

**DISEÑO Y DESARROLLO DEL SISTEMA DE GESTION POR COMPETENCIAS
EN CONFECCIONES LONMAR LTDA.**

STEVEN LONDOÑO MARIN

**FUNDACION UNIVERSITARIA MARIA CANO
FACULTAD CIENCIAS DE LA SALUD
PROGRAMA PSICOLOGIA
MEDELLIN
2012**

**DISEÑO Y DESARROLLO DEL SISTEMA DE GESTION POR COMPETENCIAS
EN CONFECCIONES LONMAR LTDA.**

STEVEN LONDOÑO MARIN

**TRABAJO DE APLICACIÓN DIPLOMADO GERENCIA DEL TALENTO
HUMANO SEMESTRE I – 2012 PARA OPTAR A TITULO DE PSICOLOGO**

**DIEGO LEON FLOREZ
ASESOR**

**FUNDACION UNIVERSITARIA MARIA CANO
FACULTAD CIENCIAS DE LA SALUD
PROGRAMA PSICOLOGIA
MEDELLIN
2012**

Nota de Aceptación

Presidente del jurado

Jurado

Jurado

Fecha:

RESUMEN ANALITICO EJECUTIVO R.A. E

TITULO:

DISEÑO Y DESARROLLO DEL SISTEMA DE GESTION POR COMPETENCIAS EN CONFECCIONES LONMAR LTDA.

AUTOR: STEVEN LONDOÑO MARIN

FECHA: 23 de julio 2012

TIPO DE IMPRENTA: Procesador de palabras Windows 7, imprenta Arial 12

NIVEL DE CIRCULACION: Restringida

ACCESO AL DOCUMENTO: Fundación Universitaria María Cano, Confecciones LONMAR Ltda., Steven Londoño Marin.

LINEA DE INVESTIGACION Y SUBLINEA: Modelos Gerenciales – Procesos y estructuras organizacionales

MODALIDAD DE TRABAJO DE GRADO: Trabajo de aplicación.

PALABRAS CLAVES: Competencias, Gestión Humana, Selección, Capacitación, Organización, Perfil, Procedimiento.

DESCRIPCION DEL ESTUDIO: El presente trabajo surge de la necesidad de un mejor proceso de selección y capacitación por competencias para la empresa Confecciones LONMAR Ltda. Se realizo a través de un trabajo en conjunto con el gerente y administrador de la empresa.

CONTENIDO DEL DOCUMENTO: El presente documento pretende dar cuenta del proceso diseño de un procedimiento de selección y capacitación por competencias para la empresa Confecciones LONMAR Ltda.

Este documento consta de la realización de un estudio, investigación y creación de manera detallada de cómo mejorar los procesos de selección por competencias en Confecciones LONMAR Ltda., en el trabajo se consideraran puntos como la introducción (que muestra una visión global del por que y el para que del contenido), descripción y formulación del problema, en donde se genera la necesidad de generar el proyecto, objetivos que van de lo genial a lo específico, con el fin de definir metas claras para la consecución del lineamiento trazado, justificación (con el fin de identificar la finalidad del trabajo)marco histórico, (breve reseña histórica) marco legal, (definición de legalidad que cobija el o los procesos), contextual (ubicación y contextualización actual) conceptual (conceptos básicos que sustentan el proyecto), procesos metodológicos (enfoque, tipo de estudio y medios usados para generar el proyecto), bibliografía (textos y sitios visitados para la recolección de datos) recomendaciones (aportes para el mejoramiento de procesos) y conclusiones (finalidad del proyecto y el conocimiento con el que se queda después de realizar el trabajo.

METODOLOGIA: Este documento se fundamentó en una investigación de tipo descriptivo con un método empírico-analítico puesto que el trabajo realizado y los resultados son producto de una realidad específica a la empresa en la cual se realiza y consta del desarrollo y establecimiento de actividades que son únicas en el contexto de la organización.

CONCLUSIONES:

1. Confecciones LONMAR es una empresa de gran potencial que, aunque cuenta con mucha disposición, aun no dispone de personal capacitado para implementar adecuadamente los procesos diseñados en este proyecto. El diseño de un sistema de gestión por competencias y un proceso de selección es solo un primer paso hacia la implementación de un modelo de gestión humana que ha de incluir, a futuro, procesos de clima laboral, motivación y salud ocupacional.

2. Los procesos de selección y capacitación propuestos permitirán una transformación en la cultura organizacional que con su posterior afianzamiento se dará paso a un mejor clima organizacional.

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCION	11
1. TITULO	12
2. CARACTERIZACIÓN GENERAL DE LA INSTITUCIÓN OBJETO (MARCO CONTEXTUAL)	13
2.1 MISION	14
2.2 VISION	14
2.3 VALORES	15
3. SITUACION PROBLEMA	16
3.1 DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA SITUACIÓN PROBLEMÁTICA	16
3.2 ANTECEDENTES DE LA SITUACIÓN PROBLEMÁTICA	16
4. DIAGNOSTICO CONTEXTUAL – SITUACION ACTUAL	17
5. OBJETIVOS	18
5.1 OBJETIVO GENERAL	18
5.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS	18
6. JUSTIFICACIÓN	19
7. POBLACIÓN BENEFICIADA	21
7.1 CLIENTES	21

7.2 PROVEEDORES	22
8. ASPECTOS METODOLÓGICOS Y PROCEDIMENTALES (MARCO METODOLÓGICO)	23
8.1 ENFOQUE CUALITATIVO	23
8.1.1 Definición	23
8.2 TIPO DE ESTUDIO DESCRIPTIVO	23
8.2.1 Definición	23
8.3 LONMAR	24
8.4 FUENTES DE INFORMACION	24
8.4.1 Fuentes Primarias	24
8.4.2 Fuentes Secundarias	24
9. ASPECTOS LEGALES (MARCO LEGAL EN SELECCIÓN DE PERSONAL)	25
9.1 DEL USO DEL MANUAL EN EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL	25
10. ASPECTOS TEÓRICOS GENERALES (MARCO TEÓRICO Y MARCO CONCEPTUAL)	27
10.1 MARCO CONCEPTUAL	27
10.1.1 Competencias	27
10.1.2 Gestión Humana	27
10.1.3 Selección	27
10.1.4 Capacitación	28
10.1.5 Organización	28
10.1.6 Perfil	28
10.1.7 Procedimiento	29
10.1.8 Entrevista	29
10.1.9 Proceso	29
10.1.10 Selección de Personal	30

10.2 MARCO TEORICO	30
10.2.1 Competencias.	30
10.2.1.1 Tipos De Competencias	31
10.2.1.2 Características de las Competencias	32
10.2.2 Perfil de Cargo	33
10.2.3 Proceso de Selección de Personal	33
10.2.3.1 Vacante	35
10.2.3.2 Fuentes de Reclutamiento	36
10.2.3.3 Importancia de los Procesos de Selección	37
10.2.3.4 Elementos que lo Componen	38
11. RESULTADOS	44
11.1 MANUAL DE PERFILES	44
11.1.1 Objetivos Cumplidos	44
11.2 PROCEDIMIENTO DE SELECCIÓN	44
11.2.1 Objetivos Cumplidos	45
11.3 CAPACITACIÓN	45
11.3.1 Objetivos Cumplidos	45
12. CONCLUSIONES	46
13. RECOMENDACIONES	47
BIBLIOGRAFIA	48
CIBERGRAFIA	50
ANEXOS	51

LISTA DE ANEXOS

	pág.
Anexo A. Manual de Perfiles y Competencias	52
Anexo B. Análisis de Cargos	84
Anexo C. Selección de Personal	87
Anexo D. Capacitación de Personal	91

INTRODUCCION

La siguiente investigación se hace con el fin de diseñar un sistema de gestión por competencias con el objeto de que posteriormente este sea implementado en la organización, cuyo nombre es confecciones LONMAR LTDA. Se pretende entonces generar un proceso donde el factor del recurso humano acompañado de un óptimo desempeño y aprovechamiento de sus competencias, sea el pilar fundamental del sistema, de este modo conceptos como la integración de los equipos de trabajo, la implementación de una cultura organizacional, la adecuada adaptación de las diferentes generaciones, la dirección de los objetivos empresariales, y la gestión del cambio sean analizados desde un punto de vista más humano buscando el camino hacia una producción más efectiva, eficaz y eficiente con el personal idóneo.

En el siguiente trabajo se mostrara no solo la historia de la empresa sino también cual es la problemática que nos lleva a definir y buscar un método que permita dar solución a cada punto neurálgico dentro de la compañía y con esto encontrar la mejor forma seleccionar, capacitar y lograr una buena adaptación del personal a la cultura organizacional que se verá formada y creada dentro del mismo proceso de implementación de sistema de gestión por competencia.

De esta manera se hace absolutamente indispensable conceptualizar e identificar la importancia y el porqué de su aplicación tradicional, con el objetivo de encontrar la utilidad, para innovar en materia de selección de personal y creación de cultura organizacional para que este se vea reflejado en asertividad y sentido de pertenencia institucional.

1. TITULO

DISEÑO Y DESARROLLO DEL SISTEMA DE GESTION POR COMPETENCIAS
EN CONFECCIONES LONMAR LTDA.

2. CARACTERIZACIÓN GENERAL DE LA INSTITUCIÓN OBJETO (MARCO CONTEXTUAL)

CONFECIONES ANA ELVIA LONDOÑO, nació en septiembre de 1999, ubicada en la vereda Corrientes del Municipio de Barbosa Antioquia. Inició con cinco personas, todos hermanos, cuando se tomó la decisión de pedir un crédito y empezar una fami-empresa.

Con un total de cinco máquinas se empieza a trabajar para ALFERRIOS y ESTAMOS, empresas del llamado comercio del hueco; luego la empresa es recomendada a VESMODA S.A y así se da a conocer como empresa de confección en el gremio.

Luego de recibir asesoría de Actuar Fami-empresas, en el año 2002 se cambia de razón social y adquiere el nombre fami-empresa confecciones LONMAR (cuya sigla significa Londoño Marín).

En el año 2005, tres de los socios deciden abrir otra empresa de confecciones a favor de terceros retirándose de confecciones LONMAR, siendo su razón social Confecciones CLANORA Ltda.

En el año 2006, la empresa cambia de dirección de la vereda corrientes y se asienta en la zona urbana del Municipio de Barbosa, en donde se toma la determinación de ingresar un nuevo socio, ya no de la familia con experiencia en el sector textil y confecciones, mediante escritura 123 del 16 de febrero de 2006 y registro mercantil N° 21-359833-03 se actualiza la empresa en LIMITADA, dando inicio a CONFECIONES LONMAR LTDA.

Durante el año 2008 Confecciones LONMAR Ltda., se fortalece, actualiza e implementa el sistema de producción por módulos mediante asesorías de producción con el Ingeniero de Producción FELIPE GOMEZ VALENCIA, asesor de empresas en productividad, además de reorganizarse en su estructura física con una nueva ubicación, una nueva planta de cargos, aumentando su eficiencia, oportunidad y calidad del producto para encaminarse a la empresa que es ahora.

2.1 MISION

Somos una compañía dedicada al servicio de maquila, que aporta al desarrollo económico del sector textil del municipio de Barbosa y de sus habitantes; donde la sostenibilidad propia y la satisfacción de nuestros clientes es la meta diaria de las personas que la conformamos.

2.2 VISION

En 2015 será una organización reconocida por su alta productividad y calidad en los procesos como en su talento humano; convirtiéndose en una de las más importantes empresas de confección del municipio y del área metropolitana.

2.3 VALORES

CALIDAD

HONESTIDAD

RESPONSABILIDAD

COMPROMISO

3. SITUACION PROBLEMA

3.1 DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

La compañía no tiene o ha tenido hasta el momento un proceso de selección y esto ha causado que los cargos estén bajo la responsabilidad de personas que no son adecuadas para desempeñar la labor debido a la falta de claridad en las competencias que se deben tener para cada perfil de cargo.

Esta situación crea un clima laboral conflictivo y la compañía no está obteniendo el máximo potencial en términos de productividad porque los recursos humanos o el personal no está motivado, no está debidamente capacitado o es completamente inadecuado para la organización.

3.2 ANTECEDENTES DE LA SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

Desde los inicios de la Empresa, en parte como consecuencia de que la compañía fue concebida como familiar, las personas a quienes se les brindaba la posibilidad de laborar en ella eran de relación personal a los socios. Por tanto, no se seleccionaban con base a competencias sino que el personal ingresaba a la empresa con base al afecto personal y la capacidad técnica en las maquinas de confección o alguno de los procesos relevantes a la actividad de la organización.

4. DIAGNOSTICO CONTEXTUAL – SITUACION ACTUAL

Con el paso del tiempo, este método de selección no ha cambiado y como resultado la empresa hoy se enfrenta a un clima laboral en el cual los conflictos personales y la mala adaptación al ambiente laboral y las responsabilidades son parte de la cotidianidad que afecta desde operarias hasta el personal administrativo y los socios de la empresa. Además, por falta de conocimiento y capacidad, la empresa aun no ha tomado ninguna iniciativa en aspectos de capacitación o clima laboral ya que las labores administrativas y la dirección de la planta productiva se dividía entre cuatro socios quienes, por las exigencias de la empresa y dificultades económicas, no daban abasto.

En la actualidad la empresa cuenta con un personal de mas de 50 personas incluyendo operarias y, ya hace tres años, el Gerente Administrativo. La inclusión del gerente administrativo ha servido para alivianar la carga laboral de los socios quienes ahora se enfocan en la planta productiva y participan de manera más pasiva en actividades administrativas. Gracias a la presencia de un profesional en administración se ha logrado un reciente inicio en trabajos de salud ocupacional y ahora el inicio de trabajo hacia el montaje del proceso de gestión humana.

La empresa hoy cuenta con una visión de progreso mas actualizada y competente además de la disposición, infraestructura y el recurso humano necesario para la implementación de los procesos propuestos en este trabajo.

5. OBJETIVOS

5.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar y desarrollar un sistema de gestión por competencias para posterior implementación en la empresa Confecciones LONMAR Ltda. Con el fin de establecer un proceso óptimo, estandarizado y objetivo para la selección, asignación, desarrollo y evaluación de recursos humanos dentro de dicha organización.

5.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Determinar competencias de conocimiento, habilidad y actitud esenciales y diferenciadoras a implementar en cada cargo de la empresa.
- Elaborar la estructura organizacional y los perfiles de cargo enfocados en la Gestión por Competencias.
- Establecer un proceso de selección de personal que permita identificar la presencia o carencia de todas las cualidades y habilidades requeridas por el sistema de Gestión por competencias dentro de la especificidad de cada perfil de cargo.
- Crear procesos de formación y capacitación con el fin de complementar las competencias que le propician a cada empleado la capacidad idónea para su perfil y consecuentemente para su cargo.

6. JUSTIFICACIÓN

A causa de los cambios constantes del mercado, las empresas de hoy se ven obligadas a direccionar sus actividades y adaptar sus estructuras para lograr una supervivencia en un mercado cada vez más competitivo.

El éxito de una empresa hoy depende por supuesto de los diferentes aspectos de su funcionamiento que van desde lo administrativo hasta lo productivo. En todos esos aspectos la totalidad de las actividades es realizada por seres humanos ya que al fin y al cabo una empresa es un equipo de seres humanos trabajando hacia un fin común. En este equipo, como en cualquier otro, las personas procuran aportar y realizar funciones que sean acordes a sus capacidades o competencias inherentes.

Esto hace necesaria la elaboración de una estrategia que permita fortalecer y aprovechar al máximo el potencial humano de la empresa, seleccionando y capacitando el personal idóneo para desarrollar cada labor dentro de la compañía.

El objetivo de esta propuesta es de manera futura implementar en confecciones LONMAR, un proceso de selección y capacitación que permitan dar solución a las dificultades actuales en cuanto al personal de la empresa y consecuentemente a la productividad de la misma, ya que en el presente de la compañía existen problemas que han persistido a lo largo de la vida de la organización con respecto a la selección y debida capacitación del personal, con lo cual las directivas de esta, necesitan crear las respectivas modificaciones a la hora de escoger el personal adecuado en cuanto a sus habilidades técnicas y personales para desempeñarse de manera adecuado dentro de sus respectivas labores, siendo

esta la respuesta y la solución que necesita la empresa para mejorar la productividad y bienestar de los empleados.

7. POBLACIÓN BENEFICIADA

La población beneficiada con la aplicación de este proyecto abarca la totalidad del personal de la compañía.

Número de personas en la compañía

Un total de 64 empleados, de los cuales hay:

Gerente, Jefe de Producción: 1

Administrador: 1

Jefe de Muestras: 1

Jefe de Planta: 1

Jefe de Terminación: 1

Supervisor de Planta: 1

Jefe de Insumos e Inventario: 1

Almacenista: 2

Operario / Manual: 55

7.1 CLIENTES

Americanino, chevignon, Naf Naf, Stop, Diesel, Yoyo.

7.2 PROVEEDORES

Siendo confecciones LONMAR una empresa de Maquila de prendas, son los mismos clientes (Americanino, Chevignon, Naf Naf, Stop, Diesel, Yoyo, y otros) quienes proveen los insumos que son telas cortadas para que la empresa entregue prendas confeccionadas. Las maquilas, hilos y demás materiales son obtenidos de proveedores privados en el centro de Medellín.

8. ASPECTOS METODOLÓGICOS Y PROCEDIMENTALES (MARCO METODOLÓGICO)

8.1 ENFOQUE CUALITATIVO

8.1.1 Definición. Esta trata de identificar la naturaleza profunda de las realidades, su estructura dinámica, aquella que da razón plena de su comportamiento y manifestaciones. De aquí, que lo cualitativo (que es el todo integrado) no se opone a lo cuantitativo (que es sólo un aspecto), sino que lo implica e integra, especialmente donde sea importante.

8.2 TIPO DE ESTUDIO DESCRIPTIVO

8.2.1 Definición. El propósito del investigador es describir situaciones y eventos. Esto es, decir cómo es y se manifiesta determinado fenómeno. Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis (Dankhe, 1986). Miden o evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o fenómenos a investigar. Desde el punto de vista científico, describir es medir. Esto es, en un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente, para así —y valga la redundancia— describir lo que se investiga.

8.3 LONMAR

A nivel de la empresa, el carácter del presente trabajo es cualitativo y descriptivo porque este pretende dar cuenta y establecer las características de una serie de actividades que se realizan al interior de la empresa como lo son la selección y la capacitación mas no cantidades ni mediciones de ningún tipo que lo harían cuantitativo. La realización de perfiles de cargo también es un proceso en el que se describen las actividades y las características de puestos de trabajo que lo hacen un proceso netamente descriptivo.

8.4 FUENTES DE INFORMACION

8.4.1 Fuentes Primarias. Las fuentes primarias de información serán el gerente de la empresa y los jefes de planta quienes tienen mayor conocimiento de las actividades de la empresa.

8.4.2 Fuentes Secundarias. Apoyos bibliográficos como libros y ayudas como el Internet, revistas y artículos de interés.

9. ASPECTOS LEGALES (MARCO LEGAL EN SELECCIÓN DE PERSONAL)

Con respecto a la selección de personal, Confecciones LONMAR establece lo siguiente:

9.1 DEL USO DEL MANUAL EN EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

- En la publicación o aviso de oferta de cargos por reclutamiento de personal se han de publicar los datos como: título del cargo, requisitos mínimos y sueldo deberán coincidir exactamente con los contenidos en el Manual Descriptivo de Cargos y su correspondiente Escala de Sueldos.
- Cuando se evalúe los credenciales, conocimientos, habilidades y destrezas de un candidato a ocupar un cargo, la evaluación se basará en los requisitos mínimos contenidos en el Perfil de Cargo.
- La selección de personal se basará en el cumplimiento por parte del aspirante de: los requisitos mínimos de educación, experiencia, conocimientos, habilidades y destrezas exigidos en el Perfil de Cargo.
- En las entrevistas y aplicación de pruebas para la selección de personal, se evaluará el potencial de los aspirantes para ejecutar los aspectos relacionados con el cargo. Debiendo poseer los entrevistadores sólido conocimiento del contenido del cargo para el cual se evalúa.
- Cuando no exista entre el personal actual un candidato que reúna los requisitos para ocupar un cargo vacante o un cargo creado, se procederá a llenar la vacante, mediante concurso externo.

Con respecto a Capacitación se da aplicabilidad a la siguiente:

La ley 909 de 2004, título VI, capítulo I, artículo 36, considera que “La capacitación y formación de los empleados públicos está orientada al desarrollo de sus capacidades, destrezas, habilidades, valores y competencias fundamentales, con miras a propiciar su eficacia personal, grupal y organizacional, de manera que se posibilite el desarrollo profesional de los empleados y el mejoramiento en la prestación de los servicios.”

10. ASPECTOS TEÓRICOS GENERALES (MARCO TEÓRICO Y MARCO CONCEPTUAL)

10.1 MARCO CONCEPTUAL

10.1.1 Competencias. Spencer y Spencer definen la competencia como una característica subyacente de un individuo que esta causalmente relacionada con un nivel estándar de efectividad y/o con un desempeño superior en un trabajo o situación.

Es decir que la competencia es una parte profunda de la personalidad, conocerla puede ayudar a predecir comportamientos en una amplia variedad de situaciones y desafíos laborales

La competencia realmente predice quien hará algo bien o probablemente en relación con un criterio específico o estándar definido con anterioridad

10.1.2 Gestión Humana. Permite dimensionar correctamente el talento de las personas que la integran, incluyendo aspectos como la contratación de seres idóneos para determinadas labores, capacitar a los empleados y proporcionar el ambiente y los mecanismos necesarios para que exista una productividad ideal. De esta manera, se identifican diferentes necesidades de las personas, se desarrollan sus capacidades, se crean e implementan programas de bienestar y se apoyan las decisiones institucionales.

10.1.3 Selección. Identificar aquellas candidaturas que, por sus características objetivas cumplan con los requerimientos mínimos de adaptabilidad al puesto de trabajo para el que se selecciona; el procedimiento se atenderá en todo a las

descripciones de requerimientos objetivos que se encuentren en la ficha de requerimiento de cobertura del puesto objetivo de trabajo, aspectos organizativos, formación y experiencia, no resultando aptos para comenzar el proceso aquellos candidatos que no cumplan con todas las especificaciones pre-establecida como imprescindibles.

10.1.4 Capacitación. Se lleva a cabo con el fin de brindar conocimiento o ideas necesarias para el desempeño de una labor básicamente calificada. Es de carácter teórico y se relaciona directamente con el “saber”.

Las técnicas de entrenamiento, capacitación y formación se deben relacionar con la situación en la cual se esté dando y con el tipo de necesidad de entrenamiento que se quiera satisfacer.

La capacitación y el desarrollo del potencial humano reflejan la preocupación de la empresa por sus integrantes, por su progreso y desarrollo. La capacitación y el desarrollo deben considerarse como una inversión a largo plazo que incrementa la rentabilidad y estabilidad de la organización.

10.1.5 Organización. Una organización es un sistema diseñado para alcanzar ciertas metas y objetivos. Estos sistemas pueden, a su vez, estar conformados por otros subsistemas relacionados que cumplen funciones específicas.

En otras palabras, una organización es un grupo social formado por personas, tareas y administración, que interactúan en el marco de una estructura sistemática para cumplir con sus objetivos.

10.1.6 Perfil. El perfil profesional es la descripción de las ocupaciones existentes en el sector empleador y que están siendo o se espera sean desempeñado por el egresado de un programa o trabajador". Tratando de establecer la relación cargo-

función-responsabilidad como también los componentes, actitudinales, habilidades y destrezas que se requiere para el desempeño de dicho cargo.

La creación de un perfil ocupacional se puede considerar una parte del análisis y la descripción de cargos, ya que a partir de las necesidades empresariales, se crean perfiles ocupacionales como un elemento en la selección y análisis de personal.

10.1.7 Procedimiento. Sucesión cronológica de operaciones concatenadas entre sí, que se constituyen en una unidad de función para la realización de una actividad o tarea específica dentro de un ámbito predeterminado de aplicación. Todo procedimiento involucra actividades y tareas del personal, determinación de tiempos de métodos de trabajo y de control para lograr el cabal, oportuno y eficiente desarrollo de las operaciones.

10.1.8 Entrevista. La entrevista de selección consiste en una plática formal y en profundidad, conducida para evaluar la idoneidad para el puesto que tenga el solicitante. El entrevistador se fija como objeto responder a dos preguntas generales: ¿Puede el candidato desempeñar el puesto? ¿Cómo se compara con respecto a otras personas que han solicitado el puesto? Las entrevistas de selección constituyen la técnica mas ampliamente utilizada; su uso es universal entre las compañías latinoamericanas. Las entrevistas permiten la comunicación en dos sentidos: los entrevistados obtienen información sobre el solicitante y el solicitante la obtiene sobre la organización.

10.1.9 Proceso. Un proceso es un conjunto de actividades o eventos (coordinados u organizados) que se realizan o suceden (alternativa o simultáneamente) bajo ciertas circunstancias con un fin determinado.

10.1.10 Selección de Personal. Serie de pasos específicos que se emplean para decidir qué solicitantes deben ser contratados para cubrir un puesto adecuado.

10.2 MARCO TEORICO

10.2.1 Competencias. Las competencias son las características subyacentes de la persona, que están relacionadas con una correcta actuación en su puesto de trabajo y que pueden basarse en la motivación, en los rasgos de carácter, en el concepto de sí mismo, en actitudes o valores, en una variedad de conocimientos o capacidades cognoscitivas o de conducta. En definitiva, se trata de cualquier característica individual que se pueda medir de modo fiable y cuya relación con la actuación en el puesto de trabajo sea demostrable. Así, se puede hablar de dos tipos de competencias:

- Las competencias diferenciadoras distinguen a un trabajador con actuación superior de un trabajador con actuación mediana.
- Las competencias umbral o esenciales son las necesarias para lograr una actuación media o mínimamente adecuada.

Todas las personas poseen un conjunto de atributos y conocimientos, que pueden ser tanto adquiridos como innatos, y que definen sus competencias para una determinada actividad. Sin embargo, no es el objetivo de las competencias estudiar exhaustivamente el perfil físico, psicológico o emocional de cada persona: se trata de identificar aquellas características que puedan resultar eficaces para las tareas de la empresa. Así se definirán las competencias clave para la organización.¹

Las competencias clave tienen una influencia decisiva en el desarrollo del puesto de trabajo y, por tanto, en el funcionamiento de la empresa.

¹ BENTLEY, Trevor. Capacitación empresarial. Colombia: McGraw-Hill, 1993. p. 26.

Si se produce una adecuación (es decir, un ajuste) entre las competencias de la persona y las requeridas por su puesto, el ajuste será óptimo. Si, por el contrario, hay un desfase entre las competencias requeridas por el puesto y las características de la persona, su adecuación se verá afectada negativamente.

10.2.1.1 Tipos De Competencias²

- **Por dificultad de adquisición:**

Conocimientos: adquisición de la competencia según la aplicación de una técnica específica.

Habilidades: normalmente se adquieren mediante formación y experiencia.

Capacidades: algunas están relacionadas con rasgos o características personales, y son más difíciles de obtener y modificar en el corto plazo.

- **Por similitudes temáticas entre competencias, se clasifican siguiendo el desarrollo de un tema central, por ejemplo:**

Comunicación: capacidad para hablar en público; expresión oral y escrita fluida.

Gerencia/gestión: planificación, dirección de equipos, liderazgo, resolución de conflictos.

Influencia: motivación, relaciones públicas, trabajo en equipo.

Solución e innovación: capacidad de aportar sugerencias, creatividad, capacidad de síntesis, orientación a resultados.

Logro y acción: consecución de objetivos individuales o de grupo.

Servicio: actitud disponible, puntualidad, orientación al cliente.

² *Ibíd.*, p. 26.

10.2.1.2 Características de las Competencias. “Al determinar el modelo de gestión por competencias que se implantará en la organización, hay que tener presente cuáles son las características que deben poseer las competencias, con carácter general”.³

- **Adecuadas al negocio.** Es necesario identificar las competencias que tengan una influencia directa en el éxito de la empresa, tanto positiva como negativamente. El objetivo es mejorar el desempeño general de la empresa, así que hay que conocer las características de las personas implicadas.
- **Adecuadas a la realidad actual y futura.** Para considerar las adaptaciones y requerimientos que existirán en un futuro, se deben considerar la situación, las necesidades y las posibles deficiencias de la organización, así como el plan de desarrollo o evolución que tendrá la empresa
- **Operativas, codificables y manejables.** Es necesario que cada competencia cuente con una escala de medición que se obtenga de manera clara y sencilla, pues las cualidades no deben ser atributos abstractos. Toda competencia debe tener la facultad de proporcionar una información que pueda ser medida y clasificada.
- **Terminología y evaluación.** Se deben utilizar un lenguaje y unos conceptos estándares en la organización, con el objeto de que todas las personas conozcan lo que se espera de ellos y el sistema con el que serán evaluadas.

³ BENTLEY, Trevor. Capacitación empresarial. Colombia: McGraw-Hill, 1993. p. 45.

- **De fácil identificación.** “Dentro del sistema se debe identificar el nivel o grado de la competencia de una manera fácil, es decir, que no sea necesario realizar un estudio profundo o complicado cada vez que se desea obtener información.”⁴

10.2.2 Perfil de Cargo. Lo que se pretende mediante el enfoque de competencias es lograr una gestión de la empresa más ajustada al activo humano utilizando las características clave que tiene el personal actual y aquellas que hacen que, también, un determinado puesto de trabajo se desarrolle más eficazmente. La consecuencia de todo ello es la integración de un equipo de trabajo que conseguirá alcanzar los objetivos a corto, medio y largo plazo de manera efectiva. Para lograrlo, es necesario desarrollar el perfil de los puestos desde la perspectiva de las competencias. El modelo de dicho perfil deberá incluir los siguientes pasos⁵:

- Definición del puesto.
- Tareas y actividades principales.
- Formación de base y experiencia requerida para su desempeño.
- Competencias técnicas o conocimientos necesarios para un desempeño adecuado.
- Competencias referidas a capacidades/habilidades.

10.2.3 Proceso de Selección de Personal. “La selección de personal... es un proceso orientado a satisfacer las necesidades de una entidad en un puesto de trabajo vacante y de un candidato con motivaciones e intereses por ocuparlo”⁶. El

⁴ ERNST & YOUNG. Manual del Director de Recursos Humanos. Gestión por Competencias [en línea]. Disponible en Internet: <<http://formacionhumana.files.wordpress.com/2008/06/competencias.pdf>>

⁵ RONDÓN, I. Manual de Descripción de Cargos para la Empresa. C.A, Maracay, Estado Aragua: 2003. p. 56.

⁶ URDANETA, Orlando. Psicología Organizacional. Bogotá DC: 3R editores, 2001. p. 133.

proceso se inicia en el momento en que se genera una vacante y una persona solicita un empleo y termina cuando se toma la decisión de contratar a uno de los solicitantes.

Para que un proceso de selección sea efectivo es muy importante considerar las necesidades de la organización, su potencial humano y la satisfacción que el trabajador alcanzará al desempeñarse en un determinado puesto. Esto nos lleva a determinar el marco de referencia; es decir, la organización en que se realice la selección de personal, la cual es, pues, la elección de la persona adecuada para un puesto adecuado y un costo adecuado que permita la realización del trabajador en el desempeño de su puesto y el desarrollo de sus habilidades y potenciales a fin de hacerlo más satisfactorio a sí mismo y a la comunidad en que se desenvuelve para contribuir, de esta manera, a los propósitos de organización.

Aunque el proceso de selección, es un medio para que la organización logre sus objetivos no es extraño que las organizaciones impongan límites, como sus presupuestos y políticas que influyen el proceso. Limitantes que en ocasiones, hacen figura a largo plazo sobre la efectividad de la selección. Es por ello que se debe generar conciencia en las organizaciones acerca de que las metas se alcancen mejor cuando se impongan pautas claras, propias de la circunstancia específica en que se desempeña, y que contribuyan no solamente al éxito financiero de la compañía, sino también al bienestar general de la comunidad.

“El objetivo último del proceso de selección es garantizar el ingreso de personal idóneo y el asenso de los empleados, con base en el merito, mediante sistemas que permitan la participación democrática, en igualdad de oportunidades de todos los candidatos que demuestren poseer los requisitos para el desempeño del cargo”⁷ Es por ello que para lograr el éxito adecuado de reclutar y seleccionar al personal se requiere de una planeación, y para eso es necesario elaborar tres

⁷ *Ibíd.*, p. 133.

pronósticos: uno del personal que se requerirá (vacante), uno del puesto de trabajo a satisfacer y uno de oferta de candidatos externos y de candidatos internos; Con estos requerimientos se conseguirá “contratar personal adecuado para el puesto adecuado y a un costo adecuado y la probabilidad de que los trabajadores, así elegidos, tengan éxito en su labor”. (Guth, 2001).

10.2.3.1 Vacante. El proceso se inicia cuando se presenta una vacante, cuya definición literal es: puesto que no tiene titular. Se entiende como tal la disponibilidad de una tarea a realizar o puesto a desempeñar, que puede ser de nueva creación debido a imposibilidad temporal o permanente de la persona que lo venía desempeñando.

Antes de proceder a cubrir dicha vacante, deberá estudiarse la posibilidad de redistribución del trabajo, con objeto de que dichas tareas sean realizadas entre el personal existente y, solo en caso de no ser posible, se solicitara que se cubra.

- **Análisis y Valoración de Puestos.** Recibida la requisición de personal, con base en el manual de funciones y el perfil del cargo se recurrirá al análisis y evaluación de puestos con el objeto de determinar los requerimientos que debe satisfacer la persona para ocupar el puesto eficientemente como lo son las funciones, responsabilidades del cargo, las relaciones de dependencia, condiciones del trabajo, características personales, así como el salario a pagársele. En caso de no existir dicho análisis y evaluación, deberá procederse a su elaboración para poder precisar que se necesita y cuanto se pagará. El análisis del puesto consta de dos partes: la Descripción y la Especificación.
- **Descripción del Puesto.** Es el proceso por el cual se enumeran las tareas o funciones que lo conforman y que, por lo tanto, diferencian de otros puestos. Enumera las funciones (qué hace), la periodicidad (cuando lo hace), los instrumentos (con qué lo hace) y los objetivos (porqué lo hace). Además, fija

deberes y responsabilidades. Una DP indicará qué se debe hacer, cuándo, cómo y por qué. Es la suma de conclusiones a las que hay que arribar para contribuir con el logro de los objetivos de la organización.

- **Especificación del Puesto.** “Está referida a las aptitudes del personal y a la definición de las características humanas sumada a la experiencia que debe tener para desempeñarse una persona en forma correcta en el cargo. Es un detalle de los requisitos intelectuales, físicos, responsabilidades y experiencia que posee cada persona para desempeñar distintos cargos.”⁸

Cuando están enunciadas todas estas cuestiones vistas, estamos en condiciones de poder definir el perfil.

10.2.3.2 Fuentes de Reclutamiento. De no existir dentro del inventario de personal el candidato deseado, se recurrirá a las fuentes de reclutamiento, entendiendo por tales los medios de los que se vale una organización para atraer candidatos adecuados a sus necesidades.

La fuente de abastecimiento más cercana es la propia organización y se refiere a las amistades, parientes o familiares del propio personal. Las ventajas que reporta esta fuente de reclutamiento, llamada interna, se manifiesta en la integración del personal; sin embargo, algunos expertos consideran que son mayores sus desventajas por las fricciones y conflictos que surgen con el personal cuando no es aceptado el candidato o cuando, ya en el desempeño de sus labores, disminuye la objetividad de los familiares en los casos en que se sanciona a sus parientes, se les niega a un ascenso, etc.

⁸ *Ibíd.*, p. 133.

Existen también las llamadas fuentes externas de reclutamiento, como es el caso de las agencias de empleo, medios publicitarios, universidades, bolsas de trabajo, etc.

Será determinante en la efectividad del reclutamiento la anticipación con que hayan sido planeadas las necesidades. Esto permite escoger el mejor personal disponible en el mercado de trabajo, planear e iniciar los programas de entrenamiento en tiempo oportuno y cubrir las vacantes con la anticipación solicitada. No se debe desconocer que el reclutamiento implica un costo que no siempre se justifica por la magnitud de la organización y la rotación del personal que ésta tiene.

10.2.3.3 Importancia de los Procesos de Selección. La selección de personal es trascendental para cualquier organización, la incorporación de un nuevo miembro es determinante, ya que todo el esfuerzo de la organización se verá reflejado en la gestión del mismo, con los riesgos que ello significa para la estabilidad de una organización un mercado tan competitivo como el actual, donde el recurso humano será en gran parte el soporte. Es así que a la hora de seleccionar y contratar una persona se debe meditar en términos de inversión, en cómo el talento de esta persona puede aportar valor dentro de un proceso de mejoramiento continuo para optimizar los resultados generados por cada integrante, que de no haber sido bien seleccionados, lejos de beneficiar, perjudicará el cumplimiento de los objetivos propuestos por la organización.

Como primera instancia para iniciar un adecuado proceso de selección es indispensable detectar el área que requiere más personal y porqué, luego valorar de que necesidades se habla para definir con más exactitud las características indispensables para el puesto, detectar que tipo de persona podría cubrir la vacante y su adecuación al perfil del área y de la organización misma.

Básicamente la búsqueda deberá dirigirse hacia personas partidarias de trabajar en equipo, dispuestas a obtener resultados medibles, flexibles para adaptarse a los cambios. Esto es regla general, considerando que todo el mercado está sistemáticamente condicionado a que funcione una organización como tal lo define el término y que asimismo sus partes formen un todo, donde cada uno se integre y logre adaptarse y progresar frente a los cambios, propios de la época en la que vivimos.

10.2.3.4 Elementos que lo Componen

- **HOJA DE VIDA**

Noción de hoja de vida.

“Herramienta indispensable en el momento en que se inicia la búsqueda de una nueva oportunidad laboral y para el empleador punto de partida en el proceso de selección de personal independiente del perfil que se requiera dentro de la empresa. En la hoja de vida se evidencia de manera escrita un resumen ordenado y detallado de datos personales y familiares además de las capacidades profesionales, de su experiencia laboral”.⁹

“Es de estas dos últimas elementos importantes a tener en cuenta al momento de hacer un primer filtro para la convocatoria, teniendo en cuenta que para evaluar si se ajusta al perfil deseado y de su correcta elaboración y presentación, dependerá el éxito para el aspirante y para el empleador tener elementos claves para elegir al mejor. El objetivo principal de la misma será presentar a su potencial empleador información sobre sí mismo, que posibilite una entrevista posterior.”¹⁰

⁹ FUNIBER, Recursos Humanos. Documentos de estudio. Universidad de Cataluña. p. 55.

¹⁰ *Ibíd.*, p. 55.

Importancia de una Adecuada Selección desde el Paso Inicial como es la Elección del Candidato por la Hoja de Vida

Aspectos a tener en cuenta.

- Porque medio llega la hoja de vida a la empresa
- Si la persona que entrega la hoja de vida es recomendada.
- Presentación
- Orden y coherencia de los datos
- Si los datos están completos
- Perfil profesional descrito en la hoja de vida
- Si cumple con los requisitos mínimos pedidos para ocupar el puesto

• ENTREVISTA TRADICIONAL

Noción De Entrevista

“Por regla general, es un proceso de comunicación verbal interpersonal entre un sujeto que indaga (entrevistador) y otro sujeto objeto de indagación (entrevistado), en un contexto específico y con objetivos determinados propios de este, en razón de la posibilidad de sustraer información multi-contextual del sujeto indagado, a fin de ofrecer un punto de partida para el proceso en un caso concreto.”¹¹

La salvedad de la regla general, tiene como fundamento el hecho de reconocer la existencia de entrevistas que no tienen solo como medio de ejecución el empleo de la comunicación verbal.

Dice Martha Alicia Alles que, la entrevista es la herramienta por excelencia en la selección de personal, es uno de los factores que más influencia tiene en la

¹¹ DE ANSOARENA, Álvaro. 15 Pasos para la Selección de Personal con Éxito, métodos e instrumentos. España. p. 44.

decisión final respecto de la aceptación de un candidato. Es un dialogo que se sostiene con un propósito definido y no por la mera satisfacción de conversar.

De la anterior conceptualización se anota como fundamento de la entrevista, la correspondencia mutua que debe presentarse entre entrevistador y entrevistado, relación que se nutre objetiva o subjetivamente según apreciación y actitud de estos, lo cual depende necesariamente de un especial matiz, a fin de no sesgarse el entrevistador, con aspectos propios del lenguaje corporal en el entrevistado y el tema en que se esté ahondando, ya que ello implicaría una prevalencia de la objetividad y en ese sentido, una alta posibilidad de sensatez en la entrevista¹².

• ENTREVISTA EN LA SELECCIÓN DE PERSONAL

El objetivo principal del instrumento en comento, es establecer un dialogo, que no implica propiamente una conversación entre las partes, esto es, en el curso de la entrevista, no solo será medio de ejecución el dialogo, puesto que de aspectos como la postura, la actitud y la gestualización del entrevistado, deberá constatar el entrevistador, el grado de coherencia entre estos y lo que manifiesta verbalmente. Sin embargo, es preciso advertir, que la interpretación que al respecto se elabore, debe estar siempre dentro de un ámbito de asertividad, toda vez que de lo contrario se puede regir el entrevistador por juicios de valor, lo cual le condiciona.

La entrevista como contacto real con el candidato permite complementariedad y la reducción del error, en el que puede incurrir el seleccionador ante su apreciación de la hoja de vida, ya que esta pueda impactar por su evidente idoneidad, lo cual si bien ostenta un gran valor, puede no serlo si se hace analiza desde el perfil del cargo a suplir, de ahí que cuanto antes se tenga en entrevista estructurada al candidato y se tenga un primer encuentro exploratorio con él, antes se podrá descartar a aquellos que, por motivos de muy diversa índole, no encajan en el perfil, aunque su curriculum, aparentemente así lo indique.¹³

En el proceso de selección cada candidato debe acogerse a una serie de pautas dirigidas a predicar de dicho proceso, asertividad y eficacia en la selección del personal, de ahí que se plantee secuencialmente un número fases conforme a los procesos específicos propios de cada organización, independiente de su eficacia o

¹² *Ibíd.*, p. 44.

¹³ *Ibíd.*, p. 44.

no, lo cierto a este punto es que cada proceso cuenta con objetivos encaminados a lograr encontrar la unidad entre el aspirante y el perfil del cargo, unidad que en principio supone coherencia con la identidad y finalidad de la organización, ya que cada proceso de esta, debe estar dirigido al desarrollo de la visión y la misión como máximas directrices.

Es vital en el ejercicio de la entrevista de selección de personal, la pertinencia de las preguntas que plantee la organización en cada uno de sus procesos, toda vez que de la asertividad de estas, implicara la posibilidad de detallar el ser, el hacer y el saber hacer de la persona y del empleado potencial que hay detrás de cada candidato, en relación al perfil del cargo, todo esto en el entendido de la ejecución objetiva en cabeza del entrevistador, es decir, este debe excluir los juicios de valor y las actitudes que generen en el aspirante la sensación de ser juzgado, lo cual viciara de ineficacia su proceso de selección, además del costo emocional que ello implicara para el entrevistador.

Así las cosas, el saber preguntar es un punto de partida esencial, que permitirá o no, predicar eficacia en el proceso de selección al momento de tomar la decisión final, de ahí que el entrevistador este llamado a tener en cuenta entre otros, los siguientes aspectos, si de conservar el buen nombre de la organización y en especial, si de elegir al mejor se trata:

Garantizar:

- Confianza y cordialidad
- Formulación de preguntas de naturaleza comprensible
- Formular una pregunta
- Relación de la pregunta y el campo indagado
- Confidencialidad
- Conocimiento previo y objetivo del sujeto entrevistador

- Respeto por la intimidad y la humanidad
- Perfil de cargo como fundamento
- Prudencia ante la susceptibilidad identificada

Evitar

- Acumulación coetánea de preguntas
- Inducir la respuesta
- Distracción
- Formulación de preguntas técnicas sobre la especialidad del entrevistado
- Juicios de valor en relación al impacto inicial
- Exceso en la informalidad
- Personalizar respecto al empleado saliente
- Influencias sin conocimiento de causa

Finalmente, y en tratándose de elección del candidato, es de anotar que de acatar las anteriores recomendaciones, podría obtenerse como resultado la identificación de características personales, profesionales y conductuales del sujeto elegido, ya que dicha decisión supone una valoración de la trayectoria y las competencias que a nivel profesional y personal revistan al candidato, en relación al cargo y al lugar de trabajo, todo ello dirigido en especial, a la contribución de elementos que nutran idóneamente la cultura organizacional y por ende fortalezcan el clima laboral.

Es natural citar como fundamento de la entrevista las preguntas, propias de toda relación interpersonal, como regla general, razón por la cual, se hace mención a estas, en cuanto a su clasificación de una manera breve y puntual.

De los distintos tipos de preguntas dentro de un proceso de comunicación verbal se cita en primer lugar la pregunta cerrada la cual permite como respuesta una sola palabra, un ejemplo de ella, es preguntar así, se ha desempeñado como profesional? si, respuestas estas que por su naturaleza darán lugar a otra pregunta

que permita ampliar el tema, en segundo lugar se cita la pregunta abierta, la cual permite que el entrevistado entre en más detalle, discurso este que permitirá al entrevistador observar aspectos conexos relevantes (relacionados con el perfil de cargo), como coherencia, vocabulario, síntesis, entre otros, un ejemplo de ello es preguntar sobre la experiencia, cuales son las técnicas que suele utilizar usted?, en tercer lugar, se cita la pregunta de sondeo, con la cual se permite complementar la pregunta cerrada, un ejemplo de ella es por qué?, cual fue la causa?, luego, en cuarto lugar se cita la pregunta hipotética, la cual es asertiva en evaluaciones por competencias, toda vez que plantea situaciones hipotéticas que permiten analizar habilidad y destreza en el candidato, así, pese a su especial utilidad, no es recomendable su formulación en la entrevista individual, ya que la persona de manera verbal puede solo pretender impresionar al entrevistador, de lo cual no se sigue que el entrevistado obre de la forma que ha descrito, ya que solo ello es posible como ya se anoto, en la indagación de conocimiento y habilidad. Ahora bien, y hablando de preguntas impertinentes, en quinto lugar, la pregunta limitante tampoco es recomendable, ya que el entrevistado entra en una situación de elección entre dos respuestas, lo cual coharta y limita el recurso de este, y con ello, impedir incluso para el entrevistador la posibilidad de percibir competencias en aquel y por último, la pregunta provocadora que se sugiere sea utilizada en la evaluación por competencias o centros de valoración.¹⁴

¹⁴ *Ibíd.*, p. 44.

11. RESULTADOS

11.1 MANUAL DE PERFILES

La elaboración de un manual de perfiles de cargo donde se incluye la definición de unas competencias corporativas y específicas fue uno de los objetivos principales del trabajo. El manual de perfiles es herramienta esencial en un adecuado proceso de selección y en la identificación de necesidades de capacitación en una empresa.

11.1.1 Objetivos Cumplidos

- Determinar competencias de conocimiento, habilidad y actitud esenciales y diferenciadoras a implementar en cada cargo de la empresa.
- Elaborar la estructura organizacional y los perfiles de cargo enfocados en la Gestión por Competencias.

Estos objetivos se evidencian en los anexos No. 1 y No. 2.

11.2 PROCEDIMIENTO DE SELECCIÓN

Se determina un procedimiento a seguir para la adecuada selección de personal nuevo a la empresa que se ha de implementar a partir de la fecha de

establecimiento de dicho procedimiento. Este proceso de selección servirá de filtro inicial para la óptima selección de personal en la empresa.

11.2.1 Objetivos Cumplidos

- Establecer un procedimiento de selección de personal que permita de manera óptima identificar la presencia o carencia de todas las competencias requeridas por el sistema de Gestión por Competencias dentro de la especificidad de cada perfil de cargo.

Estos objetivos se evidencian en el anexo No. 3.

11.3 CAPACITACIÓN

Se establece un procedimiento a seguir para la adecuada identificación de necesidades y desarrollo de capacitación de personal que se ha de implementar a partir de la fecha de establecimiento de dicho procedimiento.

11.3.1 Objetivos Cumplidos

- Establecer un procedimiento de formación y capacitación con el fin de complementar las competencias que le propician a cada empleado la capacidad idónea para su perfil y consecuentemente para su cargo.

Estos objetivos se evidencian en el anexo No. 4.

12. CONCLUSIONES

- Confecciones LONMAR es una empresa de gran potencial que, aunque cuenta con mucha disposición, aun no dispone de personal capacitado para implementar adecuadamente los procesos diseñados en este proyecto. El diseño de un sistema de gestión por competencias y un proceso de selección es solo un primer paso hacia la implementación de un modelo de gestión humana que ha de incluir, a futuro, procesos de clima laboral, motivación y salud ocupacional.
- Los procesos de selección y capacitación propuestos permitirán una transformación en la cultura organizacional que con su posterior afianzamiento se dará paso a un mejor clima organizacional.
- Se evidencia la necesidad de implementar lo antes posible esta propuesta dentro de la compañía para lograr los objetivos en cuanto a productividad y calidad del servicio.

13. RECOMENDACIONES

- Adquirir personal capacitado para la implementación de los procesos de Gestión Humana.
- Implementar actividades que logren fomentar dentro los trabajadores de la compañía un sentido de pertenencia que permita un mejor clima organizacional y un mejor rendimiento en términos de producción.
- Implementar de manera próxima las propuestas establecidas, sujetas en todo momento a posibles modificaciones con el fin de alcanzar las metas en productividad.
- Fomentar dentro de los empleados de la compañía la mentalidad y necesidad de una continua capacitación y actualización en cuanto a calidad y desempeño.
- Lograr simplificar y optimizar los procesos de selección, buscando un personal adecuado que garantiza continuidad dentro de la empresa.

BIBLIOGRAFIA

AGUIRRE, Alfredo Guth. Reclutamiento, Selección e Integración de Recursos Humanos. México: 2001.

BENTLEY, Trevor. Capacitación empresarial. Colombia: McGraw-Hill, 1993.

BERNAL TORRES, Cesar Augusto. Metodología de la investigación: para Administración, economía y ciencias sociales. Pearson Education, 2006.

CHIAVENATO, Adalberto. Administración de Recursos Humanos. Colombia: Editorial Mc Graw-Hill Interamericana, 2000.

DE ANSORENA, Álvaro. 15 Pasos para la Selección de Personal con Éxito, métodos e instrumentos. España. p. 44.

FUNIBER, Recursos Humanos. Documentos de estudio. Universidad de Cataluña. p. 55.

GELLERMAN, Saúl W. Motivación y productividad. México: Editorial Diana, 1979.

GRANADOS Jaime. Centros de Evaluación (assessment Center), edel manual moderno, México DF. Santafé de Bogotá: 2000.

HAMEL, H.;WILEY & SONS: Competence based competition.

RONDÓN, I. Manual de Descripción de Cargos para la Empresa. C.A, Maracay, Estado Aragua: 2003.

URDANETA, Orlando. Psicología Organizacional. Bogotá DC: 3R editores, 2001.

WEIS. La función de recursos humanos.

CIBERGRAFIA

ERNST & YOUNG. Manual del Director de Recursos Humanos. Gestión por Competencias [en línea]. Disponible en Internet: <<http://formacionhumana.files.wordpress.com/2008/06/competencias.pdf>>

ANEXOS



ANEXO A. MANUAL DE PERFILES Y COMPETENCIAS

Anexo A. Manual de Perfiles y Competencias

Contenidos

1. INTRODUCCION
2. OBJETIVOS
3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL
4. COMPETENCIAS
 - 4.1 COMPETENCIAS ESENCIALES
 - 4.2 COMPETENCIAS DIFERENCIADORAS
5. DESCRIPCION DE PERFILES DE CARGO
 - 5.1 Gerente, Jefe de Producción
 - 5.2 Administrador
 - 5.3 Jefe de Muestras
 - 5.4 Jefe de Planta
 - 5.5 Jefe de Terminación
 - 5.6 Supervisor de Planta
 - 5.7 Jefe de Insumos e Inventario
 - 5.8 Almacenista
 - 5.9 Operario / Manua

1. INTRODUCCION

Es bien sabido que el recurso humano hace a la empresa, del eficiente y eficaz desempeño de los trabajadores dependerá el éxito o el fracaso de una organización. Es por este motivo, que es fundamental tener claramente definidos los perfiles de cargos y sus funciones o responsabilidades con las competencias requeridas para la correcta ejecución del mismo.

Las competencias son un concepto relativamente nuevo, van más allá del conocimiento y las habilidades, se definen como el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes verificables, que se aplican en el desempeño de una función productiva, en este sentido se refieren a la interiorización del conocimiento, de forma tal que la persona puede hacer uso de él y de sus habilidades personales para desempeñar una tarea de manera efectiva. Las competencias se han convertido en un determinante claro del desempeño tanto de las personas, como de las organizaciones.

En este contexto y en concordancia con los objetivos de la organización, el presente manual surge de la necesidad de consolidar la información que se requiere para cada uno de los cargos de la organización. Este manual contiene las competencias corporativas que son comunes a los cargos de acuerdo al tipo de funciones que desempeñan, así como las competencias específicas de cada cargo, y su respectivo perfil, de manera que se pueda seleccionar a la persona más adecuada para el desempeño de los cargos contemplados en organización y/o capacitar al personal actual con el fin de que adquiera y mejore las competencias que le harán posible un óptimo desempeño en su puesto de trabajo.

2. OBJETIVOS

El Manual de Perfiles tiene los siguientes objetivos:

- Servir como instrumento fundamental en la validación del potencial de los recursos humanos de la gestión
- Servir como documento de referencia para la ejecución de los procesos técnicos de selección y capacitación de personal.
- Servir como documento fuente para la formulación de documentos técnicos normativos en materia de descripción de cargos.

3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



4. COMPETENCIAS

Las competencias son características subyacentes de la persona que están relacionadas con un adecuado desempeño en el puesto de trabajo y que pueden basarse en la motivación, rasgos de personalidad, actitudes o valores, conocimientos o capacidades. En definitiva, se trata de cualquier característica que se pueda medir de modo fiable y cuya relación con el desempeño laboral sea demostrable. Así, se pueden diferenciar en dos tipos de competencias:

4.1 COMPETENCIAS ESENCIALES (CORPORATIVAS)

Son aquellas que se consideran necesarias para un desempeño mínimamente aceptable en un cargo específico dentro del contexto y la cultura de la organización.

Estas están sustentadas en los valores de la organización de la siguiente manera:

Calidad: El deseo y la capacidad de realizar un producto que logre, de manera consistente, satisfacer y superar los requerimientos y las expectativas del cliente.

Honestidad: Característica humana que consiste en comportarse y expresarse con sinceridad y coherencia, respetando los valores de la justicia y la verdad

Responsabilidad: Habilidad del ser humano para medir y reconocer las consecuencias de los propios actos y decisiones.

Compromiso: La capacidad de poner al máximo nuestras capacidades para sacar adelante todo aquello que se nos ha confiado.

4.2 COMPETENCIAS DIFERENCIADORAS

Son las que distinguen a un trabajador con un desempeño superior de uno con un desempeño aceptable en un cargo específico

Estas aplican en diferentes grados según las características y las exigencias de cada cargo específico.

Atención al detalle: Tendencia a ser minucioso en la realización de un trabajo buscando siempre buscando la mayor calidad en cada detalle.

Liderazgo: la capacidad de tomar iniciativa, gestionar, convocar, motivar y evaluar a un grupo o equipo.

Orientación al Cliente: Es la disposición para realizar el trabajo con base en las necesidades y expectativas de los clientes preocupándose por entender sus necesidades y dar solución a sus problemas.

Orientación a los Resultados: Es la tendencia al logro de resultados de alto rendimiento y calidad siempre en aras del mejoramiento continuo.

Trabajo en equipo: Es la capacidad para establecer relaciones con sus compañeros que le faciliten a cada desempeño de sus funciones articulando sus metas con las metas de sus compañeros de trabajo y las de la organización.

Iniciativa – Autonomía: Cualidad personal de anticiparse a los demás resolviendo problemas o tomando decisiones sin necesidad de recibir instrucciones de hacerlo.

Adaptabilidad: La capacidad de acomodarse o ajustar la manera de trabajar según las condiciones de su entorno y los cambios que se puedan dar en este.

Habilidad analítica: La capacidad de comprender las características de un problema y generar ideas claras que permitan alcanzar soluciones.

Habilidad Social: es el conjunto de conductas y estilos de interacciones que permiten al ser humano adaptarse al medio social e interactuar con otras personas de manera positiva.

Comunicación Oral: La capacidad de expresarse y transmitir ideas e información de manera clara, asertiva y profesional a través del dialogo.

Comunicación Escrita: La capacidad de expresarse y transmitir ideas e información de manera clara, asertiva y profesional a través de la redacción de textos.

Capacidad de planificación y organización: La cualidad y habilidad de fijar metas y determinar una secuencia lógica de pasos a seguir para obtener dichas metas.

Tolerancia a la presión: La habilidad de trabajar con eficacia y óptimo desempeño bajo presiones de tiempo y oposición.

Resolución de Conflictos: La capacidad de idear y llevar a cabo soluciones y estrategias para afrontar y resolver conflictos interpersonales de manera pacificadora.

4.3 APLICABILIDAD

Dependiendo de las actividades específicas a cada cargo, la aplicabilidad de cada competencia a las actividades correspondientes a cada cargo va a variar. Esas variaciones se especificarán dentro del perfil de cargo de la siguiente manera:

Irrelevante: La competencia no se hace necesaria en ningún momento para el adecuado desempeño de las labores correspondientes al cargo.

Deseable: Indica que aunque en un cargo específico no se hace necesaria alguna competencia en particular, la presencia de esta sin duda mejoraría el desempeño de una persona dentro del mismo.

Necesario: Indica que la presencia de una competencia específica se hace absolutamente necesaria para el adecuado desempeño de las funciones del perfil en mención.

5. DESCRIPCIÓN DE PERFILES DE CARGO

A continuación se detalla cada uno de los cargos con sus respectivos requisitos, funciones y competencias.

5.1 Gerente, Jefe de Producción

1. INFORMACION GENERAL	
1.1 NOMBRE DEL CARGO	Gerente, Jefe de Producción
1.2 PROCESO AL QUE PERTENECE	
1.3 REPORTA A	Junta de socios

1.4 PERSONAL A CARGO	<i>Administrador</i> <i>Jefes de módulos</i> <i>Supervisores</i> <i>Operarios</i> <i>Manuales</i>
1.5 OJETIVO DEL CARGO	<i>Velar por el optimo funcionamiento de la empresa en todos los aspectos.</i>
1.6 REQUERIMIENTOS DEL CARGO	
Educación	<i>Profesional en Administración de Empresas</i>
Formación	<i>Producción textil</i> <i>Conocimientos en Métodos y Tiempos</i> <i>Conocimientos en Sistema Modular de Producción</i>
Experiencia	<i>2 Años</i>

2. RESPONSABILIDADES
2.1 RESPONSABILIDADES ESPECIFICAS:
<i>Gestionar asignación y entregar lotes para la empresa.</i>
<i>Manejo relaciones publicas</i>
<i>Consecución de recursos financieros</i>
<i>Resolución de problemas dentro y fuera de la empresa</i>
<i>Negociar precios, cantidad y fechas de entrega de la producción</i>
<i>Se encarga del mercadeo de la empresa (vende un servicio a nuestros clientes)</i>
<i>Gestionar los insumos de las producciones</i>
<i>Analizar la información financiera de la empresa</i>
<i>Ojalar producción</i>
<i>Controlar eficiencia y rendimiento de empleados en sus funciones.</i>
<i>Evaluar el rendimiento del personal. (Operarios y administrativos)</i>
<i>Junto con la jefe de planta, determinar la salida de producción para pulir y revisar.</i>
<i>Hacer enlace de calidad entre lavandería y planta.</i>

<i>Programar entrega a lavandería.</i>
<i>Control de entrega a lavandería de lotes. (pulidos, y remisionados)</i>
<i>Manejo de la hoja de ruta, proponiendo acciones correctivas para los problemas identificados.</i>
<i>Realiza diligencias de carácter administrativos.</i>
<i>Administra el cumplimiento de fechas de entrega a los clientes, analizando el seguimiento diario de producción con jefes de módulos.</i>
<i>Revisa y aprueba muestrarios y contramuestras.</i>
<i>Controla tiempos de reprocesos para los respectivos descuentos.</i>
<i>Apoya en el proceso de CALIDAD en situaciones claves y oportunas.</i>
<i>Vigila el cumplimiento de las funciones de Jefes de módulos.</i>

4. Habilidades	Grado		
	Irrelevante	Deseable	Necesario
<i>Atención al detalle</i>			X
<i>Liderazgo</i>			X
<i>Orientación al Cliente</i>			X
<i>Orientación a los Resultados</i>			X
<i>Trabajo en equipo</i>			X
<i>Iniciativa – Autonomía</i>			X
<i>Adaptabilidad</i>			X
<i>Habilidad analítica</i>			X
<i>Habilidad Social</i>			X
<i>Comunicación Oral</i>			X
<i>Comunicación Escrita</i>	X		
<i>Capacidad de planificación y organización</i>			X
<i>Tolerancia a la presión</i>			X
<i>Resolución de Conflictos</i>			X

5.2 Administrador

1. INFORMACION GENERAL

1.1 NOMBRE DEL CARGO	Administrador
1.2 PROCESO AL QUE PERTENECE	
1.3 REPORTA A	Junta de socios
1.4 PERSONAL A CARGO	Jefes de módulos Supervisores Operarios Manuales
1.5 OJETIVO DEL CARGO	Velar por el óptimo funcionamiento del proceso administrativo y el personal operativo.
1.6 REQUERIMIENTOS DEL CARGO	
Educación	Tecnólogo en Administración
Formación	Administración de la Producción Gerencia Conocimientos en Sistema Modular de Producción
Experiencia	2 Años

2. RESPONSABILIDADES

2.1 RESPONSABILIDADES ESPECIFICAS:
Realizar facturas, remisiones, egresos, ingresos
Resolver dudas generados por los empleadas en el proceso productivo o administrativo.
canalizar la información que los clientes envíen
Analizar y hacer la retroalimentación de los problemas que se estén presentando

<i>tanto en la planta como con los clientes.</i>
<i>Resolución de problemas dentro y fuera de la empresa</i>
<i>Estar pendiente de labores relacionadas con la oficina</i>
<i>Garantizar un buen ambiente de trabajo</i>
<i>Analizar la información financiera de la empresa</i>
<i>controlar que todos los subalternos o colaboradores estén cumpliendo con sus funciones según el manual.</i>
<i>Manejo de la hoja de ruta</i>
<i>Evaluar el rendimiento del personal. (Operarios)</i>
<i>Controlar horarios de entrada y salida del personal operativo.</i>
<i>Realizar y hacer pagos de nomina</i>
<i>Atender llamadas telefónicas</i>
<i>Archivar</i>
<i>Realización de formatos requeridos por la empresa</i>
<i>Control de facturación</i>
<i>Pedir informes a los jefes de módulos semanales sobre productividad.</i>
<i>Rendir informes financieros e implementaciones a la Junta de socios.</i>
<i>Pedir orden de servicio de los 30%</i>

4. Habilidad	Grado		
	Irrelevante	Deseable	Necesario
<i>Atención al detalle</i>			X
<i>Liderazgo</i>			X
<i>Orientación al Cliente</i>			X
<i>Orientación a los Resultados</i>			X
<i>Trabajo en equipo</i>			X
<i>Iniciativa – Autonomía</i>			X
<i>Adaptabilidad</i>			X
<i>Habilidad analítica</i>			X

<i>Habilidad Social</i>			X
<i>Comunicación Oral</i>			X
<i>Comunicación Escrita</i>			X
<i>Capacidad de planificación y organización</i>			X
<i>Tolerancia a la presión</i>			X
<i>Resolución de Conflictos</i>			X

5.3 Jefe de Muestras

1. INFORMACION GENERAL

1.1 NOMBRE DEL CARGO	<i>Jefe de Muestras</i>
1.2 PROCESO AL QUE PERTENECE	<i>Confección de las muestras y mostrarios</i>
1.3 REPORTA A	<i>Jefe de módulos de planta</i>
1.4 PERSONAL A CARGO	<i>N/A</i>
1.5 OJETIVO DEL CARGO	<i>Confección de las muestras y los mostrarios, es el responsable de que el cliente apruebe o no la confección de un lote, es decir que el cliente asigne la referencia a nuestra empresa.</i>
1.6 REQUERIMIENTOS DEL CARGO	
Educación	<i>Bachillerato</i>
Formación	<i>Manejo de maquinas de confección en general Conocimientos de Calidad Conocimientos en Sistema Modular de Producción</i>
Experiencia	<i>1 Año</i>

2. RESPONSABILIDADES

2.1 RESPONSABILIDADES ESPECIFICAS:

Hacer los mostrarios y contramuestras para la aprobación de lotes (para las contramuestras el tiempo máximo son dos días)

Determinar el grado de dificultad en las operaciones y realizar un análisis de apoyo en el balanceo (Realiza un informe detallado por escrito de las operaciones y el grado de dificultad que lleva cada referencia)

Determinar el consumo de hilo (toma las medidas necesarias y diligencia el formato para hallar la cantidad de hilo que se consumirá en cada lote)

Apoyar el proceso de productivo en planta cuando no se estén realizando muestras.

Analizar con el administrador y Gerente, el reajuste de precios de los lotes.

4. Habilidad	Grado		
	Irrelevante	Deseable	Necesario
<i>Atención al detalle</i>			X
<i>Liderazgo</i>		X	
<i>Orientación al Cliente</i>		X	
<i>Orientación a los Resultados</i>			X
<i>Trabajo en equipo</i>			X
<i>Iniciativa – Autonomía</i>	X		
<i>Adaptabilidad</i>		X	
<i>Habilidad analítica</i>			X
<i>Habilidad Social</i>		X	
<i>Comunicación Oral</i>			X
<i>Comunicación Escrita</i>	X		
<i>Capacidad de planificación y organización</i>			X
<i>Tolerancia a la presión</i>		X	
<i>Resolución de Conflictos</i>		X	

5.4 Jefe de Planta

1. INFORMACION GENERAL	
1.1 NOMBRE DEL CARGO	<i>Jefe de planta</i>
1.2 PROCESO AL QUE PERTENECE	<i>Montaje de módulos y ejecución del proceso productivo.</i>
1.3 REPORTA A	<i>Administrador</i>
1.4 PERSONAL A CARGO	<i>Supervisores de calidad y producción Personal responsable de mostrarios y contramuestras, Operarios y manuales de planta</i>
1.5 OJETIVO DEL CARGO	<i>Esquematizar, diseñar y montar el módulo productivo permitiendo un orden coherente en la ejecución del proceso de confección en cada lote, referencia o prenda.</i>
1.6 REQUERIMIENTOS DEL CARGO	
Educación	<i>Bachillerato</i>
Formación	<i>Administración de la Producción Conocimiento de Métodos Conocimiento de Tiempos Conocimiento de Calidad Conocimientos en Sistema Modular de Producción</i>
Experiencia	<i>2 Años</i>

2. RESPONSABILIDADES	
2.1 RESPONSABILIDADES ESPECIFICAS:	
<i>Montar módulos de producción por referencia (realiza un esquema del orden de las operaciones y da las indicaciones para la ubicación de maquinaria)</i>	

<i>Hacer el balanceo en los diferentes módulos de la planta (mediante un análisis determina que operaciones causan mas dificultad y con la persona responsable de muestrarios y contramuestras determina la cantidad de operarios por operación en unos casos y la cantidad de operaciones por operarios en otros casos.)</i>
<i>Organizar Maquinas para cada operación (asigna a cada maquina los accesorios necesarios para la ejecución de la operación, estos pueden ser: guías, pies, agujas, etc.)</i>
<i>Explicar operaciones (cualquier duda o inquietud referente a la ejecución de la operación, estará dispuesto a resolverla impartiendo instrucciones claras y precisas de cómo ejecutar esta)</i>
<i>Asignar cargas de trabajo (de acuerdo con las capacidades de cada operario asigna las operaciones que debe ejecutar así como la cantidad de paquetes o unidades en cada hora.)</i>
<i>Analizar el seguimiento de la ejecución del módulo diariamente y realizar las respectivas acciones correctivas inmediatamente.</i>
<i>mejorar los métodos (realizar un análisis de los métodos utilizados por cada operario y brindar sus aportes para mejorar estos, de esta forma contribuir al mejor rendimiento de cada uno y por consiguiente de la planta)</i>
<i>Optimizar y gestionar recursos para cada operación.</i>
<i>Hacer el listado de operaciones (si se necesita, debe apoyarse de la información brindada por el encargado de muestrarios y contramuestras)</i>
<i>Revisar y aprobar los muestrarios y contramuestras.</i>
<i>Atender Auditorías.</i>
<i>Apoyar el proceso de calidad en situaciones claves y oportunas (Sirve de apoyo a la supervisora de calidad para estandarizar los parámetros exigidos por nuestros clientes y cumplirlos en la elaboración de la prenda)</i>
<i>Controlar la salida de la producción (velar por el rendimiento y la eficiencia de la planta, generando estrategias que permitan que la producción salga en el menor tiempo posible y esté disponible para pulir y revisar)</i>

<i>Asignar turnos de trabajo a cada operario.</i>
<i>Controlar el rendimiento y la disciplina del personal a su cargo (vigila que las políticas y normas de la empresa se estén cumpliendo a cabalidad)</i>
<i>Permisos y reprocesos (esta encargado de otorgar permisos, así como de determinar reprocesos y ejecutar los descuentos respectivos)</i>
<i>Canalizar la materia prima (en forma adecuada y con las cantidades adecuadas entregar piezas de prendas a cada operario para la ejecución de la operación (esta función solo se desempeñará cuando la piezas salen del almacén)</i>
<i>Verificar materias primas en insumos (Antes de canalizar la producción verifica con el jefe auxiliar de planta que el lote o referencia este separado, con insumos completos y con hilos disponibles)</i>
<i>Exigir Rendimiento (Vela por el aumento de la eficiencia del módulo aumentando la producción por hora)</i>
<i>Verifica la producción por hora de cada operario en el módulo (Recoge producción cada hora evaluando el rendimiento del trabajador (debe ser superior al 80%))</i>
<i>Administra y controla los parámetros de eficiencia y productividad exigidos por la empresa (debe exigir el módulo a dar una producción no inferior al 80% cada hora, para esto debe diligenciar el tablero de producción)</i>
<i>Estandarizar puntos de control (ubica puntos clave de control de calidad en cada modulo para revisar que la prenda está quedando bien)</i>
<i>Realiza el informe semanal de productividad (hace un informe semanalmente de productividad por operario y del módulo para rendir informe al administrador y Gerente)</i>
<i>Mantiene la Disciplina del módulo (Estará encargado de hacer cumplir las políticas de la empresa generando un disciplina ejemplar en los trabajadores)</i>

4. Habilidad	Grado		
	Irrelevante	Deseable	Necesario
<i>Atención al detalle</i>			X

<i>Liderazgo</i>			X
<i>Orientación al Cliente</i>			X
<i>Orientación a los Resultados</i>			X
<i>Trabajo en equipo</i>			X
<i>Iniciativa – Autonomía</i>			X
<i>Adaptabilidad</i>			X
<i>Habilidad analítica</i>			X
<i>Habilidad Social</i>			X
<i>Comunicación Oral</i>			X
<i>Comunicación Escrita</i>	X		
<i>Capacidad de planificación y organización</i>			X
<i>Tolerancia a la presión</i>			X
<i>Resolución de Conflictos</i>			X

5.5 Jefe de Terminación

1. INFORMACION GENERAL

1.1 NOMBRE DEL CARGO	<i>Jefe de terminación</i>
1.2 PROCESO AL QUE PERTENECE	<i>Montaje del módulo y ejecución del proceso de terminación.</i>
1.3 REPORTA A	<i>Administrador</i>
1.4 PERSONAL A CARGO	<i>Manuales y operarios de terminación</i>
1.5 OJETIVO DEL CARGO	<i>Esquematizar, diseñar, montar y controlar el módulo de terminación en las prendas, permitiendo un orden coherente en la ejecución del proceso de acabado en cada lote, referencia o prenda.</i>
1.6 REQUERIMIENTOS DEL CARGO	

Educación	<i>Bachillerato</i>
Formación	<i>Administración de la Producción Conocimiento de Métodos Conocimiento de Tiempos Conocimiento de Calidad Conocimientos en Sistema Modular de Producción</i>
Experiencia	<i>1 Año</i>

2. RESPONSABILIDADES
2.1 RESPONSABILIDADES ESPECIFICAS:
<i>Hacer el balanceo (Distribuye tareas y cargas laborales a cada manual y operario a su cargo)</i>
<i>Organizar Maquinas para cada operación (asigna a cada máquina los accesorios necesarios para la ejecución de la operación, estos pueden ser: guías, pies, agujas, troqueles, etc.)</i>
<i>Explicar operaciones y manualidades (cualquier duda o inquietud referente a la ejecución de una operación o manualidad de terminación, estará dispuesto a resolverla impartiendo instrucciones claras y precisas de cómo ejecutar esta)</i>
<i>Realizar seguimiento de la ejecución del trabajo diariamente y realizar las respectivas acciones correctivas inmediatamente.</i>
<i>mejorar los métodos (realizar un análisis de los métodos utilizados por cada operario o manual y brindar sus aportes para mejorar estos, de esta forma contribuir al mejor rendimiento de cada uno y por consiguiente del módulo de terminación)</i>
<i>Optimizar y gestionar recursos para cada operación.</i>
<i>Hacer el listado de operaciones de terminación (si se necesita, debe apoyarse de la información brindada por el encargado de muestrarios y contramuestras)</i>
<i>Atender Auditorías.</i>
<i>Supervisar la calidad</i>

<i>En comunicación con la jefe de planta determina los errores de calidad y buscan una solución al problema.</i>
<i>Controlar el rendimiento y la disciplina del personal a su cargo (vigila que las políticas y normas de la empresa se estén cumpliendo a cabalidad)</i>
<i>Estandariza puntos de control (crea puntos de control que permitan revisar que todo el proceso de acabado y empaque de la prenda está quedando bien)</i>
<i>Permisos y reprocesos (esta encargado de otorgar permisos, así como de determinar reprocesos y ejecutar los descuentos respectivos)</i>
<i>Controlar los horarios de la terminación (diligencia la planilla de horarios y asigna turnos de trabajo en la terminación)</i>
<i>Controlar el empaque y salida de la producción con su respectiva papelería.</i>
<i>Una vez recibido el lote de lavandería, Realizar una contramuestra de cada talla antes de empezar el proceso de terminación.</i>
<i>Pedir citas para bodega</i>
<i>Sacar producción por día.</i>
<i>Programar horario laboral.</i>
<i>Controla horario de personas a cargo.</i>

4. Habilidad	Grado		
	Irrelevante	Deseable	Necesario
<i>Atención al detalle</i>			X
<i>Liderazgo</i>			X
<i>Orientación al Cliente</i>		X	
<i>Orientación a los Resultados</i>			X
<i>Trabajo en equipo</i>			X
<i>Iniciativa – Autonomía</i>		X	
<i>Adaptabilidad</i>		X	
<i>Habilidad analítica</i>			X
<i>Habilidad Social</i>			X

<i>Comunicación Oral</i>			X
<i>Comunicación Escrita</i>		X	
<i>Capacidad de planificación y organización</i>			X
<i>Tolerancia a la presión</i>			X
<i>Resolución de Conflictos</i>			X

5.6 Supervisores de Planta

1. INFORMACION GENERAL

1.1 NOMBRE DEL CARGO	<i>Supervisor(a) de planta</i>
1.2 PROCESO AL QUE PERTENECE	<i>Inducción y ejecución del proceso productivo</i>
1.3 REPORTA A	<i>Jefe de módulos de planta</i>
1.4 PERSONAL A CARGO	<i>Operarios y manuales de planta</i>
1.5 OJETIVO DEL CARGO	<i>Inducir el trabajo desde que inicia el modulo hasta finalizar, siguiendo el orden de producción y las instrucciones del (la) jefe de planta.</i>
1.6 REQUERIMIENTOS DEL CARGO	
Educación	<i>Bachillerato</i>
Formación	<i>Administración de la Producción Conocimiento de Métodos Conocimiento de Tiempos Conocimiento de Calidad Conocimientos en Sistema Modular de Producción</i>
Experiencia	<i>1 Año</i>

2. RESPONSABILIDADES
2.1 RESPONSABILIDADES ESPECIFICAS:
<i>Montar módulos de producción por referencia (realiza un esquema del orden de las operaciones y da las indicaciones para la ubicación de maquinaria)</i>
<i>Hacer el balanceo en los diferentes módulos de la planta (mediante un análisis determina que operaciones causan más dificultad y con la persona responsable de muestrarios y contramuestras determina la cantidad de operarios por operación en unos casos y la cantidad de operaciones por operarios en otros casos.)</i>
<i>Organizar Maquinas para cada operación (asigna a cada máquina los accesorios necesarios para la ejecución de la operación, estos pueden ser: guías, pies, agujas, etc.)</i>
<i>Explicar operaciones (cualquier duda o inquietud referente a la ejecución de la operación, estará dispuesto a resolverla impartiendo instrucciones claras y precisas de cómo ejecutar esta)</i>
<i>Asignar cargas de trabajo (de acuerdo con las capacidades de cada operario asigna las operaciones que debe ejecutar así como la cantidad de paquetes o unidades en cada hora.)</i>
<i>Analizar el seguimiento de la ejecución del módulo diariamente y realizar las respectivas acciones correctivas inmediatamente.</i>
<i>mejorar los métodos (realizar un análisis de los métodos utilizados por cada operario y brindar sus aportes para mejorar estos, de esta forma contribuir al mejor rendimiento de cada uno y por consiguiente de la planta)</i>
<i>Optimizar y gestionar recursos para cada operación.</i>
<i>Hacer el listado de operaciones (si se necesita, debe apoyarse de la información brindada por el encargado de muestrarios y contramuestras)</i>
<i>Revisar y aprobar los muestrarios y contramuestras.</i>
<i>Atender Auditorías.</i>
<i>Apoyar el proceso de calidad en situaciones claves y oportunas (Sirve de apoyo a la jefe y supervisora de planta para estandarizar los parámetros exigidos por</i>

<i>nuestros clientes y cumplirlos en la elaboración de la prenda)</i>
<i>Controlar la salida de la producción (velar por el rendimiento y la eficiencia de la planta, generando estrategias que permitan que la producción salga en el menor tiempo posible y este disponible para pulir y revisar)</i>
<i>Asignar turnos de trabajo a cada operario.</i>
<i>Controlar el rendimiento y la disciplina del personal a su cargo (vigila que las políticas y normas de la empresa se estén cumpliendo a cabalidad)</i>
<i>Permisos y reprocesos (esta encargado de otorgar permisos, así como de determinar reprocesos y ejecutar los descuentos respectivos)</i>
<i>Canalizar la materia prima (en forma adecuada y con las cantidades adecuadas entregar piezas de prendas a cada operario para la ejecución de la operación (esta función solo se desempeñará cuando la piezas salen del almacén)</i>
<i>Verificar materias primas en insumos (Antes de canalizar la producción verifica con el jefe auxiliar de planta que el lote o referencia este separado, con insumos completos y con hilos disponibles)</i>
<i>Exigir Rendimiento (Vela por el aumento de la eficiencia del módulo aumentando la producción por hora)</i>
<i>Verifica la producción por hora de cada operario en el módulo (Recoge producción cada hora evaluando el rendimiento del trabajador (debe ser superior al 80%))</i>
<i>Administra y controla los parámetros de eficiencia y productividad exigidos por la empresa (debe exigir el módulo a dar una producción no inferior al 80% cada hora, para esto debe diligenciar el tablero de producción)</i>
<i>Realiza el informe semanal de productividad (hace un informe semanalmente de productividad por operario y del módulo para rendir informe al administrador y Gerente</i>
<i>Estandarizar puntos de control (ubica puntos clave de control de calidad en cada modulo para revisar que la prenda esta quedando bien)</i>

4. Habilidad	Grado		
	Irrelevante	Deseable	Necesario
<i>Atención al detalle</i>			X
<i>Liderazgo</i>			X
<i>Orientación al Cliente</i>			X
<i>Orientación a los Resultados</i>			
<i>Trabajo en equipo</i>			X
<i>Iniciativa – Autonomía</i>		X	
<i>Adaptabilidad</i>		X	
<i>Habilidad analítica</i>			X
<i>Habilidad Social</i>			X
<i>Comunicación Oral</i>	X		
<i>Comunicación Escrita</i>			X
<i>Capacidad de planificación y organización</i>			X
<i>Tolerancia a la presión</i>		X	
<i>Resolución de Conflictos</i>			X

5.7 Jefe de Insumos e Inventario

1. INFORMACION GENERAL

1.1 NOMBRE DEL CARGO	<i>Jefe de insumos e inventario</i>
1.2 PROCESO AL QUE PERTENECE	<i>Gestión y entrega de insumos - Ejecución programa S.O.</i>
1.3 REPORTA A	<i>Administrador</i>
1.4 PERSONAL A CARGO	<i>Almacenista</i>
1.5 OJETIVO DEL CARGO	<i>Realizar el control, entrega e inventarios de insumos y maquinaria. Velar por el optimo desarrollo del Programa</i>

	<i>de Salud Ocupacional</i>
1.6 REQUERIMIENTOS DEL CARGO	
Educación	<i>Bachillerato</i>
Formación	<i>Manejo de sistemas de ofimática Conocimientos en Sistema Modular de Producción</i>
Experiencia	<i>6 meses</i>

2. RESPONSABILIDADES
2.1 RESPONSABILIDADES ESPECIFICAS:
<i>Control de eficiencia y rendimiento del almacenista (Verifica que el almacenista este realizando sus labores correctamente y con un rendimiento adecuado de trabajo.)</i>
<i>Control y gestión de insumos (Verifica con el almacenista que los insumos que llegaron están completos para cada referencia, en caso de faltar algo realiza la gestión debida - supervisa el diligenciamiento del tablero de insumos)</i>
<i>Control y gestión de materias primas (Después de realizado el consumo de hilos por parte de las encargadas de contramuestras y muestrarios, hace los pedidos para cada referencia)</i>
<i>Implementar y desarrollar el programa de salud ocupacional</i>
<i>Manejo de la hoja de ruta</i>
<i>Recibir insumos y papelería de los lotes. (Archivar papelería)</i>
<i>Generar fichas técnicas internas (Diseñar y diligenciar las fichas técnicas para la identificación de los lotes y el control de la materia prima y los insumos)</i>
<i>Control del mantenimiento de las maquinas (mecánico)</i>
<i>Dar paz y salvo a los operarios que devuelvan las herramientas completas en el momento de terminación de contrato.</i>
<i>Comparar y contar insumos de cada lote con la ficha técnica</i>
<i>Organizar los insumos en las canastas identificarlos con letrero al igual que los cortes y ubicarlos en estanterías</i>

Auditar los insumos (verificar la que las cantidades estén completas y que hallan llegado todos los insumos, diligenciar formato de control de insumos)

4. Habilidad	Grado		
	Irrelevante	Deseable	Necesario
<i>Atención al detalle</i>			X
<i>Liderazgo</i>			X
<i>Orientación al Cliente</i>		X	
<i>Orientación a los Resultados</i>			X
<i>Trabajo en equipo</i>			X
<i>Iniciativa – Autonomía</i>			X
<i>Adaptabilidad</i>		X	
<i>Habilidad analítica</i>			X
<i>Habilidad Social</i>		X	
<i>Comunicación Oral</i>			X
<i>Comunicación Escrita</i>	X		
<i>Capacidad de planificación y organización</i>			X
<i>Tolerancia a la presión</i>			X
<i>Resolución de Conflictos</i>		X	

5.8 Almacenista

1. INFORMACION GENERAL

1.1 NOMBRE DEL CARGO	<i>Almacenista – Mantenimiento</i>
1.2 PROCESO AL QUE PERTENECE	<i>Separación y almacenamiento de lotes por referencia</i>
1.3 REPORTA A	<i>Jefe de insumos</i>
1.4 PERSONAL A CARGO	<i>N/A</i>

1.5 OJETIVO DEL CARGO	<i>Es el encargado de organizar y preparar toda la materia prima e insumos de cada referencia antes de canalizar el proceso productivo en la planta.</i>
1.6 REQUERIMIENTOS DEL CARGO	
Educación	<i>Bachillerato</i>
Formación	<i>Conocimientos en Sistema Modular de Producción</i>
Experiencia	<i>6 meses</i>

2. RESPONSABILIDADES
2.1 RESPONSABILIDADES ESPECIFICAS:
<i>paquetear cortes de a 10 unidades y diligenciar formato de paqueteo</i>
<i>Auditar la calidad del corte (verificar que la materia prima que llega al almacén está en buen estado)</i>
<i>organizar paquetes en estanterías (ubica las pizzas paqueteadas de cada referencia en las estanterías)</i>
<i>Identificar el corte ubicado en la estantería con letrero con nombre del cliente y numero de referencia.</i>
<i>contar todos los insumos y compararlos con la ficha técnica interna.</i>
<i>diligenciar el tablero de insumos</i>
<i>Devanar Hilos</i>
<i>Alimentar el modulo con corte cada hora de acuerdo con el balanceo (entregará el corte y las piezas para la ejecución de las operaciones cada hora)</i>
<i>Alimentar el modulo con insumos diariamente (entregará los insumos requeridos para cada hora)</i>
<i>Organizar diariamente el almacén</i>
<i>Recoger hilos de las maquinas y organizarlos en los recipientes correspondientes.</i>
<i>Encargado del mantenimiento de lámparas y ventiladores.</i>

4. Habilidad	Grado		
	Irrelevante	Deseable	Necesario
<i>Atención al detalle</i>			X
<i>Liderazgo</i>	X		
<i>Orientación al Cliente</i>	X		
<i>Orientación a los Resultados</i>			X
<i>Trabajo en equipo</i>			X
<i>Iniciativa – Autonomía</i>			X
<i>Adaptabilidad</i>			X
<i>Habilidad analítica</i>			X
<i>Habilidad Social</i>	X		
<i>Comunicación Oral</i>		X	
<i>Comunicación Escrita</i>	X		
<i>Capacidad de planificación y organización</i>			X
<i>Respeto hacia la Autoridad</i>			X
<i>Resolución de Conflictos</i>		X	

5.9 Operario / Manual

1. INFORMACION GENERAL

1.1 NOMBRE DEL CARGO	<i>Operario / Manual</i>
1.2 PROCESO AL QUE PERTENECE	<i>Ejecución de operaciones, Ejecución de manualidades.</i>
1.3 REPORTA A	<i>Jefe de planta, Jefe de terminación</i>
1.4 PERSONAL A CARGO	<i>N/A</i>
1.5 OJETIVO DEL CARGO	<i>Participar del proceso productivo bajo el cumplimiento de todos los parámetros de productividad y calidad requeridos. El</i>

	<i>personal debe estar dispuesto a lograr un alto grado de polifuncionalidad según los programas de capacitación propuestos por la empresa</i>
1.6 REQUERIMIENTOS DEL CARGO	
Educación	<i>Bachillerato</i>
Formación	<i>Manejo de maquinas de confección Conocimientos en Sistema Modular de Producción</i>
Experiencia	<i>1 Año</i>

2. RESPONSABILIDADES
2.1 RESPONSABILIDADES ESPECIFICAS:
<i>Ejecutar la labor de producción asignada, cualquiera que esta sea. (manejo de máquina y manualidades)</i>
<i>cumplir con los parámetros de calidad exigidos por cada cliente</i>
<i>cumplir con la políticas de la empresa</i>
<i>Mantener el orden y el aseo del lugar de trabajo</i>
<i>Responder por el uso adecuado de la maquinaria y equipos de la empresa, informando oportunamente sobre sus fallas o deterioro.</i>
<i>Mantener la buena disciplina dentro del módulo</i>
<i>Cumplir con la producción exigida (dar un rendimiento de producción no inferior al 80%)</i>

4. Habilidad	Grado		
	Irrelevante	Deseable	Necesario
<i>Atención al detalle</i>			X
<i>Liderazgo</i>		X	
<i>Orientación al Cliente</i>	X		
<i>Orientación a los Resultados</i>			X

<i>Trabajo en equipo</i>			X
<i>Iniciativa – Autonomía</i>	X		
<i>Adaptabilidad</i>		X	
<i>Habilidad analítica</i>		X	
<i>Habilidad Social</i>		X	
<i>Comunicación Oral</i>		X	
<i>Comunicación Escrita</i>	X		
<i>Capacidad de planificación y organización</i>	X		
<i>Tolerancia a la presión</i>			X
<i>Resolución de Conflictos</i>		X	

5.10 Métodos y Tiempos

1. INFORMACION GENERAL

1.1 NOMBRE DEL CARGO	<i>Métodos y Tiempos - Salud Ocupacional</i>
1.2 PROCESO AL QUE PERTENECE	
1.3 REPORTA A	
1.4 PERSONAL A CARGO	<i>N/A</i>
1.5 OJETIVO DEL CARGO	<i>Velar de manera continua por la mejora de la productividad, control y seguimiento con el fin de lograr una mejora continua en los procesos donde este se ejecute</i>
1.6 REQUERIMIENTOS DEL CARGO	
Educación	<i>Bachillerato</i>
Formación	<i>Conocimientos en Métodos y Tiempos Conocimientos en Sistema Modular de Producción</i>

Experiencia	6 meses
--------------------	---------

2. RESPONSABILIDADES
2.1 RESPONSABILIDADES ESPECIFICAS:
<i>Solicitar la hoja de ruta de cada lote que se este confeccionando. Si puede elaborarlo con el respectivo paqueteo seria lo mas ideal, ya que tendría control total de las operaciones y la cantidad de paquetes y cantidades por paquetes con el fin de mas adelante realizar una buena valoración.</i>
<i>Después de tener la hoja de ruta, proceder con establecer un cronograma de revisión o conteo de paquetes confeccionados, donde lo ideal es establecer 3 tiempos de verificación.</i>
<i>Elegir la ruta para realizar el control y verificación.</i>
<i>Pasar y hacer la verificación.</i>
<i>Tachar los paquetes elaborados en la hoja de ruta, y donde para cada verificación se debe elegir un color con el fin de establecer cantidades por cada recorrido y determinar la falencia del modulo o del operario.</i>
<i>Tomar tiempos constantemente.</i>
<i>Balancear cada lote y definir cantidades para el control visual.</i>
<i>Solicitar talonario a la administración, talonario que servirá para controlar la productividad de las operarias de modo que cada que se entregue una hoja se realice la respectiva valoración o calificación.</i>
SALUD OCUPACIONAL
Elaborar y dirigir Programas de Salud Ocupacional con énfasis en los aspectos preventivos y de fomento
Elaborar y dirigir programas de capacitación respecto de fomento, prevención, protección y recuperación de la salud, así como también en lo relativo a salud laboral del Departamento de Salud Ocupacional
Efectuar control de salud del trabajador

Efectuar consejerías en salud ocupacional y estilos de vida saludable
Efectuar vigilancia y control de accidentes laborales

4. Habilidad	Grado		
	Irrelevante	Deseable	Necesario
<i>Atención al detalle</i>			X
<i>Liderazgo</i>			X
<i>Orientación al Cliente</i>			X
<i>Orientación a los Resultados</i>			X
<i>Trabajo en equipo</i>			X
<i>Iniciativa – Autonomía</i>			X
<i>Adaptabilidad</i>			X
<i>Habilidad analítica</i>			X
<i>Habilidad Social</i>			X
<i>Comunicación Oral</i>			X
<i>Comunicación Escrita</i>			X
<i>Capacidad de planificación y organización</i>			X
<i>Tolerancia a la presión</i>			X
<i>Resolución de Conflictos</i>			X



ANEXO B. ANÁLISIS DE CARGOS

Anexo B. Análisis de Cargos

1. OBJETIVO

Determinar las competencias y habilidades que se requieren para desempeñarse en un cargo específico dentro de la organización

2. ALCANCE

Este procedimiento aplica para todo los puestos dentro de LONMAR Ltda.

3. DEFINICIONES

Cargo: conjunto de tareas que debe realizarse para que una organización logre sus metas.

Perfil de Cargo: Es un documento que brinda información de las tareas, los deberes y las responsabilidades esenciales de un puesto.

5. GENERALIDADES:

TIPOS DE DATOS QUE SE RECOPILAN EN UN ANALISIS DE CARGOS

En resumen de los tipos de datos que se recopilan a través de un análisis de cargos.

1. Actividades Laborales:

a .Actividades y proceso del trabajo.

b .Registros de actividades.

- c .Procedimientos usados.
- d Responsabilidad social.

2. Actividades orientadas hacia el trabajador

- a. Comportamientos humanos, como acciones físicas y comunicación en el trabajo.
- b. Movimientos elementales para el análisis de métodos.
- c. Requisitos personales del puesto.

3. Maquinas, herramientas, equipos y materiales usados.

4. Elementos tangible e intangibles relacionados con el puesto.

- a. Conocimientos que se aplican.
- b. Materiales procesados.
- c. Productos fabricados o servicios prestados

5. Requisitos personales para el puesto.

- a. Competencias.
- b. Educación y capacitación requeridas.
- c. Experiencia Laboral

5. DESARROLLO

1. ANALISI DE CARGO			
No	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	REGISTROS
01	Dirección de Gestión Humana	Se identifica la necesidad de un nuevo puesto de trabajo dentro de la organización a partir de requerimientos del mismo personal y las dificultades que se presentan a la	Registros de planeación estratégica.

1. ANALISI DE CARGO			
No	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	REGISTROS
.		hora de satisfacer las necesidades de la empresa.	
02	Dirección de Gestión Humana	Se desarrolla un Perfil de puesto que contenga: Tareas, responsabilidades, deberes y Especificación de puestos que contenga: Conocimientos, Educación y Competencias.	Análisis de todos los cargos de la institución
03	Dirección de Gestión Humana	Una vez se tiene este insumo se procede al reclutamiento de personal.	



ANEXO C. SELECCIÓN DE PERSONAL

Anexo C. Selección de Personal

1. OBJETIVO

Desarrollar un eficiente y eficaz proceso de selección del personal en bajo el marco legal y cumpliendo con las políticas de la empresa.

2. ALCANCE

Cualquier puesto de trabajo que necesite ser cubierto por una persona externa contratada o que ya pertenezca a la empresa.

3. DEFINICIONES

3.1 Administración de personal. Es la utilización de los recursos humanos para alcanzar objetivos organizacionales. En consecuencia, comprende a los mandos de todos los niveles.

Es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización, en beneficio del individuo y la propia organización.

3.2 Entrevista de selección. Pese a ser subjetiva, la entrevista personal es un factor determinante en la decisión final respecto de la aceptación o no de un candidato al empleo. La entrevista de selección debe ser dirigida con gran habilidad y tacto, para que realmente pueda producir los resultados esperados.

Además, tiene innumerables aplicaciones: elección en el reclutamiento, selección, consejería y orientación, evaluación del desempeño, desvinculación, etc.

3.3 Pruebas psicométricas. Se basan en el análisis de muestras del comportamiento humano,

Sometiéndose a examen bajo condiciones normativas, verificando la aptitud, para intentar generalizar y prever como se manifestara ese comportamiento en determinada forma de trabajo. La prueba psicométrica es una medida objetiva y estandarizada de una muestra de comportamiento.

3.4 Reclutamiento de personal: la selección de personas funciona como un filtro que permite que solo algunas personas puedan ingresar a la institución. Es también un conjunto de procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la institución.

3.5 Selección de personal: escoger entre los candidatos reclutados a los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la institución, tratando de elegir la persona que más se ajusta al perfil requerido. Es un proceso mediante el cual una organización elige, entre una lista de candidatos la persona que satisface mejor los criterios exigidos para ocupar el cargo disponible.

3.6 Levantamiento del perfil: el perfil se define, en primer lugar con base en las tareas o responsabilidades que se van a realizar en el cargo, el tipo de relaciones que se deben tener con los demás.

3.10 Contrato de trabajo: acuerdo por virtud del cual una persona natural se obliga a prestar un servicio personal a otra (natural o jurídica), cumpliendo órdenes e instrucciones y recibiendo por su labor una remuneración.

3.11 Competencias corporativas: son aquellas que deben tener todos los empleados de Confecciones LONMAR, independientemente del cargo que ocupen, por esta razón no se especifican en la descripción de los cargos. Las habilidades corporativas se identificarán así:

5. GENERALIDADES:

5.1 Modalidades de vinculación y escalafón: según dedicación y categoría:

* Dedicación: Tiempo completo, Medio Tiempo, Cátedra Ocasional.

5.2 Escalafón: es un sistema de categorización para el ingreso.

5. DESARROLLO

5.1 SELECCIÓN			
No	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	REGISTRO
01	Dirección de Gestión Humana	Se determina la necesidad de personal y el perfil requerido en junta de socios.	
03	Dirección de Gestión Humana	Una vez aprobada la solicitud de personal se inicia la fase de reclutamiento de hojas de vida a través de Tres fuentes: <ul style="list-style-type: none"> • Convocatoria • Recomendados 	N/A
05	Dirección de Gestión Humana	Se procede a verificar cuales candidatos cumplen con el perfil del cargo y se citan a entrevista.	Informe de Entrevista. hoja de vida

07	Dirección de Gestión Humana	<p>Se practica la entrevista y la prueba psicotécnica Liderada por Gestión Humana y el Director de planta quien sería el jefe inmediato del candidato. Se devuelven resultados con:</p> <p>Concepto de la prueba psicotécnica Informe de Entrevista</p>	<p>Verificación de referencias</p> <p>Informe de Entrevista</p>
09	Dirección de Gestión Humana	<p>Una vez sea seleccionado el candidato, se entrega el formato de entrevista al administrador y este dará su aval y se procede a realizar la contratación del mismo.</p>	<p>Concepto de la prueba Psicotécnica.</p>



ANEXO D. CAPACITACIÓN DE PERSONAL

Anexo D. Capacitación de Personal

1. OBJETIVO

Definir y atender los criterios y las actividades necesarias para proveer y propiciar la adquisición de competencias, conocimientos y valores a través de la Formación y Capacitación del personal.

2. ALCANCE

Este procedimiento inicia con la identificación de necesidades de formación y capacitación hasta el archivo de las evidencias y documentación respectiva.

3. DEFINICIONES

3.1 Capacitación: asunto mediante el cual se adquieren conocimientos que se obtienen teóricamente en cursos suministrados interna o externamente.

Las capacitaciones deben cumplir con un mínimo de objetivos, a fin de cumplir con las metas trazadas por estas.

***Cognitivos** (conocimiento): Se busca tener información acerca de un tema en particular

***Aplicativo** (comportamiento): pretende adquirir los conocimientos para desarrollar o aplicar una metodología.

***Logro** (impacto) el propósito es adquirir conocimientos o una metodología con el fin de establecer un proyecto que permita lograr una meta en un tiempo determinado.

3.2 Competencias: conjunto de conocimientos, habilidades y experiencia, observables y medibles en una persona, que la hacen apta para el desempeño de un cargo.

3.3 Conocimiento: Conjunto de conceptos que debe poseer el funcionario como resultado de sus estudios, experiencias interacciones con la realidad y que determinan sus reacciones y actuaciones laborales.

3.4 Entrenamiento: Adiestramiento y preparación que se realiza para aprender o perfeccionar las tareas o funciones

4. GENERALIDADES:

El plan de capacitación se alimenta de 3 fuentes que determinan las actividades a programarse en la vigencia. Estas 3 fuentes son: la evaluación de desempeño, los planes estratégicos de la alta dirección y el presente procedimiento que aplica para detectar aquellas necesidades de capacitación específicas que no se logran establecer en los anteriores.

5. DESARROLLO

5.4 FORMACION Y CAPACITACION-			
5.4 PROGRAMACION DE CAPACITACION-PERSONAL ADMINISTRATIVO			
No	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	REGISTRO
01	Dirección de Gestión Humana	Detectar las necesidades de capacitación: Se distribuye el formato de detección de necesidades de capacitación para su diligenciamiento y devolución por el personal de la institución.	formato de detección de necesidades de capacitación
02	Comité de Gestión Humana	Es responsabilidad de esta Dirección elaborar el Plan de Formación y Capacitación, con base a la evaluación de desempeño, los planes estratégicos y la detección de necesidades de capacitación.	Formato de necesidades de capacitación
04	Dirección de Gestión Humana	Coordina la logística pertinente para la ejecución de las actividades establecidas en el Plan de Formación y Capacitación.	Formato de necesidades de capacitación
07	Dirección de Gestión Humana	Se ejecutan las actividades siempre contando con el diligenciamiento de los formatos "Listado de asistencia" y "Evaluación de Capacitación."	Listado de Asistencia.