, planes operativos, actividades, tácticas, y prioridades de la institución.		✓
Leyes y regulaciones	Conocer leyes, reglamentos, regulaciones y protocolos internos /externos relevantes para el trabajo.		✓
Naturaleza del área / departamento	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías, y enfoques del trabajo del área.	✓	✓
Productos y servicios	Conocer las características de productos y servicios de la institución.		✓
Personas y otras áreas	Conocer personas y otras áreas de la institución.		✓
Datos empresariales	Estadísticas de producción, ventas, financieras, de recursos humanos, sistemas, etc.		✓

## VIII. DESTREZAS / HABILIDADES GENERALES

Destrezas / habilidades generales	Definición	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Inspección de productos	Inspeccionar y evaluar la calidad de los productos		✓
Trabajo en equipo	Coordinar acciones conjuntas para realizar un trabajo		✓
Manejo de recursos materiales	Obtener y cuidar el uso apropiado de equipos, locales como accesorios y materiales necesarios para la realización de un trabajo.	✓	✓

## IX. DESTREZAS ESPECÍFICAS REQUERIDAS

Destrezas específicas	Detalle	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Conocimiento de otros idiomas Especifique idioma y nivel (alto, medio, bajo)	Inglés (medio)		✓

## X. OTRAS COMPETENCIAS

Aptitudes / capacidades laborales	Definición	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Afabilidad	La persona puede ser interpersonalmente reservada o puede mantener relaciones cálidas con las personas.	✓	
Dominancia	La capacidad de una persona para ejercer la voluntad de si misma sobre la de las demás, en lugar de acomodarse a los deseos de otro.		✓


## XI. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA

DIMENSIONES DE LA EXPERIENCIA	DETALLE
Trabajo en planta de producción	6 meses

## XII. HISTORIA DE LAS REVISIONES

Rev.	Fecha	Razón del Cambio
	2007-01-03	Original para el Sistema de Calidad

CC: Supervisor de Planta.

	<h1>MANUAL DE FUNCIONES</h1>	<b>CODIGO:</b> 400-24
		<b>FECHA:</b> 2007-01-03
		<b>PAGINA:</b> 1 de 3
		<b>Rev. No:</b>
<b>Elaborado:</b> Srta. Karina Castro Jefe de Recursos Humanos	<b>Revisado por:</b> Ing. Diana Guerrero Jefe de Planta	<b>Aprobado por:</b> Sr. Walter Semería Gerente General

## TORNERO

### I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

<b>Código:</b>	<b>Núm. Ocupantes: 20</b>	<b>Fecha: 03 de Enero del 2007</b>
<b>Supervisado por:</b> Jefe de Calidad, Supervisor, Inspector de Calidad, Jefe de Planta.	<b>Supervisa a:</b>	<b>Área: Planta de Producción</b>

### II. MISIÓN DEL CARGO

Desempeñar los procesos diarios encaminados a lograr los objetivos del área de producción en un tiempo determinado con la finalidad de colaborar con el crecimiento de la empresa.

### III. ACTIVIDADES ESENCIALES

Actividades	F	CM	CE	TOTAL
Lubrica máquina	5	4	2	13
Afila cuchilla	5	2	4	13
Alza palanca o torreta	5	4	2	13
Separa cuchilla	5	4	2	13
Retira automático	5	4	2	13
Apaga o frenar	5	4	2	13
Retira pieza terminada	5	4	2	13

### IV. ACTIVIDADES SECUNDARIAS DEL CARGO

Actividades	F	CM	CE	TOTAL
Solicita herramientas para calibración	4	2	1	6
Revisa copiadores	5	3	2	11
Revisa cantidad de piezas para hacer	5	1	1	6
Revisa el afilado	5	3	2	11
Revisa los topes	5	3	2	11
Transporta las piezas al torno	5	3	1	8
Limpia la limalla del torno con brocha	5	2	1	7
Limpia la limalla del torno sopleteado*	5	2	1	7
Barre el piso	5	1	1	6
Limpia el exceso de lubricantes	5	1	1	6
Usa E.P.P	5	2	1	7
Verifica que la pieza no esté torcida	4	3	2	10
Comunica defectos de piezas a inspección	4	3	2	10
Sujeta la pieza	5	3	1	8
Verifica grosor de la pieza	5	2	2	9

Baja protector	5	2	2	9
Enciende la máquina	5	4	1	9
Activa automático	5	4	2	13
Alza protector / medio	5	4	1	9
Acomoda nueva pieza	5	4	1	9
Revisa pieza realizada	5	2	2	9
Apila las pieza	5	1	1	6
Lleva la limalla a bodega al final del turno	5	1	1	6
Limpia esmeril según horario	4	1	1	4

## V. INTERFAZ DEL CARGO

ACTIVIDADES ESENCIALES DEL CARGO	INTERFAZ DEL CARGO
Lubricar máquina	Bodega
Afilar cuchilla	Matricería / Jefe de Planta
Alzar palanca o torreta	
Separar cuchilla	
Retirar automático	
Apagar o frenar	
Retirar pieza terminada	

## VI. EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA

Nivel de educación	Título requerido	Áreas de conocimiento formal
Básica, Bachillerato	Bachiller	Técnico, Sociales,

## VII. CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS REQUERIDOS

Conocimientos informativos	Descripción	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Información institucional de nivel estratégico.	Conocimiento de misión, visión, factores claves del éxito objetivos, estrategias, políticas, planes operativos, actividades, tácticas, y prioridades de la institución.		✓
Leyes y regulaciones	Conocer leyes, reglamentos, regulaciones y protocolos internos /externos relevantes para el trabajo.		✓
Naturaleza del área / departamento	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías, y enfoques del trabajo del área.		✓
Productos y servicios	Conocer las características de productos y servicios de la institución.		✓
Personas y otras áreas	Conocer personas y otras áreas de la institución.		✓
Datos empresariales	Estadísticas de producción, ventas, financieras, de recursos humanos, sistemas, etc.		

### VIII. DESTREZAS / HABILIDADES GENERALES

Destrezas / habilidades generales	Definición	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Operación y control	Controlar la operación de equipos y sistemas		✓
Inspección de productos	Inspeccionar y evaluar la calidad de los productos		✓
Mantenimiento de Equipos	Ejecutar rutinas de mantenimiento y determinar cuándo y qué tipo de mantenimiento es requerido	✓	✓
Instalación	Instalación de maquinaria, equipos y herramientas necesarias para realizar un trabajo.	✓	✓

### IX. DESTREZAS ESPECÍFICAS REQUERIDAS

Destrezas específicas	Detalle	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Conocimiento de otros idiomas Especifique idioma y nivel (alto, medio, bajo)			

### X. OTRAS COMPETENCIAS

Aptitudes / capacidades laborales	Definición	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Perfeccionismo	La persona quiere hacer las cosas bien, suele ser organizada y le gustan las situaciones organizadas y predecibles.	✓	✓

### XI. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA

DIMENSIONES DE LA EXPERIENCIA	DETALLE
Operación de maquinaria	6 meses

### XII. HISTORIA DE LAS REVISIONES

Rev.	Fecha	Razón del Cambio
	2007-01-03	Original para el Sistema de Calidad

CC: Tornero.

## Anexo 2.- Formularios para la evaluación del desempeño del personal

	<b>FORMULARIO PARA LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DEL PERSONAL</b> Asesor Legal	<b>Código:</b> 400-R07
		<b>Fecha:</b> 2007-06-14
		<b>Pág.</b> 1 de 4
		<b>Rev. No:</b>

### EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Evaluado:.....

Su relación con el evaluado es (cargo):.....

Nombre del Evaluador:.....

Departamento:.....

Fecha de evaluación:.....

### INSTRUCCIONES

Anote en los recuadros la calificación que sea adecuada con la persona que va a evaluar, recuerde que existen dos calificaciones, la una por la escala de la competencia y la otra con relación a la frecuencia.

#### ESCALA

0 %	Necesita desarrollarse indispensablemente	Necesita importantes mejoras para lograr eficiencia en esta área de competencia.
25%	Necesita desarrollarse	Necesita algunas mejoras para ser eficiente en esta área de competencia.
50%	Competente	Generalmente capacitado en esta área de competencia. Cumple las expectativas.
75%	Altamente Competente	Muy eficiente en esta área de competencia. Excede las expectativas.
100%	Ejemplo de trabajo	Establece un ejemplar en esta área de competencia.
	No puede ser evaluado	Esta área de competencia no puede ser evaluada (Ejemplo: no hubo oportunidad para observarlo )

#### FRECUENCIA

100%	SIEMPRE	Siempre se comporta el evaluado de ese modo.
75%	FRECUENTE	Representa el comportamiento frecuente del evaluado
50%	LA MITAD DEL TIEMPO	Representa el comportamiento en la mitad de las ocasiones
25%	OCASIONAL	Representa el comportamiento ocasional del evaluado.

Nombre del Evaluado:.....

**Cargo: ASESOR LEGAL**

**Competencia Evaluada: Persuasión**

Comportamientos:

3. Persuade a otras personas para que vean las cosas de manera diferente.

Escala

0%	25%	50%	75%	100%	N/E
----	-----	-----	-----	------	-----

Frecuencia

100%	75%	50%	25%
------	-----	-----	-----

**Competencia Evaluada: Escucha activa**

3. Escucha lo que otra persona está hablando y realiza preguntas adecuadas

Escala

0%	25%	50%	75%	100%	N/E
----	-----	-----	-----	------	-----

Frecuencia

100%	75%	50%	25%
------	-----	-----	-----

**Competencia Evaluada: Construcción de relaciones**

Comportamiento:

3. Establece, mantiene y amplía relaciones amistosas con personas o grupos clave, para el logro de metas.

Escala

0%	25%	50%	75%	100%	N/E
----	-----	-----	-----	------	-----

Frecuencia

100%	75%	50%	25%
------	-----	-----	-----

**Competencia Evaluada: Asertividad y firmeza**

1. Comportamiento: Llevar a cabo acciones duras pero necesarias. Oponerse con firmeza cuando se amenaza el logro de metas. Defender con firmeza las convicciones

Escala

0%	25%	50%	75%	100%	N/E
----	-----	-----	-----	------	-----

Frecuencia

100%	75%	50%	25%
------	-----	-----	-----

**Competencia Evaluada: Orientación y asesoramiento**

1. Ofrece guías y sugerencias para que otros tomen decisiones

Escala

0%	25%	50%	75%	100%	N/E
----	-----	-----	-----	------	-----

Frecuencia

100%	75%	50%	25%
------	-----	-----	-----

**Competencia Evaluada: Recopilación de información**

1. Conoce cómo localizar e identificar información esencial

Escala

0%	25%	50%	75%	100%	N/E
----	-----	-----	-----	------	-----

Frecuencia

100%	75%	50%	25%
------	-----	-----	-----

**Competencia Evaluada:** Juicio y toma de decisiones

2. Valora o piensa en los probables costos y beneficios de una acción potencial.

Escala

Frecuencia

0%	25%	50%	75%	100%	N/E	100%	75%	50%	25%
----	-----	-----	-----	------	-----	------	-----	-----	-----

**AREAS DE MEJORAMIENTO**

Señale los aspectos que deberían ser mejorados a corto plazo por el evaluado.  
(ejemplo: puntualidad, actitud en el trabajo, orden, concentración, etc.)


**DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN**

A objeto de mejorar el desempeño de su colaborador o su desempeño, especifique en qué áreas necesita entrenamiento.


**COMENTARIOS DEL EVALUADO (llenar en caso de ser autoevaluación)**


**COMENTARIOS DEL EVALUADOR (Con respecto al evaluado)**


\_\_\_\_\_  
Firma del Evaluador

Tiempo de retención: 6 meses

Responsable: Jefe de RR HH





**FORMULARIO PARA LA EVALUACIÓN  
DE DESEMPEÑO DEL PERSONAL  
Contador General**

Código: 400-R07

Fecha: 2007-06-14

Pág. 1 de 4

Rev. No:

**EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

Evaluado:.....

Su relación con el evaluado es (cargo):.....

Nombre del Evaluador:.....

Departamento:.....

Fecha de evaluación:.....

**INSTRUCCIONES**

Anote en los recuadros la calificación que sea adecuada con la persona que va a evaluar, recuerde que existen dos calificaciones, la una por la escala de la competencia y la otra con relación a la frecuencia.

**ESCALA**

0 %	Necesita desarrollarse indispensablemente	Necesita importantes mejoras para lograr eficiencia en esta área de competencia.
25%	Necesita desarrollarse	Necesita algunas mejoras para ser eficiente en esta área de competencia.
50%	Competente	Generalmente capacitado en esta área de competencia. Cumple las expectativas.
75%	Altamente Competente	Muy eficiente en esta área de competencia. Excede las expectativas.
100%	Ejemplo de trabajo	Establece un ejemplar en esta área de competencia.
	No puede ser evaluado	Esta área de competencia no puede ser evaluada (Ejemplo: no hubo oportunidad para observarlo )

**FRECUENCIA**

100%	SIEMPRE	Siempre se comporta el evaluado de ese modo.
75%	FRECUENTE	Representa el comportamiento frecuente del evaluado
50%	LA MITAD DEL TIEMPO	Representa el comportamiento en la mitad de las ocasiones
25%	OCASIONAL	Representa el comportamiento ocasional del evaluado.

Nombre del Evaluado:.....

**Cargo: Contador General**

**Competencia Evaluada:** Destreza matemática

Comportamientos:

4. Utiliza las matemáticas para resolver problemas en su área de trabajo.

Escala

0%    25%    50%    75%    100%    N/E

Frecuencia

100%    75%    50%    25%

**Competencia Evaluada:** Recopilación de información

Comportamiento:

4. Demuestra localizar e identificar información esencial para la ejecución de su trabajo o para la solución de problemas.

Escala

0%    25%    50%    75%    100%    N/E

Frecuencia

100%    75%    50%    25%

**Competencia Evaluada:** Organización de la información

Comportamiento:

4. Encuentra formas de estructurar distintos niveles de información y demuestra mantenerla organizada.

Escala

0%    25%    50%    75%    100%    N/E

Frecuencia

100%    75%    50%    25%

**Competencia Evaluada:** Aprendizaje Activo

Comportamiento

1. Trabaja con material o información nueva y comprende sus implicaciones o consecuencias, está atento a los cambios y modifica su disposición para hacer nuevas cosas.

Escala

0%    25%    50%    75%    100%    N/E

Frecuencia

100%    75%    50%    25%

**Competencia Evaluada:** Manejo del tiempo

3. Maneja de una manera correcta su tiempo, lo invierte trabajando y cuando trabaja con otras personas respeta el tiempo de los demás.

Escala

0%    25%    50%    75%    100%    N/E

Frecuencia

100%    75%    50%    25%

**Competencia Evaluada:** Síntesis / reorganización

1. Puede organizar o reorganizar la información para lograr una mejor aproximación a problemas y tareas.

Escala					Frecuencia				
<input type="checkbox"/> 0%	<input type="checkbox"/> 25%	<input type="checkbox"/> 50%	<input type="checkbox"/> 75%	<input type="checkbox"/> 100%	<input type="checkbox"/> N/E	<input type="checkbox"/> 100%	<input type="checkbox"/> 75%	<input type="checkbox"/> 50%	<input type="checkbox"/> 25%

**Competencia Evaluada:** Manejo de Recursos Financieros

Comportamiento

1. Determina y sugiere cómo debe gastarse el dinero para realizar el trabajo y contabilizar movimientos contables.

Escala					Frecuencia				
<input type="checkbox"/> 0%	<input type="checkbox"/> 25%	<input type="checkbox"/> 50%	<input type="checkbox"/> 75%	<input type="checkbox"/> 100%	<input type="checkbox"/> N/E	<input type="checkbox"/> 100%	<input type="checkbox"/> 75%	<input type="checkbox"/> 50%	<input type="checkbox"/> 25%

**AREAS DE MEJORAMIENTO**

Señale los aspectos que deberían ser mejorados a corto plazo por el evaluado.  
(ejemplo: puntualidad, actitud en el trabajo, orden, concentración, etc.)


**DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN**

A objeto de mejorar el desempeño de su colaborador o su desempeño, especifique en qué áreas necesita entrenamiento.


COMENTARIOS DEL EVALUADO (llenar en caso de ser autoevaluación)


COMENTARIOS DEL EVALUADOR (Con respecto al evaluado)


---

Firma del Evaluador

Tiempo de retención: 6 meses

Responsable: Jefe de RR HH



**FORMULARIO PARA LA EVALUACIÓN  
DE DESEMPEÑO DEL PERSONAL  
Jefe de Comercialización**

Código: 400-R07

Fecha: 2007-06-14

Pág. 1 de 4

Rev. No:

**EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

Evaluado:.....

Su relación con el evaluado es (cargo):.....

Nombre del Evaluador:.....

Departamento:.....

Fecha de evaluación:.....

**INSTRUCCIONES**

Anote en los recuadros la calificación que sea adecuada con la persona que va a evaluar, recuerde que existen dos calificaciones, la una por la escala de la competencia y la otra con relación a la frecuencia.

**ESCALA**

0 %	Necesita desarrollarse indispensablemente	Necesita importantes mejoras para lograr eficiencia en esta área de competencia.
25%	Necesita desarrollarse	Necesita algunas mejoras para ser eficiente en esta área de competencia.
50%	Competente	Generalmente capacitado en esta área de competencia. Cumple las expectativas.
75%	Altamente Competente	Muy eficiente en esta área de competencia. Excede las expectativas.
100%	Ejemplo de trabajo	Establece un ejemplar en esta área de competencia.
	No puede ser evaluado	Esta área de competencia no puede ser evaluada (Ejemplo: no hubo oportunidad para observarlo )

**FRECUENCIA**

100%	SIEMPRE	Siempre se comporta el evaluado de ese modo.
75%	FRECUENTE	Representa el comportamiento frecuente del evaluado
50%	LA MITAD DEL TIEMPO	Representa el comportamiento en la mitad de las ocasiones
25%	OCASIONAL	Representa el comportamiento ocasional del evaluado.

Nombre del Evaluado:.....

**Cargo: Jefe de Comercialización**

**Competencia Evaluada: Destreza matemática**

Comportamientos:

5. Utiliza las matemáticas o el cálculo para solucionar problemas de su área de trabajo

Escala

0%    25%    50%    75%    100%    N/E

Frecuencia

100%    75%    50%    25%

**Competencia Evaluada: Recopilación de información**

Comportamiento:

5. Demuestra que conoce cómo localizar e identificar información esencial en el área de comercialización.

Escala

0%    25%    50%    75%    100%    N/E

Frecuencia

100%    75%    50%    25%

**Competencia Evaluada: Organización de la información**

Comportamiento:

5. Demuestra que organiza distintos niveles de información que genera su trabajo

Escala

0%    25%    50%    75%    100%    N/E

Frecuencia

100%    75%    50%    25%

**Competencia Evaluada: Aprendizaje Activo**

Comportamiento

2. Trabaja o propone actividades con materiales o información nueva y comprende sus implicaciones o consecuencias

Escala

0%    25%    50%    75%    100%    N/E

Frecuencia

100%    75%    50%    25%

**Competencia Evaluada: Manejo del tiempo**

4. Demuestra que Maneja el tiempo propio y respeta el tiempo de los demás.

Escala

0%    25%    50%    75%    100%    N/E

Frecuencia

100%    75%    50%    25%

**AREAS DE MEJORAMIENTO**

Señale los aspectos que deberían ser mejorados a corto plazo por el evaluado.  
(ejemplo: puntualidad, actitud en el trabajo, orden, concentración, etc.)


**DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN**

A objeto de mejorar el desempeño de su colaborador o su desempeño, especifique en qué áreas necesita entrenamiento.



**COMENTARIOS DEL EVALUADO (llenar en caso de ser autoevaluación)**


**COMENTARIOS DEL EVALUADOR (Con respecto al evaluado)**


\_\_\_\_\_  
Firma del Evaluador

Tiempo de retención: 6 meses

Responsable: Jefe de RRHH

	<b>Formulario para la evaluación de desempeño del personal Jefe de Compras</b>	<b>CODIGO:</b>	400- R07
		<b>FECHA:</b>	2007-06-14
		<b>PAGINA:</b>	1 de 4
		<b>Rev. No:</b>	

### EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Evaluado:.....

Su relación con el evaluado es (cargo):.....

Nombre del Evaluador:.....

Departamento:.....

Fecha de evaluación:.....

### INSTRUCCIONES

Anote en los recuadros la calificación que sea adecuada con la persona que va a evaluar, recuerde que existen dos calificaciones, la una por la escala de la competencia y la otra con relación a la frecuencia.

#### ESCALA

0 %	Necesita desarrollarse indispensablemente	Necesita importantes mejoras para lograr eficiencia en esta área de competencia.
25%	Necesita desarrollarse	Necesita algunas mejoras para ser eficiente en esta área de competencia.
50%	Competente	Generalmente capacitado en esta área de competencia. Cumple las expectativas.
75%	Altamente Competente	Muy eficiente en esta área de competencia. Excede las expectativas.
100%	Ejemplo de trabajo	Establece un ejemplar en esta área de competencia.
	No puede ser evaluado	Esta área de competencia no puede ser evaluada (Ejemplo: no hubo oportunidad para observarlo )

#### FRECUENCIA

100%	SIEMPRE	Siempre se comporta el evaluado de ese modo.
75%	FRECUENTE	Representa el comportamiento frecuente del evaluado
50%	LA MITAD DEL TIEMPO	Representa el comportamiento en la mitad de las ocasiones
25%	OCASIONAL	Representa el comportamiento ocasional del evaluado.



Nombre del Evaluado:.....

**Cargo: Jefe de Compras**

**Competencia Evaluada:** Destreza matemática

Comportamientos:

6. Utiliza las matemáticas o el cálculo para solucionar problemas de su área de trabajo.

Escala

0%    25%    50%    75%    100%    N/E

Frecuencia

100%    75%    50%    25%

**Competencia Evaluada:** Recopilación de información

Comportamiento:

6. Conoce cómo localizar e identificar información esencial que necesita para realizar su trabajo.

Escala

0%    25%    50%    75%    100%    N/E

Frecuencia

100%    75%    50%    25%

**Competencia Evaluada:** Organización de la información

Comportamiento:

6. Demuestra que organiza distintos niveles de información que genera su trabajo

Escala

0%    25%    50%    75%    100%    N/E

Frecuencia

100%    75%    50%    25%

**Competencia Evaluada:** Aprendizaje Activo

Comportamiento

3. Trabaja o propone actividades con materiales o información nueva y comprende sus implicaciones o consecuencias

Escala

0%    25%    50%    75%    100%    N/E

Frecuencia

100%    75%    50%    25%

**Competencia Evaluada:** Síntesis / reorganización

5. Organiza o reorganiza la información para lograr una mejor aproximación a problemas y realizar mejor sus tareas.

Escala

0%    25%    50%    75%    100%    N/E

Frecuencia

100%    75%    50%    25%

### AREAS DE MEJORAMIENTO

Señale los aspectos que deberían ser mejorados a corto plazo por el evaluado.  
(ejemplo: puntualidad, actitud en el trabajo, orden, concentración, etc.)


### DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

A objeto de mejorar el desempeño de su colaborador o su desempeño, especifique en qué áreas necesita entrenamiento



### COMENTARIOS DEL EVALUADO (llenar en caso de ser autoevaluación)


### COMENTARIOS DEL EVALUADOR (Con respecto al evaluado)


\_\_\_\_\_  
Firma del Evaluador

Tiempo de retención: 6 meses

Responsable: Jefe de RR HH

	<b>Formulario para la evaluación de desempeño del personal Jefe de Recursos Humanos</b>	<b>CODIGO:</b>	400-R07
		<b>FECHA:</b>	2007-06-14
		<b>PAGINA:</b>	1 de 4
		<b>Rev. No:</b>	

### EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Evaluado:.....

Su relación con el evaluado es (cargo):.....

Nombre del Evaluador:.....

Departamento:.....

Fecha de evaluación:.....

### INSTRUCCIONES

Anote en los recuadros la calificación que sea adecuada con la persona que va a evaluar, recuerde que existen dos calificaciones, la una por la escala de la competencia y la otra con relación a la frecuencia.

#### ESCALA

0 %	Necesita desarrollarse indispensablemente	Necesita importantes mejoras para lograr eficiencia en esta área de competencia.
25%	Necesita desarrollarse	Necesita algunas mejoras para ser eficiente en esta área de competencia.
50%	Competente	Generalmente capacitado en esta área de competencia. Cumple las expectativas.
75%	Altamente Competente	Muy eficiente en esta área de competencia. Excede las expectativas.
100%	Ejemplo de trabajo	Establece un ejemplar en esta área de competencia.
	No puede ser evaluado	Esta área de competencia no puede ser evaluada (Ejemplo: no hubo oportunidad para observarlo )

#### FRECUENCIA

100%	SIEMPRE	Siempre se comporta el evaluado de ese modo.
75%	FRECUENTE	Representa el comportamiento frecuente del evaluado
50%	LA MITAD DEL TIEMPO	Representa el comportamiento en la mitad de las ocasiones
25%	OCASIONAL	Representa el comportamiento ocasional del evaluado.

Nombre del Evaluado:.....

**Cargo: Jefe de Recursos Humanos**

**Competencia Evaluada:** Monitoreo y control

Comportamientos:

7. Evalúa cuán bien alguien está haciendo o aprendiendo algo.

Escala

0%    25%    50%    75%    100%    N/E

Frecuencia

100%    75%    50%    25%

**Competencia Evaluada:** Recopilación de información

Comportamiento:

7. Conoce cómo localizar e identificar información esencial cuando maneja mucha información.

Escala

0%    25%    50%    75%    100%    N/E

Frecuencia

100%    75%    50%    25%

**Competencia Evaluada:** Aprendizaje Activo

Comportamiento:

7. Trabaja con material o información nueva, comprende su uso, sus implicaciones y consecuencias.

Escala

0%    25%    50%    75%    100%    N/E

Frecuencia

100%    75%    50%    25%

**Competencia Evaluada:** Percepción social

Comportamiento

4. Se percata o se da cuenta de las reacciones de los demás y trata de comprender el por qué reaccionan de esta manera.

Escala

0%    25%    50%    75%    100%    N/E

Frecuencia

100%    75%    50%    25%

**Competencia Evaluada:** Síntesis / reorganización

6. Demuestra que organiza o reorganiza la información para lograr una mejor aproximación a la causa de problemas.

Escala

0%    25%    50%    75%    100%    N/E

Frecuencia

100%    75%    50%    25%

**Competencia Evaluada:** Manejo de recursos humanos

7. Motiva, desarrolla y dirige al personal mientras trabajan o en otras situaciones, e identifica a los mejores para la realización de un trabajo, o en caso contrario llama la atención cuando existen problemas en la ejecución de una tarea.

Escala					Frecuencia				
0%	25%	50%	75%	100%	N/E	100%	75%	50%	25%

**AREAS DE MEJORAMIENTO**

Señale los aspectos que deberían ser mejorados a corto plazo por el evaluado.  
(ejemplo: puntualidad, actitud en el trabajo, orden, concentración, etc.)


**DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN**

A objeto de mejorar el desempeño de su colaborador o su desempeño, especifique en qué áreas necesita entrenamiento.


**COMENTARIOS DEL EVALUADO (llenar en caso de ser autoevaluación)**


COMENTARIOS DEL EVALUADOR (Con respecto al evaluado)


\_\_\_\_\_  
Firma del Evaluador

Tiempo de retención: 6 meses

Responsable: Jefe de RR HH

	<b>FORMULARIO PARA LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DEL PERSONAL</b> <b>Jefe de Calidad</b>	Código: <b>400-R07</b>
		Fecha: 2007-06-14
		Pág. 1 de 4
		Rev. No:

### EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Evaluado:.....

Su relación con el evaluado es (cargo):.....

Nombre del Evaluador:.....

Departamento:.....

Fecha de evaluación:.....

### INSTRUCCIONES

Anote en los recuadros la calificación que sea adecuada con la persona que va a evaluar, recuerde que existen dos calificaciones, la una por la escala de la competencia y la otra con relación a la frecuencia.

#### ESCALA

0 %	Necesita desarrollarse indispensablemente	Necesita importantes mejoras para lograr eficiencia en esta área de competencia.
25%	Necesita desarrollarse	Necesita algunas mejoras para ser eficiente en esta área de competencia.
50%	Competente	Generalmente capacitado en esta área de competencia. Cumple las expectativas.
75%	Altamente Competente	Muy eficiente en esta área de competencia. Excede las expectativas.
100%	Ejemplo de trabajo	Establece un ejemplar en esta área de competencia.
	No puede ser evaluado	Esta área de competencia no puede ser evaluada (Ejemplo: no hubo oportunidad para observarlo )

#### FRECUENCIA

100%	SIEMPRE	Siempre se comporta el evaluado de ese modo.
75%	FRECUENTE	Representa el comportamiento frecuente del evaluado
50%	LA MITAD DEL TIEMPO	Representa el comportamiento en la mitad de las ocasiones
25%	OCASIONAL	Representa el comportamiento ocasional del evaluado.

Nombre del Evaluado:.....

**Cargo: Jefe de Calidad**

**Competencia Evaluada:** Inspección de productos

Comportamientos:

8. Inspecciona y evalúa, examinando u observando la calidad de los productos.

Escala

0%    25%    50%    75%    100%    N/E

Frecuencia

100%    75%    50%    25%

**Competencia Evaluada:** Operación y control

Comportamiento:

8. Controla la operación de equipos como maquinaria u objetos de medición y el funcionamiento de procedimientos.

Escala

0%    25%    50%    75%    100%    N/E

Frecuencia

100%    75%    50%    25%

**Competencia Evaluada:** Manejo de recursos materiales

Comportamiento:

8. Da el uso conveniente a equipos, accesorios, materiales e insumos necesarios para realizar ciertos trabajos.

Escala

0%    25%    50%    75%    100%    N/E

Frecuencia

100%    75%    50%    25%

**Competencia Evaluada:** Monitoreo y control

Comportamiento

5. Evalúa cuán bien se están realizando las actividades o cómo alguien está aprendiendo algo.

Escala

0%    25%    50%    75%    100%    N/E

Frecuencia

100%    75%    50%    25%

**Competencia Evaluada:** Reconocimiento de problemas

8. Reconoce cuando existe una falla en el desenvolvimiento normal de sus actividades y en su área de trabajo o predice el surgimiento de un problema.

Escala

0%    25%    50%    75%    100%    N/E

Frecuencia

100%    75%    50%    25%



**Competencia Evaluada:** Trabajo en equipo

2. Cooperar y trabaja de manera coordinada con los demás

Escala

Frecuencia

0%	25%	50%	75%	100%	N/E	100%	75%	50%	25%
----	-----	-----	-----	------	-----	------	-----	-----	-----

**AREAS DE MEJORAMIENTO**

Señale los aspectos que deberían ser mejorados a corto plazo por el evaluado.  
(ejemplo: puntualidad, actitud en el trabajo, orden, concentración, etc.)


**DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN**

A objeto de mejorar el desempeño de su colaborador o su desempeño, especifique en qué áreas necesita entrenamiento.



**COMENTARIOS DEL EVALUADO (llenar en caso de ser autoevaluación)**


**COMENTARIOS DEL EVALUADOR (Con respecto al evaluado)**


\_\_\_\_\_  
Firma del Evaluador

Tiempo de retención: 6 meses

Responsable: Jefe de RR HH

	<b>Formulario para la evaluación de desempeño del personal Inspector de Calidad</b>	<b>CODIGO:</b>	400-R07
		<b>FECHA:</b>	2007-06-14
		<b>PAGINA:</b>	1 de 4
		<b>Rev. No:</b>	

### EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Evaluado:.....

Su relación con el evaluado es (cargo):.....

Nombre del Evaluador:.....

Departamento:.....

Fecha de evaluación:.....

### INSTRUCCIONES

Anote en los recuadros la calificación que sea adecuada con la persona que va a evaluar, recuerde que existen dos calificaciones, la una por la escala de la competencia y la otra con relación a la frecuencia.

#### ESCALA

0 %	Necesita desarrollarse indispensablemente	Necesita importantes mejoras para lograr eficiencia en esta área de competencia.
25%	Necesita desarrollarse	Necesita algunas mejoras para ser eficiente en esta área de competencia.
50%	Competente	Generalmente capacitado en esta área de competencia. Cumple las expectativas.
75%	Altamente Competente	Muy eficiente en esta área de competencia. Excede las expectativas.
100%	Ejemplo de trabajo	Establece un ejemplar en esta área de competencia.
	No puede ser evaluado	Esta área de competencia no puede ser evaluada (Ejemplo: no hubo oportunidad para observarlo )

#### FRECUENCIA

100%	SIEMPRE	Siempre se comporta el evaluado de ese modo.
75%	FRECUENTE	Representa el comportamiento frecuente del evaluado
50%	LA MITAD DEL TIEMPO	Representa el comportamiento en la mitad de las ocasiones
25%	OCASIONAL	Representa el comportamiento ocasional del evaluado.

Nombre del Evaluado:.....

**Cargo: Inspector de Calidad**

**Competencia Evaluada:** Operación y control

Comportamiento:

9. Demuestra que controla mediante registros u observación la operación de equipos e insumos.

Escala

0%    25%    50%    75%    100%    N/E

Frecuencia

100%    75%    50%    25%

**Competencia Evaluada:** Inspección de productos

Comportamiento:

9. Inspecciona y evalúa la calidad de los productos que recibe y entrega a quienes lo necesitan.

Escala

0%    25%    50%    75%    100%    N/E

Frecuencia

100%    75%    50%    25%

**Competencia Evaluada:** Manejo de recursos materiales

Comportamiento:

9. Consigue y cuidar el uso apropiado de equipos, accesorios, y materiales que son necesarios para realizar trabajos en la planta.

Escala

0%    25%    50%    75%    100%    N/E

Frecuencia

100%    75%    50%    25%

**Competencia Evaluada:** Monitoreo y control

Comportamiento:

1. Evalúa cuán bien se está realizando algo y cómo alguien está aprendiendo o haciendo algo.

Escala

0%    25%    50%    75%    100%    N/E

Frecuencia

100%    75%    50%    25%

**AREAS DE MEJORAMIENTO**

Señale los aspectos que deberían ser mejorados a corto plazo por el evaluado.  
(ejemplo: puntualidad, actitud en el trabajo, orden, concentración, etc.)


**DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN**

A objeto de mejorar el desempeño de su colaborador o su desempeño, especifique en qué áreas necesita entrenamiento.



**COMENTARIOS DEL EVALUADO (llenar en caso de ser autoevaluación)**


**COMENTARIOS DEL EVALUADOR (Con respecto al evaluado)**


\_\_\_\_\_  
Firma del Evaluador

Tiempo de retención: 6 meses

Responsable: Jefe de RRHH

	<b>Formulario para la evaluación de desempeño del personal Jefe de Planta</b>	<b>CODIGO:</b>	400-R07
		<b>FECHA:</b>	2007-06-14
		<b>PAGINA:</b>	1 de 4
		<b>Rev. No:</b>	

### EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Evaluado:.....

Su relación con el evaluado es (cargo):.....

Nombre del Evaluador:.....

Departamento:.....

Fecha de evaluación:.....

### INSTRUCCIONES

Anote en los recuadros la calificación que sea adecuada con la persona que va a evaluar, recuerde que existen dos calificaciones, la una por la escala de la competencia y la otra con relación a la frecuencia.

#### ESCALA

0 %	Necesita desarrollarse indispensablemente	Necesita importantes mejoras para lograr eficiencia en esta área de competencia.
25%	Necesita desarrollarse	Necesita algunas mejoras para ser eficiente en esta área de competencia.
50%	Competente	Generalmente capacitado en esta área de competencia. Cumple las expectativas.
75%	Altamente Competente	Muy eficiente en esta área de competencia. Excede las expectativas.
100%	Ejemplo de trabajo	Establece un ejemplar en esta área de competencia.
	No puede ser evaluado	Esta área de competencia no puede ser evaluada (Ejemplo: no hubo oportunidad para observarlo )

#### FRECUENCIA

100%	SIEMPRE	Siempre se comporta el evaluado de ese modo.
75%	FRECIENTE	Representa el comportamiento frecuente del evaluado
50%	LA MITAD DEL TIEMPO	Representa el comportamiento en la mitad de las ocasiones
25%	OCASIONAL	Representa el comportamiento ocasional del evaluado.

Nombre del Evaluado:.....

**Cargo: Jefe de Planta**

**Competencia Evaluada:** Inspección de productos

Comportamientos:

10. Inspecciona y evalúa mediante observación o inspección la calidad de los productos.

Escala

0%    25%    50%    75%    100%    N/E

Frecuencia

100%    75%    50%    25%

**Competencia Evaluada:** Operación y control

Comportamiento:

10. Controla la operación de equipos y revisa que se cumplan procesos y procedimientos de su área de trabajo.

Escala

0%    25%    50%    75%    100%    N/E

Frecuencia

100%    75%    50%    25%

**Competencia Evaluada:** Manejo de recursos materiales

Comportamiento:

10. Consigue y cuida el uso apropiado a equipos, accesorios y materiales que son necesarios para realizar trabajos en su área.

Escala

0%    25%    50%    75%    100%    N/E

Frecuencia

100%    75%    50%    25%

**Competencia Evaluada:** Monitoreo y control

Comportamiento

6. Evalúa cuán bien se está realizando un trabajo y evalúa cómo alguien está aprendiendo o haciendo algo que se le ha asignado.

Escala

0%    25%    50%    75%    100%    N/E

Frecuencia

100%    75%    50%    25%

**Competencia Evaluada:** Reconocimiento de problemas

9. Reconoce cuando existe una falla en lo que se está realizando y predice el surgimiento de un posible problema.

Escala

0%    25%    50%    75%    100%    N/E

Frecuencia

100%    75%    50%    25%

**Competencia Evaluada:** Trabajo en equipo

10. Cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás.

Escala					Frecuencia				
0%	25%	50%	75%	100%	N/E	100%	75%	50%	25%

**AREAS DE MEJORAMIENTO**

Señale los aspectos que deberían ser mejorados a corto plazo por el evaluado.  
(ejemplo: puntualidad, actitud en el trabajo, orden, concentración, etc.)


**DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN**

A objeto de mejorar el desempeño de su colaborador o su desempeño, especifique en qué áreas necesita entrenamiento.



**COMENTARIOS DEL EVALUADO (llenar en caso de ser autoevaluación)**


**COMENTARIOS DEL EVALUADOR (Con respecto al evaluado)**


\_\_\_\_\_  
Firma del Evaluador

Tiempo de retención: 6 meses

Responsable: Jefe de RRHH

	<b>Formulario para la evaluación de desempeño del personal Supervisor de Planta</b>	<b>CODIGO:</b>	400-R07
		<b>FECHA:</b>	2007-06-14
		<b>PAGINA:</b>	1 de 4
		<b>Rev. No:</b>	

### EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Evaluado:.....

Su relación con el evaluado es (cargo):.....

Nombre del Evaluador:.....

Departamento:.....

Fecha de evaluación:.....

### INSTRUCCIONES

Anote en los recuadros la calificación que sea adecuada con la persona que va a evaluar, recuerde que existen dos calificaciones, la una por la escala de la competencia y la otra con relación a la frecuencia.

#### ESCALA

0 %	Necesita desarrollarse indispensablemente	Necesita importantes mejoras para lograr eficiencia en esta área de competencia.
25%	Necesita desarrollarse	Necesita algunas mejoras para ser eficiente en esta área de competencia.
50%	Competente	Generalmente capacitado en esta área de competencia. Cumple las expectativas.
75%	Altamente Competente	Muy eficiente en esta área de competencia. Excede las expectativas.
100%	Ejemplo de trabajo	Establece un ejemplar en esta área de competencia.
	No puede ser evaluado	Esta área de competencia no puede ser evaluada (Ejemplo: no hubo oportunidad para observarlo )

#### FRECUENCIA

100%	SIEMPRE	Siempre se comporta el evaluado de ese modo.
75%	FRECUENTE	Representa el comportamiento frecuente del evaluado
50%	LA MITAD DEL TIEMPO	Representa el comportamiento en la mitad de las ocasiones
25%	OCASIONAL	Representa el comportamiento ocasional del evaluado.



Nombre del Evaluado:.....

**Cargo: Supervisor de Planta**

**Competencia Evaluada:** Inspección de productos

Comportamiento:

11. Inspecciona y evalúa la calidad de los productos que recibe y entrega a quienes lo necesitan.

Escala					Frecuencia				
0%	25%	50%	75%	100%	N/E	100%	75%	50%	25%

**Competencia Evaluada:** Manejo de recursos materiales

Comportamiento:

11. Consigue y cuidar el uso apropiado de equipos, accesorios, y materiales que son necesarios para realizar trabajos en la planta.

Escala					Frecuencia				
0%	25%	50%	75%	100%	N/E	100%	75%	50%	25%

**Competencia Evaluada:** Trabajo en equipo

Comportamiento:

2. Coordina acciones conjuntas y propone acciones nuevas para realizar un trabajo.

Escala					Frecuencia				
0%	25%	50%	75%	100%	N/E	100%	75%	50%	25%

**AREAS DE MEJORAMIENTO**

Señale los aspectos que deberían ser mejorados a corto plazo por el evaluado.  
(ejemplo: puntualidad, actitud en el trabajo, orden, concentración, etc.)


**DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN**

A objeto de mejorar el desempeño de su colaborador o su desempeño, especifique en qué áreas necesita entrenamiento.



COMENTARIOS DEL EVALUADO (llenar en caso de ser autoevaluación)


COMENTARIOS DEL EVALUADOR (Con respecto al evaluado)


\_\_\_\_\_  
Firma del Evaluador

Tiempo de retención: 6 meses

Responsable: Jefe de RRHH

	<b>Formulario para la evaluación de desempeño del personal Bodeguero General</b>	<b>CODIGO:</b>	400-R07
		<b>FECHA:</b>	2007-06-14
		<b>PAGINA:</b>	1 de 4
		<b>Rev. No:</b>	

## EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Evaluado:.....

Su relación con el evaluado es (cargo):.....

Nombre del Evaluador:.....

Departamento:.....

Fecha de evaluación:.....

## INSTRUCCIONES

Anote en los recuadros la calificación que sea adecuada con la persona que va a evaluar, recuerde que existen dos calificaciones, la una por la escala de la competencia y la otra con relación a la frecuencia.

### ESCALA

0 %	Necesita desarrollarse indispensablemente	Necesita importantes mejoras para lograr eficiencia en esta área de competencia.
25%	Necesita desarrollarse	Necesita algunas mejoras para ser eficiente en esta área de competencia.
50%	Competente	Generalmente capacitado en esta área de competencia. Cumple las expectativas.
75%	Altamente Competente	Muy eficiente en esta área de competencia. Excede las expectativas.
100%	Ejemplo de trabajo	Establece un ejemplar en esta área de competencia.
	No puede ser evaluado	Esta área de competencia no puede ser evaluada (Ejemplo: no hubo oportunidad para observarlo )

### FRECUENCIA

100%	SIEMPRE	Siempre se comporta el evaluado de ese modo.
75%	FRECIENTE	Representa el comportamiento frecuente del evaluado
50%	LA MITAD DEL TIEMPO	Representa el comportamiento en la mitad de las ocasiones
25%	OCASIONAL	Representa el comportamiento ocasional del evaluado.

Nombre del Evaluado:.....

**Cargo: BODEGUERO GENERAL**

**Competencia Evaluada: OPERACIÓN Y CONTROL**

Comportamientos:

11. Controla la operación de equipos, herramientas e insumos.

Escala

Frecuencia

0%	25%	50%	75%	100%	N/E	100%	75%	50%	25%
----	-----	-----	-----	------	-----	------	-----	-----	-----

**Competencia Evaluada: INSPECCIÓN DE PRODUCTOS**

12. Inspecciona y evalúa la calidad de los productos que recibe y distribuye

Escala

Frecuencia

0%	25%	50%	75%	100%	N/E	100%	75%	50%	25%
----	-----	-----	-----	------	-----	------	-----	-----	-----

**Competencia Evaluada: MANEJO DE RECURSOS MATERIALES**

Comportamiento:

12. Obtener y cuidar el uso apropiado de equipos, locales, accesorios, y materiales necesarios para realizar ciertos trabajos.

Escala

Frecuencia

0%	25%	50%	75%	100%	N/E	100%	75%	50%	25%
----	-----	-----	-----	------	-----	------	-----	-----	-----

**AREAS DE MEJORAMIENTO**

Señale los aspectos que deberían ser mejorados a corto plazo por el evaluado.  
(ejemplo: puntualidad, actitud en el trabajo, orden, concentración, etc.)


**DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN**

A objeto de mejorar el desempeño de su colaborador o su desempeño, especifique en qué áreas necesita entrenamiento.



**COMENTARIOS DEL EVALUADO (llenar en caso de ser autoevaluación)**


**COMENTARIOS DEL EVALUADOR (Con respecto al evaluado)**


\_\_\_\_\_  
Firma del Evaluador

Tiempo de retención: 6 meses

Responsable: Jefe RR HH

	<b>Formulario para la evaluación de desempeño del personal Ayudante de Bodega</b>	<b>CODIGO:</b>	400-R07
		<b>FECHA:</b>	2007-06-14
		<b>PAGINA:</b>	1 de 4
		<b>Rev. No:</b>	

### EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Evaluado:.....

Su relación con el evaluado es (cargo):.....

Nombre del Evaluador:.....

Departamento:.....

Fecha de evaluación:.....

### INSTRUCCIONES

Anote en los recuadros la calificación que sea adecuada con la persona que va a evaluar, recuerde que existen dos calificaciones, la una por la escala de la competencia y la otra con relación a la frecuencia.

#### ESCALA

0 %	Necesita desarrollarse indispensablemente	Necesita importantes mejoras para lograr eficiencia en esta área de competencia.
25%	Necesita desarrollarse	Necesita algunas mejoras para ser eficiente en esta área de competencia.
50%	Competente	Generalmente capacitado en esta área de competencia. Cumple las expectativas.
75%	Altamente Competente	Muy eficiente en esta área de competencia. Excede las expectativas.
100%	Ejemplo de trabajo	Establece un ejemplar en esta área de competencia.
	No puede ser evaluado	Esta área de competencia no puede ser evaluada (Ejemplo: no hubo oportunidad para observarlo )

#### FRECUENCIA

100%	SIEMPRE	Siempre se comporta el evaluado de ese modo.
75%	FRECUENTE	Representa el comportamiento frecuente del evaluado
50%	LA MITAD DEL TIEMPO	Representa el comportamiento en la mitad de las ocasiones
25%	OCASIONAL	Representa el comportamiento ocasional del evaluado.

Nombre del Evaluado:.....

**Cargo: Ayudante de Bodega**

**Competencia Evaluada:** Operación y control

Comportamiento:

12. Demuestra que controla mediante registros u observación la operación de equipos e insumos.

Escala

0%	25%	50%	75%	100%	N/E
----	-----	-----	-----	------	-----

Frecuencia

100%	75%	50%	25%
------	-----	-----	-----

**Competencia Evaluada:** Inspección de productos

Comportamiento:

13. Inspecciona y evalúa la calidad de los productos que recibe y entrega a quienes lo necesitan.

Escala

0%	25%	50%	75%	100%	N/E
----	-----	-----	-----	------	-----

Frecuencia

100%	75%	50%	25%
------	-----	-----	-----

**Competencia Evaluada:** Manejo de recursos materiales

Comportamiento:

13. Consigue y cuidar el uso apropiado de equipos, accesorios, y materiales que son necesarios para realizar trabajos en la planta.

Escala

0%	25%	50%	75%	100%	N/E
----	-----	-----	-----	------	-----

Frecuencia

100%	75%	50%	25%
------	-----	-----	-----

**AREAS DE MEJORAMIENTO**

Señale los aspectos que deberían ser mejorados a corto plazo por el evaluado.  
(ejemplo: puntualidad, actitud en el trabajo, orden, concentración, etc.)


**DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN**

A objeto de mejorar el desempeño de su colaborador o su desempeño, especifique en qué áreas necesita entrenamiento.


COMENTARIOS DEL EVALUADO (llenar en caso de ser autoevaluación)


COMENTARIOS DEL EVALUADOR (Con respecto al evaluado)



---

Firma del Evaluador

Tiempo de retención: 6 meses

Responsable: Jefe de RRHH



	<b>Formulario para la evaluación de desempeño del personal Supervisor de Mantenimiento</b>	<b>CODIGO:</b>	400-R07
		<b>FECHA:</b>	2007-06-14
		<b>PAGINA:</b>	1 de 4
		<b>Rev. No:</b>	

### EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Evaluado:.....

Su relación con el evaluado es (cargo):.....

Nombre del Evaluador:.....

Departamento:.....

Fecha de evaluación:.....

### INSTRUCCIONES

Anote en los recuadros la calificación que sea adecuada con la persona que va a evaluar, recuerde que existen dos calificaciones, la una por la escala de la competencia y la otra con relación a la frecuencia.

#### ESCALA

0 %	Necesita desarrollarse indispensablemente	Necesita importantes mejoras para lograr eficiencia en esta área de competencia.
25%	Necesita desarrollarse	Necesita algunas mejoras para ser eficiente en esta área de competencia.
50%	Competente	Generalmente capacitado en esta área de competencia. Cumple las expectativas.
75%	Altamente Competente	Muy eficiente en esta área de competencia. Excede las expectativas.
100%	Ejemplo de trabajo	Establece un ejemplar en esta área de competencia.
	No puede ser evaluado	Esta área de competencia no puede ser evaluada (Ejemplo: no hubo oportunidad para observarlo )

#### FRECUENCIA

100%	SIEMPRE	Siempre se comporta el evaluado de ese modo.
75%	FRECIENTE	Representa el comportamiento frecuente del evaluado
50%	LA MITAD DEL TIEMPO	Representa el comportamiento en la mitad de las ocasiones
25%	OCASIONAL	Representa el comportamiento ocasional del evaluado.

Nombre del Evaluado:.....

**Cargo: Supervisor de Mantenimiento**

**Competencia Evaluada:** Operación y control

Comportamiento:

13. Demuestra que controla mediante registros u observación la operación de equipos e insumos.

Escala

0%	25%	50%	75%	100%	N/E
----	-----	-----	-----	------	-----

Frecuencia

100%	75%	50%	25%
------	-----	-----	-----

**Competencia Evaluada:** Inspección de productos

Comportamiento:

14. Inspecciona y evalúa la calidad de los productos que recibe y entrega a quienes lo necesitan.

Escala

0%	25%	50%	75%	100%	N/E
----	-----	-----	-----	------	-----

Frecuencia

100%	75%	50%	25%
------	-----	-----	-----

**Competencia Evaluada:** Manejo de recursos materiales

Comportamiento:

14. Consigue y cuidar el uso apropiado de equipos, accesorios, y materiales que son necesarios para realizar trabajos en la planta.

Escala

0%	25%	50%	75%	100%	N/E
----	-----	-----	-----	------	-----

Frecuencia

100%	75%	50%	25%
------	-----	-----	-----

**Competencia Evaluada:** Identificación de problemas

Comportamiento:

3. Identifica cómo es y dónde se originó un problema

Escala

0%	25%	50%	75%	100%	N/E
----	-----	-----	-----	------	-----

Frecuencia

100%	75%	50%	25%
------	-----	-----	-----

**AREAS DE MEJORAMIENTO**

Señale los aspectos que deberían ser mejorados a corto plazo por el evaluado.  
(ejemplo: puntualidad, actitud en el trabajo, orden, concentración, etc.)


**DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN**

A objeto de mejorar el desempeño de su colaborador o su desempeño, especifique en qué áreas necesita entrenamiento.



**COMENTARIOS DEL EVALUADO (llenar en caso de ser autoevaluación)**


**COMENTARIOS DEL EVALUADOR (Con respecto al evaluado)**


\_\_\_\_\_  
Firma del Evaluador

Tiempo de retención: 6 meses

Responsable: Jefe de RRHH

	<b>Formulario para la evaluación de desempeño del personal Ayudante de Mantenimiento</b>	<b>CODIGO:</b>	400-R07
		<b>FECHA:</b>	2007-06-14
		<b>PAGINA:</b>	1 de 4
		<b>Rev. No:</b>	

### EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Evaluado:.....

Su relación con el evaluado es (cargo):.....

Nombre del Evaluador:.....

Departamento:.....

Fecha de evaluación:.....

### INSTRUCCIONES

Anote en los recuadros la calificación que sea adecuada con la persona que va a evaluar, recuerde que existen dos calificaciones, la una por la escala de la competencia y la otra con relación a la frecuencia.

#### ESCALA

0 %	Necesita desarrollarse indispensablemente	Necesita importantes mejoras para lograr eficiencia en esta área de competencia.
25%	Necesita desarrollarse	Necesita algunas mejoras para ser eficiente en esta área de competencia.
50%	Competente	Generalmente capacitado en esta área de competencia. Cumple las expectativas.
75%	Altamente Competente	Muy eficiente en esta área de competencia. Excede las expectativas.
100%	Ejemplo de trabajo	Establece un ejemplar en esta área de competencia.
	No puede ser evaluado	Esta área de competencia no puede ser evaluada (Ejemplo: no hubo oportunidad para observarlo )

#### FRECUENCIA

100%	SIEMPRE	Siempre se comporta el evaluado de ese modo.
75%	FRECIENTE	Representa el comportamiento frecuente del evaluado
50%	LA MITAD DEL TIEMPO	Representa el comportamiento en la mitad de las ocasiones
25%	OCASIONAL	Representa el comportamiento ocasional del evaluado.

Nombre del Evaluado:.....

**Cargo: Ayudante de mantenimiento**

**Competencia Evaluada:** Manejo de recursos materiales

Comportamiento:

14. Consigue y cuida el uso apropiado de equipos, accesorios, y materiales necesarios para realizar ciertos trabajos.

Escala

0%    25%    50%    75%    100%    N/E

Frecuencia

100%    75%    50%    25%

**Competencia Evaluada:** Habilidad manual

Comportamiento:

15. Realiza con rapidez movimientos coordinados precisos de los dedos de una mano o ambas manos para manipular o ensamblar objetos muy pequeños.

Escala

0%    25%    50%    75%    100%    N/E

Frecuencia

100%    75%    50%    25%

**Competencia Evaluada:** Identificación de problemas

Comportamiento:

15. Identifica la naturaleza o el origen de un problema donde él está trabajando.

Escala

0%    25%    50%    75%    100%    N/E

Frecuencia

100%    75%    50%    25%

**Competencia Evaluada:** Control de precisión

Comportamiento

7. Realiza ajustes o arreglos de manera rápida, moviendo los controles o una herramienta para lograr el óptimo funcionamiento de una máquina.

Escala

0%    25%    50%    75%    100%    N/E

Frecuencia

100%    75%    50%    25%

**Competencia Evaluada:** Tiempo de reacción

11. Responde rápidamente (con la mano, dedo o pie) a una señal (sonido, luz, etc.) cuando aparece o cuando se le indica.

Escala

0%    25%    50%    75%    100%    N/E

Frecuencia

100%    75%    50%    25%

**Competencia Evaluada:** Localización de sonidos

1. Identifica o reconoce de dónde proviene un sonido para lograr un rápido arreglo.

Escala

0%	25%	50%	75%	100%	N/E
----	-----	-----	-----	------	-----

Frecuencia

100%	75%	50%	25%
------	-----	-----	-----

**AREAS DE MEJORAMIENTO**

Señale los aspectos que deberían ser mejorados a corto plazo por el evaluado.  
(ejemplo: puntualidad, actitud en el trabajo, orden, concentración, etc.)


**DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN**

A objeto de mejorar el desempeño de su colaborador o su desempeño, especifique en qué áreas necesita entrenamiento.


**COMENTARIOS DEL EVALUADO (llenar en caso de ser autoevaluación)**


**COMENTARIOS DEL EVALUADOR (Con respecto al evaluado)**


\_\_\_\_\_  
Firma del Evaluador

Tiempo de retención: 6 meses

Responsable: Jefe de RRHH

	<b>Formulario para la evaluación de desempeño del personal Matricero</b>	<b>CODIGO:</b>	400-R07
		<b>FECHA:</b>	2007-06-14
		<b>PAGINA:</b>	1 de 4
		<b>Rev. No:</b>	

### EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Evaluado:.....

Su relación con el evaluado es (cargo):.....

Nombre del Evaluador:.....

Departamento:.....

Fecha de evaluación:.....

### INSTRUCCIONES

Anote en los recuadros la calificación que sea adecuada con la persona que va a evaluar, recuerde que existen dos calificaciones, la una por la escala de la competencia y la otra con relación a la frecuencia.

#### ESCALA

0 %	Necesita desarrollarse indispensablemente	Necesita importantes mejoras para lograr eficiencia en esta área de competencia.
25%	Necesita desarrollarse	Necesita algunas mejoras para ser eficiente en esta área de competencia.
50%	Competente	Generalmente capacitado en esta área de competencia. Cumple las expectativas.
75%	Altamente Competente	Muy eficiente en esta área de competencia. Excede las expectativas.
100%	Ejemplo de trabajo	Establece un ejemplar en esta área de competencia.
	No puede ser evaluado	Esta área de competencia no puede ser evaluada (Ejemplo: no hubo oportunidad para observarlo )

#### FRECUENCIA

100%	SIEMPRE	Siempre se comporta el evaluado de ese modo.
75%	FRECUENTE	Representa el comportamiento frecuente del evaluado
50%	LA MITAD DEL TIEMPO	Representa el comportamiento en la mitad de las ocasiones
25%	OCASIONAL	Representa el comportamiento ocasional del evaluado.

Nombre del Evaluado:.....

**Cargo: Matricero**

**Competencia Evaluada:** Control de rapidez

Comportamiento:

15. Realiza movimientos a un equipo de control antes de que existan cambios de velocidad y/o dirección de un objeto que está en continuo movimiento.

Escala

0%	25%	50%	75%	100%	N/E
----	-----	-----	-----	------	-----

Frecuencia

100%	75%	50%	25%
------	-----	-----	-----

**Competencia Evaluada:** Control de operaciones

Comportamiento:

16. Observa medidores, dispositivos, paneles u otros indicadores para comprobar si una máquina o equipo funciona o funcionará correctamente.

Escala

0%	25%	50%	75%	100%	N/E
----	-----	-----	-----	------	-----

Frecuencia

100%	75%	50%	25%
------	-----	-----	-----

**Competencia Evaluada:** Visualización

Comportamiento:

16. Imagina o proyecta como lucirá alguna cosa después de ser creada, movida o cuando sus partes sean usadas.

Escala

0%	25%	50%	75%	100%	N/E
----	-----	-----	-----	------	-----

Frecuencia

100%	75%	50%	25%
------	-----	-----	-----

**AREAS DE MEJORAMIENTO**

Señale los aspectos que deberían ser mejorados a corto plazo por el evaluado.  
(ejemplo: puntualidad, actitud en el trabajo, orden, concentración, etc.)




**DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN**

A objeto de mejorar el desempeño de su colaborador o su desempeño, especifique en qué áreas necesita entrenamiento.



**COMENTARIOS DEL EVALUADO (llenar en caso de ser autoevaluación)**


**COMENTARIOS DEL EVALUADOR (Con respecto al evaluado)**


\_\_\_\_\_  
Firma del Evaluador

Tiempo de retención: 6 meses

Responsable: Jefe de RRHH

	<b>Formulario para la evaluación de desempeño del personal Prensista</b>	<b>CODIGO:</b>	400-R07
		<b>FECHA:</b>	2007-06-14
		<b>PAGINA:</b>	1 de 4
		<b>Rev. No:</b>	

### EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Evaluado:.....

Su relación con el evaluado es (cargo):.....

Nombre del Evaluador:.....

Departamento:.....

Fecha de evaluación:.....

### INSTRUCCIONES

Anote en los recuadros la calificación que sea adecuada con la persona que va a evaluar, recuerde que existen dos calificaciones, la una por la escala de la competencia y la otra con relación a la frecuencia.

#### ESCALA

0 %	Necesita desarrollarse indispensablemente	Necesita importantes mejoras para lograr eficiencia en esta área de competencia.
25%	Necesita desarrollarse	Necesita algunas mejoras para ser eficiente en esta área de competencia.
50%	Competente	Generalmente capacitado en esta área de competencia. Cumple las expectativas.
75%	Altamente Competente	Muy eficiente en esta área de competencia. Excede las expectativas.
100%	Ejemplo de trabajo	Establece un ejemplar en esta área de competencia.
	No puede ser evaluado	Esta área de competencia no puede ser evaluada (Ejemplo: no hubo oportunidad para observarlo )

#### FRECUENCIA

100%	SIEMPRE	Siempre se comporta el evaluado de ese modo.
75%	FRECUENTE	Representa el comportamiento frecuente del evaluado
50%	LA MITAD DEL TIEMPO	Representa el comportamiento en la mitad de las ocasiones
25%	OCASIONAL	Representa el comportamiento ocasional del evaluado.

Nombre del Evaluado:.....

**Cargo: Prencista**

**Competencia Evaluada:** Operación y control

Comportamiento:

16. Controla durante la operación de equipos su funcionamiento

Escala					Frecuencia				
<input type="checkbox"/> 0%	<input type="checkbox"/> 25%	<input type="checkbox"/> 50%	<input type="checkbox"/> 75%	<input type="checkbox"/> 100%	<input type="checkbox"/> N/E	<input type="checkbox"/> 100%	<input type="checkbox"/> 75%	<input type="checkbox"/> 50%	<input type="checkbox"/> 25%

**Competencia Evaluada:** Inspección de productos

Comportamiento:

17. Inspecciona y evalúa la calidad de los productos y los clasifica

Escala					Frecuencia				
<input type="checkbox"/> 0%	<input type="checkbox"/> 25%	<input type="checkbox"/> 50%	<input type="checkbox"/> 75%	<input type="checkbox"/> 100%	<input type="checkbox"/> N/E	<input type="checkbox"/> 100%	<input type="checkbox"/> 75%	<input type="checkbox"/> 50%	<input type="checkbox"/> 25%

**Competencia Evaluada:** Manejo de recursos materiales

Comportamiento:

17. Consigue y cuida el uso apropiado de equipos, accesorios, y materiales necesarios para realizar su trabajo.

Escala					Frecuencia				
<input type="checkbox"/> 0%	<input type="checkbox"/> 25%	<input type="checkbox"/> 50%	<input type="checkbox"/> 75%	<input type="checkbox"/> 100%	<input type="checkbox"/> N/E	<input type="checkbox"/> 100%	<input type="checkbox"/> 75%	<input type="checkbox"/> 50%	<input type="checkbox"/> 25%

**AREAS DE MEJORAMIENTO**

Señale los aspectos que deberían ser mejorados a corto plazo por el evaluado.  
(ejemplo: puntualidad, actitud en el trabajo, orden, concentración, etc.)


### DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

A objeto de mejorar el desempeño de su colaborador o su desempeño, especifique en qué áreas necesita entrenamiento.


### COMENTARIOS DEL EVALUADO (llenar en caso de ser autoevaluación)


### COMENTARIOS DEL EVALUADOR (Con respecto al evaluado)


\_\_\_\_\_  
Firma del Evaluador

Tiempo de retención: 6 meses

Responsable: Jefe de RRHH

	<b>Formulario para la evaluación de desempeño del personal Tornero</b>	<b>CODIGO:</b>	400-R07
		<b>FECHA:</b>	2007-06-14
		<b>PAGINA:</b>	1 de 4
		<b>Rev. No:</b>	

### EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Evaluado:.....

Su relación con el evaluado es (cargo):.....

Nombre del Evaluador:.....

Departamento:.....

Fecha de evaluación:.....

#### INSTRUCCIONES

Anote en los recuadros la calificación que sea adecuada con la persona que va a evaluar, recuerde que existen dos calificaciones, la una por la escala de la competencia y la otra con relación a la frecuencia.

#### ESCALA

0 %	Necesita desarrollarse indispensablemente	Necesita importantes mejoras para lograr eficiencia en esta área de competencia.
25%	Necesita desarrollarse	Necesita algunas mejoras para ser eficiente en esta área de competencia.
50%	Competente	Generalmente capacitado en esta área de competencia. Cumple las expectativas.
75%	Altamente Competente	Muy eficiente en esta área de competencia. Excede las expectativas.
100%	Ejemplo de trabajo	Establece un ejemplar en esta área de competencia.
	No puede ser evaluado	Esta área de competencia no puede ser evaluada (Ejemplo: no hubo oportunidad para observarlo )

#### FRECUENCIA

100%	SIEMPRE	Siempre se comporta el evaluado de ese modo.
75%	FRECUENTE	Representa el comportamiento frecuente del evaluado
50%	LA MITAD DEL TIEMPO	Representa el comportamiento en la mitad de las ocasiones
25%	OCASIONAL	Representa el comportamiento ocasional del evaluado.

Nombre del Evaluado:.....

**Cargo: Tornero**

**Competencia Evaluada:** Inspección de productos

Comportamiento:

18. Inspecciona y evalúa la calidad de los productos que recibe y entrega a quienes lo necesitan.

Escala

0%	25%	50%	75%	100%	N/E
----	-----	-----	-----	------	-----

Frecuencia

100%	75%	50%	25%
------	-----	-----	-----

**Competencia Evaluada:** Mantenimiento de Equipos

Comportamiento:

18. Ejecuta actividades de mantenimiento o limpieza para determinar cuándo y qué tipo de arreglo es requerido.

Escala

0%	25%	50%	75%	100%	N/E
----	-----	-----	-----	------	-----

Frecuencia

100%	75%	50%	25%
------	-----	-----	-----

**Competencia Evaluada:** Instalación

Comportamiento:

4. Verifica la instalación de maquinaria, equipos y herramientas que son necesarias para realizar su trabajo.

Escala

0%	25%	50%	75%	100%	N/E
----	-----	-----	-----	------	-----

Frecuencia

100%	75%	50%	25%
------	-----	-----	-----

**Competencia Evaluada:** Operación y control

Comportamiento:

1. Controla la operación de equipos y sistemas, mientras los está utilizando.

Escala

0%	25%	50%	75%	100%	N/E
----	-----	-----	-----	------	-----

Frecuencia

100%	75%	50%	25%
------	-----	-----	-----

**AREAS DE MEJORAMIENTO**

Señale los aspectos que deberían ser mejorados a corto plazo por el evaluado.  
(ejemplo: puntualidad, actitud en el trabajo, orden, concentración, etc.)


### DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

A objeto de mejorar el desempeño de su colaborador o su desempeño, especifique en qué áreas necesita entrenamiento.



### COMENTARIOS DEL EVALUADO (llenar en caso de ser autoevaluación)


### COMENTARIOS DEL EVALUADOR (Con respecto al evaluado)


\_\_\_\_\_  
Firma del Evaluador

Tiempo de retención: 6 meses

Responsable: Jefe de RRHH

	<b>Formulario para la evaluación de desempeño del personal Filero</b>	<b>CODIGO:</b>	400-R07
		<b>FECHA:</b>	2007-06-14
		<b>PAGINA:</b>	1 de 4
		<b>Rev. No:</b>	

### EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Evaluado:.....

Su relación con el evaluado es (cargo):.....

Nombre del Evaluador:.....

Departamento:.....

Fecha de evaluación:.....

### INSTRUCCIONES

Anote en los recuadros la calificación que sea adecuada con la persona que va a evaluar, recuerde que existen dos calificaciones, la una por la escala de la competencia y la otra con relación a la frecuencia.

#### ESCALA

0 %	Necesita desarrollarse indispensablemente	Necesita importantes mejoras para lograr eficiencia en esta área de competencia.
25%	Necesita desarrollarse	Necesita algunas mejoras para ser eficiente en esta área de competencia.
50%	Competente	Generalmente capacitado en esta área de competencia. Cumple las expectativas.
75%	Altamente Competente	Muy eficiente en esta área de competencia. Excede las expectativas.
100%	Ejemplo de trabajo	Establece un ejemplar en esta área de competencia.
	No puede ser evaluado	Esta área de competencia no puede ser evaluada (Ejemplo: no hubo oportunidad para observarlo )

#### FRECUENCIA

100%	SIEMPRE	Siempre se comporta el evaluado de ese modo.
75%	FRECUENTE	Representa el comportamiento frecuente del evaluado
50%	LA MITAD DEL TIEMPO	Representa el comportamiento en la mitad de las ocasiones
25%	OCASIONAL	Representa el comportamiento ocasional del evaluado.



Nombre del Evaluado:.....

**Cargo: Filero**

**Competencia Evaluada:** Operación y control

Comportamiento:

17. Demuestra que conoce la operación de equipos e insumos.

Escala

0%	25%	50%	75%	100%	N/E
----	-----	-----	-----	------	-----

Frecuencia

100%	75%	50%	25%
------	-----	-----	-----

**Competencia Evaluada:** Inspección de productos

Comportamiento:

19. Inspecciona la calidad de los productos y los clasifica.

Escala

0%	25%	50%	75%	100%	N/E
----	-----	-----	-----	------	-----

Frecuencia

100%	75%	50%	25%
------	-----	-----	-----

**Competencia Evaluada:** Manejo de recursos materiales

Comportamiento:

19. Consigue y cuidar el uso de equipos, accesorios, y materiales que son necesarios para realizar su trabajo.

Escala

0%	25%	50%	75%	100%	N/E
----	-----	-----	-----	------	-----

Frecuencia

100%	75%	50%	25%
------	-----	-----	-----

**AREAS DE MEJORAMIENTO**

Señale los aspectos que deberían ser mejorados a corto plazo por el evaluado.  
(ejemplo: puntualidad, actitud en el trabajo, orden, concentración, etc.)


**DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN**

A objeto de mejorar el desempeño de su colaborador o su desempeño, especifique en qué áreas necesita entrenamiento.



COMENTARIOS DEL EVALUADO (llenar en caso de ser autoevaluación)


COMENTARIOS DEL EVALUADOR (Con respecto al evaluado)


\_\_\_\_\_  
Firma del Evaluador

Tiempo de retención: 6 meses

Responsable: Jefe de RRHH

	<b>Formulario para la evaluación de desempeño del personal Granallador</b>	<b>CODIGO:</b>	400-R07
		<b>FECHA:</b>	2007-06-14
		<b>PAGINA:</b>	1 de 4
		<b>Rev. No:</b>	

### EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Evaluado:.....

Su relación con el evaluado es (cargo):.....

Nombre del Evaluador:.....

Departamento:.....

Fecha de evaluación:.....

### INSTRUCCIONES

Anote en los recuadros la calificación que sea adecuada con la persona que va a evaluar, recuerde que existen dos calificaciones, la una por la escala de la competencia y la otra con relación a la frecuencia.

#### ESCALA

0 %	Necesita desarrollarse indispensablemente	Necesita importantes mejoras para lograr eficiencia en esta área de competencia.
25%	Necesita desarrollarse	Necesita algunas mejoras para ser eficiente en esta área de competencia.
50%	Competente	Generalmente capacitado en esta área de competencia. Cumple las expectativas.
75%	Altamente Competente	Muy eficiente en esta área de competencia. Excede las expectativas.
100%	Ejemplo de trabajo	Establece un ejemplar en esta área de competencia.
	No puede ser evaluado	Esta área de competencia no puede ser evaluada (Ejemplo: no hubo oportunidad para observarlo )

#### FRECUENCIA

100%	SIEMPRE	Siempre se comporta el evaluado de ese modo.
75%	FRECUENTE	Representa el comportamiento frecuente del evaluado
50%	LA MITAD DEL TIEMPO	Representa el comportamiento en la mitad de las ocasiones
25%	OCCASIONAL	Representa el comportamiento ocasional del evaluado.

Nombre del Evaluado:.....

**Cargo: Granallador**

**Competencia Evaluada:** Inspección de productos

Comportamiento:

18. Consigue y cuida el uso apropiado de equipos, accesorios, y materiales necesarios para realizar su trabajo.

Escala

0%	25%	50%	75%	100%	N/E
----	-----	-----	-----	------	-----

Frecuencia

100%	75%	50%	25%
------	-----	-----	-----

**Competencia Evaluada:** Trabajo en equipo

Comportamiento:

20. Coordina o propone acciones conjuntas para realizar o mejorar su área de trabajo

Escala

0%	25%	50%	75%	100%	N/E
----	-----	-----	-----	------	-----

Frecuencia

100%	75%	50%	25%
------	-----	-----	-----

**AREAS DE MEJORAMIENTO**

Señale los aspectos que deberían ser mejorados a corto plazo por el evaluado.  
(ejemplo: puntualidad, actitud en el trabajo, orden, concentración, etc.)


**DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN**

A objeto de mejorar el desempeño de su colaborador o su desempeño, especifique en qué áreas necesita entrenamiento.



COMENTARIOS DEL EVALUADO (llenar en caso de ser autoevaluación)


COMENTARIOS DEL EVALUADOR (Con respecto al evaluado)


\_\_\_\_\_  
Firma del Evaluador

Tiempo de retención: 6 meses

Responsable: Jefe de RRHH

	<b>Formulario para la evaluación de desempeño del personal Limpiador Empacador</b>	<b>CODIGO:</b>	400-R07
		<b>FECHA:</b>	2007-06-14
		<b>PAGINA:</b>	1 de 4
		<b>Rev. No:</b>	

### EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Evaluado:.....

Su relación con el evaluado es (cargo):.....

Nombre del Evaluador:.....

Departamento:.....

Fecha de evaluación:.....

### INSTRUCCIONES

Anote en los recuadros la calificación que sea adecuada con la persona que va a evaluar, recuerde que existen dos calificaciones, la una por la escala de la competencia y la otra con relación a la frecuencia.

#### ESCALA

0 %	Necesita desarrollarse indispensablemente	Necesita importantes mejoras para lograr eficiencia en esta área de competencia.
25%	Necesita desarrollarse	Necesita algunas mejoras para ser eficiente en esta área de competencia.
50%	Competente	Generalmente capacitado en esta área de competencia. Cumple las expectativas.
75%	Altamente Competente	Muy eficiente en esta área de competencia. Excede las expectativas.
100%	Ejemplo de trabajo	Establece un ejemplar en esta área de competencia.
	No puede ser evaluado	Esta área de competencia no puede ser evaluada (Ejemplo: no hubo oportunidad para observarlo )

#### FRECUENCIA

100%	SIEMPRE	Siempre se comporta el evaluado de ese modo.
75%	FRECIENTE	Representa el comportamiento frecuente del evaluado
50%	LA MITAD DEL TIEMPO	Representa el comportamiento en la mitad de las ocasiones
25%	OCASIONAL	Representa el comportamiento ocasional del evaluado.

Nombre del Evaluado:.....

**Cargo: Limpiador Empacador**

**Competencia Evaluada:** Operación y control

Comportamiento:

19. Demuestra que controla mediante registros u observación la operación de equipos e insumos.

Escala

0%	25%	50%	75%	100%	N/E
----	-----	-----	-----	------	-----

Frecuencia

100%	75%	50%	25%
------	-----	-----	-----

**Competencia Evaluada:** Inspección de productos

Comportamiento:

21. Inspecciona y evalúa la calidad de los productos que recibe y entrega a quienes lo necesitan.

Escala

0%	25%	50%	75%	100%	N/E
----	-----	-----	-----	------	-----

Frecuencia

100%	75%	50%	25%
------	-----	-----	-----

**Competencia Evaluada:** Manejo de recursos materiales

Comportamiento:

20. Consigue y cuidar el uso apropiado de equipos, accesorios, y materiales que son necesarios para realizar trabajos en la planta.

Escala

0%	25%	50%	75%	100%	N/E
----	-----	-----	-----	------	-----

Frecuencia

100%	75%	50%	25%
------	-----	-----	-----

**AREAS DE MEJORAMIENTO**

Señale los aspectos que deberían ser mejorados a corto plazo por el evaluado.  
(ejemplo: puntualidad, actitud en el trabajo, orden, concentración, etc.)


**DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN**

A objeto de mejorar el desempeño de su colaborador o su desempeño, especifique en qué áreas necesita entrenamiento.


COMENTARIOS DEL EVALUADO (llenar en caso de ser autoevaluación)


COMENTARIOS DEL EVALUADOR (Con respecto al evaluado)


\_\_\_\_\_  
Firma del Evaluador

Tiempo de retención: 6 meses

Responsable: Jefe de RRHH



### **Anexo 3.- Descripción cultural**

#### **INFORME DESCRIPCIÓN CULTURAL DE LA EMPRESA PRESS FORJA S.A**

El presente documento presenta una descripción aproximada de la cultura organizacional de la empresa PRESS FORJA S.A, obtenida mediante un estudio exploratorio, cuya información se obtuvo mediante entrevistas con el personal de planta y administrativo.

#### **ANTECEDENTES**

PRESS FORJA es una empresa dedicada a la producción y comercialización de espartallamas y bases para cocinas, constituida en el año de 1979, siendo el Señor Walter Semería, Gerente Propietario.

La producción en los primeros años fue como un “taller”, lugar donde se fundían y prensaban las piezas y tenían como únicos clientes a la empresa Fibroacero, en la década de los noventa, se amplía la fábrica importando desde Estados Unidos nueva maquinaria para el prensado y se realiza la compra de tornos nacionales para el proceso de pulido y desbarbado.

En el año 2000 en la dificultad económica del país por el cambio de moneda la empresa entra en un período de reducción de personal; por lo tanto de costos, tratando de ajustar sus procesos.

Desde el año 2005, se trata de usar una especie de círculos de calidad, pero en realidad se buscaba conversar con las personas para encontrar maneras de mejorar la producción; consiguiendo nuevos clientes como Mabe, Electrolux, y repuestos para Indurama

Durante el año 2006, en mayo la demanda del producto aumenta y se nota la necesidad de implementar un segundo turno de producción, con cuarenta y cinco personas; teniendo un total de noventa y ocho personas laborando con un veinte y ocho por ciento tercerizado, alcanzando un cincuenta por ciento hasta el mes de septiembre, cabe resaltar que en los meses de julio y agosto la empresa tenía alta rotación de personal.

En el mes de noviembre la gerencia decide implementar un sistema de gestión de calidad ISO 9001:2000, manteniéndose en proceso de implementación en la actualidad.

Adicional, se realiza la compra de nueva maquinaria suplantándose personal y reduciendo costos de producción.

## ACERCAMIENTO A PRESS FORJA

El personal de planta que trabaja durante varios años en la empresa expresa confianza en la estabilidad, ya que saben que existen tiempos de crisis y se los ha sobrellevado; comentan que el gerente y los administrativos hacen bien las cosas; además, conocen cómo influir en las personas.

Al sacar la conversación sobre si conocían quienes eran las personas que planificaban las acciones de la empresa, tenían claro que solo se trataba de la decisión del gerente propietario, más sus decisiones no respondían a una planificación, sino una manera de hacer las cosas, “el gerente hace lo que piensa y lo que cree que es mejor”.

Las “cosas” se realizan a veces sin pensarlo mucho, de la noche a la mañana aunque luego se tenga que volver a lo que se estaba haciendo, siempre se crea lo que se necesita, se evita gastar dinero construyendo partes y piezas necesarias.

En una entrevista con las personas que ejercen liderazgo en la planta de producción y en la parte administrativa el Sr. Carlos Calle; del proceso de fundición, el Sr. Marcelo Tenesaca; de matricería, Srta. Karina Castro; de recursos humanos, Ing. Sandra González; de contabilidad, resalta que no conocen cuál es el organigrama, ni cómo esté estructurada la empresa, pero saben donde se realiza cada proceso de producción y administrativo. En una conversación exploratoria explican que conocen al jefe de planta, al bodeguero, a quien paga y a la persona que contrata al personal, al gerente y a su familia, pero no tienen una idea clara sobre las actividades que realiza cada uno de ellos; sin embargo cuando existe algún inconveniente todos lo conocen.

El departamento administrativo posee limitaciones ya que siempre requieren autorización del gerente y en algunos casos, les llega información aprobada por el gerente que ellos no la han conocido.

Consideran que debería planificarse las actividades en la empresa para que las personas conozcan hacia donde está orientado el trabajo próximo.

## CREACIONES CULTURALES

En un conversatorio realizado con: Gerente General, Jefe de Compras, Contador General, Jefe del Departamento financiero, Jefe de Recursos Humanos, Jefe de Departamento de Calidad, Jefe de Planta, Bodeguero General, se pueden identificar creaciones o artefactos culturales, que se detallan a continuación:

## PRENSAS, TORNOS

Son importantes ya que son la base de la forja, representa el trabajo y el día a día de la empresa, se le dedica poco tiempo en mantenimiento ya que no son máquinas de difícil operación; además, que no se requiere de personal especializado para el trabajo.

## CAFETERÍA

Es un espacio al cual se tiene libre acceso y no está mal tomar café mientras se trabaja, es un espacio en el cual las personas aprovechan para distraerse un rato y lo consideran como un anti estrés de la oficina.

## PUERTAS DE ACCESO A LA PLANTA

Son dos puertas de aluminio y vidrio grueso con un espacio de 3 metros entre cada una, que separa la planta de las oficinas y evita el ruido. “Se entra a este espacio y es como si se cambiara o se alistara para algún evento y se sabe que va a encontrar un ambiente más limpio”, se puede notar que las actitudes de las personas cambian ya que si tienen un problema en la planta, al ingresar poseen otro semblante y se soluciona el inconveniente.

## HORNOS DE FUNDICIÓN

Estos hornos son los de mayor importancia para todas las personas que laboran en la fábrica ya que esta es la parte medular de la producción, si hay problemas en el fundido toda la producción tiene problemas; la calidad del producto se ve alterada, atentando incluso con la rotura de las matrices.

El personal que labora en el proceso de fundido está laborando por más de once años, esto dificulta que nuevas personas puedan asumir estas actividades, para el gerente esto es lo más importante ya que por mantener a su gente en ese puesto aumenta sueldos y beneficios. Si existe un problema en los hornos las personas de mantenimiento deben emplear el tiempo y los recursos que sean necesarios para arreglarlo, generalmente siempre se realizan arreglos y mejoras en base a la experiencia creando piezas; siendo una preocupación para toda la planta.

El departamento administrativo siempre está pendiente de la situación de los hornos ya que representan dinero en material, mano de obra y por lo tanto costos del producto.

Estos hornos poseen 1,50m de largo, 1,50m de ancho y 1m de altura, con una cavidad central de 75cm de diámetro revestido de ladrillo.

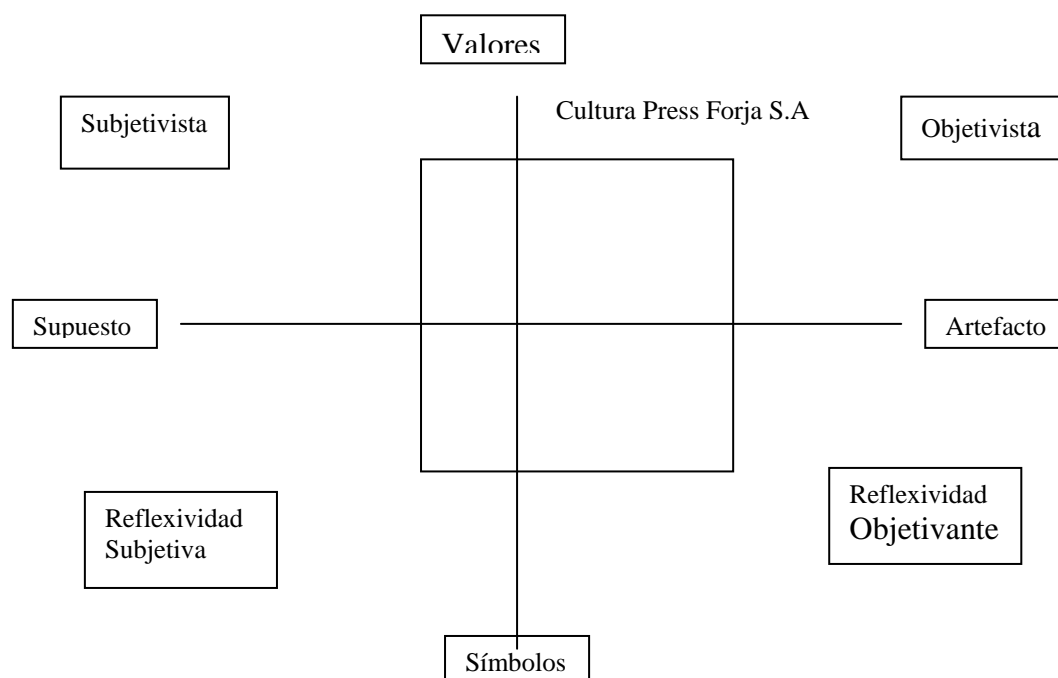
Las personas no se fijan mucho en la maquinaria nueva. En su historia siempre está el relato de las anécdotas dejadas por los arreglos de los hornos, tiempo, accidentes, pruebas y otras.

### UBICACIÓN DE CULTURA EN CUADRANTES (HATCH)

En una reunión con los jefes de Área se les pidió que llegaran a un acuerdo sobre qué es lo más representativo de la empresa para ellos, luego de 20min, de conversación establecieron que “lo más importante es el proceso productivo y sobre todo fundición ya que esta es la parte nos hará más competitivos y podremos ser los número uno, con una buena estrategia de mercado”.

La empresa PRESS FORJA tiene una cultura abierta al cambio, siempre trata de innovar en los métodos de producción, en la empresa las cosas se hacen o no se hacen, no se analiza mucho, se realiza lo que se considera necesario; si algo sale mal, se rescata siempre lo aprendido. A la empresa se la puede ubicar como una empresa Objetivista, dado que siempre están creando algo nuevo; desde sistemas hasta piezas para la maquinaria.

Posee además una orientación Reflexiva Objetivante, esto se explica a través del valor que le dan a lo que poseen, todo es importante para las personas de la empresa por esto no tienen problema en aportar de cualquier manera al desarrollo de la empresa sea con tiempo extra, ya que quieren verle a su empresa como una de las más importantes dentro de la localidad, a nivel nacional e internacional, y cuando lo explican demuestran una carga emotiva importante.



## PERSONAS QUE APORTAN AL DESARROLLO DE LA CULTURA

Se puede destacar un personaje que fortalece a esta cultura que es el Gerente General, ya que para las personas de la empresa es una fiel imagen de cómo se debe ser en la empresa, es relevante el liderazgo que posee ya que se preocupa por su personal y por la dedicación con la empresa manteniéndose siempre visionario.

## LA CULTURA Y EL NEGOCIO

La cultura de la empresa puede generar adaptabilidad al medio en el que se desempeña, si se decidiera podría diversificar su producto y competir en nuevos sectores en los que puede tener buena participación. Su innovación le ha permitido permanecer fuerte en el mercado ya que trata de mejorar el precio y calidad de su producto.

## Anexo 4.- Análisis FODA

### INFORME DE ANÁLISIS ESTRATÉGICO FODA EN LA EMPRESA PRESS FORJA S.A

En la empresa PRESS FORJA S.A, se realizó un análisis estratégico con la finalidad de conocer las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas con las que la organización cuenta y reconocer la mejor vía para su desarrollo.

La intervención tuvo lugar en la empresa en los días 15, 16 y 17 de Mayo del 2007; contando con la participación de los jefes de departamento, teniendo a seis personas en total en tres sesiones de una hora y treinta minutos cada una, el proceso estuvo facilitado por Psicólogo Laboral Juan Fernando Ñauta.; por otro lado la disposición de los participantes fue muy buena, ya que crearon un ambiente confortable para desarrollar sus ideas y sobre todo se analizó con veracidad los temas tratados en una forma de conversatorio, evitando la pérdida de tiempo y evidenciando los factores clave que intervienen tanto como aportes para el desarrollo, como para frenar el desenvolvimiento en las labores diarias.

A continuación se detalla el contenido del análisis.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Capacidad de producción instalada	Falta de flujo de efectivo
Existe relación Producto- calidad	Se debería optimizar las compras
Existe mano de obra entrenada para su trabajo	Existe problema en el stock de materia prima y suministros
La gente conoce bien el proceso	No existe buen control en material en proceso
	Cultura hacia la calidad no está bien cimentada
	No hay planificación
	Al último toma decisiones la gerencia
	No hay evaluación de rendimiento.
	No hay fidelidad con la empresa
	No hay equidad en el sueldo
	La parte administrativa no distingue lo importante de lo indispensable
	Existe variabilidad en decisiones
	Falta autoridad en los mandos medios
	Existe celo laboral
	El conocimiento es una barrera
	Falta de comunicación
	No hay motivación o incentivos
	No hay promoción o desarrollo
	No hay interés por parte de la gente de planta
	Existen muchas horas extras

	<p>Gerencia respalda el mal comportamiento dando trato preferencial a algunas personas</p> <p>No se cumple lo que se está estableciendo en los procesos</p> <p>Existe un riesgo de colapso eléctrico</p>
<p><b>AMENAZAS</b></p> <p>Problemas con la materia prima</p> <p>Capacidad de producción</p> <p>Costos de producción</p> <p>No se cumple pedidos</p>	<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <p>Mercado seguro</p> <p>Entrar en producción de nuevos productos</p>

Partiendo del hecho de que las fortalezas y debilidades pertenecen al ámbito interno y que las amenazas y oportunidades al externo; podemos notar que las fortalezas son notorias y reconocidas por el personal que labora en la empresa, el producto que se elabora es de calidad y por eso es preferido en el mercado, la capacidad que posee la planta para la producción es muy buena pero debería tener otra aplicación para que sea más frontal la participación en el mercado y aminorar la amenaza de perder la satisfacción del cliente por entregas tardías; otra fortaleza de la empresa es el personal administrativo comprometido que apoya y mantiene el respaldo a la empresa.

Las fortalezas están opacadas por la falta de reconocimiento y pertenencia hacia la empresa, pero a lo largo del análisis se rescató el punto de vista objetivo de las cosas que suceden; así podemos evidenciar que las mayores debilidades están dentro de la práctica diaria enfocadas hacia la administración de los recursos, tanto humanos como materiales.

En los recursos materiales podemos apreciar que hace falta flujo de efectivo para la compra de diversos materiales y en este ámbito se puede ver la falta de stock en el material e insumos que se requieren para la planta y se debería optimizar la manera de realizar las compras ya que se pierde mucho tiempo entre la solicitud de material, la compra y la entrega a bodega.

El material que se encuentra en proceso necesita más control por lo que se están teniendo pérdidas en el producto, desembocando en un problema con las piezas que van a ser procesadas.

En los recursos humanos se puede apreciar que existe falta de administración en la gestión del personal, el compromiso por parte del personal de planta es escaso y esto es fortalecido por la falta de liderazgo a nivel de los mandos medios ya que no ajustan la

capacitación del personal para un óptimo desempeño, y este desempeño no es medido lo que desemboca en un desajuste de sueldos que han sido puestos por la alta dirección sin base solo a la exigencia del personal. Dentro de las personas que laboran en la planta existen personas que no aportan con su comportamiento para que las cosas salgan bien, generando actitudes de rechazo hacia el cambio, y la gente siente que la alta dirección respalda malos comportamientos que salen del alcance de los mandos medios. Para el personal es claro que no existe motivación ni incentivos para el desarrollo, siendo producto de la falta de planificación, dando la percepción de que la gerencia no forma un equipo de trabajo y hace falta el empoderamiento de los cargos que están en la empresa; por lo tanto hace falta espacios en los cuales fluya la comunicación y se pueda conversar para llegar a construir propuestas de mejora. Hasta la fecha los procedimientos no se están cumpliendo debido a que la cultura de la empresa no responde aún a la delimitación de las acciones de los implicados en el proceso. En la infraestructura se tiene un peligro de colapso eléctrico que se puede corregir con una planificación del uso de maquinaria.

Existe una preocupación por el gasto en las horas extras que se están pagando por efectos de producción provocando un alza en los costos y comentan que pueden reducirse pero esto debe responder a un análisis y planificación.

En el ámbito externo podemos ver que la materia prima es una amenaza importante ya que puede repercutir en los costos de producción por su escases y el incremento de costos, estos deberían ser revisados ya que pueden encontrar la manera correcta para reducirlos. Por otro lado, no se están cumpliendo con los pedidos, se puede perder participación en el mercado y permitir la entrada a nueva competencia.

La empresa posee un mercado seguro y puede aumentar su participación en el mercado y por la capacidad de la planta instalada se podría incursionar en la producción de nuevos productos.



## RECOMENDACIONES

En la práctica la gerencia debería tener una nueva forma de administrar los recursos y gestionar los problemas que se suscitan en la empresa, abriendo espacios a la participación y análisis para fortalecer la planificación, tomando en cuenta las opiniones que puede generar el personal luego de un análisis con los implicados, para que también fluya la comunicación. La dirección debe preocuparse por el desarrollo e intervenir en la capacitación y formación de su personal, no dar motivación monetaria sino debería implementarse un plan de incentivos para el personal.

La dirección debe fortalecer el cambio de la cultura siendo fuerte su liderazgo y evitando la fluctuación de las decisiones para que las cosas funcionen y tratar de aminorar las preferencias y administrar a todas las personas no siendo muy permisivo.

La gerencia debe implicarse más en el funcionamiento de la empresa y reconocer que existen mandos medios y delegar funciones claras, solicitar evaluaciones e informes y aportar a la formación de un equipo de trabajo.

## BIBLIOGRAFÍA

- Alles Martha Alicia. Desempeño por competencias. Evaluación de 360°. Buenos Aires, Argentina. Ediciones Granica, 2002.
- Alles Martha Alicia. Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias. Buenos Aires, Argentina. Ediciones Granica, 2000.
- Beckhard Richard y Pritchard Wendy. Lo que las empresas deben hacer para lograr una transformación total. Bogotá, Colombia. Edit. Norma. 1993.
- ICONTEC. Norma Técnica Colombiana. Sistemas de Gestión de la Calidad, Fundamentos y Vocabulario. Bogotá, Colombia. 2006
- NTC-NOVOTEC y SOLUCIONA. La norma ISO 9001:2000. Resumen para Directivos. Barcelona, España. Ediciones Gestión. 2001.
- Pain Abraham. Cómo Realizar un Proyecto de Capacitación. Editorial Paidós, 1989.
- Universidad Nacional Autónoma de México Dirección de Educación Continua. ANDRAGOGÍA. SU UBICACIÓN EN LA EDUCACIÓN CONTINUA. abril 11 del 2007  
<http://www.tuobra.unam.mx/publicadas/021123224856.html>
- Definición de aprendizaje significativo, abril 11 del 2007  
<http://www.definicion.org/aprendizaje-significativo>
- <http://www.slideshare.net/sistematizacion/aprendizaje-cooperativo-22453>)