

CONTENIDO

ÍNDICE DE FIGURAS	3
ÍNDICE DE CUADROS	4
RESUMEN	5
PRESENTACIÓN	6
CAPÍTULO 1	8
GENERALIDADES	8
1.1 ANTECEDENTES DE RHENANIA S.A.	8
1.1.1 MISIÓN	9
1.1.2. VISIÓN.....	9
1.1.3. SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA	10
1.2. OBJETIVO GENERAL	14
1.3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	14
1.4. JUSTIFICACIÓN	15
CAPÍTULO 2	16
GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO.....	16
2.1 EL RECURSO HUMANO.....	16
2.1.1 EL COMPORTAMIENTO HUMANO	16
2.1.2 MOTIVACIÓN	17
2.1.3 EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	20
2.2 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS	21
2.2.1 PRINCIPALES NOCIONES.....	21
2.2.2 ELEMENTOS	22
2.3 DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA DE RECURSOS HUMANOS	25
2.4 GARANTÍA DEL CUMPLIMIENTO DE LA ESTRATEGIA DE RECURSOS HUMANOS	27
CAPÍTULO 3	28
GESTIÓN POR COMPETENCIAS.....	28
3.1 LA CONCEPCIÓN DE LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS POR COMPETENCIAS	28
3.1.1 SIGNIFICADO DE COMPETENCIA.....	29
3.1.1.1 Definición	29
3.1.1.2 Características.....	32
3.1.1.3 Clasificación	33
3.1.2 DIFERENCIA ENTRE COMPETENCIA TÉCNICA Y DE GESTIÓN	34
3.2 EVOLUCIÓN DE LAS COMPETENCIAS SEGÚN LOS NIVELES JERÁRQUICOS	35
3.3 PASOS NECESARIOS PARA IMPLEMENTAR LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS	38
3.4 LAS COMPETENCIAS APLICADAS EN LOS DISTINTOS SUBSISTEMAS DE RECURSOS HUMANOS	39
3.4.1 DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE CARGOS	40
3.4.1.1 Identificación de competencias	41
3.4.1.2 Catálogo de puestos.....	43
3.4.2 RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL	44
3.4.2.1 Reclutamiento.....	44
3.4.2.2 Selección.....	47
3.4.3. INDUCCIÓN.....	49

3.4.3.1 Importancia.....	50
3.4.3.2 Folleto de Inducción	51
3.4.4. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	52
3.4.5. CAPACITACIÓN Y DESARROLLO	54
3.4.6 REMUNERACIONES	58
3.5 EL DICCIONARIO DE COMPETENCIAS	59
CAPÍTULO 4	62
CASO DE ESTUDIO: DISEÑO E IMPLANTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS BASADO EN COMPETENCIAS PARA RHENANIA S.A.	62
4.1 SITUACIÓN ACTUAL DEL RECURSO HUMANO EN LA EMPRESA	62
4.2 PLAN ESTRATÉGICO DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS PARA RHENANIA S.A.	68
4.3 MANUAL DE RECURSOS HUMANOS PARA RHENANIA S.A. BASADO EN COMPETENCIAS	74
ÍNDICE DE FORMATOS	77
ÍNDICE DE DIAGRAMAS DE FLUJO.....	79
4.3.1 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA.....	80
4.3.2 INTRODUCCIÓN.....	81
4.3.3 POLÍTICAS.....	83
4.3.4 MARCO NORMATIVO	84
4.3.5 PROCEDIMIENTOS	90
4.3.5.1 Diagramas de flujo.....	98
4.3.5.2 Formatos	106
4.3.6 CATÁLOGO DE PUESTOS	149
4.3.7 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS	256
CAPÍTULO 5	257
CONCLUSIONES.....	257
RECOMENDACIONES	258
ANEXOS	259
ANEXO 1	259
FORMATOS DE TALLERES PARA LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN ...	259
ANEXO 2	265
GLOSARIO DE TÉRMINOS	265
ANEXO 3	268
TABLAS SALARIALES	268
ANEXO 4	282
SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS.....	282
ANEXO 5	285
CÁMARA DE LA PEQUEÑA INDUSTRIA DE PICHINCHA.....	285
BIBLIOGRAFÍA	288

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.1 Modelo básico de motivación	17
Figura 2.2 Jerarquía de las necesidades humanas, según Maslow	18
Figura 2.3 Cuadro FODA	23
Figura 2.4 Fórmulas y combinaciones con respecto al FODA.....	24
Figura 2.5 Formato para el cumplimiento de la estrategia	27
Figura 3.1 Componentes de la competencia.....	30
Figura 3.2 Niveles jerárquicos.....	37

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 4.1 Matriz de evaluación de los factores externos del área de Recursos Humanos en Rhenania S.A.	64
Cuadro 4.2 Matriz de evaluación de los factores internos del área de Recursos Humanos en Rhenania S.A.	66
Cuadro 4.3 FODA del área de Recursos Humanos en Rhenania S.A.	68

RESUMEN

Este trabajo ha sido desarrollado para contribuir a la gestión del recurso humano de Rhenania S.A., debido a la informalidad observada en su administración que podría ocasionar insatisfacción en este recurso y reflejarse en la productividad de la empresa. Se ha considerado la metodología de competencias porque representa una herramienta para optimizar el desempeño de los empleados.

El sistema tiene un orden que responde a cierta lógica, por lo que inicia con la aplicación de talleres para obtener información de las personas claves que tienen mayor conocimiento de los puestos, continúa con la definición de perfiles y se plantea los subsistemas de reclutamiento, selección, inducción, evaluación del desempeño, capacitación, desarrollo y remuneraciones, a través de un manual.

PRESENTACIÓN

El constante cambio del mundo contemporáneo ha originado diferentes enfoques teóricos y métodos que responden a nuevas situaciones, es así, que el término competencias es aplicado a la Gestión de Recursos Humanos como una solución frente a la realidad empresarial que tiende a innovar la forma de dirigir, operar y trabajar con un alto nivel de exigencia.

En la actualidad las empresas deben considerar al recurso humano como una parte fundamental, puesto que constituye el único elemento vivo que puede lograr efectividad, por esta razón los esfuerzos deben estar enfocados principalmente en mejorar la gestión de este recurso y luego complementar el manejo financiero, comercial, tecnológico y productivo, esto permitirá observar resultados evidentemente favorables.

El enfoque por competencias pretende que el personal sea quien impulse y se beneficie del cambio, mediante el reconocimiento a las habilidades, cualidades, actitudes y conocimientos que aplican en su trabajo para alcanzar un desempeño superior.

La estructura de este trabajo consta de cinco capítulos, el primero abarca algunos conocimientos generales como antecedentes de la empresa, objetivos y justificación de la investigación; el segundo se refiere a la planeación, desarrollo y cumplimiento de la estrategia del recurso humano; el tercero alude a la parte teórica de gestión por competencias; el cuarto es el desarrollo de un caso de estudio dirigido a Rhenania S.A., el cual incluye el análisis de la situación actual del área de Recursos Humanos, luego se propone un plan estratégico para el departamento y se elabora un manual que contiene introducción, políticas, marco normativo, procedimientos de la descripción, análisis de puestos y de los subsistemas como: reclutamiento, selección, inducción, evaluación del desempeño, capacitación, desarrollo y remuneraciones, con sus respectivos diagramas de flujo y formatos. También incluye un catálogo de puestos que

cuenta con los perfiles de competencias pertinentes. El quinto está compuesto por conclusiones y recomendaciones como una forma de sintetizar y sugerir acerca de los aspectos considerados más importantes. Finalmente se menciona la bibliografía utilizada y otros anexos que contribuyen a una mejor comprensión.

CAPÍTULO 1

GENERALIDADES

1.1 ANTECEDENTES DE RHENANIA S.A.

Rhenania S.A. empezó hace treinta años por iniciativa de un grupo de alemanes que trabajaban en la empresa Hoechst, cuyo mercado era la medicina, fármacos, cosméticos, plásticos, agroquímicos, etc. Entonces observaron la necesidad de proveerle a esta organización los envases para ciertos productos como remedios y plastillas.

Así se constituyó la empresa con el nombre en latín de una región de Alemania, se importó una máquina sopladora con moldes genéricos para cubrir la demanda de Hoechst y con la capacidad sobrante se empezó abrir nuevos mercados.

Luego se expandió con la importación de otras máquinas como sopladoras e inyectoras, las cuales eran complementarias y se utilizaban en la fabricación de envases, tapas y productos semejantes.

Con el tiempo se amplió el mercado y se comenzó a producir envases de alimentos para empresas como Nutrexpa (tarros para el cacao)

Actualmente se produce envases y artículos para la industria, así como soplado en polipropileno, polietileno, PET, PVC; inyección de tapas, etc.

La empresa realiza un análisis de cotizaciones y procede a la negociación de la materia prima, debido a que el polietileno de alta densidad proviene de industrias Petroquímicas de Brasil, Corea, Venezuela, China y Estados Unidos, depende del precio para adquirirle a determinado país.

Por lo general esta empresa trabaja más por pedidos, motivo por el cual se adapta a los gustos y preferencias del cliente en cuanto al diseño del producto, así se envía a elaborar el molde que el cliente desee, para luego ubicarlo en las máquinas e iniciar el proceso. Sin embargo en la actualidad también se está

produciendo envases y tapas genéricas para yogurt, desodorantes, desinfectantes, galones, etc.

La iniciativa de producir objetos genéricos ha sido lucrativo para la empresa, por lo que han adecuado la producción de productos, para cubrir la demanda del mercado.

A manera de información se menciona que la empresa consta en los registros de la Superintendencia de Compañías y pertenece a la Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha como se observa en los anexos N° 4 y 5

Cabe mencionar, que la empresa no tiene establecido en forma escrita elementos como: misión, visión, organigrama estructural y de posición, razón por la cual han sido elaborados como propuesta, mediante datos obtenidos de entrevistas, observación e información proporcionada por el personal.

1.1.1 MISIÓN

Producir envases y artículos plásticos de alta calidad mediante el control de materiales, mantenimiento oportuno de la maquinaria, y la gestión efectiva del recurso humano, material y financiero, para ofrecer productos que cubran las necesidades y exigencias de la demanda.

1.1.2. VISIÓN

Rhenania S.A. será una empresa líder en el mercado a través de la innovación, mejoramiento en la producción y optimización de los recursos existentes, contribuyendo así al fácil acceso de buenos productos en el mercado.

1.1.3. SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA

Actualmente la empresa cuenta con 103 individuos, los cuales laboran en las unidades administrativas que serán descritas a continuación: gerencia general, se encarga de planificar y dirigir la empresa tomando decisiones idóneas que permitan alcanzar sus objetivos; subgerencia, en concordancia con la gerencia organiza, controla y realiza todas las actividades necesarias para coordinar las demás unidades; comercialización, se preocupa de las compras, importaciones y ventas que se llevan a cabo para cubrir la demanda y obtener utilidades; contabilidad, elabora los estados financieros, calcula el pago de impuestos y registra todas las transacciones que se hacen en la empresa; producción, gestiona todo lo relacionado con la fabricación del producto, coordinando con la unidad de comercialización para obtener mejores resultados; y servicios generales, comprende lo referente a mensajería, conserjería y guardianía.

Se ha observado que todas las unidades trabajan en función de la producción y se hacen los ajustes necesarios para obtener productos de excelente calidad en un tiempo determinado. Así el proceso comienza cuando los empleados toman de la bodega el polietileno virgen y el pigmento, pesan las cantidades adecuadas de cada uno, ponen en el molino, lo dejan hasta que se mezcle bien y luego lo colocan en la máquina de extrusión y entonces se obtiene el producto.

Además la empresa ofrece servicio de Serigrafía que se lleva a cabo de acuerdo al diseño escogido por el cliente.

En cuanto a Recursos Humanos no está bien definido el lugar de trabajo ni tampoco las actividades que se realizan, es así que algunas las lleva a cabo el Subgerente y otras un asistente, es decir, se administra este recurso de acuerdo a las situaciones que se presenten.

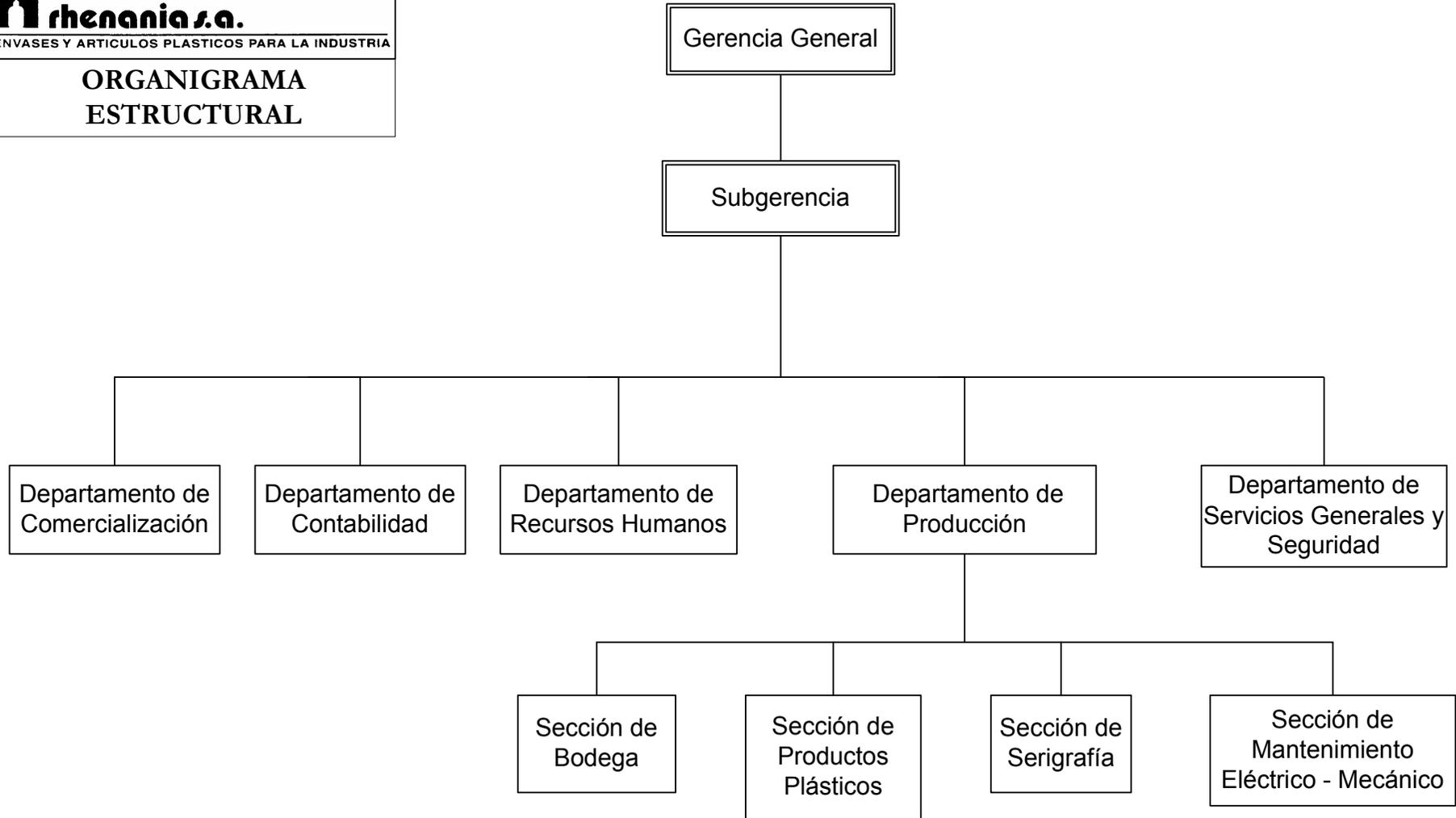
Por todo lo expuesto y el número existente de personal se identifica la necesidad de contar con un departamento de Recursos Humanos, justificando así la creación de una unidad administrativa para que gestione en forma óptima este

recurso, considerándolo como el elemento esencial para el funcionamiento de la empresa.

Con el objeto de definir de mejor manera las unidades administrativas de la empresa se plantea a continuación un organigrama estructural y de posición con el diseño de departamentos que comprenden cargos existentes y propuestos, que permitirá visualizar la ubicación de los empleados.

rhenania s.a.
ENVASES Y ARTICULOS PLASTICOS PARA LA INDUSTRIA

**ORGANIGRAMA
ESTRUCTURAL**

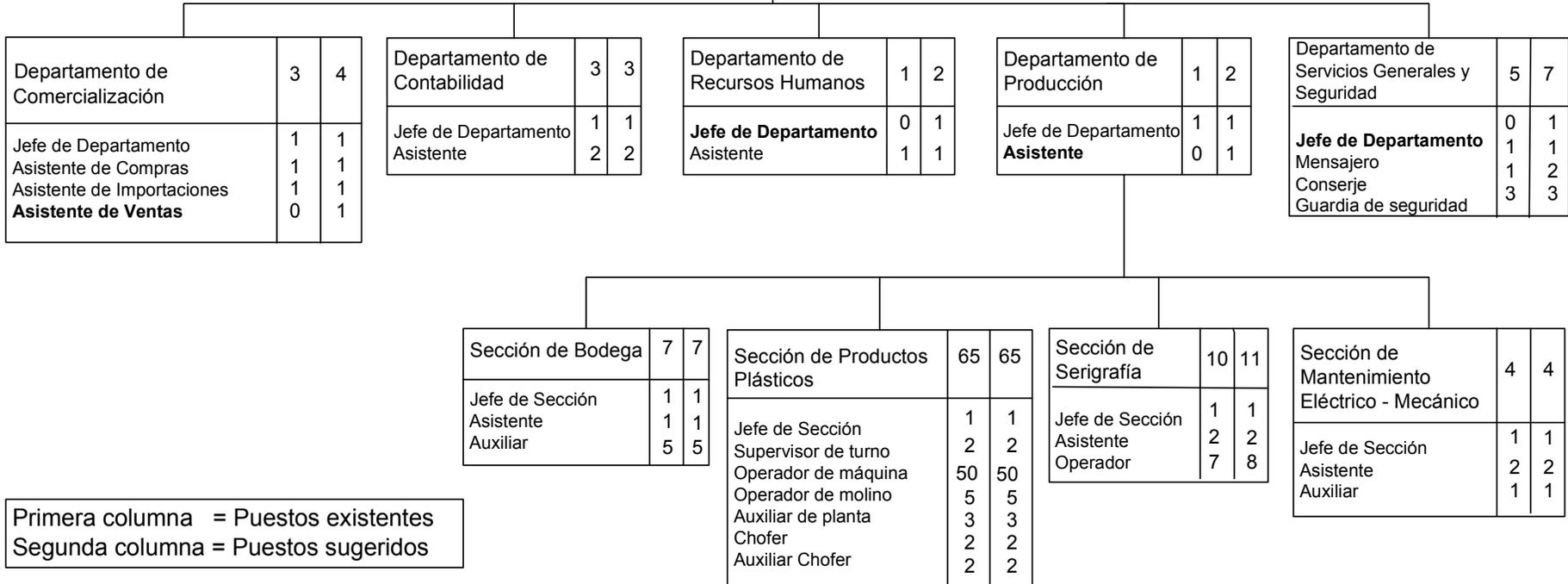


rhénania s.a.
 ENVASES Y ARTICULOS PLASTICOS PARA LA INDUSTRIA

ORGANIGRAMA DE POSICIÓN

Gerencia General	1	1
Gerente	1	1

Subgerencia	3	3
Subgerente	1	1
Asistente	1	1
Secretaría - Recepcionista	1	1



1.2. OBJETIVO GENERAL

Diseñar e implantar un Sistema de Gestión de Recursos Humanos basado en competencias en la empresa RHENANIA S.A., como caso de estudio, mediante la identificación de competencias, reclutamiento, selección, inducción, evaluación del desempeño, capacitación, desarrollo y remuneraciones, para optimizar el desempeño del personal y alcanzar los objetivos de la empresa de manera efectiva.

1.3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Identificar competencias requeridas del talento humano para cada cargo y así aprovechar su capacidad de ejercer efectivamente una actividad laboral
2. Diseñar perfiles de competencias que permitan un desempeño eficaz en el puesto de trabajo para incrementar la productividad en la empresa
3. Plantear la selección, inducción y la evaluación del desempeño basada en competencias, previamente identificadas, para establecer de esta forma la idoneidad para cada cargo y facilitar la Administración del personal
4. Reconocer las necesidades tanto de la empresa como de cada puesto para evitar programas deficientes o innecesarios de entrenamiento y desarrollo
5. Analizar el manejo actual del personal en la empresa mediante la obtención de información pertinente para diseñar una gestión efectiva del recurso humano por Competencias.

1.4. JUSTIFICACIÓN

El presente trabajo ha sido desarrollado con el objeto de aplicar la teoría y conceptos relacionados con el reclutamiento, selección de personal, inducción, evaluación del desempeño, entrenamiento, desarrollo y remuneraciones en una realidad denominada Rhenania S.A.

En este sentido se puede observar la importancia de tomar los conocimientos, que deben ser actualizados en el tiempo, como una herramienta que nos permita mejorar la gestión del Recurso Humano.

Para lograr el cumplimiento de los objetivos planteados, se acude al empleo de la metodología por competencias que radica en su identificación, de acuerdo a las actividades que se desarrollan en cada puesto, para lo cual se toma en cuenta la información proporcionada mediante un taller aplicado al grupo de expertos.

La relevancia del método utilizado se argumenta en los beneficios que se obtienen al conseguir que las personas quienes laboran sientan que el esfuerzo realizado en su trabajo es reconocido por su empleador.

El alcance consiste en el diseño del sistema como una alternativa idónea en la toma de decisiones para mejorar la productividad, mantener un clima positivo en las relaciones con los colaboradores y lograr competitividad mediante el conocimiento y la capacidad de aprender de la empresa.

CAPÍTULO 2

GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO

2.1 EL RECURSO HUMANO

Se refiere a todas las personas que se incorporan y forman parte de una empresa, dividida en unidades administrativas, que requieren personal para cubrir las necesidades de cada cargo.

“El recurso humano es el único recurso vivo y dinámico de la organización y decide el manejo de los demás, que son físicos o materiales”¹

El ser humano constituye un valioso aporte para la organización al entregar su trabajo con creatividad e ímpetu, razón por la cual es esencial que gerencia o altos ejecutivos se preocupen de una eficiente gestión de este recurso, del mismo que depende el logro de sus objetivos en un considerable porcentaje.

Las empresas están conformadas por personas, entonces lo más adecuado es estudiarlas, de tal manera que se genere un clima organizacional idóneo que permita la optimización del desempeño de los empleados.

2.1.1 EL COMPORTAMIENTO HUMANO

Las organizaciones constituyen el espacio donde hombres y mujeres viven un alto porcentaje de sus vidas, por lo que la interacción persona – organización debe ser considerada con un altísimo valor.

El comportamiento involucra la elección de ciertas acciones, y este puede ser:

Consciente

Cuando el individuo utiliza el análisis para tener conocimiento de lo que hace y así tomar decisiones adecuadas

¹ CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Colombia. Mc Graw Hill, quinta edición, 2000, p. 128.

Inconscientemente

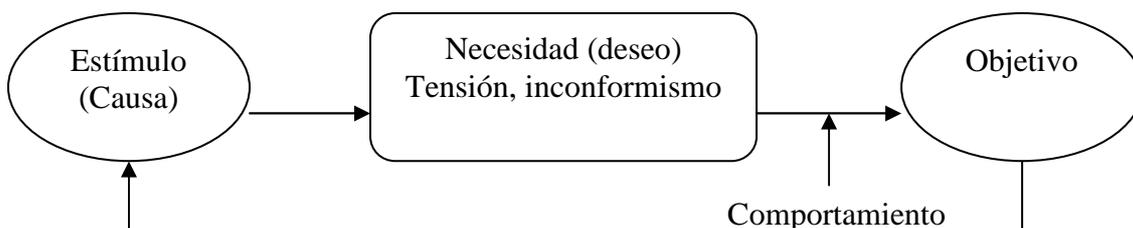
Se refiere al desempeño de una persona como resultado de la experiencia adquirida, realizando una acción seguida de otra, por lo que no se observan decisiones meditadas.

2.1.2 MOTIVACIÓN

“De manera amplia, motivo es aquello que impulsa a una persona a actuar de determinada manera o, por lo menos que origina una propensión hacia un comportamiento específico”²

Motivación es la voluntad de hacer un gran esfuerzo por alcanzar objetivos, que implican la satisfacción de alguna necesidad individual.

Figura 2.1 Modelo básico de motivación



Fuente: CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Colombia, Mc Graw Hill, quinta edición, 2000, p. 69.

Teorías

Existen tres teorías que aparecieron en los años 50, las cuales merecen ser mencionadas por su importante contenido:

Teoría de la jerarquía de las necesidades

Abraham Maslow considera que el ser humano posee una jerarquía de cinco necesidades, las cuales son:

² CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Colombia, Mc Graw Hill, quinta edición, 2000, p. 68.

Necesidades primarias

Son aquellas que la persona satisface de forma interna, así como:

- *Fisiológicas*: hambre, sed, sueño, abrigo, deseo sexual, entre otras.
- *Seguridad*: se procura protegerse de peligros que puedan generar perjuicios físicos y emocionales

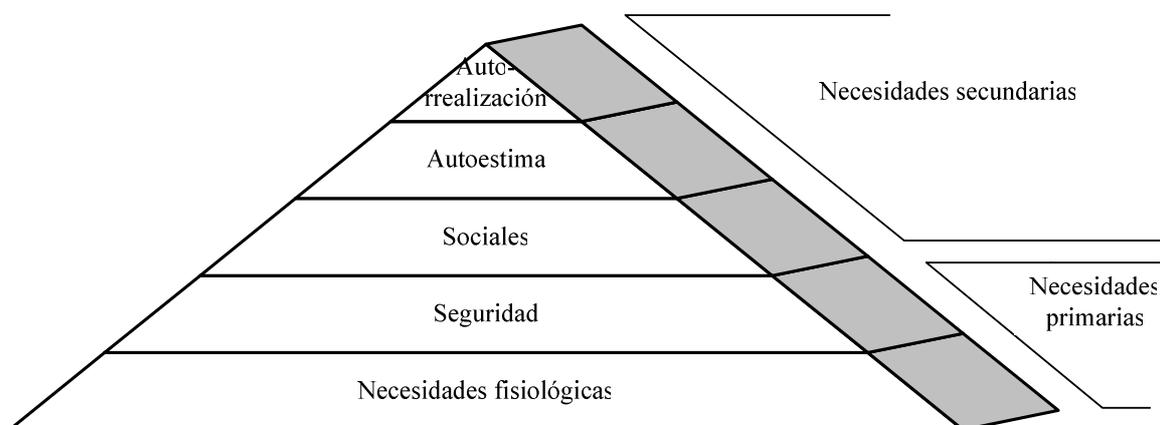
Necesidades secundarias

Se refieren a la satisfacción externa como el sueldo, y se clasifican en las siguientes:

- *Social*: asociación, participación, aceptación, amistad, amor, etc.
- *Autoestima*: en el aspecto interno se puede mencionar el logro, respeto y confianza en uno mismo y en el externo el estatus, el reconocimiento y la atención
- *Autorrealización*: el conseguir el potencial individual, el autocontrol y la plena realización como persona

Para motivar se requiere saber en qué nivel de la jerarquía se encuentra en la actualidad determinado individuo y entonces hacer énfasis en satisfacer las necesidades del nivel inmediatamente superior.

Figura 2.2 Jerarquía de las necesidades humanas, según Maslow



Fuente: CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Colombia, Mc Graw Hill, quinta edición, 2000, p. 72.

Teoría X y Teoría Y

Douglas McGregor planteó dos enfoques diferentes de los seres humanos: teoría X, la cual es negativa y la teoría Y que es positiva.

Teoría X

Los cuatro aspectos manejados por los gerentes son:

1. A los empleados no les gusta trabajar y a la menor oportunidad lo evitarán
2. Porque les disgusta trabajar, se debe acudir a la represión, el control y aplicación de castigos para alcanzar las metas.
3. Los empleados evadirán responsabilidades y pretenderán dirección de superiores.
4. Los trabajadores consideran a la seguridad como primera prioridad en el trabajo por lo que muestran muy poca ambición.

Teoría Y

1. Los empleados perciben como trabajo: descansar o jugar.
2. Las personas aplicarán la autodirección y el autocontrol al estar comprometidos con sus objetivos.
3. Los individuos pueden aprender a aceptar y buscar la responsabilidad.
4. La toma de decisiones innovadoras puede hacerlo todo empleado y no únicamente los altos ejecutivos.

Además, McGregor propuso algunos métodos: la toma participativa de decisiones, los trabajos desafiantes y de responsabilidad y las buenas relaciones de grupo con el fin de maximizar la motivación de un empleado.

Teoría de la Motivación - Higiene

El psicólogo Frederick Herzberg presentó la teoría de la motivación-higiene, basándose en que la relación de una persona con su trabajo es elemental y su actitud puede ocasionar el éxito o fracaso del individuo.

Según su investigación, que incluye la pregunta: ¿Qué quiere la gente de sus trabajos?; concluyó lo siguiente:

Cuando la gente estaba satisfecha se observaba factores intrínsecos: el logro, el reconocimiento, el trabajo, la responsabilidad y el crecimiento. Y al sentirse mal se evidenciaban los factores extrínsecos que también los llamó de higiene: la política de la compañía y la administración, la supervisión, las relaciones interpersonales, las condiciones de trabajo y el sueldo. Sin embargo, cuando éstos son adecuados, la gente aún no sentirá una satisfacción, entonces Herzberg recomienda con el objeto de motivarlos hacer énfasis en los factores intrínsecos.

2.1.3 EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

En la actualidad, este departamento, se ha convertido en el área estratégica de la empresa, por lo que debe encargarse de la selección, formación, valoración e incentivo de los empleados, para disponer de individuos más capacitados y comprometidos.

Su labor es proactiva y se requiere que contribuya con un valor agregado, a más de dar solución a los problemas que le correspondan a su departamento.

Organización

Determinación del sistema

El nivel o posición que Recursos Humanos ejerza en la estructura organizacional puede ser:

1. Nivel institucional

Nivel jerárquico de dirección que tiene capacidad de decisión.

2. Posición de asesoría

Proporciona consultoría y servicios de staff. Este departamento está relacionado con los altos directivos, es decir, las políticas y procedimientos elaborados y desarrollados por esta área necesitan la aprobación de gerencia para llevarse a cabo.

Objetivos

- Ayudar a las personas con el logro de sus objetivos individuales que deben estar estrechamente relacionados con los propuestos para este departamento.
- Proveer a la empresa personal comprometido y con las competencias requeridas de acuerdo al puesto y sector organizativo.
- Planear y ejecutar cada uno de los procedimientos necesarios para lograr que esta área sea gestionada en forma efectiva

2.2 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS

2.2.1 PRINCIPALES NOCIONES

Definición

Es un proceso que se inicia con un análisis situacional, para luego hacer énfasis en la misión, visión, los objetivos y las estrategias que desglosarán los siguientes aspectos: actividades, responsables, el tiempo y los documentos que garantizarán la ejecución de esas acciones consiguiendo así el cumplimiento de las estrategias.

Objetivo

Lograr un manejo óptimo del recurso humano, analizando las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, para luego definir los objetivos y diseñar la estrategia más idónea.

Características

- Procura desarrollar nuevas actitudes para lograr una administración óptima de la organización en el futuro.

- La responsabilidad se inclina al área de recursos humanos pero abarca a todas las unidades administrativas de la empresa.
- Determina un marco de referencia, que contribuye a la toma de decisiones
- Los períodos de tiempo que se establecen son extensos
- Mayor sensibilidad en un ambiente de cambios continuos
- La eficiencia constituye un importante elemento

Beneficios

- Muestra un enfoque imparcial de los problemas
- Identifica oportunidades y las ordena de acuerdo a prioridades
- Constituye una referencia importante para la efectiva coordinación y control de las actividades
- Disminuye los efectos de circunstancias y cambios desfavorables
- Permite designar, con más eficacia, recursos y tiempo a las oportunidades identificadas y reduce su cantidad para decisiones erróneas
- Facilita la obtención de actitudes positivas frente al cambio
- Procura atraer, mejorar y conservar los recursos humanos en una empresa

2.2.2 ELEMENTOS

FODA

Es el análisis sistemático que permite la adecuación de las amenazas y oportunidades que se refieren a la parte externa, con las fortalezas y debilidades, que es la parte interna del departamento.

Se puede hacer uso de las fortalezas para aprovechar las oportunidades y así disminuir las amenazas. Las debilidades y las amenazas juntas, pueden generar resultados lamentables. Asimismo una manera de reducir la parte débil, es tomando en cuenta las oportunidades.

Debilidades

Son aspectos que generan limitación en el manejo del recurso humano y representan una ventana abierta a las amenazas.

Oportunidades

Son las posibilidades que ofrece el mercado para mejorar la unidad administrativa mencionada

Fortalezas

Son los factores que conforman la parte positiva y representan la diferencia de otras empresas, con respecto al elemento humano.

Amenazas

Son aquellas que pueden causar perjuicios a la permanencia prolongada de los empleados influyendo negativamente en la estabilidad de la empresa

Elaboración

Consiste en hacer un cuadro con las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas más relevantes.

Figura 2.3 Cuadro FODA

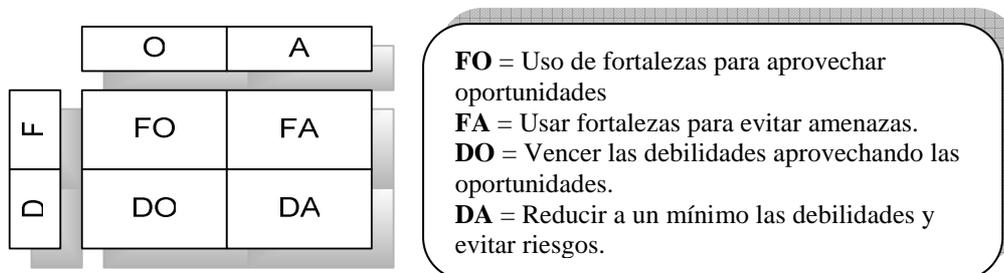
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FORTALEZAS	DEBILIDADES

Fuente: CAIRO HUARINGA, Javier S. Planificación estratégica. Perú, 2003, p 100

Tomando como base el cuadro señalado se relacionan sus cuatro elementos, de tal manera que se logre transformar una amenaza en oportunidad, emplear positivamente una fortaleza y prever las consecuencias de las amenazas y debilidades.

La matriz FODA contribuye a la formulación de las estrategias, a través de las siguientes combinaciones:

Figura 2.4 Fórmulas y combinaciones con respecto al FODA



Fuente: CAIRO HUARINGA, Javier S. Planificación estratégica. Perú, 2003, p. 101

Misión

Representa el propósito, las funciones que va a ejecutar el área de recursos humanos para lograr un desempeño efectivo de la empresa.

Es una declaración expresada brevemente, la cual describe qué hace el departamento. Para su formulación se requiere una profunda reflexión.

La comunicación de la misión al personal fortalece su identificación y compromiso

Las preguntas que debe hacerse son:

¿Cuál es su razón de ser?

¿Por qué hacemos lo que hacemos?

Visión

Es una forma diferente de ver las cosas, es la percepción de un problema y de una solución técnica, cuyo fin es convertirlo en realidad. Es la aspiración que se desea a futuro.

Detalla cómo desea ser la empresa en el futuro y su importancia se establece en que toda el área del recurso en mención debe compartirla. Entonces se logrará motivar a los responsables con el proyecto.

Se hace la siguiente pregunta:

¿Qué desea llegar a ser el departamento?

Objetivos

Corresponden a la forma cómo se llevará a cabo la misión. Los objetivos son necesarios para cada área de la empresa, cuyo desempeño y resultado afectan a su bienestar y supervivencia. Son fundamentales, pero complicados de mostrar con sencillez; poseen juicio de valor en forma implícita, lo que comprende aspectos éticos.

Cuando se expresan, pueden sonar bien, pero al mismo tiempo pueden resultar inútiles. Un objetivo es aquel que se crea para lograr una meta específica y concreta, manifestando lo que se espera alcanzar en el futuro.

2.3 DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA DE RECURSOS HUMANOS

ESTRATEGIA DE RECURSOS HUMANOS

Definición

Es un plan de acción, mediante el cual la empresa pretende que el recurso humano se convierta en una ventaja competitiva.

La estrategia antecede a la táctica que es una actividad más específica, permitiendo ponerla en práctica.

Las estrategias pueden ser:

Defensivas

Son aplicadas en empresas con un ambiente estable, ofrecen una cantidad de productos o servicios muy reducidos, su mercado no es muy amplio y están encaminadas a la disminución de costos.

La gestión que caracteriza a estas empresas se refiere a la orientación por la búsqueda de personal mediante una promoción interna; se dirige hacia el corto plazo; poseen personal experto pero reducido; procura la eficiencia y se enfoca

hacia la tarea y el puesto. Además, el recurso humano que considera más importante es el perteneciente a producción y finanzas

Exploradoras

Son utilizadas en organizaciones con entorno variable que necesitan flexibilidad ante el cambio, su sector de crecimiento es rápido. Se orientan a la innovación en búsqueda de nuevos negocios.

La característica de su administración es la orientación hacia las necesidades del mercado, el buen nivel de creatividad, el reclutamiento externo, la existencia y valoración del talento humano clave.

Asimismo, por su flexibilidad e innovación hay un alto riesgo y a la vez mayores probabilidades de éxito

Formulación de la estrategia

Es el resultado de un proceso que consiste en realizar el análisis FODA, determinar la misión, visión y definir los objetivos para el área de recursos humanos, en base a estos elementos debe ser diseñada la estrategia.

Para la formulación se considera los siguientes aspectos:

- *Investigación*

La indagación se realizará haciendo uso de las herramientas que sean necesarias para obtener la información más idónea.

- *Uso de la información*

De acuerdo a la confiabilidad que ofrezca la información, se podrá garantizar si se cumplirán o no los objetivos estratégicos, por eso la importancia de obtener datos de calidad.

- *Análisis*

Es importante que se realice un estudio serio, preciso y ordenado de cada uno de los datos recopilados.

- *Toma de decisiones*

Se decidirá por las estrategias a seguir que contribuyan a un mejor desempeño del recurso humano.

2.4 GARANTÍA DEL CUMPLIMIENTO DE LA ESTRATEGIA DE RECURSOS HUMANOS

Una vez formulada la estrategia ahora se debe preguntar si es o no realizable Para garantizar su cumplimiento se considera adecuado utilizar el siguiente formato, cuyos elementos son:

- *Estrategia*
Es descrita como resultado de los análisis realizados para su formulación
- *Actividades*
Se refiere a las tácticas que se llevarán a cabo para cumplir con la estrategia
- *Responsables*
Alude a las personas que intervendrán en cada actividad.
- *Periodo/ tiempo*
Es el tiempo que tomará cada táctica
- *Documentos*
Son los instrumentos que se utilizarán para garantizar que las actividades se están realizando

Figura 2.5 Formato para el cumplimiento de la estrategia

Estrategia: _____

Actividades	Responsables	Periodo/ Tiempo	Documentos

CAPÍTULO 3

GESTIÓN POR COMPETENCIAS

3.1 LA CONCEPCIÓN DE LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS POR COMPETENCIAS

El área de recursos humanos ha cambiado su gestión, antes se preocupaba de resolver problemas en el momento en que se presentaban, ahora hace énfasis en un pensamiento estratégico que permite prepararse para enfrentar determinada circunstancia.

Desde esta nueva perspectiva tiene la responsabilidad de proveer el conjunto de competencias que la empresa requiere para garantizar su competitividad.

Los cambios que se han observado han sido drásticos en la forma de vida de la gente, los avances de la tecnología y la globalización que afecta a la economía de todo el mundo y en especial de Latinoamérica, han provocado que las organizaciones se vean obligadas a establecer nuevas estrategias que les permitan sobrevivir en un mercado abierto.

Las exigencias del cliente aumentan y las empresas procuran satisfacer esas necesidades, desarrollando productos y servicios de calidad de acuerdo a la demanda nacional e internacional, con normas de certificación que les permitan exportar y ser competitivos.

El giro en la industrialización deja sin importancia el concepto de cantidad y hace más relevante la calidad, con este hecho se identifica el papel fundamental que desempeñan los empleados al proporcionar sus conocimientos, habilidades y destrezas, para obtener productos que estén en condiciones de competir, lo cual significa contar con personal competente.

En conclusión, la Gestión por Competencias es un modelo integral creado para el manejo del recurso humano que detecta, adquiere y desarrolla comportamientos de elevado desempeño. Representa una herramienta esencial

que contribuye a la competitividad de la empresa, la cual debe basarse en la productividad y la calidad, fundamentadas en la optimización del elemento humano para obtener productos con valor agregado. Así se puede diferenciar de las demás empresas y sobresalir en el mercado.

Se considera relevante mencionar la definición, sus características, clasificación, la diferencia que existe entre una competencia técnica y de gestión y la evolución según los niveles jerárquicos, para tener un conocimiento más claro de lo que implica esta gestión. También se describe los pasos para implementar el modelo, a manera de información, para saber el procedimiento a seguir una vez aprobado el sistema diseñado con el apoyo de un manual elaborado exclusivamente para una empresa, en el cual se detalla la descripción y análisis de cargos, el perfil de competencias y los siguientes subsistemas: Reclutamiento y selección de personal; Inducción y reinducción; Evaluación del desempeño; Capacitación y desarrollo; y Remuneraciones.

3.1.1 SIGNIFICADO DE COMPETENCIA

3.1.1.1 Definición

Spencer y Spencer, en el libro *Competence at work, models for superior performance* (1993), las definen como “una característica subyacente de un individuo que está casualmente relacionada con un nivel estándar de efectividad y/o desempeño superior en un trabajo o situación”.

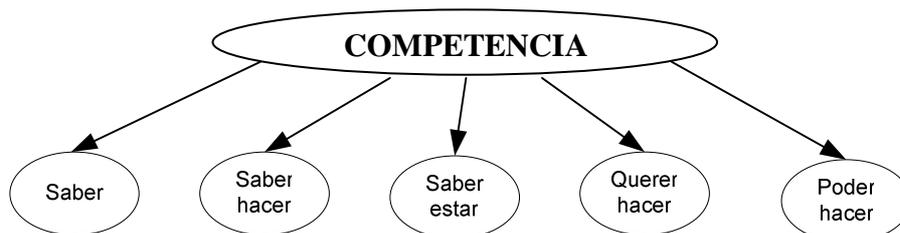
Una competencia consiste en la capacidad de desarrollar eficazmente un trabajo, mediante la aplicación de conocimientos, habilidades, destrezas y cualquier característica individual que permita demostrar en los empleados la diferencia entre el desempeño superior y el adecuado o aceptable para solucionar situaciones contingentes y problemas.

Se refieren a las actitudes o valores, capacidades cognoscitivas o de conducta, que correctamente combinadas generan un excelente desempeño en el lugar de trabajo.

“Las competencias son repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada. Representan un trazo de unión entre las características individuales y las cualidades requeridas para llevar a cabo misiones profesionales precisas”³

La competencia posee los siguientes componentes: ⁴

Figura 3.1 Componentes de la competencia



Fuente: Elaborado por FREIRE S., Margarita Jacqueline con referencia de www.gestiopolis.com/recursos4/archivo/derh

Saber

Conjunto de conocimientos que tienen relación con los comportamientos involucrados en la competencia. La experiencia es fundamental tanto para los conocimientos de aspecto técnico, que se refieran a la realización de tareas, como para los de carácter social, que aluden a las relaciones interpersonales.

Saber hacer

Conjunto de habilidades que admiten aplicar los conocimientos de una persona, estas pueden ser técnicas, aquellas orientadas a la realización de tareas, por ejemplo: hacer una pared de ladrillo o realizar balances contables; sociales, abarcan las relaciones interpersonales, por ejemplo: trabajar en equipo, ejercer liderazgo o negociar; y cognoscitivas para procesar la información y utilizarla en el análisis de situaciones y toma de decisiones. Se trata de la preparación técnica de

³ LEVY-LEBOYER, Claude. Gestión de las Competencias. España, Ediciones Gestión 2000, 2003, pág. 54

⁴ www.monografias.com/trabajos16/gestion-por-competencias

una persona, sus estudios formales, el conocimiento y el manejo idóneo de sus recursos cognitivos para desempeñar sus responsabilidades.

Saber estar

Conjunto de actitudes relacionadas con características del entorno organizacional y social (cultura, normas, etc.).

Se toman en cuenta los valores, creencias, actitudes y los elementos que favorezcan o dificulten comportamientos en una situación determinada.

En la Psicología Social, las actitudes tienen un amplio desarrollo y aplicación, por ejemplo, en medios de comunicación, en relaciones interpersonales, etc.

Querer hacer

Alude al factor de motivación de una persona, y la condición más subjetiva y situacional que permite que el individuo decida efectivamente emprender una acción en concreto.

La percepción del sentido que tenga la acción para la persona, la imagen que se ha formado de sí misma respecto a su grado de efectividad, el reconocimiento y la confianza influyen notablemente para que lleve a cabo una actividad.

Se trata del conjunto de aspectos motivacionales internos, como identificación con la tarea, motivación por ser competente, entre otros; y externos, se puede mencionar el dinero extra, días libres, beneficios sociales, etc., responsables de que la persona decida realizar o no los comportamientos propios de la competencia.

Poder hacer

Hace mención a las condiciones del entorno que permiten a la persona ejecutar una acción, así como los medios y recursos disponibles que influyen notablemente en la efectividad del ejercicio de las funciones del individuo.

Se toman en cuenta dos puntos de vista:

El individual, se refiere a la capacidad personal, las aptitudes y rasgos personales que contemplan las potencialidades de la persona, aportando información

respecto a la facilidad con que se manifiesta un comportamiento o sobre su potencial de aprendizaje.

El situacional, alude al grado favorable del medio. Las circunstancias pueden marcar diferentes grados de dificultad para mostrar un comportamiento dado; por ejemplo, la presencia de un grupo que presiona, la interacción con un jefe autoritario u ocupar un nivel jerárquico o un rol concreto. En consecuencia, las situaciones influyen fuertemente en cada comportamiento.

Las competencias forman una clase específica de características individuales que se relacionan con la aplicación de aptitudes, rasgos de personalidad, conocimientos adquiridos y valores, para cumplir de forma eficaz una actividad determinada. No se reducen a una aptitud, sin embargo para desarrollarse necesitan de su existencia.

“He aquí una clara diferencia entre aptitudes y rasgos de personalidad por una parte, y competencias, por otra. Los primeros permiten caracterizar a los individuos y explicar la variación de sus comportamientos en la ejecución de tareas específicas; las segundas afectan a la puesta en práctica integrada de aptitudes, rasgos de personalidad y también conocimientos adquiridos para cumplir bien una misión.”⁵

3.1.1.2 Características

- Estar conforme a la realidad, lo que se logra identificando las competencias para cada puesto, permitiendo que puedan ser evaluadas y así determinar aquellas que pueden ser mejoradas en el futuro.
- Poseer una escala de medición, con significados que no sean complejos. Siendo sencillas, concretas y totalmente entendibles y cuantificables.

⁵ LEVY-LEBOYER, Claude. Gestión de las Competencias. España, Ediciones Gestión 2000, 2003, pág. 39

- El lenguaje utilizado debe ser fácil de comprender, de tal manera que los empleados tomen en cuenta lo que se espera de su desempeño y como serán evaluados.
- Cada competencia debe ser identificada sin necesidad de realizar un profundo estudio.

3.1.1.3 Clasificación

Las competencias se pueden clasificar en:

Técnicas: son aquellas que el empleado domina en el desempeño de su cargo

Metodológicas: se requieren para la aplicación de procedimientos

Sociales: aluden a las relaciones interpersonales que una persona posee en el desarrollo de sus actividades

Participativa: se relacionan con la organización en el ambiente de trabajo, el entorno, la responsabilidad y el compromiso.

Se ha considerado para este trabajo las competencias clasificadas en seis grupos, del diccionario tomado de la obra “Competente at work” de Spencer & Spencer, en el libro Selección de Personal: Enfoque clásico y Competencias del Dr. Jaime Moreno Villegas

1. Logro y Acción
2. Atención y ayuda a los demás
3. Impacto e influencia
4. Habilidades gerenciales
5. Competencias cognitivas
6. Efectividad personal o balance personal

Cabe indicar que en la parte del diccionario de competencias se detallará cuáles pertenecen a cada grupo.

3.1.2 DIFERENCIA ENTRE COMPETENCIA TÉCNICA Y DE GESTIÓN

Competencia técnica

Son conocimientos y habilidades que se necesitan para llevar a cabo acciones específicas en puestos definidos, por consiguiente quienes las poseen son personas que necesariamente hacen uso de ellas en la ejecución de su trabajo

Es la aptitud de un individuo al emplear sus habilidades en la realización de tareas y oficios que corresponden a su labor cotidiana.

Por ejemplo:

El jefe de Recursos Humanos de una empresa debe manejar muy bien los métodos y herramientas para el reclutamiento, selección, inducción, capacitación, remuneraciones, etc.

Conocimientos

Es una combinación de experiencias, valores e información adquirida de manera formal o informal. Surge y se aplica en la mente de cada individuo, en las organizaciones y permanece también en documentos, bases de datos, rutinas, proceso, prácticas, etc.

El conocimiento con respecto a una profesión, depende de su constante actualización para que no se vuelva obsoleto. Es ilimitado y más aun cuando quienes integran la empresa tienen la oportunidad de pensar, aprender y hablar entre sí.

Existen dos clases:

Técnicos

Son aquellos que son adquiridos a través de una formación formal como en universidades, institutos, etc. Ejemplo: Economía, Marketing, Finanzas, etc.

Informativos

Son adquiridos al escuchar o leer materiales cuyo propósito es informar.

Ejemplo: normas, políticas de la empresa, etc.

Competencia de gestión

Con el objeto de comprender mejor el significado de gestión se ha tomado del diccionario de Microsoft Encarta 2005 las siguientes definiciones:

“Gestión

1. Acción y efecto de gestionar.
2. Acción y efecto de administrar

Gestionar

Hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera.

Administrar

Desempeñar o ejercer un cargo, oficio o dignidad.”

En efecto, las competencias en mención se refieren a los comportamientos que se encuentran ligados a las características personales del ser humano como la disponibilidad para participar, evaluar, decidir, resolver problemas, respetar a los demás, etc. Por ejemplo:

Cuando se observa en un empleado que pertenece al área de producción, que sus prioridades son los intereses colectivos y siempre está dispuesto a colaborar con los demás entonces se puede hablar de trabajo en equipo.

En consecuencia la competencia técnica alude al dominio de habilidades y conocimientos que se requiere para alcanzar el desempeño efectivo del puesto y la de gestión reúne ciertas características que posee el recurso humano, las cuales deben estar relacionadas con las funciones del cargo, por ejemplo: búsqueda de información, iniciativa, manejo del conflicto, entre otras.

3.2 EVOLUCIÓN DE LAS COMPETENCIAS SEGÚN LOS NIVELES JERÁRQUICOS

El recurso humano según asciende o desciende de nivel en la escala jerárquica cambia sus competencias requeridas o a su vez el nivel que necesite puede ser diferente.

Por ejemplo:

El trabajo en equipo y cooperación que utiliza un asistente de Contabilidad no es el mismo que emplea el de Recursos Humanos en su labor. Los dos requieren de esta competencia pero en distinto nivel. Así se explica que las competencias sean dinámicas, ya que difieren entre uno y otro puesto.

Jerarquía

Desde un punto de vista individual la jerarquía es la posición que tiene un empleado en la empresa, pero al ser usada como herramienta para ejercer autoridad posee una perspectiva más formal y se la denomina jerarquía estructural de la organización. Asimismo su existencia implica funciones y responsabilidad en el puesto de trabajo

Niveles jerárquicos

Generalmente en las empresas existen cuatro niveles, los cuales son:

De dirección

Esta formado por directores, accionistas, dueños y socios, dependiendo del tipo de empresa y su estructura. Las personas que corresponden a este nivel están encargadas de determinar las metas, implantar reglas internas, normas y procedimientos de administración.

De administración

Integrado por gerencia general, administradores, asesores, etc. La función principal que desempeñan es guiar a la empresa, para alcanzar los objetivos propuestos, de acuerdo a las indicaciones del nivel anterior. También son responsables de la dirección y control del trabajo que llevan a cabo empleados en puestos jerárquicamente inferiores.

De mandos medios

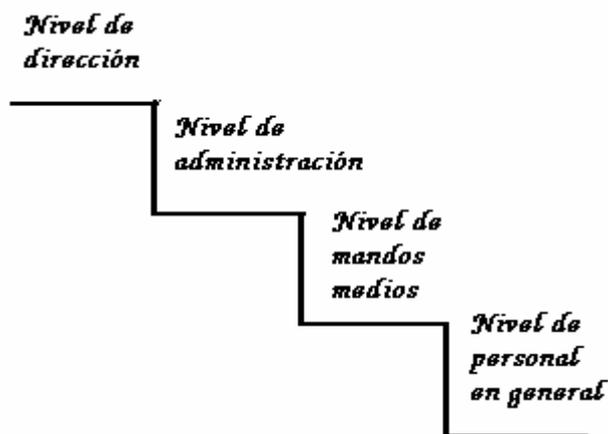
Conformado por ejecutivos, jefes de departamentos, supervisores, jefes de planta, etc. Las actividades ejercidas se relacionan con la ejecución y toma de decisiones que contribuyen a la administración de la empresa. Su responsabilidad consiste en garantizar que se realicen cada día las tareas establecidas en cada puesto.

De personal en general

Se refiere a todo el personal de los distintos departamentos: Contabilidad, Finanzas, Ventas, Recursos Humanos, Producción, empleados administrativos, etc., cuya función es ejecutar las actividades que les corresponde a su posición.

En efecto, si la dirección tiene claro qué quiere para la empresa, la administración puede interpretar y encaminar las tareas de manera efectiva, para que luego el mando medio se encargue de que se ejecuten las tareas y el nivel de personal las lleve a cabo.

Figura 3.2 Niveles jerárquicos



Fuente: Elaborado por FREIRE S., Margarita Jacqueline con referencia de www.mailxmail.com/curso/empresa/administracionpymes

3.3 PASOS NECESARIOS PARA IMPLEMENTAR LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS

Antes de implementar este modelo, es necesario tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- Cada empresa requiere individuos con perfiles diferentes y todos los puestos tienen características particulares, que deben ser cubiertos por personas que reúnan condiciones específicas.
- Quienes desempeñen puestos gerenciales deben brindar oportunidades para adquirir nuevas competencias
- La convicción de que siempre se podrá desarrollar más competencias, mediante una innovación constante para enfrentar los retos que se presenten.

Estos aspectos deben ser puestos al alcance de todos los miembros para que formen parte de su pensamiento y los resultados se reflejen en sus comportamientos.

ETAPAS DE IMPLEMENTACIÓN

El modelo se instala o efectúa mediante las siguientes etapas:

Sensibilización

El propósito es unir a los ejecutivos de gerencia y quienes representen un papel importante en la administración de los puestos de trabajo, para sensibilizar y comprometerlos en el desarrollo de este proceso. Esto se puede lograr mediante lo siguiente:

- Organizar presentaciones del modelo con el objeto de hacer un análisis que permita desarrollar competencias deficientes.
- Reuniones para discutir e identificar las falencias del modelo.
- Asistencia a conferencias y seminarios relacionados con el tema

Análisis de los puestos de trabajo

En esta etapa se realiza dos acciones:

- Determinar la misión y visión del área de Recursos Humanos
- Elaborar una descripción de cada puesto con su correspondiente lista de actividades.

Definición del perfil de competencias requeridas

Se enfoca en determinar los perfiles basados en la lista de competencias requeridas para cada una de las áreas existentes en la organización.

Evaluación sistemática y redefinición de los perfiles

La evaluación y redefinición de los perfiles se llevará a cabo de acuerdo a dos aspectos:

- Los empleados, cuyo desempeño sea mayor al perfil exigido serán incentivados
- Los individuos que muestren resultados menores al perfil requerido deberán mejorar mediante programas de capacitación.

3.4 LAS COMPETENCIAS APLICADAS EN LOS DISTINTOS SUBSISTEMAS DE RECURSOS HUMANOS

El modelo de competencias comprende a todos los subsistemas de recursos humanos que la organización necesite para su funcionamiento. Así, se detecta las competencias que requiera un puesto determinado, se procede a reclutar, seleccionar y sociabilizar al personal, este inicio permite mantener un rendimiento elevado en los empleados, para luego evaluarlo y capacitarlo, facilitando el desarrollo de sus competencias. Además, es importante la motivación, incentivos y una adecuada remuneración para quienes constituyen el principal recurso.

El Sistema de Gestión de Recursos Humanos basado en competencias será diseñado a través de un manual que contendrá la descripción y análisis de cargos, el perfil de competencias previa su identificación, obteniendo así como resultado el catálogo de puestos; también se describirán los siguientes subsistemas:

- Reclutamiento y selección de personal
- Inducción y reinducción
- Evaluación del desempeño
- Capacitación y desarrollo
- Remuneraciones

3.4.1 DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE CARGOS

La descripción se enfoca en el contenido del puesto, y puede estar conformada por la siguiente información: el nombre del puesto, unidad administrativa a la que pertenece, jornada de trabajo, horario de alimentación, jefe inmediato superior, informes que emite, a quién están dirigidos, puestos bajo su mando, resumen del puesto y las tareas que son su responsabilidad, las cuales responden a preguntas como:

¿Qué hace el ocupante? => Tareas o actividades del puesto

¿Cuándo lo hace? => La frecuencia de esas actividades, que pueden ser diarias, semanales, mensuales

El análisis de puestos consiste en determinar los siguientes requisitos:

Intelectuales

Están relacionados con el intelecto, es decir, el entendimiento y la capacidad cognoscitiva del individuo, que se refiere al conocimiento que debe poseer para el puesto. Por ejemplo: educación, experiencia, idiomas, etc.

Esfuerzo físico

Alude a la capacidad física que necesita una persona para ejecutar determinadas actividades.

Responsabilidad

Es la obligación de responder, que tiene el ocupante sobre maquinaria, materiales, trámites, documentos, valores, equipos, herramientas, entre otros.

Condiciones de trabajo

Comprende dos factores, el primero es el ambiente, en el cual se puede detallar el nivel que requiere el puesto de los siguientes aspectos: luz, ventilación, frío, calor limpieza, etc. El segundo son los riesgos, cuyo contenido puede tener información acerca del nivel de riesgo con respecto a cortes, quemaduras, golpes, caídas, y otros; también se puede incluir el nivel de riesgo de enfermedades profesionales que afecten al oído, vista, sistema respiratorio, etc.

3.4.1.1 Identificación de competencias

Consiste en determinar las competencias requeridas para el puesto, que permitan lograr un desempeño superior. Se puede utilizar el siguiente método:

*Modelado de Perfiles de Competencias*⁶

“El autor de la metodología MPC, para el levantamiento de perfiles por competencias, es Jaime Moreno, un ecuatoriano que ha obtenido un Ph.D. en Psicología Industrial por la Universidad Central del Ecuador.

Es Lic. en Psicología Industrial de la Universidad Católica del Ecuador y M.S. en Ciencias de la educación de la Universidad de Kansas. Autor del Software PFSYS: sistema para la evaluación de competencias con base en los rasgos de personalidad. Co-autor del Software Compers, el cual se aplica para administrar un sistema de recursos humanos por competencias.

Actualmente desarrollando la batería CLB (Competencias Laborales Básicas). Como consultor ha desarrollado proyectos de diseño de cuadros de mando de recursos humanos, así como, de gestión por competencias para empresas como Itabsa, Alcatel, Henkel, Banco Central de República Dominicana, Glaxo Smith Kline, Banco del Pichincha, entre otros.

⁶ www.gestiopolis.com/recursos

El Modelado de Perfiles de Competencias facilita obtener una cultura organizacional adecuada, que se refiere al modo de vida, sistema de creencias, expectativas y valores, una forma particular de interacción y de relación de determinada organización.”

MPC tiene como objetivo general recolectar la información pertinente para implantar un sistema de gestión de recursos humanos por competencias de manera efectiva. Se realiza mediante un taller integrado por un grupo de expertos que tienen conocimiento acerca de los puestos de trabajo y un facilitador, que proporciona durante el tiempo de realización toda la información que requieran los expertos en cuanto al enfoque de competencias, con el fin de obtener resultados que permitan elaborar perfiles que se ajusten a cada puesto, los cuales serán utilizados en el subsistema de selección para evaluar las competencias y en el de capacitación para desarrollarlas.

Cabe mencionar que se ha realizado algunas adaptaciones a este método con el fin de lograr que los expertos que participaron del caso de estudio lo comprendan con mayor facilidad.

El procedimiento en forma general comprende lo siguiente: el facilitador determina un diccionario referencial de competencias, luego aplica dos talleres, el primero es para recopilar información del puesto y el segundo para el perfil, el cual consiste en escribir todas las competencias para desempeñar un puesto determinado de acuerdo al diccionario mencionado y luego deben ordenarlas según el nivel de importancia que consideren.

Entonces se analiza e interpreta los datos obtenidos y se determina la descripción/ análisis y el perfil de competencias para cada puesto.

En el manual de Recursos Humanos elaborado para este trabajo se encuentra con más detalle la información acerca del procedimiento

3.4.1.2 Catálogo de puestos

El catálogo se basa en compilar la información de los puestos de trabajo que posee una empresa, para facilitar su manejo y consulta. Puede estar compuesto por la descripción y análisis del cargo; y el perfil de competencias.

Además permite, documentar los puestos de trabajo, facilita la elaboración del organigrama de la organización y contribuye a la ejecución de los subsistemas como reclutamiento, selección, evaluación del desempeño, capacitación y remuneraciones.

Perfil de Competencias

Un perfil alude a la lista de competencias fundamentales para el desempeño de las tareas de un puesto.

Existen tres criterios claves para obtener resultados óptimos de un perfil:

- Precisión
- Aceptación
- Facilidad en su interpretación

Disponer de perfiles bien definidos para todos los puestos de trabajo, constituye la base para los diferentes subsistemas antes mencionados

Un modelo de competencias exige una revisión constante de los perfiles, por lo que deben ser flexibles y adaptables a las necesidades que generen cualquier cambio importante en la empresa.

El perfil de competencias supera a los clásicos perfiles que describen las funciones de forma cognitiva.

Nivel de competencia

Luego de determinar las competencias entonces se asigna el nivel requerido, que es el resultado obtenido de la realización de un cálculo.

3.4.2 RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

3.4.2.1 Reclutamiento

Tradicionalmente el reclutamiento consiste en atraer individuos con los atributos necesarios para desempeñar determinado puesto; ofrecer trabajo y alentar a los candidatos para que pertenezcan a la empresa. En cambio, el enfoque por competencias, se basa en captar a los individuos idóneos de acuerdo a las necesidades del puesto y de la empresa en general.

Medios de reclutamiento

Interno

Son considerados los candidatos que pertenecen al personal de la organización para cubrir la vacante

Ventajas

- Se omite gastos de anuncios en prensa, costos de servicio por reclutamiento de una empresa externa, costos de recepción, admisión, inducción del aspirante, etc.
- La organización posee conocimiento acerca del desempeño del empleado que ocupará la vacante, por lo que tiene la certeza de eficiencia en la ejecución del cargo asignado.
- El procedimiento es más rápido, debido a que el empleado es ascendido y no se generan las demoras del reclutamiento externo
- Los empleados se sienten motivados, trabajando comprometidos y con la meta de que en algún momento serán recompensados con ascensos.
- Existe un considerable grado de lealtad del candidato y confianza por parte del jefe, por el tiempo que ha laborado y los resultados obtenidos.

Externo

El reclutamiento externo comprende a los aspirantes que están fuera de la empresa para llenar un cargo disponible.

Ventajas

- El ingreso de gente nueva permite que la empresa se actualice con experiencias e ideas innovadoras y permanece informada en cuanto a la administración de la competencia.
- Se beneficia de la capacitación y desarrollo de los candidatos, producto de la inversión de otras empresas o por cuenta propia.

El reclutamiento inicia con la recepción de la solicitud de personal emitida por el departamento que necesita cubrir la vacante, luego se coloca un aviso interno en la cartelera del departamento de Recursos Humanos y se publica otro externo en el periódico.

Se aplica instrumentos de los dos medios de reclutamiento con el fin de ofrecer las mismas oportunidades tanto al personal que pertenece a la empresa como a los candidatos que desean demostrar su desempeño.

Después se entrega las solicitudes de empleo, las cuales deben llenar y entregar los dos tipos de aspirantes.

Solicitud de personal

Es un documento que tiene por objeto comunicar al departamento de Recursos Humanos la necesidad de cobertura de un puesto. Está compuesto por:

- Nombre de la unidad administrativa y el jefe que solicita personal
- Puesto vacante
- Ocupante anterior
- Causas de requerimiento

Aviso interno del puesto vacante

Es aquel que está dirigido para el personal de la organización y los elementos de su contenido pueden ser:

- Logotipo de la empresa
- Nombre del puesto
- Nombre del departamento que solicita la vacante
- Requisitos:
 - Educación
 - Experiencia en el área
 - Disponibilidad de tiempo
 - Presentar solicitud de empleo
- Competencias requeridas
- Responsabilidades
- Beneficios

Aviso externo del puesto vacante

Esta publicación se realizará para aspirantes externos y puede comprender los siguientes aspectos:

- Logotipo de la empresa
- Nombre del puesto
- Nombre del departamento que solicita la vacante
- Requisitos:
 - Educación
 - Experiencia en el área
 - Disponibilidad de tiempo
 - Presentar los siguientes documentos
 - 2 copias de: cédula de identidad, papeleta de votación y cédula militar si es el caso
 - 2 certificados de trabajos anteriores
 - 1 foto tamaño carné
 - Solicitud de empleo
- Competencias requeridas

- Responsabilidades
- Beneficios

Certificados

Son documentos que garantizan la capacidad que posee un individuo, por ejemplo: títulos universitarios, seminarios, pasantías, etc.

Requerimientos de experiencia en el trabajo

El requisito de experiencia en funciones relacionadas con el puesto a ocupar es importante para identificar las destrezas que se desarrollan de acuerdo a la práctica.

Solicitud de empleo

Esta solicitud contiene información de la hoja de vida pero con la diferencia de que es más detallada, así abarca datos personales, generales, educación y experiencia.

3.4.2.2 Selección

Este subsistema se basa en identificar y elegir a las personas más capaces para puestos específicos, teniendo en cuenta su potencial y capacidad de adaptación.

La selección de personal por competencias se diferencia de la selección tradicional por los métodos que utiliza.

Luego del reclutamiento se procede a seleccionar las solicitudes de empleo que reúnan los requerimientos, se realiza la entrevista preliminar, evalúa los resultados y se obtiene los primeros candidatos preseleccionados, los cuales son sometidos a una entrevista técnica que permitirá reducir el número de personas y aplicar la Encuesta de Eventos Conductuales (EEC) que finalmente determinará al individuo más idóneo para el puesto.

Entrevista preliminar

Alude a la comunicación entre el entrevistador y el entrevistado. Se pretende verificar la información proporcionada en la solicitud de empleo, evaluar la presentación personal y fluidez verbal

Estructura

Saludo y charla informal

Realización de preguntas de verificación

Final de la entrevista

Entrevista técnica

Es una entrevista estructurada y pretende obtener información acerca del nivel de conocimientos en un área específica

Estructura

Saludo (rápido)

Realización preguntas técnicas

Final de la entrevista

Entrevista de eventos conductuales (EEC) ⁷

Es una adaptación de la entrevista de incidentes críticos utilizada por Flanagan en 1954, representa un recurso que se puede aplicar para:

- Identificación y análisis de competencias
- Selección
- Evaluación del desempeño
- Diagnóstico de necesidades de capacitación

Se enfocan en los eventos conductuales que son datos específicos acerca de los comportamientos en el pasado, estableciendo la diferencia entre la conducta de personas eficientes e ineficientes

⁷ MORENO VILLEGAS, Jaime. Selección de personal: enfoque clásico y competencias, Quito, 2000, p.186

El principio esencial en las entrevistas consiste en que las actuaciones pasadas sirven de base para predecir las que podrían ocurrir en el futuro

En la entrevista se suele preguntar acerca de cualquier incidente en donde su comportamiento lo consideró eficaz o ineficaz.

Contratación

Una vez seleccionado el candidato se procede a contratarlo, para lo cual se debe considerar las siguientes áreas:

- Formas de contratación y cláusulas del contrato, duración, derechos y obligaciones tanto del empleador como del trabajador
- Requisitos y prestaciones de ley

Entonces se prepara el documento, el cual establece el compromiso por parte del nuevo empleado de prestar sus servicios, y del empleador retribuirle mediante una remuneración.

3.4.3. INDUCCIÓN

Consiste en integrar al nuevo empleado de tal forma que su comportamiento responda a las expectativas de la empresa, privándolo de cierta libertad por estar sujeto a reglas, horarios de trabajo, cronogramas y órdenes de superiores desde el punto de vista jerárquico.

Después de contratar a un individuo y determinar que en el reclutamiento fue un candidato externo se debe aplicar un programa de inducción, en el cual recibirá una orientación sobre la organización y el área de trabajo que va a ocupar, con el fin de cubrir todas sus inquietudes y proporcionarle los conocimientos iniciales, necesarios para su buen desempeño.

Cuando una persona se une a un nuevo equipo de trabajo y no cuenta con una integración adecuada, es común que sus primeros días se preocupe de averiguar temas acerca de su labor, los productos de que se dispone, clientes, etc., y aún después de algún tiempo no logra obtener el conocimiento necesario.

En caso de tratarse de un empleado que fue un aspirante interno se realiza un programa de reinducción

3.4.3.1 Importancia

La importancia de la inducción se refleja en los siguientes aspectos:

- La información general que recibe le permite adaptarse efectivamente
- Disminuye el nivel de tensión y ansiedad
- Minimiza la posibilidad de que renuncie muy pronto
- Reduce la cantidad de despidos o de acciones correctivas
- El nuevo empleado es instruido de acuerdo a los requerimientos señalados en la descripción del puesto

El departamento de Recursos Humanos debe tomar en cuenta lo siguiente:

Creación de un ambiente favorable

El ambiente debe ser agradable y armonioso, de tal manera que se pueda minimizar la tensión natural del individuo.

El lugar que ocupará el empleado debe ser preparado, para que sienta que es importante para la organización.

En efecto, la inducción es una inversión, debido a que el empleado conoce desde el primer momento la información suficiente y no pierde tiempo en satisfacer alguna duda, concentrándose exclusivamente en hacer bien su trabajo. Asimismo se sentirá motivado, por la consideración que perciba al ser bien recibido con toda la información que se le proporcionará para que empiece su labor.

Actualmente entre más rápido el nuevo empleado se adapte a su puesto y a la empresa, socializándose con el personal, representará mayores beneficios para ambas partes.

Con el objeto de familiarizarlo con la empresa y facilitar su integración de manera eficaz participará de un programa de inducción, en el cual se entregará un

documento que será conservado mientras sea parte del recurso humano, luego deberá entregarlo a la empresa.

Planteamiento del programa de inducción

En forma anticipada deberá definirse las características del programa, que pueden ser: etapas, duración, actividades y recursos que será utilizados

Selección de compañeros guías

El jefe del departamento relacionado con el puesto vacante deberá designar a un compañero guía, que se refiere a la persona más idónea para orientar al nuevo empleado, generalmente es un supervisor, quien debe poseer las siguientes características:

- Excelentes relaciones interpersonales
- Ser discreto con respecto a cuestiones personales del equipo humano y de la empresa
- Experiencia laboral en la organización y en el puesto del nuevo miembro

Participación del nuevo miembro de la empresa

El nuevo empleado tiene la apertura de realizar preguntas para aclarar sus dudas en cualquier momento de la inducción. También expresará su opinión acerca del programa recibido

3.4.3.2 Folleto de Inducción

Contenido del documento

Bienvenida

Es el saludo y los deseos de éxito, que la empresa manifiesta al nuevo empleado

Breve historia de la empresa

Es la descripción de la reseña histórica, sus fundadores, cuándo se creó, etc.

Misión y Visión

Se menciona a qué se dedica y que espera llegar a ser

Organización

Se refiere a la estructura de la empresa (organigrama)

Reglas de conducta

Normas en cuanto a la puntualidad, confidencialidad, calidad de servicios y relación con los empleados.

Puesto a ocupar

Manifiestar las funciones y responsabilidades que deberá cumplir en su trabajo

Condiciones de trabajo

Se indica el horario, registro de asistencia, justificaciones, descansos.

Sueldo y beneficios

Información acerca de vacaciones, forma de pago y todos los beneficios de ley. El programa varía de acuerdo al tipo de empresa, la información existente y la cantidad de personal que ingresa. Además, debe ser diseñado en forma clara, precisa y agradable para quien lo lea.

3.4.4. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La evaluación del desempeño permite obtener una estimación de cómo se lleva a cabo el trabajo.

Es la apreciación del comportamiento de una persona en su puesto, y se la realiza con el fin de identificar aquellas áreas que necesitan ser fortalecidas para alcanzar el nivel de competencia requerido

Fases de la evaluación

Determinar aspectos básicos

- Cantidad de personas que serán evaluadas
- Cada cuánto tiempo se la realizará (semestral, anual, etc.)

Aplicación del instrumento

Previamente se debe entrenar a los evaluadores que sean necesarios para llevar a cabo la Entrevista de Eventos Conductuales (EEC) que se basa en los incidentes ocurridos en el pasado como garantía de su comportamiento en el futuro, debido a que ahora tiene conocimiento del hecho sucedido y sus efectos. Esta entrevista puede ser utilizada tanto para la selección de personal como para la evaluación del desempeño.

Análisis e interpretación de la información

Una vez realizada la entrevista se analiza los resultados y se lleva a cabo la comparación de nivel obtenido con requerido, que consiste en comparar los valores obtenidos del empleado evaluado con aquellos que constan en el perfil de competencias para un puesto determinado y luego se elabora un informe. Además la información que se obtenga de la evaluación puede ser utilizada para la capacitación, desarrollo (ascensos) y remuneraciones.

Ventajas

- Contribuye a la posibilidad de ascensos que se basan en el desempeño anterior
- Permite identificar quienes deben ser capacitados y en qué competencias
- Al detectar un desempeño ineficiente, esto puede señalar errores en la información de los puestos que ocupan.

Contribuciones en la gestión de recursos humanos

Sus principales contribuciones son las siguientes:

- Analizar el reclutamiento y la selección

- Realizar reconocimientos basados en las competencias demostradas por los empleados
- Constituye un medio eficaz para motivar al recurso humano por su esfuerzo y compromiso con la empresa
- Obtener información para aplicar merecidos ascensos y así aportar al desarrollo del personal
- Lograr una mejor integración
- Permite llevar a cabo capacitaciones enfocadas a superar deficiencias garantizando la efectividad de los programas.

La evaluación a los empleados no debe ser considerada como un examen a realizarse cada determinado tiempo o un procedimiento para juzgar y sancionar, por el contrario es un medio que ayuda a mejorar la ejecución de las actividades en el trabajo y colabora con las relaciones humanas de la empresa.

3.4.5. CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

La capacitación se refiere al aprendizaje a corto plazo por medio del cual las personas adquieren conocimientos, actitudes y habilidades conforme a los objetivos de la organización. Sirve para optimizar el desarrollo de cada puesto, por lo que es considerada como una inversión y no un gasto.

El procedimiento comienza con el análisis de los resultados negativos, producto de la evaluación del desempeño que permitirá determinar las competencias deficientes y establecer quienes necesitan del entrenamiento. Luego se hará el contacto respectivo con los instructores más adecuados, y presentarán una propuesta del programa de capacitación con su forma de evaluación previo a la aprobación para llevarlo a cabo. Entonces se fijará la fecha y el lugar de su realización, posteriormente será evaluado como un medio de conocer el aporte que ha representado para el recurso humano de la empresa.

Características de los instructores

Con el propósito de facilitar el aprendizaje deben poseer habilidades y características personales adecuadas, para obtener una orientación eficaz que motive a la superación personal de los empleados en proceso de capacitación.

Las principales características son:

- Buenas relaciones humanas
- Conocimiento del tema
- Adaptabilidad
- Honestidad
- Sentido del humor
- Entusiasmo
- Motivación
- Capacidad pedagógica
- Puntualidad, etc.

Los instructores pueden tomar en cuenta para la propuesta del programa los siguientes aspectos:

Objetivos de capacitación

Una vez conocidos los requerimientos de capacitación, se deben fijar los objetivos, que son los efectos deseados de un programa de entrenamiento, los cuales deberán ser muy claros y concretos para que faciliten la elección de las técnicas más adecuadas.

La motivación

Las personas que son partícipes del entrenamiento deben admitir la necesidad de nuevos conocimientos o habilidades, y mantener el interés de aprender mientras avanza la capacitación. Por consiguiente es importante mencionar las siguientes estrategias:

- Reforzar positivamente
- Eliminar amenazas y castigos

- Ser flexible
- Hacer que los participantes definan metas personales
- Diseñar una instrucción interesante
- Eliminar obstáculos físicos y psicológicos de aprendizaje.

Principios de aprendizaje

Orientan a los individuos a captar de manera más efectiva. Estos principios son:

Participación

Se observa un aprendizaje rápido y con efectos a largo plazo cuando existe la participación activa de una persona

Repetición

Existe la posibilidad de que permanezcan conocimientos en la memoria a través de la repetición

Relevancia

El aprendizaje tiene importancia en la medida que la persona muestre interés en los temas a tratarse en la capacitación

Transferencia

Se obtiene mayor rapidez en el dominio de las funciones del puesto, por ser el programa de capacitación una respuesta a las necesidades de un determinado puesto

Retroalimentación

Proporciona información a los individuos que se instruyen acerca de sus avances

Evaluación de los resultados

Existen 4 criterios básicos para evaluar la capacitación:

Reacción

Se refiere a la respuesta de los capacitados frente al contenido del programa y el proceso en general.

Aprendizaje

Evaluar el conocimiento y las habilidades de los empleados, previo al programa de capacitación provee importante información para comparar con los nuevos resultados obtenidos y así tener claro cuales han sido las mejoras en el personal.

Comportamiento

Son los cambios en la actuación de quienes recibieron el curso de capacitación. El comportamiento de los participantes no cambia una vez que regresan al puesto. La transferencia de la capacitación es una implantación efectiva de principios aprendidos sobre los que se requiere en el puesto.

Resultados

Señala las mejoras cuantificables que se puedan observar en el recurso humano o la utilidad de los programas de capacitación.

El desarrollo aporta a la capacidad productiva del individuo, contribuye a su mejoramiento, lo hace activo, participativo y creativo.

“Es la educación tendiente a ampliar, desarrollar y perfeccionar al hombre para su crecimiento profesional en determinada carrera o para que sea más eficiente y productivo en su cargo”⁸

El subsistema de desarrollo consiste en analizar los resultados positivos de la evaluación del desempeño, revisar la información con respecto al comportamiento más relevante de un empleado por cada departamento, determinar un ascenso, y comunicar a gerencia, quien deberá autorizar para llevarlo a cabo, continuando así con la reinducción, el reclutamiento externo y la selección para el nuevo puesto vacante.

Ascenso

Es una promoción que se realiza al cambiar a un empleado a una mejor posición, con mayores responsabilidades y de nivel más alto que el anterior.

Las promociones fundamentadas en el mérito se basan en el notable desempeño que una persona muestra en su puesto, por lo cual es importante que la decisión

⁸ CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Colombia, Mc Graw Hill, quinta edición, 2000, pág. 556

se apoye en los resultados de la evaluación del desempeño y no en las preferencias de quien efectúa la decisión.

3.4.6 REMUNERACIONES

La remuneración es el valor que el empleador paga al trabajador por el trabajo desempeñado. Esta compuesta por el sueldo y los siguientes beneficios adicionales: décima tercera y décima cuarta remuneración, componentes salariales, compensación por transporte y fondo de reserva.

El salario es el valor que se paga al obrero por su trabajo. En el caso de realizar el pago por jornadas de labor puede denominarse jornal. El plazo de pago no puede sobrepasar una semana ya sea por jornal, unidades de obra o por tarea.

El sueldo es el valor que se paga al empleado y es calculado en forma mensual, tomando en cuenta los días no laborables. El plazo para el pago no deberá exceder el tiempo de un mes.

Las recompensas no financieras pueden ser el prestigio, autoestima estabilidad en el trabajo, reconocimientos al mejor empleado.

Desde el punto de vista tradicional la retribución del personal se ha enfocado en aspectos como la antigüedad o el reconocimiento basado en la simple observación y evaluaciones del desempeño con clásicas técnicas, pero la inversión obtendría mejores resultados al aplicar la remuneración basada en competencias que son los conocimientos, habilidades, destrezas y todas las características de una persona que contribuyan al logro de los objetivos de la organización en resultados tangibles.

En efecto, el procedimiento consiste en elaborar una lista de puestos con sus respectivos sueldos, aplicar el cálculo por competencias según el nivel requerido, revisar la información de los empleados con mejor desempeño y si superan lo establecido en el perfil de competencias, entonces realizar el cálculo de nivel obtenido, de lo contrario el correspondiente al requerido. Así el

empleado será remunerado de acuerdo al nivel de competencias en su puesto de trabajo.

3.5 EL DICCIONARIO DE COMPETENCIAS

Es un documento cuyo contenido es el conjunto de competencias, del cual harán uso los expertos para identificar cuáles pertenecen a cada puesto.

La información del diccionario que se utiliza como referencia para la identificación de competencias en este estudio ha sido tomada de algunos anexos de la obra “Selección de personal: enfoque clásico y competencias”, cuyo autor es el Dr Jaime Moreno Villegas, quien ha realizado traducciones y adaptaciones a las diversas investigaciones y trabajos de consultoría del profesor Mc.Clelland de la Universidad de Harvard, Spencer & Spencer en su libro “Competence at Work” y Daniel Goleman que propone un marco de competencias emocionales.

Grupo 1: Logro y Acción

1. Orientación al logro

Trabajo caracterizado por la mejora y superación constante. Implica competir contra estándares de excelencia, la habilidad de fijar objetivos claros y ambiciosos, y el enfoque en la obtención de resultados.

2. Sentido estratégico

Es la proporción de un sentido de dirección o rumbo a las actividades propias y de los demás. Supone el establecimiento de metas y el control de tareas, procesos y resultados que reducen la falta de claridad en el área laboral

3. Iniciativa

Hacer más de lo requerido por el puesto y actividades que nadie ha solicitado que benefician a la organización. Actuar con rapidez y eficacia

4. Búsqueda de información

Demostrar esfuerzo por obtener la información necesaria para hacer su trabajo.

Grupo 2: Atención y ayuda a los demás*5. Comprensión interpersonal*

La habilidad de oír y escuchar a los demás entendiendo sus puntos de vista al igual que sus manifestaciones no verbales como pensamientos, sentimientos y preocupaciones.

6. Orientación de servicio

Concentrarse en el descubrimiento de las necesidades del cliente (interno o externo) (o usuario) y responsabilizarse por su satisfacción total, atendiendo eficazmente sus requerimientos a la brevedad posible.

Grupo 3: Impacto e influencia*7. Impacto e influencia*

Persuadir, convencer, influenciar e impresionar a otros para lograr que respalden los proyectos de uno. Lograr que los demás vean las cosas como uno las ve.

8. Conocimiento organizacional

Comprender las prioridades del negocio / institución. Conocer a fondo los productos y/o servicios de la organización. Conocer la naturaleza de la actividad central de la institución.

9. Construcción de relaciones

Establecer y mantener relaciones amistosas y duraderas con personas o grupos de trabajo clave, cruciales para el logro de las metas de trabajo. Los contactos pueden ser tanto internos como externos a la organización.

Grupo 4: Habilidades gerenciales*10. Desarrollo de los demás*

Fomentar el desarrollo de los demás mediante la enseñanza, la creación de oportunidades de aprendizaje y el asesoramiento.

11. Asertividad o uso posicional del poder

Dar órdenes directas a los demás. Llevar a cabo acciones duras pero necesarias. Decir NO con firmeza cuando sea el caso.

12. Trabajo en equipo y cooperación

Implica cooperar, compartir información y coordinar tareas con los demás.

13. Liderazgo de equipos

Desempeñar el papel de líder en un equipo conlleva su organización, que incluye tomar decisiones que procuren la unión y control del trabajo de todos los miembros.

14. Manejo del conflicto

Negociar y resolver desacuerdos

Grupo 5: competencias cognitivas*15. Pensamiento analítico*

Comprender un problema separando sus partes para analizarlas, tomando en cuenta prioridades y prestando atención a los detalles.

16. Pensamiento conceptual

Aplicar con eficiencia conocimientos, conceptos y modelos teóricos para la solución de problemas prácticos pero complejos.

17. Experticia técnica / profesional / gerencial

Dominio de los conocimientos del propio trabajo o puesto y la motivación de aplicar el conocimiento específico en beneficio de la organización.

Grupo 6: Efectividad personal o balance personal*18. Autocontrol*

Controlar las emociones y limitar la manifestación de acciones negativas cuando existen dificultades, oposiciones y condiciones de estrés

19. Autoconfianza

Seguridad, confianza en uno mismo para realizar una tarea.

20. Flexibilidad

Habilidad para adaptarse y trabajar efectivamente en distintas situaciones con individuos y grupos diferentes. Apertura a nuevos cambios.

21. Optimismo

Persistencia en la realización de actividades a pesar de los obstáculos

22. Compromiso organizacional

Cuando los comportamientos, prioridades y objetivos personales están estrechamente relacionados con los de la organización

CAPÍTULO 4

CASO DE ESTUDIO: DISEÑO E IMPLANTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS BASADO EN COMPETENCIAS PARA RHENANIA S.A.

4.1 SITUACIÓN ACTUAL DEL RECURSO HUMANO EN LA EMPRESA

La información referente a la situación actual del área de recursos humanos en la empresa ha sido obtenida mediante una revisión a la lista del personal, la aplicación del taller 1: Información para Descripción y Análisis de puestos y una entrevista al Subgerente.

La revisión de la lista de empleados permitió determinar que Rhenania S.A. cuenta con 103 personas para ejecutar las funciones de los diferentes puestos. Luego con la aplicación del taller se obtuvo datos acerca del nombre de cada puesto, jornada de trabajo, el jefe inmediato, puestos que están bajo su mando, las actividades que desempeña, requisitos intelectuales, esfuerzo físico, responsabilidad y condiciones de trabajo.

El Subgerente manifestó que el personal es administrado por su persona de manera informal mediante la ejecución de ciertas actividades. Así se puede mencionar que la forma de contratar se ha llevado a cabo por medio de la recomendación de un empleado conocido hacia el candidato, luego se lo capacita con la ayuda de un compañero de trabajo de la misma área y con el tiempo se espera que se integre al ambiente laboral.

Hace poco tiempo se contrató a una persona que se encarga de cierta forma del área de Recursos Humanos, y para conocer las actividades que desempeña se le realizó una entrevista, a través de la cual se obtuvo información que evidenció por una parte excelente predisposición a nuevos conceptos y por otra carencia de

conocimientos, así sus tareas y responsabilidades se limitan al control de asistencias, permisos y manejo de conflictos.

Además, las entrevistas realizadas contribuyeron a la identificación de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del área, información con la cual se elabora la matriz de evaluación de los factores externos (EFE) y la de factores internos (EFI), que permiten tener una idea más clara de la realidad.

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS (EFE)

Se realiza una lista de oportunidades y amenazas, luego se las incluye en una matriz y se asigna un peso a cada una de acuerdo a la importancia que tiene para alcanzar el éxito en la empresa, es decir, 0.0 no es importante y 1.0 será muy importante. El resultado de la suma de todos los pesos debe ser 1.0.

Luego son calificadas con una escala de 1 a 4, cuyo significado es el siguiente:

4 = superior

3 = superior media

2 = media

1 = mala

Las calificaciones hacen referencia a la respuesta que tiene el área de Recursos Humanos. Después se multiplica el peso de cada una por su respectiva calificación, se suman los resultados y se interpreta el total obtenido, según se observa en el cuadro 4.1

Interpretación

El valor de 1,82 que se encuentra por debajo de 2,5 (promedio) indica que el área de Recursos Humanos no está aprovechando las oportunidades y reduciendo las posibles consecuencias negativas de las amenazas.

	Peso	Calificación	Peso Ponderado
OPORTUNIDADES			
Acceso a información de nuevos enfoques a través de Internet	0,16	3	0,48
Existencia de Sistemas computarizados de Gestión del Recurso Humano	0,09	1	0,09
Nuevos métodos de evaluación que pueden ser adaptados de acuerdo a la empresa	0,13	2	0,26
Empresas que se dedican a la capacitación del personal, ofreciendo precios negociables y accesibles al mercado	0,12	1	0,12
Información acerca de métodos para mejorar remuneraciones y motivar con incentivos	0,11	2	0,22
AMENAZAS			
La definición de puestos que dispone la competencia, le permite captar el personal idóneo para cada cargo	0,14	1	0,14
Contratación de personas que obtengan información para perjudicar a la empresa	0,06	3	0,18
La evaluación del desempeño por competencias motive a los empleados a aprovechar otras ofertas de trabajo	0,05	1	0,05
Emplear a individuos que se nieguen al cambio	0,06	2	0,12
La insatisfacción de los colaboradores sea la causa de una fuga de importante información	0,08	2	0,16
TOTAL	1,0		1,82

Cuadro 4.1 Matriz de evaluación de los factores externos del área de Recursos Humanos en Rhenania S.A.

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS (EFI)

Se realiza una lista de fortalezas y debilidades, luego se coloca en una matriz y se asigna un peso a cada una de acuerdo a la importancia que tiene para alcanzar el éxito en la empresa, es decir, 0.0 no es importante y 1.0 será muy importante.

También son calificadas con una escala de 1 a 4, cuyo significado es el siguiente:

1 = debilidad mayor

2 = debilidad menor

3 = fortaleza menor

4 = fortaleza mayor

Las calificaciones se refieren al área de Recursos Humanos

Después se multiplica el peso de cada una por su respectiva calificación, se suman todos los resultados y se interpreta el total obtenido. (Ver cuadro 4.2)

Interpretación

El resultado obtenido es de 1,94, valor que está por debajo de la calificación promedio de 2,5, lo que significa debilidad en la parte interna del área de Recursos Humanos

	Peso	Calificación	Peso Ponderado
FORTALEZAS			
Colaboración de los empleados en la obtención de información para mejorar el manejo del personal.	0,12	3	0,36
Las personas que se incorporan al equipo de trabajo reciben una bienvenida	0,08	4	0,32
Buena cooperación en la recopilación de datos para el diseño de técnicas de evaluación	0,1	3	0,3
Capacitación para nuevos empleados en el área de producción	0,05	3	0,15
Los salarios pagados al personal están de acuerdo a la ley	0,06	3	0,18
DEBILIDADES			
Ausencia de la descripción de funciones para cada puesto	0,15	1	0,15
Ineficaz proceso de reclutamiento, selección e inducción	0,1	1	0,1
Evalúa resultados en forma ocasional y empírica	0,13	1	0,13
Falta de inversión en capacitación	0,09	2	0,18
Ineficiente procedimiento de remuneración y beneficios para los empleados	0,07	1	0,07
TOTAL	1,0		1,94

Cuadro 4.2 Matriz de evaluación de los factores internos del área de Recursos Humanos en Rhenania S.A.

Según los resultados obtenidos en el análisis realizado se puede observar que Rhenania S.A. actualmente no considera a este recurso como el más importante de la empresa, debido a que no lleva a cabo ningún esfuerzo que pueda representar un mejoramiento en su gestión. Su evidente enfoque está en la producción, es decir, en la cantidad y calidad del producto que se pueda obtener para cubrir las necesidades del cliente, dejando de lado la satisfacción del elemento humano de la empresa.

En efecto, como una forma de dar solución al deficiente manejo del área en mención, se ha desarrollado a manera de propuesta un Plan Estratégico para el departamento de Recursos Humanos que permitirá tener una idea clara de cuál es la misión, visión, valores, objetivos y estrategias que se sugiere aplicar para contribuir a una efectiva administración de este departamento.

Así también se ha diseñado un Manual de Recursos Humanos basado en competencias, en su contenido constan objetivos, políticas, marco normativo, procedimientos con sus respectivos diagramas de flujo y formatos; un catálogo de puestos y la definición de algunos términos. El objeto de su diseño radica en facilitar el desempeño de las funciones de quién se encargue de esta área, minimizando posibles errores por falta de conocimiento acerca de la ejecución de determinada actividad. Además representa una guía para llevar a cabo los diferentes procedimientos que se han observado necesarios para la empresa

4.2 PLAN ESTRATÉGICO DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS PARA RHENANIA S.A.

FODA

Acceso a información de nuevos enfoques a través de Internet	La definición de puestos que dispone la competencia, le permite captar el personal idóneo para cada puesto
Existencia de Sistemas computarizados de Gestión del Recurso Humano	Contratación de personas que obtengan información para perjudicar a la empresa
Nuevos métodos de evaluación que pueden ser adaptados de acuerdo a la empresa	La evaluación del desempeño por competencias motive a los empleados a aprovechar otras ofertas de trabajo
Empresas que se dedican a la capacitación del personal, ofreciendo precios negociables y accesibles al mercado	Emplear a individuos que se nieguen al cambio
Información acerca de métodos para mejorar remuneraciones y motivar con incentivos	La insatisfacción de los colaboradores sea la causa de una fuga de importante información
FORTALEZAS	DEBILIDADES
Colaboración de los empleados en la obtención de información para mejorar el manejo del personal.	Ausencia de la descripción de funciones para cada puesto
Las personas que se incorporan al equipo de trabajo reciben una bienvenida	Ineficaz proceso de reclutamiento, selección e inducción
Buena cooperación en la recopilación de datos para el diseño de técnicas de evaluación	Evalúa resultados en forma ocasional y empírica
Capacitación para nuevos empleados en el área de producción	Falta de inversión en capacitación
Los sueldos pagados al personal están de acuerdo a la ley	Ineficiente procedimiento de remuneración y beneficios para los empleados

Cuadro 4.3 FODA del área de Recursos Humanos en Rhenania S.A.

Misión

Gestionar programas y procedimientos de reclutamiento, selección, inducción, evaluación del desempeño, capacitación y remuneraciones que contribuyan a la satisfacción del recurso humano, reflejada en la eficiente ejecución de sus funciones.

000000

Visión

Ser el departamento de recursos humanos mejor administrado en el sector industrial del plástico, mediante el diseño y actualización de los subsistemas con un enfoque de competencias que optimizará el desempeño.

Valores

- Compromiso en el trabajo
- Respeto mutuo
- Entrenamiento continuo
- Ética profesional
- Responsabilidad
- Innovación

Objetivos

- Cubrir eficazmente los puestos vacantes de la empresa, para optimizar la ejecución de las funciones en los puestos de trabajo.
- Ofrecer a los empleados la información necesaria acerca de la empresa y del nuevo puesto, para lograr su rápida adaptación.

- Optimizar el desempeño de los empleados, para detectar falencias y capacitarlos en forma oportuna.
- Capacitar las deficiencias detectadas en la evaluación del desempeño para que los miembros de la empresa efectivicen la ejecución de sus funciones
- Garantizar al personal remuneraciones de acuerdo su esfuerzo, para incrementar el nivel de satisfacción

Desarrollo de estrategias

- Reclutar y seleccionar al personal de acuerdo a los procedimientos establecidos en el manual, para reducir errores que puedan afectar a la empresa
- Presentar un programa completo de inducción a la persona seleccionada, para minimizar la cantidad de inquietudes que pueden generar dificultades.
- Realizar evaluaciones de desempeño considerando un periodo de tiempo adecuado, para disponer información actualizada en cuanto a la capacitación requerida.
- Determinar las actividades que implican una capacitación, para optimizar los recursos y el tiempo que será utilizado en esta importante labor
- Establecer remuneraciones conforme el desempeño de sus competencias, para motivar su trabajo.

Garantía del cumplimiento de estrategias

Estrategia 1

Reclutar y seleccionar al personal de acuerdo a los procedimientos establecidos en el manual, para reducir errores que puedan afectar a la empresa

Actividades	Responsables	Periodo/ Tiempo	Documentos
Receptar requerimiento de un puesto vacante	Asistente de RR.HH. Departamento solicitante	3 días	Solicitud de personal
Aplicar reclutamiento interno y externo	Asistente de RR.HH.	1 semana	Aviso interno y externo del puesto vacante
Realizar las entrevistas de selección	Jefe de RR.HH.	1 semana	Entrevistas: - Preliminar - Técnica - EEC
Evaluar resultados	Jefe de RR.HH.	1 semana	Evaluación de entrevistas: - Preliminar - Técnica - EEC - Comparación nivel obtenido con requerido
Contratar al individuo para el nuevo puesto	Asistente de RR.HH.	3 días	Contrato de trabajo

Estrategia 2

Presentar un programa completo de inducción a la persona seleccionada, para minimizar la cantidad de inquietudes que pueden generar dificultades.

Actividades	Responsables	Periodo/ Tiempo	Documentos
Revisar las actividades que deben realizarse en una inducción	Compañero guía	4 horas	Programa de Inducción
Realizar una charla de inducción y explicación de funciones del puesto	Compañero guía	8 horas	Folleto de Inducción
Evaluar el programa de inducción	Jefe de RR.HH. Compañero guía	4 horas	Cuestionario de evaluación

Estrategia 3

Realizar evaluaciones de desempeño considerando un periodo de tiempo adecuado, para disponer información actualizada en cuanto a la capacitación

Actividades	Responsables	Periodo/ Tiempo	Documentos
Especificar la cantidad de personas que serán evaluadas	Jefe de RR.HH.	1 día	Lista de empleados a evaluarse
Aplicar instrumentos para evaluar el desempeño	Evaluador	8 días	Entrevista de Eventos Conductuales y su Evaluación
Analizar los resultados obtenidos	Jefe de RR.HH.	4 días	Comparación de nivel obtenido con requerido
Determinar los empleados con excelente desempeño	Evaluador Jefe de RR.HH.	2 días	Lista de empleados con mejor desempeño

Estrategia 4

Determinar las actividades que implican una capacitación, para optimizar los recursos y el tiempo que será utilizado en esta importante labor

Actividades	Responsables	Periodo/ Tiempo	Documentos
Analizar la información obtenida de la evaluación del desempeño	Jefe de RR.HH.	4 días	EEC Evaluación de EEC Comparación de nivel obtenido con requerido
Determinar la cantidad de personas que serán capacitadas	Jefe de RR.HH.	2 días	Lista de empleados (Capacitación)
Definir quienes serán los instructores	Jefe de RR.HH. Asistente de RR.HH.	5 días	Lista de empleados (Capacitación)
Recibir propuesta de un programa de capacitación y aprobarlo si es el caso	Jefe de RR.HH.	8 días	Propuesta del programa de capacitación

Estrategia 5

Establecer remuneraciones conforme el desempeño de sus competencias, para motivar su trabajo.

Actividades	Responsables	Periodo/ Tiempo	Documentos
Solicitar los sueldos del personal	Asistente de RR.HH.	3 días	Lista de empleados con sueldos
Calcular los sueldos por competencias	Jefe de RR.HH.	4 días	Sueldos por competencias (nivel requerido)
Revisar la información del empleado con mejor desempeño	Jefe de RR.HH.	5 días	Lista del empleado con mejor desempeño (por cada departamento)
Calcular los sueldos por competencias	Jefe de RR.HH.	3 días	Sueldos por competencias (nivel obtenido)
Definir las personas que merecen un reconocimiento económico	Asistente de RR.HH.	2 días	Informe con resultados del cálculo de sueldos por competencias (nivel obtenido)

**4.3 MANUAL DE RECURSOS HUMANOS PARA RHENANIA S.A.
BASADO EN COMPETENCIAS**



**MANUAL DE RECURSOS
HUMANOS BASADO EN
COMPETENCIAS**

DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

GERENCIA GENERAL

Quito, Ecuador

Marzo, 2006

RHENANIA S.A.

CONSIDERANDO

Que, la empresa tiene la necesidad de crear formalmente una unidad administrativa que logre la gestión efectiva del recurso humano

RESUELVE

Implantar el presente Manual de Gestión de Recursos Humanos basado en competencias para Rhenania S.A., como una guía dirigida a los miembros de la unidad, para optimizar el desempeño del personal que labora en la empresa.

Gerente General

**Jefe del Dpto. de
Recursos Humanos**

CONTENIDO

ÍNDICE DE FORMATOS	77
ÍNDICE DE DIAGRAMAS DE FLUJO	79
4.3.1 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA	80
4.3.2 INTRODUCCIÓN	81
4.3.3 POLÍTICAS	83
4.3.4 MARCO NORMATIVO	84
4.3.5 PROCEDIMIENTOS	90
4.3.5.1 Diagramas de flujo.....	98
4.3.5.2 Formatos	106
4.3.6 CATÁLOGO DE PUESTOS	149
4.3.7 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS	256

ÍNDICE DE FORMATOS

RH – DA – 100	Taller 1: Información para elaborar Descripción y Análisis de puestos.....	106
RH – DA – 101	Codificación de puestos.....	109
RH – DA – 102	Descripción y análisis de puestos.....	113
RH – DG – 100	Lista de puestos.....	115
RH – DG – 101	Lista de puestos con sueldos.....	116
RH – DG – 102	Lista de empleados (evaluación del desempeño / Capacitación).....	117
RH – DG – 103	Informe de desempeño.....	118
RH – ED – 100	Lista del empleado con mejor desempeño (por cada departamento).....	119
RH – IC – 100	Diccionario referencial de competencias.....	120
RH – IC – 101	Taller 2: Identificación de competencias.....	121
RH – IC – 102	Perfil de competencias.....	122
RH – IN – 100	Programa de Inducción.....	123
RH – IN – 101	Folleto de Inducción.....	125
RH – IN – 102	Cuestionario de evaluación del Programa de Inducción o Reinducción.....	129
RH – RI – 100	Programa de Reinducción.....	131
RH – RS – 100	Solicitud de personal.....	132
RH – RS – 101	Aviso interno del puesto vacante.....	133
RH – RS – 102	Aviso externo del puesto vacante.....	134
RH – RS – 103	Solicitud de empleo.....	135
RH – RS – 104	Instructivo para Entrevista preliminar.....	137
RH – RS – 105	Evaluación de Entrevista preliminar.....	138
RH – RS – 106	Instructivo para Entrevista técnica.....	139
RH – RS – 107	Evaluación de entrevista técnica.....	140

ÍNDICE DE FORMATOS

RH – RS – 108	Instructivo para Entrevista de Eventos Conductuales.....	141
RH – RS – 109	Evaluación de EEC.....	144
RH – RS –110	Comparación nivel obtenido con requerido.....	145
RH – RS – 111	Candidatos preseleccionados.....	146
RH – RM –100	Sueldos por competencias (nivel requerido).....	147
RH – RM –101	Sueldos por competencias (nivel obtenido).....	148

ÍNDICE DE DIAGRAMAS DE FLUJO

RH-DF-100	Descripción y Análisis de puestos.....	99
RH-DF-101	Reclutamiento y selección.....	100
RH-DF-102	Inducción y reinducción.....	101
RH-DF-103	Evaluación del desempeño.....	102
RH-DF-104	Capacitación.....	103
RH-DF-105	Desarrollo.....	104
RH-DF-106	Remuneraciones.....	105

4.3.1 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

Rhenania S.A. empezó hace treinta años por iniciativa de un grupo de alemanes que trabajaban en la empresa Hoechst, cuyo mercado era la medicina, fármacos, cosméticos, plásticos, agroquímicos, etc. Entonces observaron la necesidad de proveerle a esta organización los envases para ciertos productos como remedios y pastillas.

Así se constituyó la empresa con el nombre en latín de una región de Alemania, se importó una máquina sopladora con moldes genéricos para cubrir la demanda de Hoechst y con la capacidad sobrante se empezó abrir nuevos mercados.

Luego se expandió con la importación de otras máquinas como sopladoras e inyectoras, las cuales eran complementarias y se utilizaban en la fabricación de envases, tapas y productos semejantes.

Con el tiempo se amplió el mercado y se comenzó a producir envases de alimentos para empresas como Nutrexpa (tarros para el cacao)

Actualmente se produce envases y artículos para la industria, así como soplado en polipropileno, polietileno, PET, PVC; inyección de tapas, etc.

La empresa realiza un análisis de cotizaciones y procede a la negociación de la materia prima, debido a que el polietileno de alta densidad proviene de industrias Petroquímicas de Brasil, Corea, Venezuela, China y Estados Unidos, depende del precio para adquirirle a determinado país.

Por lo general esta empresa trabaja más por pedidos, motivo por el cual se adapta a los gustos y preferencias del cliente en cuanto al diseño del producto, así se envía a elaborar el molde que el cliente desee, para luego ubicarlo en las máquinas e iniciar el proceso. Sin embargo en la actualidad también se está produciendo envases y tapas genéricas para yogurt, desodorantes, desinfectantes, galones, etc., debido a la demanda de estos productos en el mercado.

4.3.2 INTRODUCCIÓN

El manual ha sido creado para ser utilizado por el Departamento de Recursos Humanos y consta de los siguientes elementos: antecedentes de la empresa, objetivos del manual, políticas, marco normativo, procedimientos para la descripción, análisis de puestos y subsistemas de reclutamiento, selección, inducción, evaluación del desempeño, capacitación, desarrollo y remuneraciones, cada uno con su correspondiente diagrama de flujo y los formatos necesarios para lograr una óptima gestión de este recurso.

El propósito del reclutamiento es captar al individuo más idóneo, que responda a las necesidades del puesto y a la organización.

La selección se realiza de acuerdo a los requisitos descritos en el catálogo de puestos y previa solicitud de requerimiento de un puesto vacante, emitida por el departamento que necesite cubrirlo.

En forma general, el procedimiento comienza con la identificación de las competencias que implica la definición de perfiles, continúa con la selección del candidato, la contratación y prosigue con el programa de inducción. Cada determinado tiempo se realizará evaluaciones que permitirán detectar a los empleados con el mejor desempeño y las falencias existentes en el ejercicio de sus funciones, las cuales servirán de referencia para estructurar la capacitación requerida.

En cuanto a las remuneraciones, serán establecidas de acuerdo a las competencias de cada puesto, así los empleados se sentirán motivados por el reconocimiento al esfuerzo de su trabajo, generando óptimos resultados para la empresa.

Este manual también cuenta con un catálogo de puestos que contiene información de los puestos existentes con sus respectivos perfiles de competencias.

Cabe mencionar que el manual deberá ser actualizado de acuerdo a las necesidades del departamento, la empresa y el mercado. Su devolución se la realizará en el momento que deje de ser utilizado y cuando esa persona termine todo vínculo con la empresa. Asimismo si se desea sugerir cambios o modificaciones se deberá poner en contacto con el jefe del Departamento de Recursos Humanos y consecuentemente con la Gerencia General.

OBJETIVOS DEL MANUAL

- Servir como guía de instrucción para el personal encargado de la administración del departamento de Recursos Humanos
- Contribuir a la efectiva ejecución del procedimiento correspondiente a cada uno de los subsistemas diseñados para la gestión del elemento humano de la empresa.
- Ser una herramienta de consulta para que el ejecutivo de esta unidad administrativa y el personal que lo necesite, pueda utilizarlo como apoyo para solucionar problemas e inquietudes.
- Unificar el lenguaje y los términos referentes al manejo del Recurso Humano para la correcta aplicación de políticas, normas, procedimientos y formatos.

4.3.3 POLÍTICAS

- Realizar un reclutamiento interno y externo con el fin de ofrecer las mismas oportunidades a las personas que pertenecen a la empresa como a quienes desean ser parte de su recurso humano.
- Aplicar los métodos establecidos para la selección de personal, pero no descartar nuevas técnicas que contribuyan a la optimización de este proceso.
- Integrar a los nuevos colaboradores mediante un programa de inducción claro y concreto que permita lograr su rápida adaptación al puesto y a la empresa
- Llevar a cabo un programa de reinducción para los empleados que requieren entrenamiento para ocupar su nuevo puesto.
- Capacitar a todo empleado que así lo necesite, con el propósito de garantizar la efectividad de sus funciones y su excelente comportamiento en la empresa.
- Actualizar los perfiles de competencias por medio de las evaluaciones de desempeño de personal
- Retribuir a cada miembro con una remuneración acorde a la aportación que representa su trabajo para la organización.

4.3.4 MARCO NORMATIVO

Se han elaborado artículos que se ajustan a las necesidades de la empresa y la unidad administrativa de Recursos Humanos, de los cuales algunos hacen referencia a las normas relacionadas con el área laboral, que constan en la Constitución Política de la República del Ecuador, en el Código de Trabajo y la Ley de Seguridad Social.

Disposiciones generales

Art. 1.- Se crea el presente Manual de Gestión de Recursos Humanos basado en competencias para Rhenania S.A., como una guía para el Departamento que administra este recurso, con el objeto de lograr competitividad y productividad para la empresa.

Art. 2.- El manual está integrado por:

- Antecedentes de la empresa
- Introducción
- Políticas
- Marco normativo
- Procedimientos
- Catálogo de puestos
- Definición de términos

Art.3.- Los miembros que conforman el Departamento de Recursos Humanos serán quienes gestionen todos los aspectos relacionados a esta unidad administrativa, considerando que las decisiones más importantes deberán tomarse previa consulta y aprobación de la Gerencia General.

Art. 4.- De conformidad con la Constitución Política de la República, el Código de Trabajo y la Ley de Seguridad Social se hará referencia de los artículos que se ajustan a la empresa.

Del trabajo

Constitución Política de la República del Ecuador

Art. 5.- De acuerdo con lo dispuesto en el artículo 35 de la Constitución Política de la República del Ecuador, el Estado garantizará que se respeten los derechos del trabajador, que su existencia sea digna y reciba una remuneración acorde a su trabajo.

Por otro lado, el artículo 36 menciona que el Estado apoyará el trabajo remunerado de las mujeres, con los mismos derechos y oportunidades que tiene todo individuo.

Del contrato individual de trabajo

Código de Trabajo

Art. 6.- De conformidad con los artículos 8, 9 y 10 del Código de Trabajo, la empresa hace uso del contrato individual de trabajo, que es el acuerdo mediante el cual una persona se compromete con otra u otras para trabajar, recibiendo a cambio una remuneración. Se denomina trabajador al individuo que se obliga a prestar sus servicios, que puede ser empleado u obrero y se llama empleador a la persona para quien se labora.

Art. 7.- Los contratos considerados son:

El contrato a prueba, este indica un tiempo de prueba que no puede pasar de noventa días y vencido este periodo se asumirá que sigue su vigencia hasta el año.

El contrato por tiempo fijo, es aquel en el que se determina su tiempo de duración.

Art. 8.- Según los artículos 19 y 20, los contratos a prueba y por tiempo fijo o estipulado por uno o más años, deberán celebrarse por escrito y serán registrados ante el inspector de Trabajo en los siguientes treinta días a su suscripción.

Art. 9.- De acuerdo al artículo 47, la jornada máxima de trabajo será de ocho horas diarias, siendo semanales cuarenta horas

Por otro lado según el artículo 49, la jornada nocturna entre las 7 p.m. y las 6 a.m., puede tener también la duración de ocho horas siendo la remuneración la misma que la diurna, pero con incremento de un veinticinco por ciento

Art. 10.- En la empresa Rhenania, los días sábados y domingos serán de descanso forzoso para el personal Administrativo, pero para el personal Auxiliar y Operativo se realizará un acuerdo entre empleador y trabajadores para trabajar por turnos.

Art. 11.- De conformidad con el artículo 65, son días de descanso obligatorio los siguientes:

- 1 de enero
- Viernes santo
- 1 de mayo,
- 24 de mayo
- 10 de agosto
- 9 de octubre
- 2 y 3 de noviembre
- 25 de diciembre.

Art. 12.- El derecho de todo trabajador es quince días de descanso incluidos sábado y domingo que corresponde a las vacaciones anuales, las cuales son irrenunciables. En el caso de trabajar por más de cinco años tendrá un día más por cada año excedido o a su vez recibirá en dinero únicamente el valor que concierne al excedente. Según lo estipulado en el Art. 69 y 72 del Código de Trabajo.

Art. 13.- De conformidad con el artículo 79, 83, 92 y 96, la remuneración será igual para todo individuo sin importar sexo, raza, nacionalidad o religión y deberá ser pagado en un plazo máximo de una semana para salarios y un mes para sueldos. No se retendrá ni embargará la remuneración de mujeres, que corresponda a dos semanas antes del parto y seis semanas después del mismo. Además la remuneración será pagada en días hábiles

Art. 14.- Rhenania asignará a los trabajadores el quince por ciento de las utilidades, distribuyéndolo de la siguiente forma:

- El diez por ciento para los trabajadores de la empresa
- El cinco por ciento (5%) para las cargas familiares correspondientes a cada trabajador

El porcentaje por concepto de utilidades será pagado en un plazo de 15 días a partir de la fecha de liquidación de utilidades, que se hará hasta el 31 de marzo de cada año. Lo mencionado está de acuerdo al artículo 97 y 105 del Código de Trabajo

Art. 15.- En concordancia a los artículos 111, 113, 115 y 196 la empresa pagará el fondo de reserva, compensación por transporte y las siguientes remuneraciones adicionales:

- Decimatercera remuneración o bono navideño
- Decimocuarta remuneración
- Componentes salariales

Del seguro general obligatorio

Ley de seguridad social

Art. 16.- El trabajador de la empresa tendrá la protección del Seguro General Obligatorio, el cual lo cubrirá en los siguientes casos:

- Enfermedad;
- Maternidad;
- Riesgos del trabajo;
- Vejez, muerte, e invalidez, que incluye discapacidad; y,
- Cesantía
-

En conformidad con los artículos 2 y 3 de la Ley de Seguridad Social

Art. 17.- Rhenania inscribirá a los trabajadores como afiliados del Seguro General Obligatorio a partir del primer día de trabajo, y remitirá al IESS el aviso de entrada en los primeros quince días. También, avisará al IESS acerca del cambio en el sueldo o salario, enfermedad, separación del trabajador, entre otros, en el plazo de tres días después del hecho ocurrido. Además la empresa tiene derecho a descontar a los trabajadores el valor de los aportes patronales. Todo lo mencionado está de acuerdo a los artículos 73 y 83 de la Ley de Seguridad Social.

Del reclutamiento, selección, inducción, evaluación del desempeño, capacitación, desarrollo y remuneraciones

Art. 18.- Los miembros del Departamento deberán llevar a cabo las acciones de reclutamiento de personal, para obtener candidatos idóneos que cubran el perfil de los puestos vacantes. Luego seleccionarán las solicitudes de empleo que reúnan los requerimientos, entonces se procederá a realizar tres tipos de entrevistas: preliminar, técnica y de Eventos Conductuales. En efecto, se contratará al individuo seleccionado y se aplicará un programa de inducción para lograr que reciba una orientación que le permitirá desempeñar en forma óptima su trabajo.

Art. 19.- La evaluación del desempeño se la realizará con el fin de identificar aquellas áreas que necesitan ser fortalecidas y así alcanzar el nivel de competencia requerido. Los resultados negativos de la evaluación permitirán determinar las competencias deficientes y establecer quienes necesitan de capacitación.

Art. 20.- Los resultados positivos de la evaluación del desempeño sirven para hacer un reconocimiento a los empleados con mejor desempeño, por lo que esta información se utilizará para determinar ascensos y realizar el cálculo de remuneraciones por competencias.

4.3.5 PROCEDIMIENTOS

Los procedimientos describen los pasos que deben seguirse al ejecutar la descripción y análisis de puestos y cada uno de los subsistemas diseñados para el manejo del recurso humano en la empresa.

		MANUAL DE RECURSOS HUMANOS BASADO EN COMPETENCIAS	
Procedimiento: Descripción y Análisis de puestos		Código:	RH-PR-100
		Página:	1 de 1
<p>Descripción</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Solicitar la lista existente de personal de la empresa, a quien administra el recurso humano. 2. Revisar cuántos puestos de trabajo hay, cuáles se repiten y organizarlos 3. Elaborar una lista de puestos 4. Definir el diccionario referencial de competencias que será utilizado para identificar las características más relevantes del personal. 5. Realizar los talleres: <ul style="list-style-type: none"> - Información para descripción y análisis de puestos - Identificación de competencias para cada puesto 6. Análisis de información obtenida en los talleres 7. Elaboración del catálogo de puestos <ul style="list-style-type: none"> - Codificación; Análisis y descripción de puestos - Perfil de competencias 8. Enviar el catálogo de puestos a gerencia 9. Revisa el catálogo mencionado tomando en cuenta la siguiente pregunta: <ul style="list-style-type: none"> ¿Contiene la información requerida? - SI => Continuar con el paso 9 - NO => Receptar sugerencias y regresar al paso 5 10. Autoriza su utilización en beneficio de la empresa 			
<p>Lista de formatos</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Diccionario referencial de competencias: RH – IC – 100 2. Lista de puestos: RH – DG - 100 3. Información para elaborar descripción y análisis de puestos <ul style="list-style-type: none"> Taller 1: RH – DA – 100 4. Identificación de competencias <ul style="list-style-type: none"> Taller 2: RH – IC – 101 5. Catálogo de puestos <ul style="list-style-type: none"> - RH – DA – 101 : Codificación de puestos - RH – DA – 102 : Descripción y análisis de puestos - RH – IC – 102 : Perfil de competencias 			
Elaboró:		Fecha:	
Revisó:		Fecha:	
Aprobó:		Fecha:	

		MANUAL DE RECURSOS HUMANOS BASADO EN COMPETENCIAS	
Procedimiento: Reclutamiento y selección de personal		Código:	RH-PR-101
		Página:	1 de 2
<p>Descripción</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Recibir la solicitud de personal del departamento que requiere la vacante 2. Revisar los requerimientos del puesto vacante en el catálogo de puestos 3. Colocar un aviso interno del puesto vacante en la cartelera del departamento de Recursos Humanos 4. Publicar un aviso externo del puesto vacante en el periódico 5. Entregar y receptar solicitudes de empleo a los candidatos internos y externos 6. Seleccionar las solicitudes de empleo que se acerquen a lo establecido en el catálogo de puestos 7. Realizar la entrevista preliminar 8. Evaluar los resultados de la entrevista preliminar 9. Elaborar primer informe de desempeño con respecto a los candidatos preseleccionados 10. Realizar la entrevista técnica 11. Evaluar los resultados de la entrevista técnica 12. Hacer el segundo informe de desempeño referente a los candidatos preseleccionados 13. Aplicar la entrevista de eventos conductuales a los aspirantes 14. Evaluar la información obtenida 15. Realizar la comparación de nivel obtenido con requerido 16. Hacer el informe de desempeño del candidato seleccionado 17. Enviar el informe a gerencia 18. Citar al nuevo empleado 19. Contratar al nuevo miembro de la empresa 			
<p>Lista de formatos</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Solicitud de personal: RH – RS – 100 2. Catálogo de puestos <ul style="list-style-type: none"> - RH – DA – 102 : Descripción y análisis de puestos - RH – IC – 102 : Perfil de competencias 3. Aviso interno del puesto vacante: RH – RS – 101 4. Aviso externo del puesto vacante: RH – RS – 102 5. Solicitud de empleo: RH – RS – 103 			
Elaboró:		Fecha:	
Revisó:		Fecha:	
Aprobó:		Fecha:	

 rhenania s.a. ENVASES Y ARTICULOS PLASTICOS PARA LA INDUSTRIA		MANUAL DE RECURSOS HUMANOS BASADO EN COMPETENCIAS	
Procedimiento: Reclutamiento y selección de personal		Código:	RH-PR-101
		Página:	2 de 2
<p>Lista de formatos</p> <p>6. Instructivo para Entrevista preliminar: RH – RS – 104</p> <p>7. Evaluación de entrevista preliminar: RH – RS -105</p> <p>8. Instructivo para Entrevista técnica: RH – RS – 106</p> <p>9. Evaluación de entrevista técnica: RH – RS – 107</p> <p>10. Entrevista de Eventos Conductuales:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Instructivo para EEC : RH – RS – 108 - Evaluación: RH – RS – 109 <p>11. Comparación nivel obtenido con requerido: RH – RS –110</p> <p>12. Informe de desempeño: RH – DG – 103</p> <p>13. Candidatos preseleccionados: RH – RS – 111</p>			
Elaboró:		Fecha:	
Revisó:		Fecha:	
Aprobó:		Fecha:	

 rhenania s.a. ENVASES Y ARTICULOS PLASTICOS PARA LA INDUSTRIA		MANUAL DE RECURSOS HUMANOS BASADO EN COMPETENCIAS	
Procedimiento: Inducción y Reinducción		Código:	RH-PR-102
		Página:	1 de 1
<p>Descripción</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Asignar el lugar donde trabajará el nuevo integrante 2. Elegir al compañero guía 3. Comunicar al compañero guía que ha sido escogido 4. Entregar al compañero guía el programa correspondiente de acuerdo a la respuesta de la siguiente pregunta: ¿Fue el empleado un candidato externo? SI => - Entregar programa de inducción - Continuar con el paso 5 NO => - Entregar programa de reinducción - Revisar el folleto de inducción - Presentar al empleado, su jefe y compañeros de trabajo - Continuar con el paso 9 5. Realizar una charla que comprende bienvenida, historia de la empresa, estructura, misión, visión, normas de conducta y entregar un folleto con información para la inducción. 6. Hacer un recorrido por las instalaciones de la empresa 7. Explicar brevemente funciones, responsabilidades y condiciones de trabajo 8. Organizar una reunión para la presentación del nuevo integrante al gerente, subgerente, jefes, personal del departamento donde va a laborar y demás equipo humano. 9. Mostrar el lugar específico de trabajo 10. Capacitar al nuevo miembro acerca del puesto de trabajo 12. Evaluar el programa de inducción 13. Entrega de incentivo al empleado 			
<p>Lista de formatos</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Programa de Inducción: RH – IN – 100 2. Programa de Reinducción: RH – RI -100 3. Folleto de Inducción: RH – IN – 101 4. Cuestionario de evaluación: RH – IN – 102 			
Elaboró:		Fecha:	
Revisó:		Fecha:	
Aprobó:		Fecha:	

 rhenania s.a. ENVASES Y ARTICULOS PLASTICOS PARA LA INDUSTRIA		MANUAL DE RECURSOS HUMANOS BASADO EN COMPETENCIAS	
Procedimiento: Evaluación del desempeño		Código:	RH-PR-103
		Página:	1 de 1
<p>Descripción</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Determinar las personas que serán evaluadas 2. Establecer cada cuánto tiempo se realizará la evaluación (semestral, anual, etc) 3. Comunicar a los evaluadores de su participación (jefes de cada departamento) 4. Entrenar a los evaluadores con respecto a la EEC 5. Aplicar la Entrevista de Eventos Conductuales (EEC) con la ayuda del perfil de competencias del catálogo de puestos 6. Analizar la información obtenida 7. Realizar la comparación de nivel obtenido con el requerido por cada departamento 8. Elabora una lista del empleado con mejor desempeño de cada departamento. 9. Enviar el informe de desempeño a gerencia, con la información de la lista mencionada en el paso 8 			
<p>Lista de formatos</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Lista de empleados (evaluación del desempeño): RH – DG – 102 2. Entrevista de Eventos Conductuales: <ul style="list-style-type: none"> - Entrevista: RH – RS – 108 - Evaluación: RH – RS – 109 3. Catálogo de puestos <ul style="list-style-type: none"> - RH – IC – 102: Perfil de competencias 4. Comparación nivel obtenido con requerido: RH – RS - 110 5. Lista del empleado con mejor desempeño por cada departamento: <ul style="list-style-type: none"> RH – ED - 100 6. Informe de desempeño: RH – DG – 103 			
Elaboró:		Fecha:	
Revisó:		Fecha:	
Aprobó:		Fecha:	

		MANUAL DE RECURSOS HUMANOS BASADO EN COMPETENCIAS	
Procedimiento: Capacitación		Código:	RH-PR-104
		Página:	1 de 1
<p>Descripción</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Analizar los resultados negativos de la comparación nivel obtenido con requerido en la evaluación del desempeño 2. Determinar las competencias que pueden mejorar con la capacitación 3. Establecer los empleados que requieren entrenamiento 4. Ubicar a los instructores 5. Contratar a los instructores 6. Recibir la propuesta del programa de capacitación (detallado) y la forma de evaluación 7. Aprobar la propuesta del programa 8. Fijar la fecha y el lugar en que se realizará la capacitación 9. Evaluar el programa recibido 			
<p>Lista de formatos</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Entrevista de Eventos Conductuales: <ul style="list-style-type: none"> - Entrevista: RH – RS – 108 - Evaluación: RH – RS – 109 2. Catálogo de puestos <ul style="list-style-type: none"> - RH – IC – 102: Perfil de competencias 3. Comparación nivel obtenido con requerido: RH – RS - 110 4. Lista de empleados (capacitación): RH – DG – 102 			
Elaboró:		Fecha:	
Revisó:		Fecha:	
Aprobó:		Fecha:	

 rhenania s.a. ENVASES Y ARTICULOS PLASTICOS PARA LA INDUSTRIA		MANUAL DE RECURSOS HUMANOS BASADO EN COMPETENCIAS	
Procedimiento: Desarrollo		Código:	RH-PR-105
		Página:	1 de 1
<p>Descripción</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Analizar los resultados positivos de la comparación nivel obtenido con requerido en la evaluación del desempeño 2. Revisar la información del empleado con mejor desempeño en cada departamento 3. Determinar un ascenso tomando en cuenta: <ul style="list-style-type: none"> - Necesidades de la empresa y el puesto vacante 4. Hacer informe de desempeño para ascenso 5. Enviar informe a gerencia 6. Autorizar ascenso 7. Realizar el ascenso 8. Llevar a cabo la reinducción 9. Hacer un reclutamiento externo y selección de personal para el nuevo puesto vacante 			
<p>Lista de formatos</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Entrevista de Eventos Conductuales: <ul style="list-style-type: none"> - Entrevista: RH – RS – 108 - Evaluación: RH – RS – 109 2. Catálogo de puestos <ul style="list-style-type: none"> - RH – IC – 102: Perfil de competencias 3. Comparación nivel obtenido con requerido: RH – RS - 110 4. Informe de desempeño: RH – DG – 103 5. Ver formatos en Reinducción 6. Ver formatos en Reclutamiento y Selección de personal 			
Elaboró:		Fecha:	
Revisó:		Fecha:	
Aprobó:		Fecha:	

		MANUAL DE RECURSOS HUMANOS BASADO EN COMPETENCIAS	
Procedimiento: Remuneraciones		Código:	RH-PR-106
		Página:	1 de 1
<p>Descripción</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Solicitar lista de personal 2. Averiguar los sueldos de cada puesto 3. Hacer una lista de puestos con sueldos 4. Calcular los sueldos por competencias según el nivel requerido 5. Revisar la información del empleado con mejor desempeño en cada departamento y de acuerdo a la respuesta de la siguiente pregunta continuar con el procedimiento: <ul style="list-style-type: none"> ¿Superan el nivel requerido? SI => - Continuar con el paso 6 NO => - Aplicar los sueldos por competencias según el nivel requerido - Continuar con el paso 8 6. Realizar el cálculo de sueldos por competencias de acuerdo al nivel obtenido 7. Hacer el informe de desempeño con los resultados del cálculo 8. Enviar el informe a gerencia 9. Autoriza reconocimiento económico 10. Citar a los empleados 11. Entregar al empleado el reconocimiento 			
<p>Lista de formatos</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Lista de puestos con sueldos: RH – DG – 101 2. Sueldos por competencias RH-RM-100 3. Lista del empleado con mejor desempeño (por cada departamento): RH-ED-100 4. Sueldos por competencias: RH-RM-101 5. Informe de desempeño: RH-DG-103 			
Elaboró:		Fecha:	
Revisó:		Fecha:	
Aprobó:		Fecha:	

4.3.5.1 Diagramas de flujo

Es una representación gráfica que permite describir cada uno de los pasos que se requiere para llevar a cabo la Descripción y Análisis de puestos, y los diferentes subsistemas diseñados para la gestión del recurso humano en Rhenania S.A.

*Simbología de los Diagramas de flujo*⁹

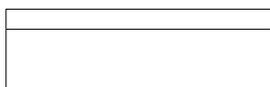
Inicio – Fin

Se utiliza para identificar el inicio y el fin de un proceso



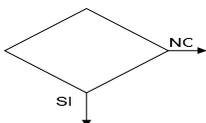
Actividad

Se describe dentro del rectángulo la actividad y el nombre de quien la realiza.



Decisión

Se emplea para tomar una decisión y de acuerdo a la respuesta (SI / NO) el proceso puede cambiar



Documento

Representa a los documentos que se utilizan para llevar a cabo una actividad



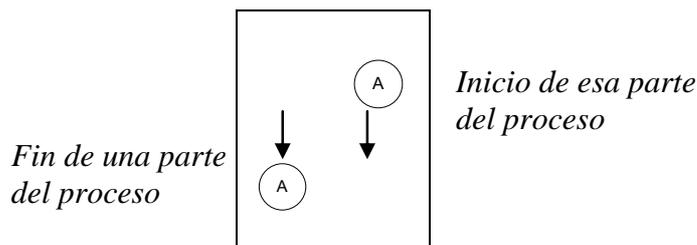
Flechas

Son flechas que conectan las actividades o pasos del proceso



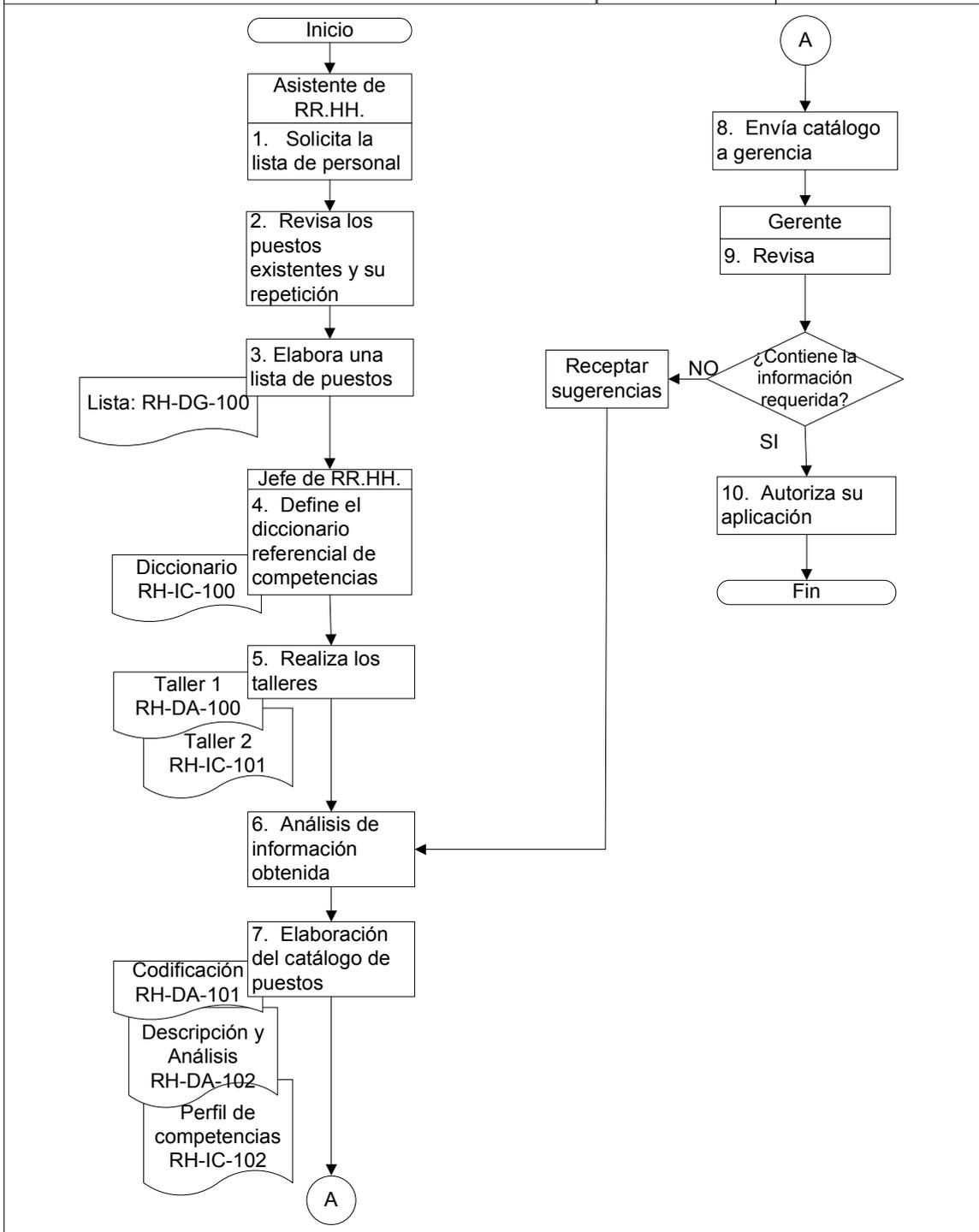
Conector

Se utiliza para conectar una parte del proceso con otra.



⁹ www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas

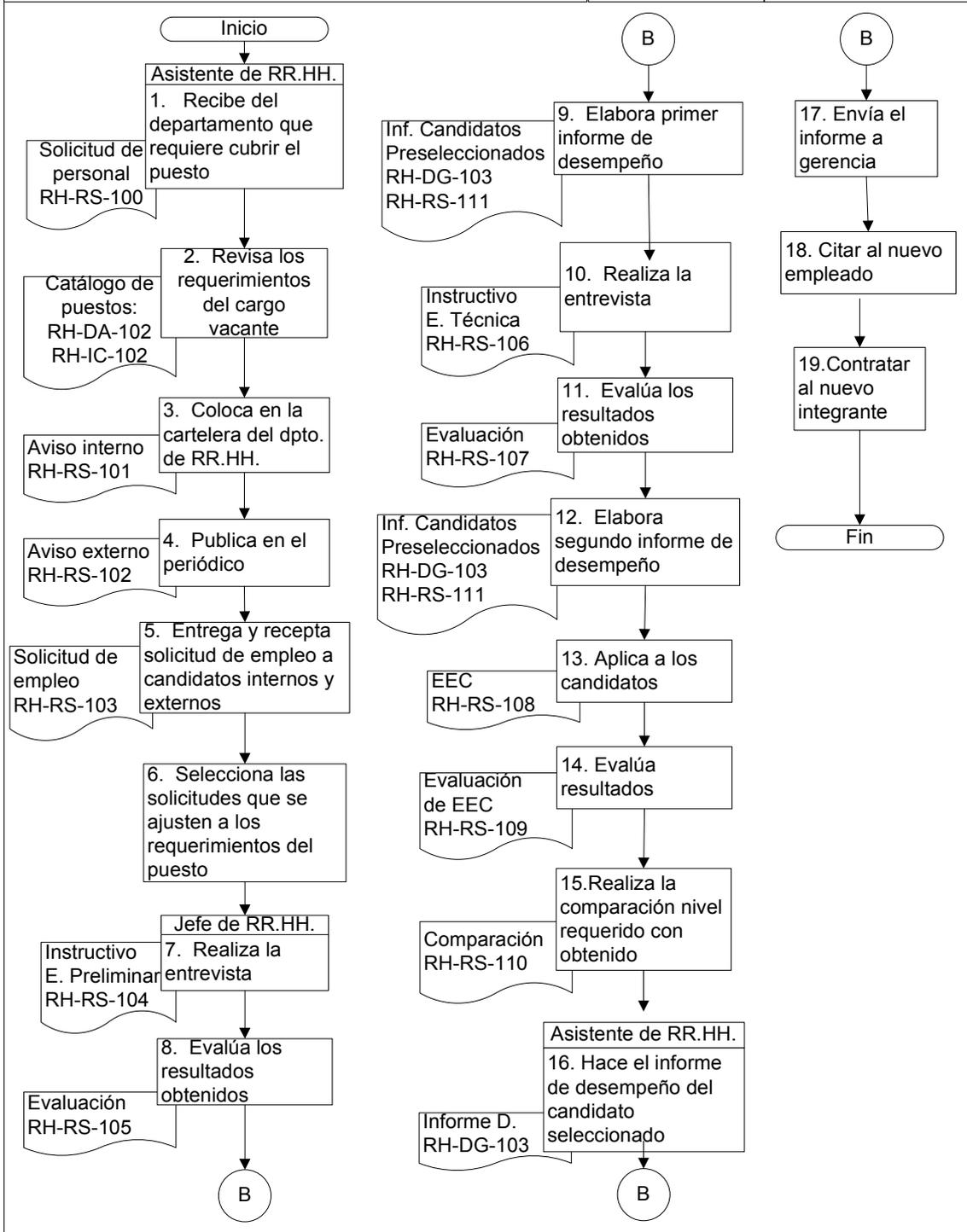
Diagrama de flujo: Descripción y Análisis de puestos	Código:	RH-DF-100
	Página:	1 de 1



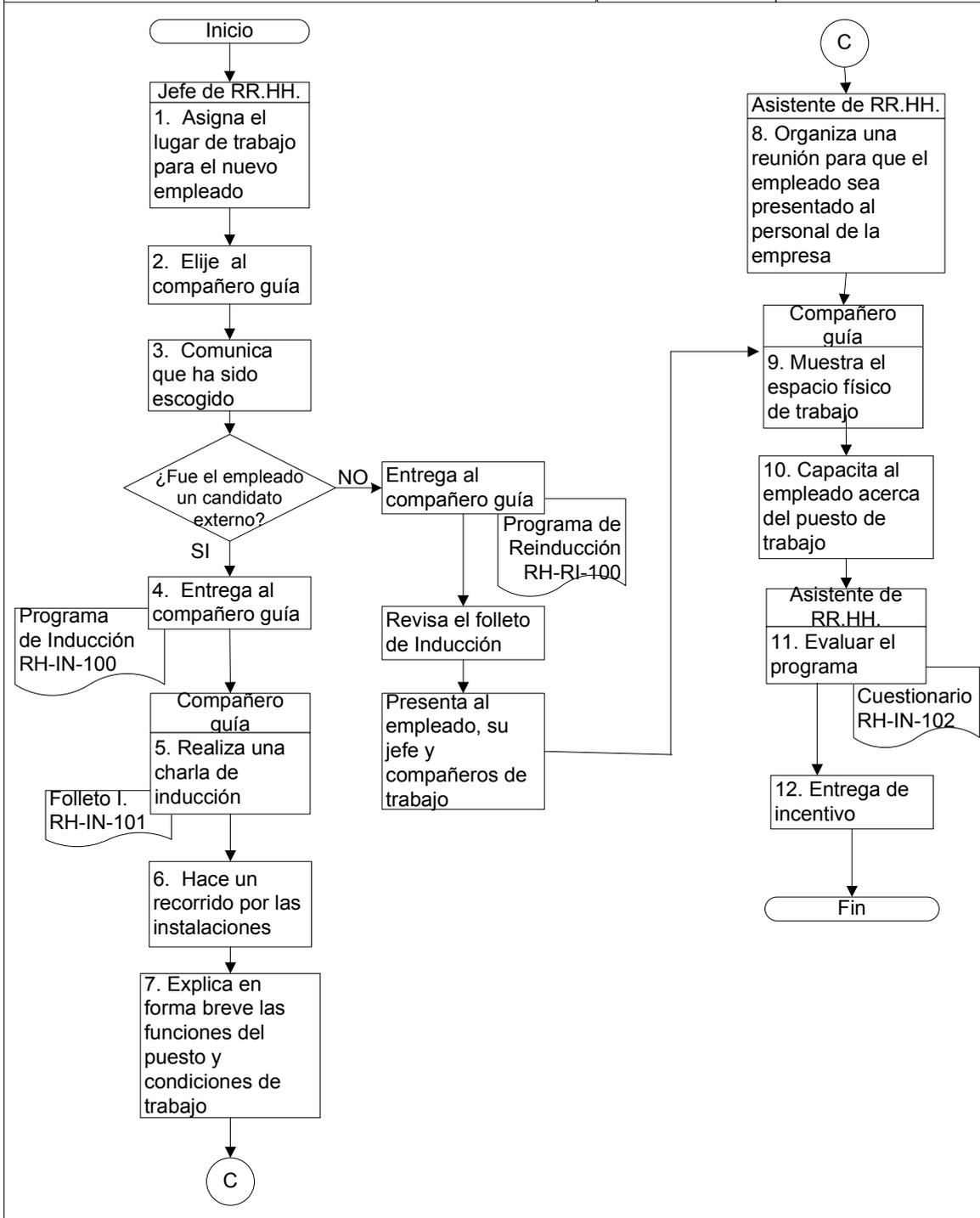
Elaboró:		Fecha:	
Revisó:		Fecha:	
Aprobó:		Fecha:	

 <p>ENVASES Y ARTICULOS PLASTICOS PARA LA INDUSTRIA</p>	<p>MANUAL DE RECURSOS HUMANOS BASADO EN COMPETENCIAS</p>
---	---

Diagrama de flujo: Reclutamiento y Selección	Código: RH-DF-101	
	Página: 1 de 1	

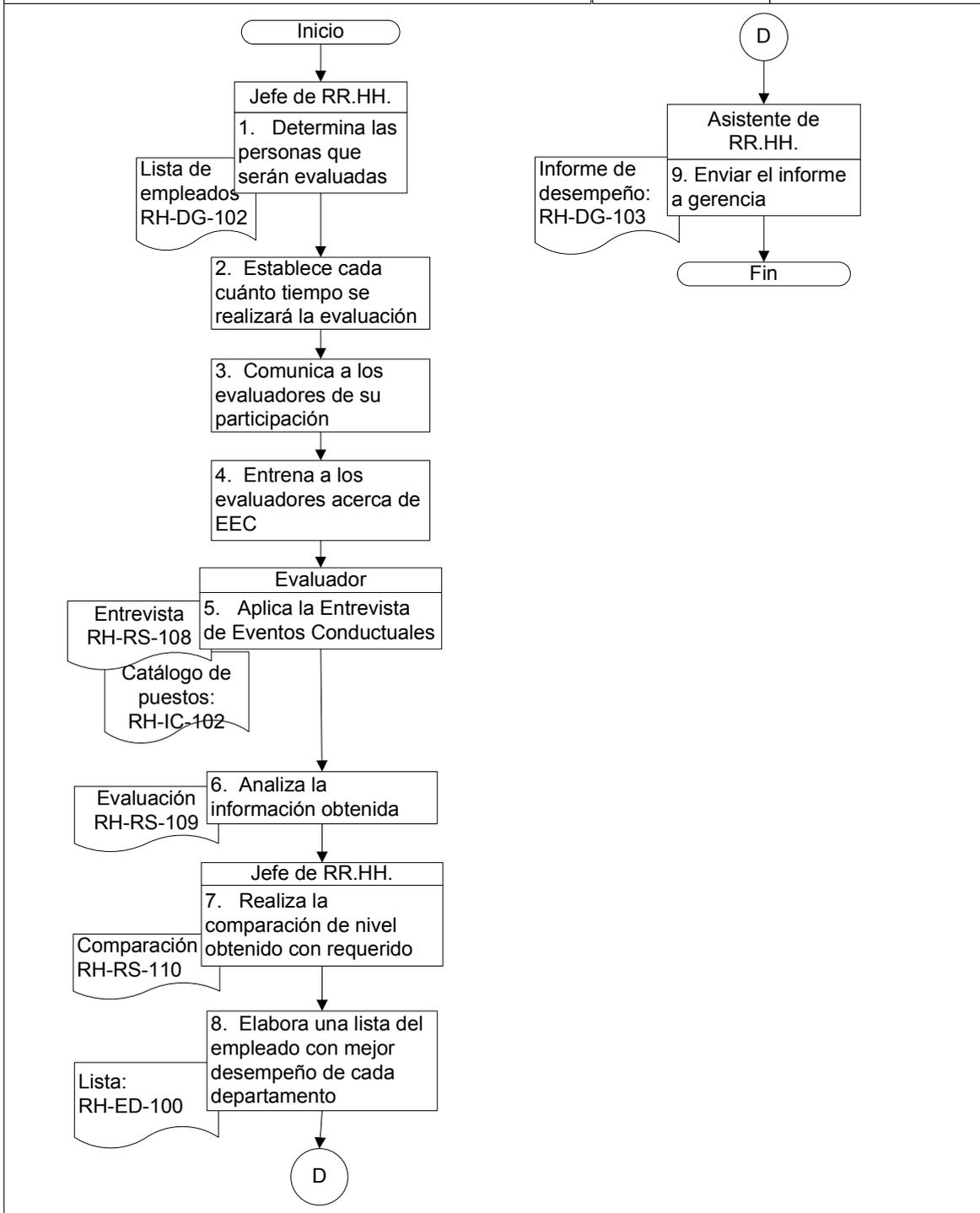


Elaboró:		Fecha:	
Revisó:		Fecha:	
Aprobó:		Fecha:	



Elaboró:		Fecha:	
Revisó:		Fecha:	
Aprobó:		Fecha:	

Diagrama de flujo: Evaluación del desempeño	Código:	RH-DF-103
	Página:	1 de 1



Elaboró:		Fecha:	
Revisó:		Fecha:	
Aprobó:		Fecha:	

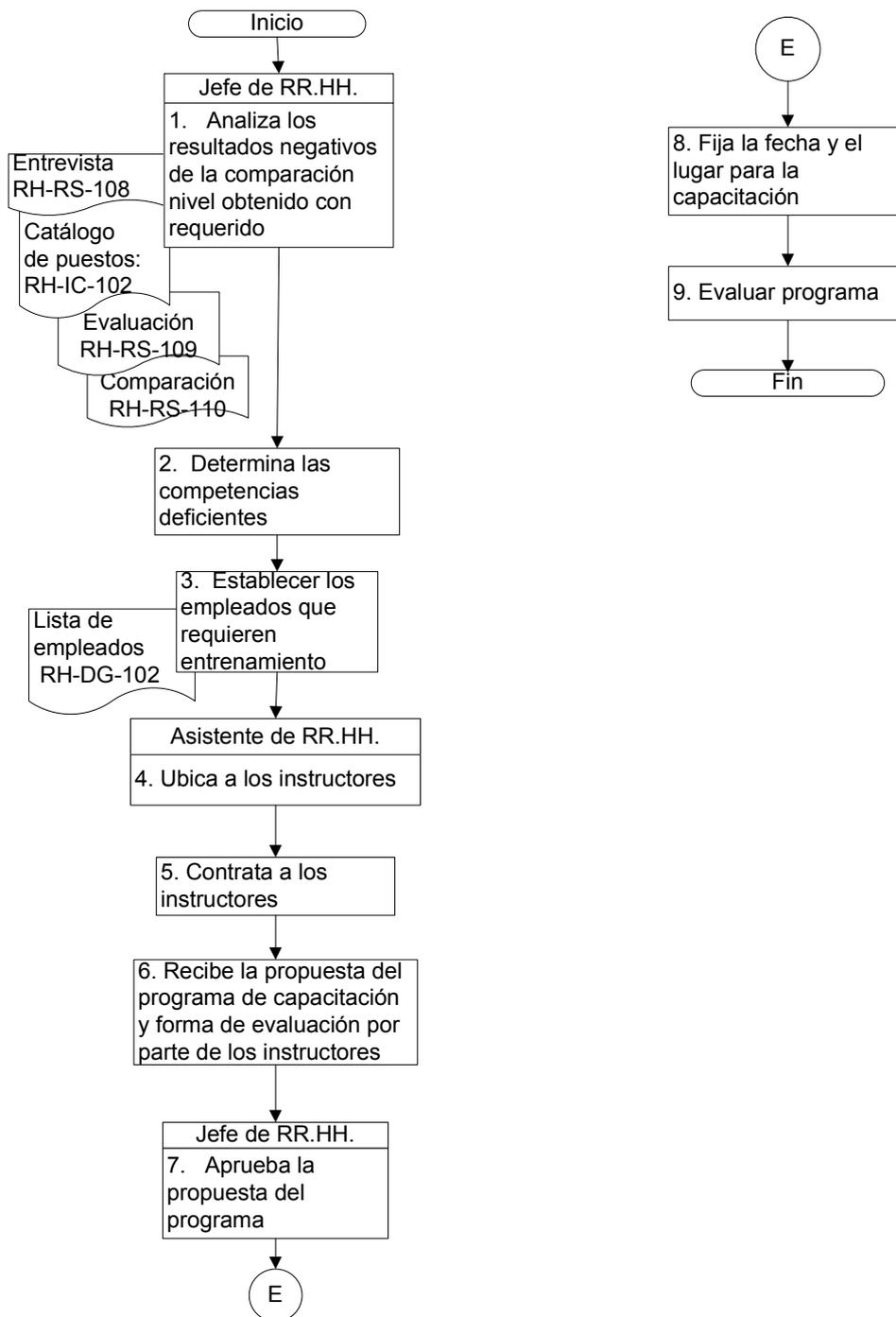
Diagrama de flujo: Capacitación

Código:

RH-DF-104

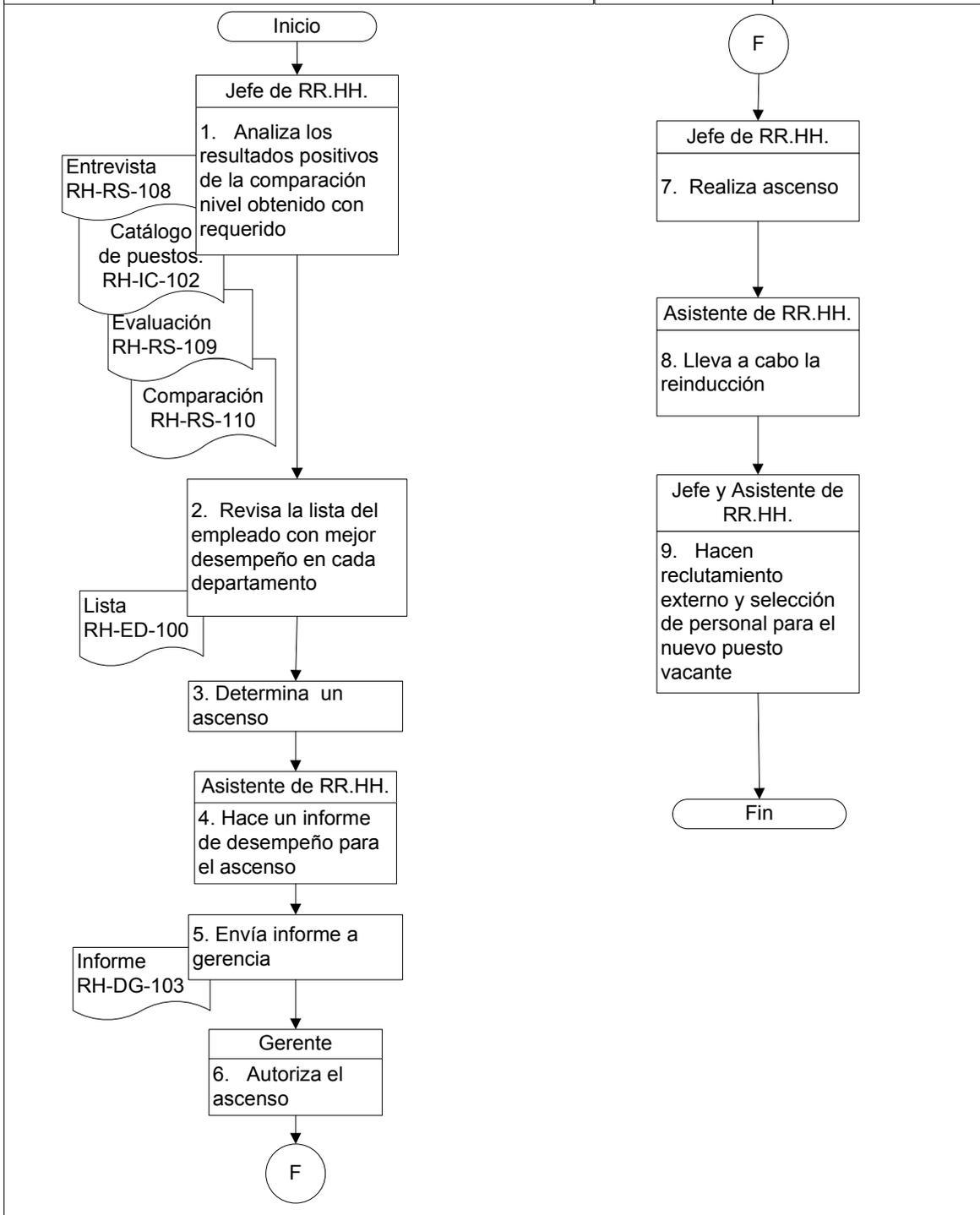
Página:

1 de 1

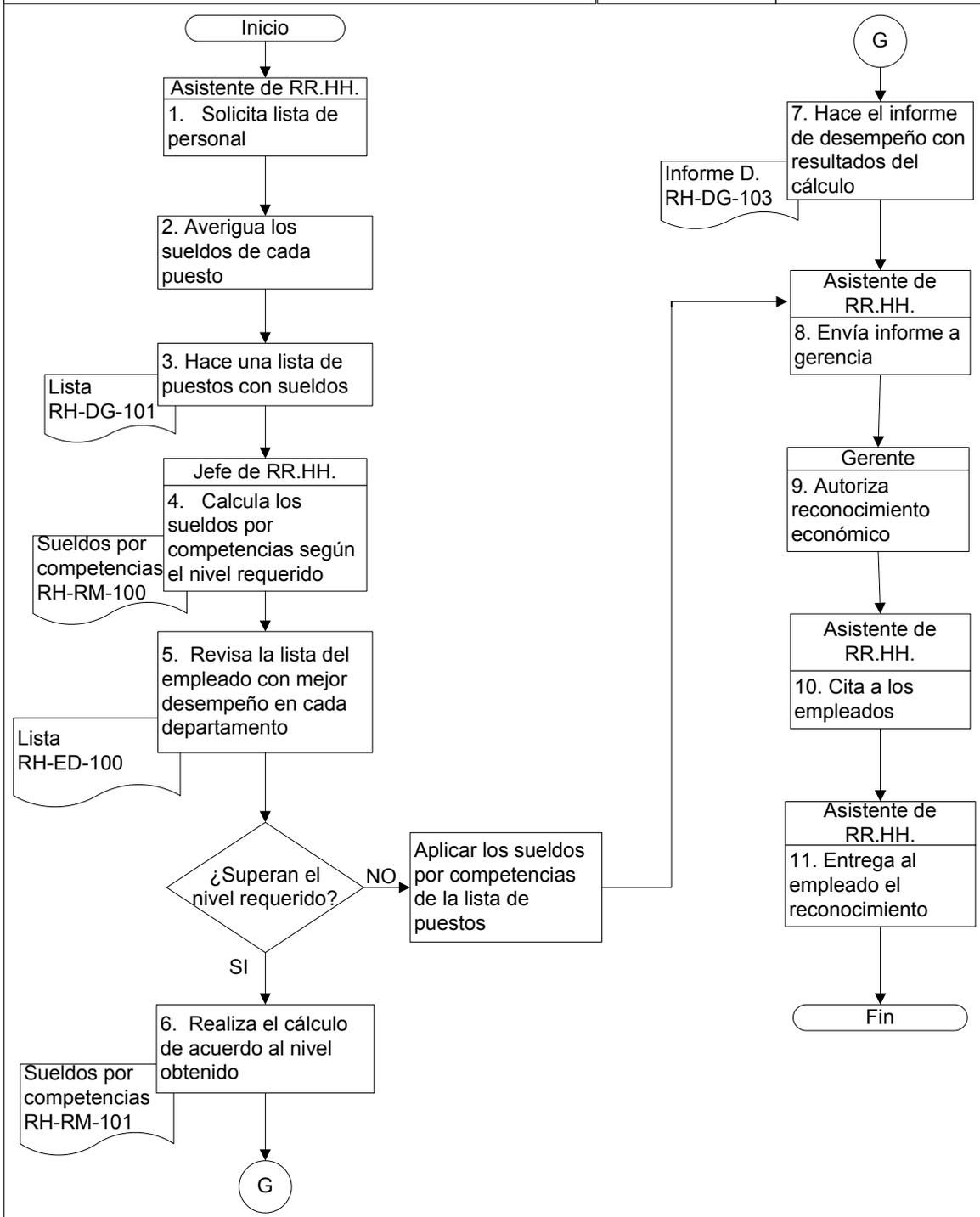


Elaboró:		Fecha:	
Revisó:		Fecha:	
Aprobó:		Fecha:	

Diagrama de flujo: Desarrollo	Código:	RH-DF-105
	Página:	1 de 1



Elaboró:		Fecha:	
Revisó:		Fecha:	
Aprobó:		Fecha:	



Elaboró:		Fecha:	
Revisó:		Fecha:	
Aprobó:		Fecha:	

4.3.5.2 Formatos

Son documentos modelos que permiten dejar constancia de cada uno de los procedimientos que comprenden el manejo del recurso humano en la empresa.

 rhenania s.a. ENVASES Y ARTICULOS PLASTICOS PARA LA INDUSTRIA		MANUAL DE RECURSOS HUMANOS BASADO EN COMPETENCIAS		
Formato: Taller 1.- Información para la Descripción y Análisis de puestos		Código:	RH-DA-100	
		Página:	1 de 3	
INSTRUCCION				
Llene los espacios en blanco con la información del puesto de trabajo que corresponde al departamento o sección que usted administra.				
Escriba su nombre: _____				
¿Cuál es el nombre del puesto?				
¿A qué departamento o sección pertenece el puesto? (Ej: Contabilidad)				
¿Cuál es el horario de trabajo?				
¿Cuál es el horario de alimentación?				
¿Quién es el Jefe superior?				
¿Qué informes o reportes debe emitir y a quién?				
¿Cuáles son los puestos que están bajo el mando de este puesto?(Si es el caso)				
Escriba en breves palabras en qué consiste el puesto:				
¿Cuáles son las actividades que se deben cumplir en este puesto y cada cuánto tiempo?				
		Señale con una (X)		
N.	Liste las actividades del puesto	Diarias	Semanales	Mensuales
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				
Elaboró:		Fecha:		
Revisó:		Fecha:		
Aprobó:		Fecha:		

 ENVASES Y ARTICULOS PLASTICOS PARA LA INDUSTRIA		MANUAL DE RECURSOS HUMANOS BASADO EN COMPETENCIAS	
Formato: Taller 1.- Información para la Descripción y Análisis de puestos		Código: RH-DA-100	Página: 2 de 3

En los cuadros marque con una (X) en la opción adecuada

¿Cuáles son los requisitos intelectuales para este puesto?

Educación

a) Primaria:

b) Secundaria:

c) Carrera técnica o comercial (especifique): _____

d) Carrera Profesional (especifique): _____

Conocimientos

Experiencia

a) 1 año

b) 2 años

c) 3 años

d) 4 años

e) 5 años en adelante

Idiomas (especifique): _____

¿Cuánto de esfuerzo físico se necesita ?

Mínimo

Medio

Alto

La persona que ocupa el puesto es responsable de:

Trámites Valores

Equipo de computación

Otros (especifique): _____

¿Cuáles son los materiales que se utiliza en el trabajo y son responsabilidad del ocupante?

¿Es responsable de las siguientes máquinas? (Conteste si el cargo pertenece al dpto. de Producción)

Máquinas de extrusión:

Moldeo por soplado

Moldeo por inyección

Máquinas mezcladoras (Molino)

Máquinas en la sección de Serigrafía

Máquina reveladora

Máquina serigráfica

Otras máquinas: (especifique) _____

Elaboró:		Fecha:	
Revisó:		Fecha:	
Aprobó:		Fecha:	

 ENVASES Y ARTICULOS PLASTICOS PARA LA INDUSTRIA	MANUAL DE RECURSOS HUMANOS BASADO EN COMPETENCIAS	
	Formato: Taller 1.- Información para la Descripción y Análisis de puestos	Código: RH-DA-100 Página: 3 de 3

¿En qué nivel deben estar cada uno de los elementos del ambiente que se mencionan en la siguiente tabla? (para desempeñar el trabajo)

Descripción del ambiente	Nivel		
	Bajo	Normal	Alto
Luz			
Ventilación			
Frío			
Calor			
Limpieza			

¿ En el desempeño de las actividades, en qué nivel se presentan los siguientes riesgos?

Descripción de riesgos	Nivel		
	Bajo	Normal	Alto
Cortes			
Quemaduras			
Golpes			
Caídas			
Otros:(especifique)			

¿ En el desempeño de las actividades, en qué nivel se presenta el riesgo de enfermedades que afecten a lo que se menciona en la siguiente tabla?

Riesgo de enfermedades profesionales que afectan a:	Nivel		
	Bajo	Normal	Alto
Oído			
Vista			
Sistema respiratorio			
Otros:(especifique)			

Elaboró:		Fecha:	
Revisó:		Fecha:	
Aprobó:		Fecha:	

	MANUAL DE RECURSOS HUMANOS BASADO EN COMPETENCIAS		
Formato: Codificación de puestos	Código:	RH – DA – 101	
	Página:	1 de 4	
<p>Los puestos de trabajo para cada unidad administrativa requieren ser codificados para facilitar su identificación en un archivo común o simplificar el manejo de los cargos en el caso de automatizar los subsistemas. Entonces se describen los elementos que conforman el código para cada puesto.</p> <p>ELEMENTOS</p> <p>Unidad Administrativa</p> <p>Se refiere al departamento o sección a la que pertenece un puesto de trabajo, en donde una persona desempeña sus funciones y responsabilidades. A continuación se detallan las siglas para cada una.</p> <p>GGL Gerencia SGG Subgerencia DCO Departamento de Comercialización DCB Departamento de Contabilidad DRH Departamento de Recursos Humanos DSG Departamento de Servicios Generales y Seguridad DPR Departamento de Producción SBG Sección de Bodega SPP Sección de Productos Plásticos SSF Sección de Serigrafía SMT Sección de Mantenimiento Eléctrico - Mecánico</p>			
Elaboró:		Fecha:	
Revisó:		Fecha:	
Aprobó:		Fecha:	

 rhenania s.a. ENVASES Y ARTICULOS PLASTICOS PARA LA INDUSTRIA	MANUAL DE RECURSOS HUMANOS BASADO EN COMPETENCIAS		
Formato: Codificación de puestos	Código:	RH – DA – 101	
	Página:	2 de 4	
<p>Categoría de puestos</p> <p>Es la asignación de un número, de acuerdo a la complejidad de las actividades que comprenden cada grupo de puestos. Esta numeración inicia con el 1, representando a los cargos con funciones más complejas hasta el 13 que abarca los de menos dificultad.</p> <ul style="list-style-type: none"> 1 Gerencia y Subgerencia 2 Jefaturas de Departamento 3 Jefaturas de Sección 4 Asistencia administrativa 5 Asistencia operativa 6 Supervisión 7 Operadores 8 Secretariado 9 Auxiliares operativos 10 Conducción 11 Guardianía 12 Mensajería 13 Conserjería 			
Elaboró:		Fecha:	
Revisó:		Fecha:	
Aprobó:		Fecha:	

 rhenania s.a. ENVASES Y ARTICULOS PLASTICOS PARA LA INDUSTRIA		MANUAL DE RECURSOS HUMANOS BASADO EN COMPETENCIAS	
Formato: Codificación de puestos		Código:	RH – DA – 101
		Página:	3 de 4
<p>Puesto</p> <p>Es el nombre que se le atribuye al conjunto de funciones que ejecuta un individuo en su actividad laboral.</p>			
Gerente General		01	
Subgerente		02	
Jefe del Departamento de Comercialización		03	
Jefe del Departamento de Contabilidad		04	
Jefe del Departamento de Recursos Humanos		05	
Jefe del Departamento de Servicios Generales		06	
Jefe del Departamento de Producción		07	
Jefe de la Sección de Bodega		08	
Jefe de la Sección Productos Plásticos		09	
Jefe de la Sección Serigrafía		10	
Jefe de la Sección Mantenimiento Eléctrico – Mecánico		11	
Asistente de Subgerencia		12	
Asistente de Compras		13	
Asistente de Importaciones		14	
Asistente de Ventas		15	
Asistente de Contabilidad		16	
Asistente de Recursos Humanos		17	
Asistente de Producción		18	
Asistente de Bodega		19	
Asistente de Serigrafía		20	
Elaboró:		Fecha:	
Revisó:		Fecha:	
Aprobó:		Fecha:	

 rhenania s.a. ENVASES Y ARTICULOS PLASTICOS PARA LA INDUSTRIA		MANUAL DE RECURSOS HUMANOS BASADO EN COMPETENCIAS	
Formato: Codificación de puestos		Código:	RH – DA – 101
		Página:	4 de 4
Asistente Eléctrico – Mecánico		21	
Supervisor de turno		22	
Operador de máquina		23	
Operador de molino		24	
Operador de Serigrafía		25	
Secretaría – Recepcionista		26	
Auxiliar de Bodega		27	
Auxiliar de Planta		28	
Auxiliar Eléctrico – Mecánico		29	
Chofer		30	
Auxiliar de Chofer		31	
Guardia de seguridad		32	
Mensajero		33	
Conserje		34	
Elaboró:		Fecha:	
Revisó:		Fecha:	
Aprobó:		Fecha:	

 rhenania s.a. ENVASES Y ARTICULOS PLASTICOS PARA LA INDUSTRIA		MANUAL DE RECURSOS HUMANOS BASADO EN COMPETENCIAS		
Formato: Descripción y Análisis de puestos		Código:	RH-DA-102	
		Página:	1 de 2	
Descripción del puesto				
Nombre del puesto:				
Departamento o Sección:				
Jornada de trabajo:				
Horario de alimentación:				
Jefe inmediato superior:				
Informes o reportes que emite y a quién:				
Puestos bajo su mando:				
Resumen del puesto:				
Actividades del puesto				
N.	Lista de actividades	Diarias	Semanales	Mensuales
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				
Elaboró:		Fecha:		
Revisó:		Fecha:		
Aprobó:		Fecha:		

 rhenania s.a. ENVASES Y ARTICULOS PLASTICOS PARA LA INDUSTRIA	MANUAL DE RECURSOS HUMANOS BASADO EN COMPETENCIAS																													
	Formato: Descripción y Análisis de puestos	Código:	RH-DA-102																											
	Página:	2 de 2																												
Análisis del puesto																														
Requisitos intelectuales																														
<i>Educación</i> _____ _____																														
Conocimientos _____ _____																														
<i>Experiencia</i> _____ _____																														
<i>Idiomas</i> _____ _____																														
Esfuerzo físico																														
_____ _____																														
Responsabilidad																														
_____ _____ _____																														
Condiciones de trabajo																														
<table border="1" style="width: 100%;"> <thead> <tr> <th rowspan="2">Descripción del ambiente</th> <th colspan="3">Nivel</th> </tr> <tr> <th>Bajo</th> <th>Normal</th> <th>Alto</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Luz</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Ventilación</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Frío</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Calor</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Limpieza</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>				Descripción del ambiente	Nivel			Bajo	Normal	Alto	Luz				Ventilación				Frío				Calor				Limpieza			
Descripción del ambiente	Nivel																													
	Bajo	Normal	Alto																											
Luz																														
Ventilación																														
Frío																														
Calor																														
Limpieza																														
<table border="1" style="width: 100%;"> <thead> <tr> <th rowspan="2">Descripción de riesgos</th> <th colspan="3">Nivel</th> </tr> <tr> <th>Bajo</th> <th>Normal</th> <th>Alto</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Cortes</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Quemaduras</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Golpes</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Caídas</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Otro:</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>				Descripción de riesgos	Nivel			Bajo	Normal	Alto	Cortes				Quemaduras				Golpes				Caídas				Otro:			
Descripción de riesgos	Nivel																													
	Bajo	Normal	Alto																											
Cortes																														
Quemaduras																														
Golpes																														
Caídas																														
Otro:																														
<table border="1" style="width: 100%;"> <thead> <tr> <th rowspan="2">Riesgo de enfermedades profesionales que afecten a:</th> <th colspan="3">Nivel</th> </tr> <tr> <th>Bajo</th> <th>Normal</th> <th>Alto</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Oído</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Vista</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Sistema respiratorio</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Otro:</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>				Riesgo de enfermedades profesionales que afecten a:	Nivel			Bajo	Normal	Alto	Oído				Vista				Sistema respiratorio				Otro:							
Riesgo de enfermedades profesionales que afecten a:	Nivel																													
	Bajo	Normal	Alto																											
Oído																														
Vista																														
Sistema respiratorio																														
Otro:																														
Elaboró:		Fecha:																												
Revisó:		Fecha:																												
Aprobó:		Fecha:																												

 rhenania s.a. ENVASES Y ARTICULOS PLASTICOS PARA LA INDUSTRIA		MANUAL DE RECURSOS HUMANOS BASADO EN COMPETENCIAS	
Formato: Informe de desempeño		Código:	RH-DG-103
		Página:	1 de 1
			Fecha: _____
De: _____			
Para: _____			
Asunto:			
Detalle: (Especifique claramente el motivo del informe)			
Conclusiones y Recomendaciones			
Elaboró:		Fecha:	
Revisó:		Fecha:	
Aprobó:		Fecha:	

	MANUAL DE RECURSOS HUMANOS BASADO EN COMPETENCIAS		
Formato: Diccionario referencial de competencias	Código:	RH-IC-100	
	Página:	1 de 1	
<p><u>Grupo 1: Logro y Acción</u></p> <p>1. Orientación al logro.- Enfoque a la obtención de resultados y esfuerzo por la mejora y superación constante en el trabajo.</p> <p>2. Sentido estratégico.- Es el sentido de dirección o rumbo a las actividades propias y de los demás. Supone el establecimiento de metas y el control de tareas, procesos y resultados que reducen la falta de claridad en el área laboral</p> <p>3. Iniciativa.- Hacer más de lo requerido por el puesto. Realizar actividades en beneficio de la organización y que nadie ha solicitado. Actuar con rapidez y eficacia</p> <p>4. Búsqueda de información.- Demostrar esfuerzo por obtener la información necesaria para hacer su trabajo.</p> <p><u>Grupo 2: Atención y ayuda a los demás</u></p> <p>5. Comprensión interpersonal.- La habilidad de oír y escuchar a los demás entendiendo sus puntos de vista al igual que sus manifestaciones no verbales como pensamientos, sentimientos y preocupaciones.</p> <p>6. Orientación de servicio.- Concentrarse en las necesidades del cliente (interno o externo) (o usuario) y responsabilizarse por su satisfacción total, atendiendo eficazmente sus requerimientos a la brevedad posible.</p> <p><u>Grupo 3: Impacto e influencia</u></p> <p>7. Impacto e influencia.- Lograr que los demás vean las cosas como uno las ve. Persuadir, convencer, influenciar e impresionar a otros para lograr que respalden las ideas de uno.</p> <p>8. Conocimiento organizacional.- Comprender las prioridades del negocio. Conocer a fondo los productos y la actividad central de la empresa.</p> <p>9. Construcción de relaciones.- Establecer y mantener relaciones amistosas y duraderas con personas o grupos clave, para realizar las actividades del trabajo. Los contactos de esas personas pueden ser tanto fuera como dentro de la empresa.</p> <p><u>Grupo 4: Habilidades gerenciales</u></p> <p>10. Desarrollo de los demás.- Fomentar el desarrollo de los demás mediante la enseñanza, la creación de oportunidades de aprendizaje y el asesoramiento.</p> <p>11. Asertividad o uso posicional del poder.- Dar órdenes directas a los demás. Llevar a cabo acciones duras pero necesarias. Decir NO con firmeza cuando sea el caso.</p> <p>12. Trabajo en equipo y cooperación.- Implica cooperar, compartir información y coordinar tareas con los demás.</p> <p>13. Liderazgo de equipos.- Desempeñar el papel de líder en un equipo, lo que conlleva su organización y la toma de decisiones que procuren la unión y control del trabajo de todos los miembros.</p> <p>14. Manejo del conflicto.- Negociar y resolver desacuerdos</p> <p><u>Grupo 5: competencias cognitivas</u></p> <p>15. Pensamiento analítico.- Comprender un problema separando sus partes para analizarlas, tomando en cuenta prioridades y prestando atención a los detalles.</p> <p>16. Pensamiento conceptual.- Aplicar con eficiencia conocimientos, conceptos y modelos teóricos para la solución de problemas prácticos pero complejos.</p> <p>17. Experticia técnica / profesional / gerencial.- Dominio de los conocimientos del propio trabajo o puesto y la motivación de aplicar el conocimiento específico en beneficio de la empresa.</p> <p><u>Grupo 6: Efectividad personal o balance personal</u></p> <p>18. Autocontrol.- Controlar las emociones y limitar la manifestación de acciones negativas cuando existen dificultades, oposiciones y condiciones de estrés</p> <p>19. Autoconfianza.- Seguridad, confianza en uno mismo para realizar una actividad o tarea.</p> <p>20. Flexibilidad.- Habilidad para adaptarse y trabajar de forma excelente en distintas situaciones con individuos y grupos diferentes. La persona esta abierta a nuevos cambios.</p> <p>21. Optimismo.- Perseverancia en la realización de actividades a pesar de los obstáculos</p> <p>22. Compromiso organizacional.- Cuando los comportamientos, prioridades y objetivos personales están bastante relacionados con los objetivos de la organización.</p>			
Elaboró:		Fecha:	
Revisó:		Fecha:	
Aprobó:		Fecha:	

 rhenania s.a. ENVASES Y ARTICULOS PLASTICOS PARA LA INDUSTRIA		MANUAL DE RECURSOS HUMANOS BASADO EN COMPETENCIAS	
Formato: Perfil de competencias		Código:	RH-IC-102
		Página:	1 de 1
Instructivo			
1. Ubicar a las competencias de acuerdo a su orden desde el número 1 2. Realizar el cálculo 100 / número de competencias 3. La competencia ubicada al final de la lista es aquella que su existencia o ausencia no afecta el perfil del puesto requerido, por lo que se le asignará el puntaje 0, al cual se le sumará el resultado del cálculo para obtener el siguiente puntaje			
<i>Nota:</i> Cabe indicar, que al último puntaje obtenido se le suma el resultado del cálculo para obtener el siguiente puntaje			
Se tomarán en cuenta las competencias que tengan un nivel requerido mayor a 50, con el objeto de definir un perfil que permita un excelente desempeño, es decir, no se refiere a requerimientos mínimos.			
Nombre del puesto:		Código: <input type="text"/>	
Orden	Lista de competencias	Nivel requerido	
Cálculo =			
Elaboró:		Fecha:	
Revisó:		Fecha:	
Aprobó:		Fecha:	

 rhenania s.a. ENVASES Y ARTICULOS PLASTICOS PARA LA INDUSTRIA	MANUAL DE RECURSOS HUMANOS BASADO EN COMPETENCIAS		
Formato: Programa de Inducción	Código:	RH – IN – 100	
	Página:	1 de 2	
<p>Duración: dos días</p> <p>Horario: 8:00 am. - 18:00 pm.</p> <p><u>Primer día</u></p> <p><i>8:00 am. a 10:00 am</i></p> <p>Presentación del compañero guía, luego el empleado recibirá una charla que incluye bienvenida, historia de la empresa, estructura, misión, visión, reglas de conducta y un folleto que incluye la información mencionada.</p> <p><i>10:00 am a 12:00pm</i></p> <p>Recorrido general por las instalaciones de la empresa</p> <p><i>12:00 pm a 12:30 pm</i></p> <p>Reunión para realizar la presentación del nuevo empleado al gerente, subgerente, jefes, compañero guía, personal del departamento que corresponde a su puesto y demás equipo humano que conforma la empresa.</p> <p><i>12:30 pm a 14:00 pm</i></p> <p>Almuerzo</p> <p><i>14:00 pm. a 18:00</i></p> <p>Asignación del puesto en cuanto a espacio físico, breve explicación de funciones, responsabilidades y condiciones de trabajo. Inicio de capacitación del puesto</p>			
Elaboró:		Fecha:	
Revisó:		Fecha:	
Aprobó:		Fecha:	

 rhenania s.a. ENVASES Y ARTICULOS PLASTICOS PARA LA INDUSTRIA		MANUAL DE RECURSOS HUMANOS BASADO EN COMPETENCIAS	
Formato: Programa de Inducción		Código:	RH – IN – 100
		Página:	2 de 2
<p><u>Segundo día</u></p> <p><i>8:00 am a 12:30 pm</i></p> <p>Capacitación acerca del puesto de trabajo</p> <p><i>12:30 pm a 14:00 pm</i></p> <p>Almuerzo</p> <p><i>14:00 pm a 18:00 pm</i></p> <p>Capacitación acerca del puesto. Al finalizar la inducción el empleado deberá evaluar el programa a través de un cuestionario, luego de lo cual se realizará la entrega de una camiseta y un vaso con el logotipo de la empresa, como un incentivo.</p> <p><i>Nota: El nuevo empleado podrá hacer cualquier pregunta durante el periodo de inducción</i></p>			
Elaboró:		Fecha:	
Revisó:		Fecha:	
Aprobó:		Fecha:	

 rhenania s.a. ENVASES Y ARTICULOS PLASTICOS PARA LA INDUSTRIA		MANUAL DE RECURSOS HUMANOS BASADO EN COMPETENCIAS	
Formato: Folleto de Inducción		Código:	RH – IN – 101
		Página:	1 de 4
<p>Bienvenida</p> <p>Expresamos una cordial bienvenida a quien consideramos un importante miembro para nuestra empresa.</p> <p>Representa una gran satisfacción contar con su experiencia, profesionalismo y voluntad para desempeñar las funciones del puesto a ocupar, en el cual estamos seguros que cubrirá todas las expectativas, obteniendo óptimos resultados.</p> <p>Breve historia de la empresa</p> <hr/> <hr/> <hr/> <p>Estructura Organigrama</p> <p>Misión</p> <hr/> <hr/> <p>Visión</p> <hr/> <hr/>			
Elaboró:		Fecha:	
Revisó:		Fecha:	
Aprobó:		Fecha:	

	MANUAL DE RECURSOS HUMANOS BASADO EN COMPETENCIAS		
Formato: Folleto de Inducción	Código:	RH – IN – 101	
	Página:	2 de 4	
<p>Reglas de conducta</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Apariencia personal</i> Debe mantener una imagen adecuada • <i>Asistencia y puntualidad</i> El horario definido en la empresa debe ser respetado • <i>Confidencialidad</i> Los documentos importantes serán resguardados para evitar su pérdida y que personas no autorizadas tengan acceso a ellos • <i>Calidad de Servicios</i> Todo empleado sin importar el cargo y área en que se desenvuelva debe ser una persona servicial, manteniendo buenas relaciones con el personal y el cliente, además, de cumplir sus responsabilidades de forma efectiva. • <i>Relaciones con los empleados</i> Es fundamental el respeto a la dignidad del individuo sin ningún tipo de discriminación de raza, religión, nacionalidad, color, sexo, etc. <p>Condiciones de trabajo y beneficios</p> <p><i>a) Horario de trabajo</i></p> <p>El horario de sus labores es el siguiente: Personal administrativo: 8:00 a 17:00 hrs. Personal de operativo: (2 turnos)</p> <p style="padding-left: 40px;">Primer turno: Segundo turno:</p>			
Elaboró:		Fecha:	
Revisó:		Fecha:	
Aprobó:		Fecha:	

	MANUAL DE RECURSOS HUMANOS BASADO EN COMPETENCIAS								
Formato: Folleto de Inducción	Código:	RH – IN – 101							
	Página:	3 de 4							
<p><i>b) Registro de asistencia</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • El personal que registre su asistencia 10 minutos después de la hora de entrada, se le asignará un retraso. • El personal que registre su tarjeta 11 minutos después de la hora de entrada, se considerará como falta. • Las tarjetas de registro de asistencia estarán para el horario de entrada, hasta las 8:10 horas, y para el registro de salida, hasta las 17:10 horas. <p>Incidencias:</p> <table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 50%;">Acumular 3 retrasos en el mes sin permiso o justificación</td> <td style="width: 50%;">Entrevista con el Jefe de departamento correspondiente</td> </tr> <tr> <td>1 falta sin permiso o justificación</td> <td>Entrevista con el Jefe del departamento correspondiente</td> </tr> <tr> <td>2 faltas sin permiso o justificación</td> <td>Entrevista con el Jefe de Recursos Humanos</td> </tr> </table> <p><i>c) Justificaciones</i></p> <p>Se podrán justificar las faltas ante el departamento de Recursos Humanos en un plazo no mayor de 3 días hábiles, en los siguientes casos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Por algún asunto referente al trabajo que desempeña en la empresa • Por enfermedad (adjuntar certificado médico). 				Acumular 3 retrasos en el mes sin permiso o justificación	Entrevista con el Jefe de departamento correspondiente	1 falta sin permiso o justificación	Entrevista con el Jefe del departamento correspondiente	2 faltas sin permiso o justificación	Entrevista con el Jefe de Recursos Humanos
Acumular 3 retrasos en el mes sin permiso o justificación	Entrevista con el Jefe de departamento correspondiente								
1 falta sin permiso o justificación	Entrevista con el Jefe del departamento correspondiente								
2 faltas sin permiso o justificación	Entrevista con el Jefe de Recursos Humanos								
Elaboró:		Fecha:							
Revisó:		Fecha:							
Aprobó:		Fecha:							

	MANUAL DE RECURSOS HUMANOS BASADO EN COMPETENCIAS		
Formato: Folleto de Inducción	Código:	RH – IN – 101	
	Página:	4 de 4	
<p><i>d) Descanso</i></p> <p>Son días de descanso obligatorio:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sábado y Domingo • 1 de enero • Viernes santo • 1 de mayo • 24 de mayo • 10 de agosto • 9 de octubre • 2 de noviembre • 25 de diciembre <p><i>e) Vacaciones</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Anualmente el empleado tiene un periodo de quince días de descanso incluidos los días no laborables • Las personas que han prestado sus servicios por más de cinco años tienen un día adicional de vacaciones por cada uno de los años excedentes <p><i>f) Sueldo y beneficios</i></p> <p>El sueldo será pagado por medio de un cheque, al final de cada mes.</p> <p>Recibirá los siguientes beneficios: la decimatercera remuneración o bono navideño, decimacuarta remuneración, componentes salariales, compensación por transporte y fondo de reserva.</p>			
Elaboró:		Fecha:	
Revisó:		Fecha:	
Aprobó:		Fecha:	

 rhenania s.a. ENVASES Y ARTICULOS PLASTICOS PARA LA INDUSTRIA	MANUAL DE RECURSOS HUMANOS BASADO EN COMPETENCIAS		
Formato: Cuestionario de Evaluación del Programa de Inducción o Reinducción	Código:	RH – I N – 102	
	Página:	1 de 2	
<p>Instrucciones:</p> <p>El presente instrumento tiene por finalidad recopilar información que permita evaluar y mejorar el Programa.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Lea el cuestionario detenidamente. 2. Marque con una (X) la respuesta que usted considere 3. No deje preguntas en blanco. <p><u>Ambiente</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. El lugar donde se dictó la charla de inducción fue: <ul style="list-style-type: none"> Excelente ___ Bueno ___ Regular ___ Malo ___ 2. El horario se cumplió de forma: <ul style="list-style-type: none"> Excelente ___ Buena ___ Regular ___ Mala ___ <p><u>Material de apoyo</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 3. El contenido del folleto que recibió era claro <ul style="list-style-type: none"> Sí ___ No ___ 			
Elaboró:		Fecha:	
Revisó:		Fecha:	
Aprobó:		Fecha:	

	MANUAL DE RECURSOS HUMANOS BASADO EN COMPETENCIAS		
Formato: Cuestionario de Evaluación del Programa de Inducción o Reinducción	Código:	RH – I N – 102	
	Página:	2 de 2	
<p>4. El folleto ayudo a contestar sus inquietudes:</p> <p style="padding-left: 40px;">Sí ___</p> <p style="padding-left: 40px;">No ___</p> <p><u>Compañero guía</u></p> <p>5. El desenvolvimiento en la charla fue:</p> <p>Excelente ___</p> <p>Bueno ___</p> <p>Regular ___</p> <p>Malo ___</p> <p>6. La capacitación del puesto ofrecida fue:</p> <p>Excelente ___</p> <p>Bueno ___</p> <p>Regular ___</p> <p>Mala ___</p> <p>7. La respuesta a toda inquietud fue:</p> <p>Excelente ___</p> <p>Buena ___</p> <p>Regular ___</p> <p>Mala ___</p> <p>8. Escriba sugerencias para el Programa</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>			
Elaboró:		Fecha:	
Revisó:		Fecha:	
Aprobó:		Fecha:	

	MANUAL DE RECURSOS HUMANOS BASADO EN COMPETENCIAS		
Formato: Programa de Reinducción	Código:	RH – RI – 100	
	Página:	1 de 1	
<p>Duración: un día</p> <p>Horario: 8:00 am. - 18:00 pm.</p> <p><i>8:00 am. a 9:00 am</i></p> <p>Presentación del compañero guía y luego el empleado revisará el folleto con información para la inducción.</p> <p><i>9:00 am a 10:00 am</i></p> <p>Presentación al jefe y personal del departamento donde va a laborar</p> <p><i>10:00 am a 12:30pm</i></p> <p>Asignación del puesto en cuanto a espacio físico e inicio de capacitación del cargo</p> <p><i>12: 30 pm a 14:00: pm</i></p> <p>Almuerzo</p> <p><i>14:00 pm. a 18:00</i></p> <p>Capacitación acerca del puesto de trabajo. Al finalizar la reinducción el empleado debe evaluar el programa a través de un cuestionario y después recibirá una agenda y un esfero como incentivo para el inicio de sus actividades</p> <p><i>Nota: El empleado podrá hacer cualquier pregunta durante el periodo de reinducción</i></p>			
Elaboró:		Fecha:	
Revisó:		Fecha:	
Aprobó:		Fecha:	

 rhenania s.a. ENVASES Y ARTICULOS PLASTICOS PARA LA INDUSTRIA		MANUAL DE RECURSOS HUMANOS BASADO EN COMPETENCIAS	
Formato: Solicitud de personal		Código:	RH-RS-100
		Página:	1 de 1
Departamento / Sección:		Fecha:	
Jefe del departamento / Sección:			
Puesto vacante:			
Ocupante anterior:			
Causas del requerimiento:			
Emisión		Recepción	
f). _____ Jefe del Departamento / Sección		f) _____ Nombre: Fecha:	
Elaboró:		Fecha:	
Revisó:		Fecha:	
Aprobó:		Fecha:	

 rhenania s.a. ENVASES Y ARTICULOS PLASTICOS PARA LA INDUSTRIA		MANUAL DE RECURSOS HUMANOS BASADO EN COMPETENCIAS	
Formato: Aviso interno de puesto vacante		Código:	RH-RS-101
		Página:	1 de 1
Solicita (Nombre del puesto) para el Departamento / Sección de			
Requisitos		Responsabilidades	
Educación Experiencia en el área Disponibilidad de tiempo: Presentar solicitud de empleo, formulario que el Departamento de Recursos Humanos entregará al aspirante		Breve descripción de las actividades que exige el puesto	
Competencias		Beneficios	
Lista de competencias requeridas de acuerdo al perfil establecido para el puesto en cuestión		Explicación de los beneficios que ofrece la empresa incluido el sueldo	
Elaboró:		Fecha:	
Revisó:		Fecha:	
Aprobó:		Fecha:	

 rhenania s.a. ENVASES Y ARTICULOS PLASTICOS PARA LA INDUSTRIA		MANUAL DE RECURSOS HUMANOS BASADO EN COMPETENCIAS	
Formato: Aviso externo de puesto vacante		Código:	RH-RS-102
		Página:	1 de 1
Solicita (Nombre del puesto) para el Departamento / Sección de			
Requisitos		Responsabilidades	
Educación: Experiencia: Disponibilidad de tiempo: Presentar los siguientes documentos: - 2 copias de: cédula de identidad, papeleta de votación y cédula militar si es el caso - 2 certificados de trabajos anteriores - 1 foto tamaño carné - Solicitud de empleo, formulario que el Departamento de Recursos Humanos entregará al candidato		Breve descripción de las actividades que exige el puesto	
Competencias		Beneficios	
Lista de competencias requeridas de acuerdo al perfil establecido para el puesto en cuestión		Explicación de los beneficios que ofrece la empresa incluido el sueldo	
Interesados acercarse a la dirección de la empresa:..... Teléfono:.....			
Elaboró:		Fecha:	
Revisó:		Fecha:	
Aprobó:		Fecha:	

 rhenania s.a. ENVASES Y ARTICULOS PLASTICOS PARA LA INDUSTRIA		MANUAL DE RECURSOS HUMANOS BASADO EN COMPETENCIAS					
Formato: Solicitud de empleo		Código:	RH-RS-103				
		Página:	1 de 2				
		Fecha de recepción					
Datos personales:							
Apellidos y nombres completos							
Edad							
Sexo							
Fecha y lugar de nacimiento				Nacionalidad			
Estado civil							
Dirección							
Teléfono		Convencional		Celular			
No. de cédula de identidad				No. de pasaporte			
No. de cédula de militar				No. de pasaporte			
Referencia en caso de emergencia							
Apellido y nombre							
Teléfono		Convencional		Celular			
Información general							
Disponibilidad de tiempo							
Su estado de salud le permite un esfuerzo físico				Mínimo	Medio	Alto	
Educación							
<i>Primaria</i>							
Plantel							
<i>Secundaria</i>							
Plantel							
Título obtenido							
<i>Superior</i>							
Plantel							
Niveles cursados							
Título obtenido				Año de grado			
<i>Otros cursos y/o seminarios</i>							
1. Nombre							
Área de especialidad				Fecha			
Lugar							
2. Nombre							
Área de especialidad				Fecha			
Lugar							
3. Nombre							
Área de especialidad				Fecha			
Lugar							
<i>Idiomas</i>							
Nombre		Básico		Medio		Avanzado	
Elaboró:				Fecha:			
Revisó:				Fecha:			
Aprobó:				Fecha:			

 rhenania s.a. ENVASES Y ARTICULOS PLASTICOS PARA LA INDUSTRIA		MANUAL DE RECURSOS HUMANOS BASADO EN COMPETENCIAS	
Formato: Solicitud de empleo		Código:	RH-RS-103
		Página:	2 de 2
Experiencia			
Nota: En caso de ser un candidato interno llene los espacios con información referente a nuestra empresa			
<i>Empresa 1</i>		Periodo	
Actividad de la empresa			
Nombre del puesto		Sueldo	
Actividades que desempeñaba			
Responsable de			
Operación de maquinaria		Uso de materiales	Trámites
Valores		Equipo de computación	
Causa de salida			
<i>Empresa 2</i>		Periodo	
Actividad de la empresa			
Nombre del puesto		Sueldo	
Actividades que desempeñaba			
Responsable de			
Operación de maquinaria		Uso de materiales	Trámites
Valores		Equipo de computación	
Causa de salida			
f) _____ Candidato			
Elaboró:		Fecha:	
Revisó:		Fecha:	
Aprobó:		Fecha:	

	MANUAL DE RECURSOS HUMANOS BASADO EN COMPETENCIAS		
Formato: Instructivo para Entrevista Preliminar	Código:	RH – RS – 104	
	Página:	1 de 1	
<p>BREVE EXPLICACIÓN</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Saludar y hacer preguntas informales para disminuir la tensión normal de los candidatos 2. Después de cada pregunta realizada, escribir en la hoja: “evaluación de entrevista preliminar”, el puntaje que corresponda a la respuesta del aspirante. 3. Finalizar la entrevista <p>ESTRUCTURA</p> <p>Saludo y charla informal (3 minutos)</p> <p>Por ejemplo, se pueden hacer las siguientes preguntas:</p> <p>¿Ubicó con facilidad la dirección del lugar?</p> <p>¿Qué medio de transporte utilizó para llegar?, etc.</p> <p>Realización de preguntas (15 minutos)</p> <p>Incluirán los siguientes aspectos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Datos personales • Información general • Educación • Experiencia • Intereses y metas • Aspiración salarial <p>Evaluar también aspectos como:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Presentación personal • Fluidez verbal <p>Final de la entrevista (2 minutos)</p> <p>El entrevistador/a debe finalizar informando al candidato los siguientes pasos en el proceso de selección como por ejemplo, si hay más entrevistas, etc.</p>			
Elaboró:		Fecha:	
Revisó:		Fecha:	
Aprobó:		Fecha:	

 rhenania s.a. ENVASES Y ARTICULOS PLASTICOS PARA LA INDUSTRIA		MANUAL DE RECURSOS HUMANOS BASADO EN COMPETENCIAS			
Formato: Evaluación de Entrevista Preliminar		Código:	RH-RS-105		
		Página:	1 de 1		
Instrucción 1. Evaluar las respuestas del candidato de acuerdo al puntaje establecido en la siguiente tabla					
3 PUNTOS	Alta	Excelente	Favorable		
2 PUNTOS	Media	Buena	Medianamente favorable		
1 PUNTO	Baja	Mala	Desfavorable		
2. Para facilitar el cálculo, escribir nuevamente el puntaje al final de cada aspecto señalado 3. Sumar los puntajes y determinar según la interpretación determinada si el candidato es o no aceptado					
Aplicación:					
Entrevistador:	_____		Fecha: _____		
Candidato:	_____				
Puesto:	_____				
Descripción		Veracidad en respuestas		PUNTAJE	
		Alta	Media		Baja
Datos personales					
Información general					
Educación					
Experiencia					
Descripción		Excelente	Buena	Mala	PUNTAJE
Presentación personal					
Fluidez verbal					
Intereses y metas:					

		Resultado			PUNTAJE
		Favorable	Medianamente favorable	Desfavorable	
Aspiración en cuanto al sueldo:					
		Resultado			PUNTAJE
		Favorable	Medianamente favorable	Desfavorable	
					TOTAL
Interpretación:					
8 - 16 => No aceptado					
17- 24 => Aceptado					
Elaboró:	_____			Fecha:	_____
Revisó:	_____			Fecha:	_____
Aprobó:	_____			Fecha:	_____

 rhenania s.a. ENVASES Y ARTICULOS PLASTICOS PARA LA INDUSTRIA	MANUAL DE RECURSOS HUMANOS BASADO EN COMPETENCIAS		
Formato: Instructivo para Entrevista Técnica	Código:	RH – RS – 106	
	Página:	1 de 1	
<p>INSTRUCCIÓN</p> <p>Después de cada pregunta realizada, escribir en la hoja: “evaluación de entrevista técnica”, el puntaje que corresponda a la respuesta del aspirante.</p> <p>ESTRUCTURA</p> <p>Saludo (3 minutos)</p> <p>Saludar al candidato y expresar la importancia de su presencia para esta entrevista.</p> <p>Realización de preguntas (35 minutos)</p> <p>El entrevistador debe elaborar un banco de 20 preguntas relacionadas con los conocimientos específicos o técnicos, adquiridos con la experiencia laboral y en forma teórica, aplicados al puesto que se pretende cubrir.</p> <p>Final de la entrevista (2 minutos)</p> <p>El entrevistador/a debe finalizar informando al candidato el siguiente paso en el proceso de selección.</p>			
Elaboró:		Fecha:	
Revisó:		Fecha:	
Aprobó:		Fecha:	

 rhenania s.a. ENVASES Y ARTICULOS PLASTICOS PARA LA INDUSTRIA	MANUAL DE RECURSOS HUMANOS BASADO EN COMPETENCIAS		
	Formato: Evaluación de Entrevista Técnica	Código:	RH-RS-107
	Página:	1 de 1	

Instrucción:

1. Evaluar las respuestas del candidato de acuerdo al puntaje establecido en la siguiente tabla

3 PUNTOS	Favorable (F)
2 PUNTOS	Medianamente favorable (MF)
1 PUNTO	Desfavorable (D)

2. Para facilitar el cálculo, escribir nuevamente el **puntaje** al final de cada pregunta señalada
3. Sumar los puntajes
4. Determinar los candidatos con más alto puntaje

Aplicación:

Entrevistador: _____ **Fecha:** _____
Candidato: _____
Puesto: _____

N°	Preguntas	F	MF	D	PUNTAJE
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15					
16					
17					
18					
19					
20					
TOTAL					

Elaboró:		Fecha:	
Revisó:		Fecha:	
Aprobó:		Fecha:	

		MANUAL DE RECURSOS HUMANOS BASADO EN COMPETENCIAS	
Formato: Instructivo para Entrevista de Eventos Conductuales		Código:	RH – RS – 108
		Página:	1 de 3
<p> Nombre del puesto: _____ Fecha: _____ Nombre del candidato: _____ </p> <p> 1. Competencias a evaluar: (Nombre de competencias y sus respectivas definiciones) </p> <p> 2. Estructura de la entrevista </p> <p> 2.1 <u>Introducción</u> </p> <p> Tiempo recomendado: 5 minutos </p> <p> a) Crear un ambiente agradable para lograr reducir la tensión del aspirante. Se sugiere preguntar acerca de temas como: situación del país, deportes, turismo, etc. </p> <p> b) Expresar los objetivos de la entrevista </p> <p> Estos pueden ser: </p> <ul style="list-style-type: none"> • Conocer ciertas habilidades y conocimientos que usted aplica al ejercer actividades relacionadas con el puesto que pretendemos cubrir. • Saber acerca de su comportamiento frente a determinadas circunstancias para determinar el nivel de desempeño. • Obtener información sobre sus experiencias laborales para deducir si las características que lo diferencian del resto de candidatos están acorde con las requeridas por el puesto vacante <p> 2.2 <u>Trayectoria profesional</u> </p> <p> Tiempo recomendado: 5 minutos </p> <p> Solicite al aspirante que a manera de síntesis explique cada uno de los puestos que ha desempeñado en el pasado </p>			
Elaboró:		Fecha:	
Revisó:		Fecha:	
Aprobó:		Fecha:	

 rhenania s.a. ENVASES Y ARTICULOS PLASTICOS PARA LA INDUSTRIA	MANUAL DE RECURSOS HUMANOS BASADO EN COMPETENCIAS		
Formato: Instructivo para Entrevista de Eventos Conductuales	Código:	RH – RS – 108	
	Página:	2 de 3	
<p><u>2.3 Descripción de sus funciones actuales</u></p> <p>Tiempo recomendado: 5 minutos</p> <p>Solicite al candidato que manifieste las funciones que realiza en el actual puesto de trabajo. En el caso de que en ese momento no brinde sus servicios a ninguna empresa, se omitirá esta parte de la entrevista.</p> <p><u>2.4 Exploración de situaciones de trabajo</u></p> <p>Tiempo recomendado: 40 minutos</p> <p>Realice preguntas de acuerdo a las competencias requeridas para desempeñar las actividades del puesto. Para cada competencia se debe hacer cuatro preguntas como mínimo y deben ir de lo general a lo específico para obtener respuestas claras. El contenido de esta fase cambia de acuerdo a las competencias requeridas para determinado puesto en análisis.</p> <p><i>Utilice la hoja de exploración de situaciones de trabajo.</i></p> <p><u>2.5 Evaluación</u></p> <p>Las respuestas obtenidas se califican según la siguiente escala:</p> <p>1 => no existe manifestación alguna de esta competencia</p> <p>2 => cierta manifestación de esta competencia</p> <p>3 => notable manifestación de esta competencia</p> <p><i>Cálculos para cada competencia</i></p> <p>Total de respuestas => número total de respuestas</p> <p>Puntuación máxima => opción máxima (3) x número total de respuestas</p> <p>Puntuación obtenida => sumatoria de las puntuaciones de cada respuesta</p> <p>Porcentaje => (puntuación obtenida / puntuación máxima) x 100</p>			
Elaboró:		Fecha:	
Revisó:		Fecha:	
Aprobó:		Fecha:	

 rhenania s.a. ENVASES Y ARTICULOS PLASTICOS PARA LA INDUSTRIA		MANUAL DE RECURSOS HUMANOS BASADO EN COMPETENCIAS	
Formato: Instructivo para Entrevista de Eventos Conductuales		Código:	RH – RS – 108
		Página:	3 de 3
Exploración de situaciones de trabajo			
			Fecha: _____
Nombre del puesto: _____			
Entrevistador: _____			
Apellidos y nombres completos del candidato: _____			

Competencia	N°	Preguntas	
Competencia	N°	Preguntas	
Competencia	N°	Preguntas	
Competencia	N°	Preguntas	

Elaboró:		Fecha:	
Revisó:		Fecha:	
Aprobó:		Fecha:	



**MANUAL DE RECURSOS HUMANOS
BASADO EN COMPETENCIAS**

**Formato: Evaluación de Entrevista de Eventos
Conductuales**

Código:

RH – RS – 109

Página:

1 de 1

Escala para calificar la manifestación de una competencia en las respuestas

- 1 => no existe manifestación alguna de esta competencia
- 2 => cierta manifestación de esta competencia
- 3 => notable manifestación de esta competencia

Competencia	N°	Respuestas	Puntuación obtenida
		Total	

Total respuestas	
Puntuación máxima	
Puntuación obtenida	
Porcentaje	

Competencia	N°	Respuestas	Puntuación obtenida
		Total	

Total respuestas	
Puntuación máxima	
Puntuación obtenida	
Porcentaje	

Elaboró:		Fecha:	
Revisó:		Fecha:	
Aprobó:		Fecha:	

 rhenania s.a. ENVASES Y ARTICULOS PLASTICOS PARA LA INDUSTRIA		MANUAL DE RECURSOS HUMANOS BASADO EN COMPETENCIAS		
Formato: Comparación nivel obtenido con requerido		Código:	RH – RS – 110	
		Página:	1 de 1	
INSTRUCCIÓN <i>Se compara el total del nivel obtenido de cada persona evaluada con el requerido para el puesto, entonces el individuo con mejor desempeño es quien haya obtenido el mayor nivel que supere al requerido</i>				
APLICACIÓN Departamento / Sección: _____ Nombre del puesto: _____ Nombre de la persona evaluada: _____				
Competencia		N. requerido	N. obtenido	Desviación
TOTAL				
Nombre de la persona evaluada: _____				
Competencia		N. requerido	N. obtenido	Desviación
TOTAL				
Nombre de la persona evaluada: _____				
Competencia		N. requerido	N. obtenido	Desviación
TOTAL				
Nombre de la persona evaluada: _____				
Competencia		N. requerido	N. obtenido	Desviación
TOTAL				
Nombre de la persona evaluada: _____				
Competencia		N. requerido	N. obtenido	Desviación
TOTAL				
Elaboró:		Fecha:		
Revisó:		Fecha:		
Aprobó:		Fecha:		

 rhenania s.a. ENVASES Y ARTICULOS PLASTICOS PARA LA INDUSTRIA		MANUAL DE RECURSOS HUMANOS BASADO EN COMPETENCIAS																								
Formato: Sueldos por competencias (nivel requerido)		Código:	RH – RM – 100																							
		Página:	1 de 1																							
Nombre del empleado: _____ Nombre del puesto: _____																										
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Competencia</th> <th>nrq</th> <th>scq</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr> <td>TOTAL</td> <td> </td> <td> </td> </tr> </tbody> </table>		Competencia	nrq	scq																TOTAL			<table border="1"> <tr> <td>Sueldo normal</td> <td> </td> </tr> </table>		Sueldo normal	
Competencia	nrq	scq																								
TOTAL																										
Sueldo normal																										
<p style="text-align: center;">nrq = Nivel requerido scq = sueldo normal/ cada competencia</p> <p>Sueldo base por competencias = Sueldo normal + Total scq Sueldo base por competencias = <input style="width: 100px;" type="text"/></p>																										
Elaboró:		Fecha:																								
Revisó:		Fecha:																								
Aprobó:		Fecha:																								

 rhenania s.a. ENVASES Y ARTICULOS PLASTICOS PARA LA INDUSTRIA		MANUAL DE RECURSOS HUMANOS BASADO EN COMPETENCIAS																						
Formato: Sueldos por competencias (nivel obtenido)		Código:	RH – RM – 101																					
		Página:	1 de 1																					
Nombre del empleado: _____ Nombre del puesto: _____																								
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Competencia</th> <th>nob</th> <th>scb</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr> <td>TOTAL</td> <td> </td> <td> </td> </tr> </tbody> </table>		Competencia	nob	scb																TOTAL			Sueldo base por competencias = <input type="text"/>	
Competencia	nob	scb																						
TOTAL																								
<p style="text-align: center;">nob = Nivel obtenido scb = sueldo base por competencias/ cada competencia (nivel obtenido)</p>																								
Sueldo por competencias = Sueldo base por competencias + Total scb																								
Sueldo por competencias = <input type="text"/>																								
<i>Nota: Se calcula sobre la base de sueldo por competencias</i>																								
Elaboró:	<input type="text"/>	Fecha:	<input type="text"/>																					
Revisó:	<input type="text"/>	Fecha:	<input type="text"/>																					
Aprobó:	<input type="text"/>	Fecha:	<input type="text"/>																					

4.3.6 CATÁLOGO DE PUESTOS

Introducción

El catálogo contiene la descripción, análisis de puestos y el perfil de competencias, elementos que han sido elaborados con la información obtenida de los dos talleres aplicados al grupo de expertos con asesoría del facilitador.

Los puestos que constan en el catálogo corresponden a los que existen actualmente, debido a que ha sido elaborado con datos reales de la empresa. Sin embargo los puestos sugeridos son mencionados en el catálogo de puestos de acuerdo a la estructura del organigrama diseñado, como información para conocer quien debe ser el jefe inmediato superior, los informes que emitirá y los puestos que tiene bajo su mando, si es el caso.

 rhenania s.a. ENVASES Y ARTICULOS PLASTICOS PARA LA INDUSTRIA	MANUAL DE RECURSOS HUMANOS BASADO EN COMPETENCIAS	
	Lista del personal	Página: 1 de 2

Nº	Apellidos y Nombres	Puesto
1	ALCIVAR VELEZ PABLO	Operador de molino
2	ALCUACER ANDRANGO MANUEL	Operador de máquina
3	ALFREDO JIMENEZ	Operador de máquina
4	ALMEIDA GUEVARA EDWIN	Operador de máquina
5	ALMEIDA GUEVARA LUIS A.	Operador de máquina
6	ALVAREZ JIMENEZ BOLIVAR	Guardia de seguridad
7	ANALUCA VILLEGAS AUGUSTO	Auxiliar de planta
8	ARIAS VARGAS JOHNNY	Asistente de Contabilidad
9	ARTEAGA ALCIVAR LUIS	Operador de máquina
10	BENAVIDES VILLAREAL EDGAR MARCELO	Jefe de la Sección de Mantenimiento Elec-Mec
11	BORJA HOYOS GENARO	Operador de máquina
12	BRAVO MORILLO LEONILA	Operador de Serigrafía
13	BUENO MARTINEZ EDUARDO	Gerente General
14	BUENO VILLACORTA JOSE E.	Subgerente General
15	CACHAGO PANORA PATRICIO	Asistente de Bodega
16	CALDERON MIGUEL FELIX	Operador de molino
17	CANCHIGNA LLUMIQUINGA SANTIAGO	Asistente Eléctrico - Mecánico
18	CANSIGNIA TAIFE EDGAR PATRICIO	Operador de máquina
19	CANSIGNIA TAIFE RUBEN	Operador de máquina
20	CARRANZA PARRAGA UBITER	Operador de Serigrafía
21	CARRERA HERRERA MARIA	Conserje
22	CARRION M. MERY	Asistente de Serigrafía
23	CHALACAN JOSE	Operador de máquina
24	CHAMBA ROMERO JORGE VICENTE	Operador de máquina
25	CHAMORRO A. MILTON Y.	Operador de máquina
26	CHAVEZ GALVEZ WILSON	Jefe del Dpto. de Contabilidad
27	CHICAIZA LUIS	Operador de máquina
28	CHICAIZA P. FERNANDO	Auxiliar de Bodega
29	CHILLAGANA LOPEZ S. TOMAS	Operador de máquina
30	COLLAGUAZO V. MARCELO	Operador Serigrafía
31	DE LA CRUZ QUILUMBA SEGUNDO	Auxiliar de Eléctrico - Mecánico
32	DE LA TORRE N. PEDRO	Operador de máquina
33	DIAZ URIBE JAIRO	Asistente de Serigrafía
34	DUCHI PAJUÑA SEGUNDO	Auxiliar de planta
35	FLORES VIRACHOCHA JOSE	Operador de máquina
36	GARCIA PRADO ROMMEL ARMANDO	Operador de máquina
37	GONZALEZ LUIS ALONSO	Auxiliar de Bodega
38	GOYES VICTOR	Operador de máquina
39	GRANDA QUIMBAILA FABIAN	Jefe de la Sección de Serigrafía
40	GUANOTASIG S. ARTURO	Asistente de compras
41	GUERRERO CEDENO JORGE	Operador de máquina
42	GUERRERO CEDENO SILVANO	Operador de máquina
43	HEREDIA DIAZ MIGUEL	Asistente de Contabilidad
44	HERRERA IMBAQUINGO HUGO	Operador de máquina
45	IBUJES CORAL CARLOS	Operador de molino
46	JIMENEZ JAMA PEDRO IGNACIO	Operador de máquina
47	LABRE MONTESDEOCA FRANCISCO	Operador de máquina
48	LOPEZ CARRION JUAN	Operador de máquina
49	LOVATO PONCE ENRIQUE	Jefe del Dpto. de Comercialización
50	LOVATO PONCE NELSON	Jefe de la Sección de Productos Plásticos

Elaboró:		Fecha:	
Revisó:		Fecha:	
Aprobó:		Fecha:	

 rhenania s.a. ENVASES Y ARTICULOS PLASTICOS PARA LA INDUSTRIA	MANUAL DE RECURSOS HUMANOS BASADO EN COMPETENCIAS	
	Lista del personal	Página: 2 de 2

N°	Apellidos y Nombres	Puesto
51	MENESES V. JULIO	Operador de máquina
52	MOGRO LALANGUI G. BOLIVAR	Supervisor de turno
53	MOGRO LALANGUI ANGEL AMADO	Operador de máquina
54	MONROY ZAMBRANO GEOVANY	Operador de máquina
55	MONROY ZAMBRANO RONNY ALBERTO	Operador de máquina
56	MORA MORA LEONARDO VICENTE	Operador de Serigrafía
57	MORALES CHAPI LUIS	Supervisor de turno
58	MOREIRA REYES JOHNNY	Operador de máquina
59	MUÑOZ VICTOR JULIO	Asistente de RR.HH.
60	NOBOA LUIS	Operador de máquina
61	OCHOA VERA NEY JOSE	Auxiliar de chofer
62	OLMEDO GARZON ESTALIN	Operador de máquina
63	OLMEDO GARZON WILMER ADRIANO	Operador de máquina
64	PABON SEGUNDO GERARDO	Operador de máquina
65	PALACIOS HUERTAS LEONEL	Operador de máquina
66	PALMA ALAVA RAMON GEOVA	Operador de Serigrafía
67	PALMA ALAVA JOSE LEOVIGILDO	Operador de máquina
68	PALMA ANTONIO	Operador de máquina
69	PALMA HITLER	Operador de máquina
70	PAZMIÑO MORAN JOSE ALDEMAR	Auxiliar de chofer
71	PENAHERRERA CARLOS	Operador de máquina
72	POZO VILAREAL JACINTO	Jefe del Dpto. de Producción
73	POZO VILAREAL PATRICIO GIOVANNI	Operador de máquina
74	POZO VILAREAL WILSON ALBERTO	Operador de máquina
75	PUCACHAQUI S. EDGAR	Operador de máquina
76	QUEZADA MENDOZA RICHARD	Guardia de seguridad
77	QUISHPE H. SUSANA	Operador de Serigrafía
78	RAMIREZ YEPEZ VICTOR	Asistente de Importaciones
79	RIOS CESAR	Operador de máquina
80	SANCHEZ BUESTAN DANNY M.	Operador de máquina
81	SANTI TAMAYO C. FABIAN	Operador de molino
82	SARMIENTO S. WILLIAM ADELBERTO	Operador de máquina
83	SEMINARIO ARAUJO JUNIOR ROLANDO	Guardia de seguridad
84	SIGCHA HERNANDEZ JOSE LUIS	Operador de máquina
85	SIMBAÑA USIÑA MANUEL	Operador de molino
86	SOLORZANO BARRE MIGUEL	Operador de máquina
87	SUNTAXI SIMBAÑA CRISTIAN	Mensajero
88	SUQUILLO PEDRAZA JOSE	Chofer
89	TAMAYO ANDRADE GEOVANNY PATRICIO	Chofer
90	TERAN VALLEJO ANA LUCIA	Asistente de Subgerencia
91	TIPAN RENJIFO PATRICIO	Asistente Eléctrico - Mecánico
92	TORRES MUÑOZ MARIANO	Auxiliar de Bodega
93	TORRES PANTA NESTOR	Operador de máquina
94	TRAVEZ CARRERA MARCO	Operador de máquina
95	ULCUANGO CHICAIZA JOSE	Operador de máquina
96	VALENCIA LOOR TERESA	Auxiliar de Bodega
97	VEGA NIETO URSULA JACQUELINE	Secretaría-recepcionista
98	VELEZ MERA MARIO FERNANDO	Auxiliar de planta
99	VELEZ MERA MAURO ENRIQUE	Auxiliar de Bodega
100	VERA JOSE	Operador de máquina
101	LUCAS CHOEZ HERIBERTO	Operador de máquina
102	MANTILLA M. JOHNNY	Operador de Serigrafía
103	MARCALLA COYAGO WILSON	Jefe de la Sección de Bodega

Elaboró:		Fecha:	
Revisó:		Fecha:	
Aprobó:		Fecha:	

 rhenania s.a. ENVASES Y ARTICULOS PLASTICOS PARA LA INDUSTRIA		MANUAL DE RECURSOS HUMANOS BASADO EN COMPETENCIAS	
Puestos Codificados		Página:	1 de 2
Gerente General		GGL.1.01	
Subgerente		SGG.1.02	
Jefe del Departamento de Comercialización		DCO.2.03	
Jefe del Departamento de Contabilidad		DCB.2.04	
Jefe del Departamento de Recursos Humanos		DRH.2.05	
Jefe del Departamento de Servicios Generales y Seguridad		DSG.2.06	
Jefe del Departamento de Producción		DPR.2.07	
Jefe de la Sección de Bodega		SBG.3.08	
Jefe de la Sección de Productos Plásticos		SPP.3.09	
Jefe de la Sección de Serigrafía		SSF.3.10	
Jefe de la Sección de Mantenimiento Eléctrico – Mecánico		SMT.3.11	
Asistente de Subgerencia		SGG.4.12	
Asistente de Compras		DCO.4.13	
Asistente de Importaciones		DCO.4.14	
Asistente de Ventas		DCO.4.15	
Asistente de Contabilidad		DCB.4.16	
Asistente de Recursos Humanos		DRH.4.17	
Asistente de Producción		DPR.4.18	
Asistente de Bodega		SBG.5.19	
Asistente de Serigrafía		SSF.5.20	
Asistente Eléctrico – Mecánico		SMT.5.21	
Supervisor de turno		SPP.6.22	
Operador de máquina		SPP.7.23	
Operador de molino		SPP.7.24	
Operador de Serigrafía		SSF.7.25	
Secretaría – Recepcionista		SGG.8.26	
Elaboró:		Fecha:	
Revisó:		Fecha:	
Aprobó:		Fecha:	

 rhenania s.a. ENVASES Y ARTICULOS PLASTICOS PARA LA INDUSTRIA	MANUAL DE RECURSOS HUMANOS BASADO EN COMPETENCIAS		
Puestos Codificados	Página:	2 de 2	
Auxiliar de Bodega Auxiliar de Planta Auxiliar de Eléctrico – Mecánico Chofer Auxiliar de Chofer Guardia de seguridad Mensajero Conserje		SBG.9.27 SPP.9.28 SMT.9.29 SPP.10.30 SPP.10.31 DSG.11.32 DSG.12.33 DSG.13.34	
Elaboró:		Fecha:	
Revisó:		Fecha:	
Aprobó:		Fecha:	

 Rhenania S.A. ENVASES Y ARTICULOS PLASTICOS PARA LA INDUSTRIA	MANUAL DE RECURSOS HUMANOS BASADO EN COMPETENCIAS	
	Formato: Lista de puestos	Código: RH-DG-100 Página: 1 de 1

N°	CÓDIGO	NOMBRE DEL PUESTO
1	GGL.1.01	Gerente General
2	SGG.1.02	Subgerente General
3	DCO.2.03	Jefe del Dpto. de Comercialización
4	DCB.2.04	Jefe del Dpto. de Contabilidad
5	DRH.2.05	Jefe del Dpto. de Recursos Humanos
6	DSG.2.06	Jefe del Dpto. de Servicios Generales y Seguridad
7	DPR.2.07	Jefe del Dpto. de Producción
8	SBG.3.08	Jefe de la Sección de Bodega
9	SPP.3.09	Jefe de la Sección de Productos Plásticos
10	SSF.3.10	Jefe de la Sección de Serigrafía
11	SMT.3.11	Jefe de la Sección de Mantenimiento Elec-Mec
12	SGG.4.12	Asistente de Subgerencia
13	DCO.4.13	Asistente de Compras
14	DCO.4.14	Asistente de Importaciones
15	DCO.415	Asistente de Ventas
16	DCB.4.16	Asistente de Contabilidad
17	DRH.4.17	Asistente de RR.HH.
18	DPR.4.18	Asistente de Producción
19	SBG.5.19	Asistente de Bodega
20	SSF.5.20	Asistente de Serigrafía
21	SMT.5.21	Asistente Eléctrico - Mecánico
22	SPP.6.22	Supervisor de turno
23	SPP.7.23	Operador de máquina
24	SSP.7.24	Operador de molino
25	SSF.7.25	Operador de Serigrafía
26	SGG.8.26	Secretaría-repcionista
27	SBG.9.27	Auxiliar de Bodega
28	SPP.9.28	Auxiliar de planta
29	SMT.9.29	Auxiliar de Eléctrico - Mecánico
30	SPP.10.30	Chofer
31	SPP.10.31	Auxiliar de chofer
32	DSG.11.32	Guardia de seguridad
33	DSG.12.33	Mensajero
34	DSG.13.34	Conserje

Nota: Los puestos sugeridos están señalados con negrilla

Elaboró:		Fecha:	
Revisó:		Fecha:	
Aprobó:		Fecha:	

 rhenania s.a. ENVASES Y ARTICULOS PLASTICOS PARA LA INDUSTRIA	MANUAL DE RECURSOS HUMANOS BASADO EN COMPETENCIAS	
	Formato: Lista de puestos con sueldos	Código: RH-DG-101 Página: 1 de 1

N°	CÓDIGO	NOMBRE DEL PUESTO	SUELDOS
1	GGL.1.01	Gerente General	289,37
2	SGG.1.02	Subgerente General	208,73
3	DCO.2.03	Jefe del Dpto. de Comercialización	168,41
4	DCB.2.04	Jefe del Dpto. de Contabilidad	168,41
5	DRH.2.05	Jefe del Dpto. de Recursos Humanos	168,41
6	DSG.2.06	Jefe del Dpto. de Servicios Generales	168,41
7	DPR.2.07	Jefe del Dpto. de Producción	168,41
8	SBG.3.08	Jefe de la Sección de Bodega	168,41
9	SPP.3.09	Jefe de la Sección de Productos Plásticos	168,41
10	SSF.3.10	Jefe de la Sección de Serigrafía	168,41
11	SMT.3.11	Jefe de la Sección de Mantenimiento Elec-Mec	168,41
12	SGG.4.12	Asistente de Subgerencia	163,37
13	DCO.4.13	Asistente de Compras	163,37
14	DCO.4.14	Asistente Importaciones	163,37
15	DCO.4.15	Asistente de Ventas	163,37
16	DCB.4.16	Asistente Contabilidad	163,37
17	DRH.4.17	Asistente de RR.HH.	163,37
18	DPR.4.18	Asistente de Producción	163,37
19	SBG.5.19	Asistente de Bodega	163,37
20	SSF.5.20	Asistente Serigrafía	163,37
21	SMT.5.21	Asistente Eléctrico - Mecánico	163,37
22	SPP.6.22	Supervisor de turno	163,37
23	SPP.7.23	Operador de máquina	161,11
24	SSP.7.24	Operador de molino	161,11
25	SSF.7.25	Operador de Serigrafía	161,11
26	SGG.8.26	Secretaría-recepcionista	159,78
27	SBG.9.27	Auxiliar de Bodega	155,84
28	SPP.9.28	Auxiliar de planta	155,84
29	SMT.9.29	Auxiliar de Eléctrico - Mecánico	155,84
30	SPP.10.30	Chofer	157,57
31	SPP.10.31	Auxiliar chofer	155,84
32	DSG.11.32	Guardia seguridad	155,84
33	DSG.12.33	Mensajero	155,37
34	DSG.13.34	Conserje	155,37

Nota: Los puestos sugeridos están señalados con negrilla

Elaboró:		Fecha:	
Revisó:		Fecha:	
Aprobó:		Fecha:	

 rhenania s.a. ENVASES Y ARTICULOS PLASTICOS PARA LA INDUSTRIA		MANUAL DE RECURSOS HUMANOS BASADO EN COMPETENCIAS		
Formato: Descripción y Análisis de puestos		Código:	RH-DA-102	
		Página:	1 de 2	
Descripción del puesto				
Nombre del puesto: Gerente General			Código:	GGL.1.01
Departamento o Sección: Gerencia				
Jornada de trabajo: 08:00 - 16:00				
Horario de alimentación: 13:00 - 14:00				
Jefe inmediato superior: Ninguno				
Informes o reportes que emite:				
Ninguno				
Puestos bajo su mando:				
Subgerente				
Jefes de cada departamento				
Resumen del puesto:				
Definir los objetivos que pretende alcanzar la empresa y coordinar con los jefes de cada área, las acciones que deben realizarse para alcanzarlos. Así los jefes deben emitir informes del desarrollo de sus actividades como una medida de control.				
Actividades del puesto				
N.	Lista de actividades	Diarias	Semanales	Mensuales
1	Formular objetivos			X
2	Planificar y coordinar el funcionamiento de la empresa			X
3	Analizar los resultados obtenidos de los informes		X	
4	Autorizar las operaciones de cada área	X		
5	Vigilar los movimientos financieros		X	
6	Supervisión de jefes			X
7	Manejo de programas en computador	X		
8	Representar a la empresa	X		
Elaboró:		Fecha:		
Revisó:		Fecha:		
Aprobó:		Fecha:		

 rhenania s.a. ENVASES Y ARTICULOS PLASTICOS PARA LA INDUSTRIA	MANUAL DE RECURSOS HUMANOS BASADO EN COMPETENCIAS																																								
	Formato: Descripción y Análisis de puestos	Código:	RH-DA-102																																						
	Página:	2 de 2																																							
Análisis del puesto																																									
Requisitos intelectuales																																									
<p><u>Educación</u> Primaria Secundaria Carrera Profesional : Administración de empresas</p> <p><u>Conocimientos</u> Administración Finanzas Recursos Humanos</p> <p><u>Experiencia</u> 5 años en adelante</p> <p><u>Idiomas</u> Inglés en un nivel medio (opcional)</p>																																									
Esfuerzo físico																																									
Medio																																									
Responsabilidad																																									
Trámites Valores Equipo de Computación																																									
Condiciones de trabajo																																									
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th rowspan="2">Descripción del ambiente</th> <th colspan="3">Nivel</th> </tr> <tr> <th>Bajo</th> <th>Normal</th> <th>Alto</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Luz</td> <td></td> <td style="text-align: center;">X</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Ventilación</td> <td></td> <td style="text-align: center;">X</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Frío</td> <td style="text-align: center;">X</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Calor</td> <td></td> <td style="text-align: center;">X</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Limpieza</td> <td></td> <td style="text-align: center;">X</td> <td></td> </tr> </tbody> </table> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th rowspan="2">Riesgo de enfermedades profesionales que afecten a:</th> <th colspan="3">Nivel</th> </tr> <tr> <th>Bajo</th> <th>Normal</th> <th>Alto</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Vista</td> <td></td> <td style="text-align: center;">X</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>				Descripción del ambiente	Nivel			Bajo	Normal	Alto	Luz		X		Ventilación		X		Frío	X			Calor		X		Limpieza		X		Riesgo de enfermedades profesionales que afecten a:	Nivel			Bajo	Normal	Alto	Vista		X	
Descripción del ambiente	Nivel																																								
	Bajo	Normal	Alto																																						
Luz		X																																							
Ventilación		X																																							
Frío	X																																								
Calor		X																																							
Limpieza		X																																							
Riesgo de enfermedades profesionales que afecten a:	Nivel																																								
	Bajo	Normal	Alto																																						
Vista		X																																							
Elaboró:		Fecha:																																							
Revisó:		Fecha:																																							
Aprobó:		Fecha:																																							

 rhenania s.a. ENVASES Y ARTICULOS PLASTICOS PARA LA INDUSTRIA		MANUAL DE RECURSOS HUMANOS BASADO EN COMPETENCIAS	
Formato: Perfil de competencias		Código:	RH-IC-102
		Página:	1 de 1
Instructivo			
1. Ubicar a las competencias de acuerdo a su orden desde el número 1 2. Realizar el cálculo 100 / número de competencias 3. La competencia ubicada al final de la lista es aquella que su existencia o ausencia no afecta el perfil del puesto requerido, por lo que se le asignará el puntaje 0, al cual se le sumará el resultado del cálculo para obtener el siguiente puntaje			
<i>Nota:</i> Cabe indicar, que al último puntaje obtenido se le suma el resultado del cálculo para obtener el siguiente puntaje			
Se tomarán en cuenta las competencias que tengan un nivel requerido mayor a 50, con el objeto de definir un perfil que permita un excelente desempeño, es decir, no se refiere a requerimientos mínimos.			
Nombre del puesto: Gerente General		Código:	GGL.1.01
Orden	Lista de competencias	Nivel requerido	
1	Sentido estratégico	87,5	
2	Conocimiento organizacional	75	
3	Pensamiento analítico	62,5	
4	Experticia gerencial	50	
5	Asertividad o uso posicional del poder	37,5	
6	Autocontrol	25	
7	Manejo del conflicto	12,5	
8	Búsqueda de información	0	
Cálculo = 12,5			
Elaboró:		Fecha:	
Revisó:		Fecha:	
Aprobó:		Fecha:	

 rhenania s.a. ENVASES Y ARTICULOS PLASTICOS PARA LA INDUSTRIA		MANUAL DE RECURSOS HUMANOS BASADO EN COMPETENCIAS		
Formato: Descripción y Análisis de puestos		Código:	RH-DA-102	
		Página:	1 de 2	
Nombre del puesto: Subgerente		Código:	SGG.1.02	
Departamento o Sección: Subgerencia				
Jornada de trabajo: 08:00 - 16:00				
Horario de alimentación: 13:00 - 14:00				
Jefe inmediato superior: Gerente General				
Informes o reportes que emite:				
Informe de resultados obtenidos en cada área				
Puestos bajo su mando:				
Jefes de cada departamento				
Resumen del puesto:				
Planear, organizar, dirigir y controlar todas las acciones que se lleven a cabo en los departamentos de Comercialización, Contabilidad, Recursos Humanos, Servicios Generales y Producción.				
Actividades del puesto				
N.	Lista de actividades	Diarias	Semanales	Mensuales
1	Autorizar la planeación de actividades presentada por cada área			X
2	Coordinar equipos de trabajo		X	
3	Tomar decisiones para el mejoramiento de la empresa	X		
4	Delegar responsabilidades		X	
5	Convocar y dirigir reuniones con los jefes de cada departamento			X
6	Realizar la presentación de resultados			X
7	Hacer el seguimiento de la ejecución de decisiones tomadas		X	
8	Dar instrucciones a los jefes acerca del manejo de su área		X	
9	Representar a la empresa	X		
Elaboró:		Fecha:		
Revisó:		Fecha:		
Aprobó:		Fecha:		

 rhenania s.a. ENVASES Y ARTICULOS PLASTICOS PARA LA INDUSTRIA	MANUAL DE RECURSOS HUMANOS BASADO EN COMPETENCIAS																																								
	Formato: Descripción y Análisis de puestos	Código:	RH-DA-102																																						
	Página:	2 de 2																																							
Análisis del puesto																																									
Requisitos intelectuales																																									
<p><u>Educación</u> Primaria Secundaria Carrera Profesional : Administración de empresas</p> <p><u>Conocimientos</u> Administración Finanzas Contabilidad Ventas Recursos Humanos Proceso productivo de la fabricación de productos plásticos</p> <p><u>Experiencia</u> 4 años en adelante</p> <p><u>Idiomas</u> Inglés en un nivel medio (opcional)</p>																																									
Esfuerzo físico																																									
Medio																																									
Responsabilidad																																									
Trámites Valores Equipo de Computación																																									
Condiciones de trabajo																																									
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th rowspan="2">Descripción del ambiente</th> <th colspan="3">Nivel</th> </tr> <tr> <th>Bajo</th> <th>Normal</th> <th>Alto</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Luz</td> <td></td> <td style="text-align: center;">X</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Ventilación</td> <td></td> <td style="text-align: center;">X</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Frío</td> <td style="text-align: center;">X</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Calor</td> <td></td> <td style="text-align: center;">X</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Limpieza</td> <td></td> <td style="text-align: center;">X</td> <td></td> </tr> </tbody> </table> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th rowspan="2">Riesgo de enfermedades profesionales que afecten a:</th> <th colspan="3">Nivel</th> </tr> <tr> <th>Bajo</th> <th>Normal</th> <th>Alto</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Vista</td> <td></td> <td style="text-align: center;">X</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>				Descripción del ambiente	Nivel			Bajo	Normal	Alto	Luz		X		Ventilación		X		Frío	X			Calor		X		Limpieza		X		Riesgo de enfermedades profesionales que afecten a:	Nivel			Bajo	Normal	Alto	Vista		X	
Descripción del ambiente	Nivel																																								
	Bajo	Normal	Alto																																						
Luz		X																																							
Ventilación		X																																							
Frío	X																																								
Calor		X																																							
Limpieza		X																																							
Riesgo de enfermedades profesionales que afecten a:	Nivel																																								
	Bajo	Normal	Alto																																						
Vista		X																																							
Elaboró:		Fecha:																																							
Revisó:		Fecha:																																							
Aprobó:		Fecha:																																							

		MANUAL DE RECURSOS HUMANOS BASADO EN COMPETENCIAS	
ENVASES Y ARTICULOS PLASTICOS PARA LA INDUSTRIA			
Formato: Perfil de competencias		Código:	RH-IC-102
		Página:	1 de 1
Instructivo			
1. Ubicar a las competencias de acuerdo a su orden desde el número 1 2. Realizar el cálculo 100 / número de competencias 3. La competencia ubicada al final de la lista es aquella que su existencia o ausencia no afecta el perfil del puesto requerido, por lo que se le asignará el puntaje 0, al cual se le sumará el resultado del cálculo para obtener el siguiente puntaje			
<i>Nota:</i> Cabe indicar, que al último puntaje obtenido se le suma el resultado del cálculo para obtener el siguiente puntaje			
Se tomarán en cuenta las competencias que tengan un nivel requerido mayor a 50, con el objeto de definir un perfil que permita un excelente desempeño, es decir, no se refiere a requerimientos mínimos.			
Nombre del puesto: Subgerente		Código: SGG.1.02	
Orden	Lista de competencias	Nivel requerido	
1	Conocimiento organizacional	88,9	
2	Pensamiento analítico	77,8	
3	Experticia gerencial	66,7	
4	Orientación al logro	55,6	
5	Liderazgo de equipos	44,4	
6	Autoconfianza	33,3	
7	Compromiso organizacional	22,2	
8	Iniciativa	11,1	
9	Flexibilidad	0	
Cálculo = 11,1			
Elaboró:		Fecha:	
Revisó:		Fecha:	
Aprobó:		Fecha:	

		MANUAL DE RECURSOS HUMANOS BASADO EN COMPETENCIAS		
Formato: Descripción y Análisis de puestos		Código:	RH-DA-102	
		Página:	1 de 2	
Descripción del puesto				
Nombre del puesto: Asistente de Subgerencia			Código:	SGG.4.12
Departamento o Sección: Subgerencia				
Jornada de trabajo: 08:00 - 16:00				
Horario de alimentación: 13:00 - 14:00				
Jefe inmediato superior: Subgerente				
Informes o reportes que emite: Informe de tareas realizadas				
Puestos bajo su mando:				
Secretaría - Recepcionista				
Resumen del puesto:				
Organiza y coordina todas las labores referentes a contactos con representantes de otras empresas, proveedores y personal en general. También revisa la documentación recibida y la pone en consideración de su jefe para emitir un documento.				
Actividades del puesto				
N.	Lista de actividades	Diarias	Semanales	Mensuales
1	Realizar informes con datos proporcionados por el Subgerente			X
2	Coordinar reuniones en cuanto al lugar, fecha y hora			X
3	Organizar la agenda que debe llevar a cabo el Subgerente		X	
4	Avisar a los empleados involucrados en las reuniones			X
5	Hacer los contactos necesarios con proveedores, clientes y demás personas que estén relacionadas con las actividades de su jefe	X		
6	Tomar nota de los puntos tratados en las reuniones			X
7	Contestar llamadas dirigidas al Subgerente	X		
8	Notificar acerca de alguna disposición al empleado implicado	X		
9	Informar a su jefe de toda suceso suscitada en la empresa	X		
10	Archivo de documentos	X		
Elaboró:		Fecha:		
Revisó:		Fecha:		
Aprobó:		Fecha:		

 rhenania s.a. ENVASES Y ARTICULOS PLASTICOS PARA LA INDUSTRIA	MANUAL DE RECURSOS HUMANOS BASADO EN COMPETENCIAS																																								
	Formato: Descripción y Análisis de puestos	Código:	RH-DA-102																																						
	Página:	2 de 2																																							
Análisis del puesto																																									
Requisitos intelectuales																																									
<p><u>Educación</u> Primaria Secundaria Carrera: Secretaría ejecutiva</p> <p><u>Conocimientos</u> Administración Redacción comercial Computación</p> <p><u>Experiencia</u> 2 años en adelante</p> <p><u>Idiomas</u> Inglés en un nivel medio (opcional)</p>																																									
Esfuerzo físico																																									
Medio																																									
Responsabilidad																																									
Trámites Documentos Equipo de Computación																																									
Condiciones de trabajo																																									
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th rowspan="2">Descripción del ambiente</th> <th colspan="3">Nivel</th> </tr> <tr> <th>Bajo</th> <th>Normal</th> <th>Alto</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Luz</td> <td></td> <td style="text-align: center;">X</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Ventilación</td> <td></td> <td style="text-align: center;">X</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Frío</td> <td style="text-align: center;">X</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Calor</td> <td></td> <td style="text-align: center;">X</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Limpieza</td> <td></td> <td style="text-align: center;">X</td> <td></td> </tr> </tbody> </table> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th rowspan="2">Riesgo de enfermedades profesionales que afecten a:</th> <th colspan="3">Nivel</th> </tr> <tr> <th>Bajo</th> <th>Normal</th> <th>Alto</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Vista</td> <td></td> <td style="text-align: center;">X</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>				Descripción del ambiente	Nivel			Bajo	Normal	Alto	Luz		X		Ventilación		X		Frío	X			Calor		X		Limpieza		X		Riesgo de enfermedades profesionales que afecten a:	Nivel			Bajo	Normal	Alto	Vista		X	
Descripción del ambiente	Nivel																																								
	Bajo	Normal	Alto																																						
Luz		X																																							
Ventilación		X																																							
Frío	X																																								
Calor		X																																							
Limpieza		X																																							
Riesgo de enfermedades profesionales que afecten a:	Nivel																																								
	Bajo	Normal	Alto																																						
Vista		X																																							
Elaboró:		Fecha:																																							
Revisó:		Fecha:																																							
Aprobó:		Fecha:																																							

 rhenania s.a. ENVASES Y ARTICULOS PLASTICOS PARA LA INDUSTRIA		MANUAL DE RECURSOS HUMANOS BASADO EN COMPETENCIAS	
Formato: Perfil de competencias		Código:	RH-IC-102
		Página:	1 de 1
Instructivo 1. Ubicar a las competencias de acuerdo a su orden desde el número 1 2. Realizar el cálculo 100 / número de competencias 3. La competencia ubicada al final de la lista es aquella que su existencia o ausencia no afecta el perfil del puesto requerido, por lo que se le asignará el puntaje 0, al cual se le sumará el resultado del cálculo para obtener el siguiente puntaje <i>Nota:</i> <i>Cabe indicar, que al último puntaje obtenido se le suma el resultado del cálculo para obtener el siguiente puntaje</i> <i>Se tomarán en cuenta las competencias que tengan un nivel requerido mayor a 50, con el objeto de definir un perfil que permita un excelente desempeño, es decir, no se refiere a requerimientos mínimos.</i>			
Nombre del puesto: Asistente de Subgerencia		Código:	SGG.4.12
Orden	Lista de competencias	Nivel requerido	
1	Búsqueda de información	85,7	
2	Experticia técnica	71,4	
3	Construcción de relaciones	57,1	
4	Trabajo en equipo y cooperación	42,9	
5	Orientación de servicio	28,6	
6	Pensamiento conceptual	14,3	
7	Sentido estratégico	0,0	
Cálculo = 14,3			
Elaboró:		Fecha:	
Revisó:		Fecha:	
Aprobó:		Fecha:	

 rhenania s.a. ENVASES Y ARTICULOS PLASTICOS PARA LA INDUSTRIA		MANUAL DE RECURSOS HUMANOS BASADO EN COMPETENCIAS		
Formato: Descripción y Análisis de puestos		Código:	RH-DA-102	
		Página:	1 de 2	
Descripción del puesto				
Nombre del puesto: Secretaría - Recepcionista		Código:	SGG.8.26	
Departamento o Sección: Subgerencia				
Jornada de trabajo: 08:00 - 16:00				
Horario de alimentación: 13:00 - 14:00				
Jefe inmediato superior: Asistente de Gerencia				
Informes o reportes que emite: El Informe de tareas realizadas está dirigido al Asistente de Gerencia				
Puestos bajo su mando:				
Ninguno				
Resumen del puesto:				
Receptar, revisar, repartir y enviar correspondencia interna y externa, para lograr una comunicación eficiente en la empresa y con los clientes.				
Actividades del puesto				
N.	Lista de actividades	Diarias	Semanales	Mensuales
1	Elaborar y transcribir cartas, memorándums, etc.	X		
2	Organizar y clasificar correspondencia	X		
3	Archivar documentos	X		
4	Enviar documentos por fax	X		
5	Actualizar el archivo	X		
6	Contestar y realizar llamadas relacionadas a cualquier asunto del negocio	X		
7	Atender a clientes y toda persona que visite la empresa	X		
8	Proporciona información general del negocio	X		
Elaboró:		Fecha:		
Revisó:		Fecha:		
Aprobó:		Fecha:		

 rhenania s.a. ENVASES Y ARTICULOS PLASTICOS PARA LA INDUSTRIA	MANUAL DE RECURSOS HUMANOS BASADO EN COMPETENCIAS																																								
	Formato: Descripción y Análisis de puestos	Código:	RH-DA-102																																						
	Página:	2 de 2																																							
Análisis del puesto																																									
Requisitos intelectuales																																									
<p><u>Educación</u> Primaria Secundaria Carrera: Secretarías</p> <p><u>Conocimientos</u> Redacción comercial Computación</p> <p><u>Experiencia</u> 2 años en adelante</p>																																									
Esfuerzo físico																																									
Medio																																									
Responsabilidad																																									
Documentos Equipo de Computación																																									
Condiciones de trabajo																																									
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th rowspan="2">Descripción del ambiente</th> <th colspan="3">Nivel</th> </tr> <tr> <th>Bajo</th> <th>Normal</th> <th>Alto</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Luz</td> <td></td> <td style="text-align: center;">X</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Ventilación</td> <td></td> <td style="text-align: center;">X</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Frío</td> <td style="text-align: center;">X</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Calor</td> <td></td> <td style="text-align: center;">X</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Limpieza</td> <td></td> <td style="text-align: center;">X</td> <td></td> </tr> </tbody> </table> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th rowspan="2">Riesgo de enfermedades profesionales que afecten a:</th> <th colspan="3">Nivel</th> </tr> <tr> <th>Bajo</th> <th>Normal</th> <th>Alto</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Vista</td> <td></td> <td style="text-align: center;">X</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>				Descripción del ambiente	Nivel			Bajo	Normal	Alto	Luz		X		Ventilación		X		Frío	X			Calor		X		Limpieza		X		Riesgo de enfermedades profesionales que afecten a:	Nivel			Bajo	Normal	Alto	Vista		X	
Descripción del ambiente	Nivel																																								
	Bajo	Normal	Alto																																						
Luz		X																																							
Ventilación		X																																							
Frío	X																																								
Calor		X																																							
Limpieza		X																																							
Riesgo de enfermedades profesionales que afecten a:	Nivel																																								
	Bajo	Normal	Alto																																						
Vista		X																																							
Elaboró:		Fecha:																																							
Revisó:		Fecha:																																							
Aprobó:		Fecha:																																							

 rhenania s.a. ENVASES Y ARTICULOS PLASTICOS PARA LA INDUSTRIA		MANUAL DE RECURSOS HUMANOS BASADO EN COMPETENCIAS	
Formato: Perfil de competencias		Código:	RH-IC-102
		Página:	1 de 1
Instructivo 1. Ubicar a las competencias de acuerdo a su orden desde el número 1 2. Realizar el cálculo 100 / número de competencias 3. La competencia ubicada al final de la lista es aquella que su existencia o ausencia no afecta el perfil del puesto requerido, por lo que se le asignará el puntaje 0, al cual se le sumará el resultado del cálculo para obtener el siguiente puntaje <i>Nota:</i> <i>Cabe indicar, que al último puntaje obtenido se le suma el resultado del cálculo para obtener el siguiente puntaje</i> <i>Se tomarán en cuenta las competencias que tengan un nivel requerido mayor a 50, con el objeto de definir un perfil que permita un excelente desempeño, es decir, no se refiere a requerimientos mínimos.</i>			
Nombre del puesto: Secretaría - Recepcionista		Código:	SGG.8.26
Orden	Lista de competencias	Nivel requerido	
1	Orientación de servicio	83,3	
2	Experticia técnica	66,7	
3	Construcción de relaciones	50,0	
4	Búsqueda de información	33,3	
5	Flexibilidad	16,7	
6	Iniciativa	0,0	
Cálculo = 16,7			
Elaboró:		Fecha:	
Revisó:		Fecha:	
Aprobó:		Fecha:	

 rhenania s.a. ENVASES Y ARTICULOS PLASTICOS PARA LA INDUSTRIA		MANUAL DE RECURSOS HUMANOS BASADO EN COMPETENCIAS		
Formato: Descripción y Análisis de puestos		Código:	RH-DA-102	
		Página:	1 de 2	
Descripción del puesto				
Nombre del puesto: Jefe del Departamento de Comercialización		Código:	DCO.2.03	
Departamento o Sección: Departamento de Comercialización				
Jornada de trabajo: 08:00 - 16:00				
Horario de alimentación: 13:00 - 14:00				
Jefe inmediato superior: Subgerente				
Informes o reportes que emite:				
Informe de planificación de actividades y el de resultados obtenidos				
Puestos bajo su mando:				
Asistente de Ventas Asistente de Compras Asistente de Importaciones				
Resumen del puesto:				
Planificar y controlar las acciones que deben llevarse a cabo para realizar las ventas, solucionando eventualidades y dificultades que se presenten en la entrega de los productos a los clientes. También vigila las actividades relacionadas a compras e importaciones				
Actividades del puesto				
N.	Lista de actividades	Diarias	Semanales	Mensuales
1	Organiza y vigila todas las actividades relacionadas a ventas	X		
2	Elabora informes acerca de las ventas efectuadas			X
3	Promueve contactos comerciales	X		
4	Explica a los posibles nuevos compradores las ventajas de los productos, precios, descuentos, forma de pago	X		
5	Coordina la existencia de materia prima con el Departamentode Producción, para realizar las compras e importación de los insumos necesarios	X		
6	Supervisa el despacho de los productos vendidos	X		
7	Atiende los reclamos provenientes de los clientes	X		
8	Plantea formas de dar a conocer los productos a más gente			X
Elaboró:		Fecha:		
Revisó:		Fecha:		
Aprobó:		Fecha:		

 rhenania s.a. ENVASES Y ARTICULOS PLASTICOS PARA LA INDUSTRIA	MANUAL DE RECURSOS HUMANOS BASADO EN COMPETENCIAS																																								
	Formato: Descripción y Análisis de puestos	Código:	RH-DA-102																																						
	Página:	2 de 2																																							
Análisis del puesto																																									
Requisitos intelectuales																																									
<p><u>Educación</u> Primaria Secundaria Carrera : Administración de empresas / Mercadotecnica</p> <p><u>Conocimientos</u> Administración Ventas Publicidad Técnicas de negociación</p> <p><u>Experiencia</u> 4 años en adelante</p>																																									
Esfuerzo físico																																									
Medio																																									
Responsabilidad																																									
Trámites Valores Equipo de Computación																																									
Condiciones de trabajo																																									
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th rowspan="2">Descripción del ambiente</th> <th colspan="3">Nivel</th> </tr> <tr> <th>Bajo</th> <th>Normal</th> <th>Alto</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Luz</td> <td></td> <td style="text-align: center;">X</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Ventilación</td> <td></td> <td style="text-align: center;">X</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Frío</td> <td style="text-align: center;">X</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Calor</td> <td></td> <td style="text-align: center;">X</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Limpieza</td> <td></td> <td style="text-align: center;">X</td> <td></td> </tr> </tbody> </table> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th rowspan="2">Riesgo de enfermedades profesionales que afecten a:</th> <th colspan="3">Nivel</th> </tr> <tr> <th>Bajo</th> <th>Normal</th> <th>Alto</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Vista</td> <td></td> <td style="text-align: center;">X</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>				Descripción del ambiente	Nivel			Bajo	Normal	Alto	Luz		X		Ventilación		X		Frío	X			Calor		X		Limpieza		X		Riesgo de enfermedades profesionales que afecten a:	Nivel			Bajo	Normal	Alto	Vista		X	
Descripción del ambiente	Nivel																																								
	Bajo	Normal	Alto																																						
Luz		X																																							
Ventilación		X																																							
Frío	X																																								
Calor		X																																							
Limpieza		X																																							
Riesgo de enfermedades profesionales que afecten a:	Nivel																																								
	Bajo	Normal	Alto																																						
Vista		X																																							
Elaboró:		Fecha:																																							
Revisó:		Fecha:																																							
Aprobó:		Fecha:																																							

 rhenania s.a. ENVASES Y ARTICULOS PLASTICOS PARA LA INDUSTRIA		MANUAL DE RECURSOS HUMANOS BASADO EN COMPETENCIAS	
Formato: Perfil de competencias		Código:	RH-IC-102
		Página:	1 de 1
Instructivo 1. Ubicar a las competencias de acuerdo a su orden desde el número 1 2. Realizar el cálculo 100 / número de competencias 3. La competencia ubicada al final de la lista es aquella que su existencia o ausencia no afecta el perfil del puesto requerido, por lo que se le asignará el puntaje 0, al cual se le sumará el resultado del cálculo para obtener el siguiente puntaje <i>Nota:</i> <i>Cabe indicar, que al último puntaje obtenido se le suma el resultado del cálculo para obtener el siguiente puntaje</i> <i>Se tomarán en cuenta las competencias que tengan un nivel requerido mayor a 50, con el objeto de definir un perfil que permita un excelente desempeño, es decir, no se refiere a requerimientos mínimos.</i>			
Nombre del puesto: Jefe del Departamento de Comercialización		Código:	DCO.2.03
Orden	Lista de competencias	Nivel requerido	
1	Conocimiento organizacional	88,9	
2	Impacto e influencia	77,8	
3	Orientación de servicio	66,7	
4	Iniciativa	55,6	
5	Optimismo	44,4	
6	Trabajo en equipo y cooperación	33,3	
7	Construcción de relaciones	22,2	
8	Pensamiento conceptual	11,1	
9	Desarrollo de los demás	0,0	
Cálculo = 11,1			
Elaboró:		Fecha:	
Revisó:		Fecha:	
Aprobó:		Fecha:	

 rhenania s.a. ENVASES Y ARTICULOS PLASTICOS PARA LA INDUSTRIA		MANUAL DE RECURSOS HUMANOS BASADO EN COMPETENCIAS		
Formato: Descripción y Análisis de puestos		Código:	RH-DA-102	
		Página:	1 de 2	
Descripción del puesto				
Nombre del puesto: Asistente de Compras		Código:	DCO.4.13	
Departamento o Sección: Departamento de Comercialización				
Jornada de trabajo: 08:00 - 16:00				
Horario de alimentación: 13:00 - 14:00				
Jefe inmediato superior: Jefe del Departamento de Comercialización				
Informes o reportes que emite: Reporte de planificación de actividades y la ejecución de las mismas Informe de cotizaciones de materia prima Informe de órdenes de compra				
Puestos bajo su mando:				
Ninguno				
Resumen del puesto:				
Realizar las actividades relacionadas con la compra de materia prima, lo que implica vigilar que los requerimientos solicitados estén acorde a las necesidades de producción y hacer los contacto necesarios para su adquisición.				
Actividades del puesto				
N.	Lista de actividades	Diarias	Semanales	Mensuales
1	Receptar solicitudes con respecto a la cantidad requerida de materia prima			X
2	Solicita cotizaciones de insumos			X
3	Analiza la calidad y precios de los materiales, también forma de pago, plazos y medio de entrega en cuanto a lo que presentan los proveedores			X
4	Presenta informe de las cotizaciones que representan las mejores ofertas			X
5	Elabora órdenes de compra aprobadas previamente por su jefe y el Subgerente			X
6	Ingreso de información referente a compras y requerimientos al sistema	X		
7	Archivo de documentos relacionados con esta área	X		
Elaboró:		Fecha:		
Revisó:		Fecha:		
Aprobó:		Fecha:		

 rhenania s.a. ENVASES Y ARTICULOS PLASTICOS PARA LA INDUSTRIA	MANUAL DE RECURSOS HUMANOS BASADO EN COMPETENCIAS																																								
	Formato: Descripción y Análisis de puestos	Código:	RH-DA-102																																						
	Página:	2 de 2																																							
Análisis del puesto																																									
Requisitos intelectuales																																									
<p><u>Educación</u> Primaria Secundaria Carrera: Administración</p> <p><u>Conocimientos</u> Administración Finanzas Procedimiento de compra de materiales</p> <p><u>Experiencia</u> 2 años en adelante</p> <p><u>Idiomas</u> Inglés</p>																																									
Esfuerzo físico																																									
Medio																																									
Responsabilidad																																									
Trámites Documentos Equipo de Computación																																									
Condiciones de trabajo																																									
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th rowspan="2">Descripción del ambiente</th> <th colspan="3">Nivel</th> </tr> <tr> <th>Bajo</th> <th>Normal</th> <th>Alto</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Luz</td> <td></td> <td style="text-align: center;">X</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Ventilación</td> <td></td> <td style="text-align: center;">X</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Frío</td> <td style="text-align: center;">X</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Calor</td> <td></td> <td style="text-align: center;">X</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Limpieza</td> <td></td> <td style="text-align: center;">X</td> <td></td> </tr> </tbody> </table> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th rowspan="2">Riesgo de enfermedades profesionales que afecten a:</th> <th colspan="3">Nivel</th> </tr> <tr> <th>Bajo</th> <th>Normal</th> <th>Alto</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Vista</td> <td></td> <td style="text-align: center;">X</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>				Descripción del ambiente	Nivel			Bajo	Normal	Alto	Luz		X		Ventilación		X		Frío	X			Calor		X		Limpieza		X		Riesgo de enfermedades profesionales que afecten a:	Nivel			Bajo	Normal	Alto	Vista		X	
Descripción del ambiente	Nivel																																								
	Bajo	Normal	Alto																																						
Luz		X																																							
Ventilación		X																																							
Frío	X																																								
Calor		X																																							
Limpieza		X																																							
Riesgo de enfermedades profesionales que afecten a:	Nivel																																								
	Bajo	Normal	Alto																																						
Vista		X																																							
Elaboró:		Fecha:																																							
Revisó:		Fecha:																																							
Aprobó:		Fecha:																																							

 rhenania s.a. ENVASES Y ARTICULOS PLASTICOS PARA LA INDUSTRIA		MANUAL DE RECURSOS HUMANOS BASADO EN COMPETENCIAS	
Formato: Perfil de competencias		Código:	RH-IC-102
		Página:	1 de 1
<p>Instructivo</p> <p>1. Ubicar a las competencias de acuerdo a su orden desde el número 1</p> <p>2. Realizar el cálculo 100 / número de competencias</p> <p>3. La competencia ubicada al final de la lista es aquella que su existencia o ausencia no afecta el perfil del puesto requerido, por lo que se le asignará el puntaje 0, al cual se le sumará el resultado del cálculo para obtener el siguiente puntaje</p> <p><i>Nota:</i> Cabe indicar, que al último puntaje obtenido se le suma el resultado del cálculo para obtener el siguiente puntaje</p> <p><i>Se tomarán en cuenta las competencias que tengan un nivel requerido mayor a 50, con el objeto de definir un perfil que permita un excelente desempeño, es decir, no se refiere a requerimientos mínimos.</i></p> <p>Nombre del puesto: Asistente de Compras Código: DCO.4.13</p>			
Orden	Lista de competencias	Nivel requerido	
1	Búsqueda de información	83,3	
2	Pensamiento conceptual	66,7	
3	Construcción de relaciones	50,0	
4	Experticia técnica	33,3	
5	Trabajo en equipo y cooperación	16,7	
6	Comprensión interpersonal	0,0	
<p>Cálculo = 16,7</p>			
Elaboró:		Fecha:	
Revisó:		Fecha:	
Aprobó:		Fecha:	

 rhenania s.a. ENVASES Y ARTICULOS PLASTICOS PARA LA INDUSTRIA		MANUAL DE RECURSOS HUMANOS BASADO EN COMPETENCIAS		
Formato: Descripción y Análisis de puestos		Código:	RH-DA-102	
		Página:	1 de 2	
Descripción del puesto				
Nombre del puesto: Asistente de Importaciones			Código:	DCO.4.14
Departamento o Sección: Departamento de Comercialización				
Jornada de trabajo: 08:00 - 16:00				
Horario de alimentación: 13:00 - 14:00				
Jefe inmediato superior: Jefe del Departamento de Comercialización				
Informes o reportes que emite: Reporte de planificación de actividades y la ejecución de las mismas Informe de importación de materia prima				
Puestos bajo su mando:				
Ninguno				
Resumen del puesto:				
Planear todas las gestiones que deben realizarse para la importación de materias primas y vigilar el cumplimiento de las condiciones establecidas con el proveedor				
Actividades del puesto				
N.	Lista de actividades	Diarias	Semanales	Mensuales
1	Recepta órdenes de compra			X
2	Realiza los trámites y contactos para la importación	X		
3	Ingreso de información referente a importación y al sistema	X		
4	Liquidación de importaciones		X	
5	Cancelación de obligaciones		X	
6	Elaboración de vencimientos de las obligaciones		X	
7	Envios de fax	X		
8	Archivo de documentos relacionados con esta área	X		
Elaboró:		Fecha:		
Revisó:		Fecha:		
Aprobó:		Fecha:		

 rhenania s.a. ENVASES Y ARTICULOS PLASTICOS PARA LA INDUSTRIA	MANUAL DE RECURSOS HUMANOS BASADO EN COMPETENCIAS																																								
	Formato: Descripción y Análisis de puestos	Código:	RH-DA-102																																						
	Página:	2 de 2																																							
Análisis del puesto																																									
Requisitos intelectuales																																									
<p><u>Educación</u> Primaria Secundaria Carrera: Administración / Comercio exterior</p> <p><u>Conocimientos</u> Administración Finanzas Importaciones</p> <p><u>Experiencia</u> 2 años en adelante</p> <p><u>Idiomas</u> Inglés</p>																																									
Esfuerzo físico																																									
Medio																																									
Responsabilidad																																									
Trámites Documentos Valores Equipo de Computación Fax																																									
Condiciones de trabajo																																									
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th rowspan="2">Descripción del ambiente</th> <th colspan="3">Nivel</th> </tr> <tr> <th>Bajo</th> <th>Normal</th> <th>Alto</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Luz</td> <td></td> <td style="text-align: center;">X</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Ventilación</td> <td></td> <td style="text-align: center;">X</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Frío</td> <td style="text-align: center;">X</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Calor</td> <td></td> <td style="text-align: center;">X</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Limpieza</td> <td></td> <td style="text-align: center;">X</td> <td></td> </tr> </tbody> </table> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th rowspan="2">Riesgo de enfermedades profesionales que afecten a:</th> <th colspan="3">Nivel</th> </tr> <tr> <th>Bajo</th> <th>Normal</th> <th>Alto</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Vista</td> <td></td> <td style="text-align: center;">X</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>				Descripción del ambiente	Nivel			Bajo	Normal	Alto	Luz		X		Ventilación		X		Frío	X			Calor		X		Limpieza		X		Riesgo de enfermedades profesionales que afecten a:	Nivel			Bajo	Normal	Alto	Vista		X	
Descripción del ambiente	Nivel																																								
	Bajo	Normal	Alto																																						
Luz		X																																							
Ventilación		X																																							
Frío	X																																								
Calor		X																																							
Limpieza		X																																							
Riesgo de enfermedades profesionales que afecten a:	Nivel																																								
	Bajo	Normal	Alto																																						
Vista		X																																							
Elaboró:		Fecha:																																							
Revisó:		Fecha:																																							
Aprobó:		Fecha:																																							

 rhenania s.a. ENVASES Y ARTICULOS PLASTICOS PARA LA INDUSTRIA		MANUAL DE RECURSOS HUMANOS BASADO EN COMPETENCIAS	
Formato: Perfil de competencias		Código:	RH-IC-102
		Página:	1 de 1
Instructivo 1. Ubicar a las competencias de acuerdo a su orden desde el número 1 2. Realizar el cálculo 100 / número de competencias 3. La competencia ubicada al final de la lista es aquella que su existencia o ausencia no afecta el perfil del puesto requerido, por lo que se le asignará el puntaje 0, al cual se le sumará el resultado del cálculo para obtener el siguiente puntaje <i>Nota:</i> <i>Cabe indicar, que al último puntaje obtenido se le suma el resultado del cálculo para obtener el siguiente puntaje</i> <i>Se tomarán en cuenta las competencias que tengan un nivel requerido mayor a 50, con el objeto de definir un perfil que permita un excelente desempeño, es decir, no se refiere a requerimientos mínimos.</i>			
Nombre del puesto: Asistente de Importaciones		Código:	DCO.4.14
Orden	Lista de competencias	Nivel requerido	
1	Construcción de relaciones	87,5	
2	Búsqueda de información	75,0	
3	Experticia técnica	62,5	
4	Autocontrol	50,0	
5	Orientación al logro	37,5	
6	Pensamiento conceptual	25,0	
7	Trabajo en equipo y cooperación	12,5	
8	Manejo del conflicto	0,0	
Cálculo = 12,5			
Elaboró:		Fecha:	
Revisó:		Fecha:	
Aprobó:		Fecha:	

 rhenania s.a. ENVASES Y ARTICULOS PLASTICOS PARA LA INDUSTRIA		MANUAL DE RECURSOS HUMANOS BASADO EN COMPETENCIAS		
Formato: Descripción y Análisis de puestos		Código:	RH-DA-102	
		Página:	1 de 2	
Descripción del puesto				
Nombre del puesto: Jefe del Departamento de Contabilidad		Código:	DCB.2.04	
Departamento o Sección: Departamento de Contabilidad				
Jornada de trabajo: 08:00 - 16:00				
Horario de alimentación: 13:00 - 14:00				
Jefe inmediato superior: Subgerente				
Informes o reportes que emite:				
Informe de planificación de actividades				
Informe de estados financieros				
Puestos bajo su mando:				
Asistente de Contabilidad				
Resumen del puesto:				
Manejar las labores referentes a la contabilidad, verificar cuentas, registrar valores económicos y realizar los respectivos pagos al personal				
Actividades del puesto				
N.	Lista de actividades	Diarias	Semanales	Mensuales
1	Elabora estados financieros para presentarlos a la Subgerencia			X
2	Registra todas las transacciones financieras de la empresa	X		
3	Vigila los registros en libros contables realizados por el/la asistente	X		
3	Calcula y hace el pago impuestos			X
4	Supervisa la facturación de los productos vendidos	X		
5	Hace depósitos de las ventas	X		
6	Realiza los cálculos para el pago del personal según sus salarios y beneficios de ley			X
Elaboró:		Fecha:		
Revisó:		Fecha:		
Aprobó:		Fecha:		

 rhenania s.a. ENVASES Y ARTICULOS PLASTICOS PARA LA INDUSTRIA	MANUAL DE RECURSOS HUMANOS BASADO EN COMPETENCIAS																																								
	Formato: Descripción y Análisis de puestos	Código:	RH-DA-102																																						
	Página:	2 de 2																																							
Análisis del puesto																																									
Requisitos intelectuales																																									
<p><u>Educación</u> Primaria Secundaria Carrera : Contabilidad</p> <p><u>Conocimientos</u> Administración Contabilidad Finanzas Tributación</p> <p><u>Experiencia</u> 4 años en adelante</p>																																									
Esfuerzo físico																																									
Medio																																									
Responsabilidad																																									
Trámites Documentos Valores Equipo de Computación																																									
Condiciones de trabajo																																									
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th rowspan="2">Descripción del ambiente</th> <th colspan="3">Nivel</th> </tr> <tr> <th>Bajo</th> <th>Normal</th> <th>Alto</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Luz</td> <td></td> <td style="text-align: center;">X</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Ventilación</td> <td></td> <td style="text-align: center;">X</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Frío</td> <td style="text-align: center;">X</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Calor</td> <td></td> <td style="text-align: center;">X</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Limpieza</td> <td></td> <td style="text-align: center;">X</td> <td></td> </tr> </tbody> </table> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th rowspan="2">Riesgo de enfermedades profesionales que afecten a:</th> <th colspan="3">Nivel</th> </tr> <tr> <th>Bajo</th> <th>Normal</th> <th>Alto</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Vista</td> <td></td> <td style="text-align: center;">X</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>				Descripción del ambiente	Nivel			Bajo	Normal	Alto	Luz		X		Ventilación		X		Frío	X			Calor		X		Limpieza		X		Riesgo de enfermedades profesionales que afecten a:	Nivel			Bajo	Normal	Alto	Vista		X	
Descripción del ambiente	Nivel																																								
	Bajo	Normal	Alto																																						
Luz		X																																							
Ventilación		X																																							
Frío	X																																								
Calor		X																																							
Limpieza		X																																							
Riesgo de enfermedades profesionales que afecten a:	Nivel																																								
	Bajo	Normal	Alto																																						
Vista		X																																							
Elaboró:		Fecha:																																							
Revisó:		Fecha:																																							
Aprobó:		Fecha:																																							

 rhenania s.a. ENVASES Y ARTICULOS PLASTICOS PARA LA INDUSTRIA		MANUAL DE RECURSOS HUMANOS BASADO EN COMPETENCIAS	
Formato: Perfil de competencias		Código:	RH-IC-102
		Página:	1 de 1
Instructivo 1. Ubicar a las competencias de acuerdo a su orden desde el número 1 2. Realizar el cálculo 100 / número de competencias 3. La competencia ubicada al final de la lista es aquella que su existencia o ausencia no afecta el perfil del puesto requerido, por lo que se le asignará el puntaje 0, al cual se le sumará el resultado del cálculo para obtener el siguiente puntaje <i>Nota:</i> <i>Cabe indicar, que al último puntaje obtenido se le suma el resultado del cálculo para obtener el siguiente puntaje</i> <i>Se tomarán en cuenta las competencias que tengan un nivel requerido mayor a 50, con el objeto de definir un perfil que permita un excelente desempeño, es decir, no se refiere a requerimientos mínimos.</i>			
Nombre del puesto: Jefe del Departamento de Contabilidad		Código:	DCB.2.04
Orden	Lista de competencias	Nivel requerido	
1	Experticia profesional	87,5	
2	Pensamiento conceptual	75,0	
3	Pensamiento analítico	62,5	
4	Conocimiento organizacional	50,0	
5	Trabajo en equipo y cooperación	37,5	
6	Autoconfianza	25,0	
7	Construcción de relaciones	12,5	
8	Impacto e influencia	0,0	
Cálculo = 12,5			
Elaboró:		Fecha:	
Revisó:		Fecha:	
Aprobó:		Fecha:	

 rhenania s.a. ENVASES Y ARTICULOS PLASTICOS PARA LA INDUSTRIA		MANUAL DE RECURSOS HUMANOS BASADO EN COMPETENCIAS		
Formato: Descripción y Análisis de puestos		Código:	RH-DA-102	
		Página:	1 de 2	
Descripción del puesto				
Nombre del puesto: Asistente de Contabilidad			Código:	DCB.4.16
Departamento o Sección: Departamento de Contabilidad				
Jornada de trabajo: 08:00 - 16:00				
Horario de alimentación: 13:00 - 14:00				
Jefe inmediato superior: Jefe del Departamento de Contabilidad				
Informes o reportes que emite: Reporte de las actividades que realiza				
Puestos bajo su mando:				
Ninguno				
Resumen del puesto:				
Contribuir a la ejecución de las acciones en el área de Contabilidad, ingresando la información correspondiente al movimiento financiero y manteniendo actualizado el archivo				
Actividades del puesto				
N.	Lista de actividades	Diarias	Semanales	Mensuales
1	Ayuda a registrar en libros de Contabilidad el ingreso y egreso de dinero	X		
2	Coopera en la realización del cálculo de impuestos			X
3	Colabora en la elaboración de estados financieros			X
4	Realiza la facturación de la venta de productos	X		
5	Comprueba los valores de los comprobantes de pago	X		
6	Emite los pagos al personal de la empresa			X
7	Archiva documentos como comprobantes, facturas, etc.	X		
Elaboró:		Fecha:		
Revisó:		Fecha:		
Aprobó:		Fecha:		

 rhenania s.a. ENVASES Y ARTICULOS PLASTICOS PARA LA INDUSTRIA	MANUAL DE RECURSOS HUMANOS BASADO EN COMPETENCIAS																																								
	Formato: Descripción y Análisis de puestos	Código:	RH-DA-102																																						
	Página:	2 de 2																																							
Análisis del puesto																																									
Requisitos intelectuales																																									
<p><u>Educación</u> Primaria Secundaria Carrera : Contabilidad</p> <p><u>Conocimientos</u> Administración Contabilidad Finanzas Tributación</p> <p><u>Experiencia</u> 2 años en adelante</p>																																									
Esfuerzo físico																																									
Medio																																									
Responsabilidad																																									
Trámites Documentos Valores Equipo de Computación																																									
Condiciones de trabajo																																									
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th rowspan="2">Descripción del ambiente</th> <th colspan="3">Nivel</th> </tr> <tr> <th>Bajo</th> <th>Normal</th> <th>Alto</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Luz</td> <td></td> <td style="text-align: center;">X</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Ventilación</td> <td></td> <td style="text-align: center;">X</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Frío</td> <td style="text-align: center;">X</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Calor</td> <td></td> <td style="text-align: center;">X</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Limpieza</td> <td></td> <td style="text-align: center;">X</td> <td></td> </tr> </tbody> </table> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th rowspan="2">Riesgo de enfermedades profesionales que afecten a:</th> <th colspan="3">Nivel</th> </tr> <tr> <th>Bajo</th> <th>Normal</th> <th>Alto</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Vista</td> <td></td> <td style="text-align: center;">X</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>				Descripción del ambiente	Nivel			Bajo	Normal	Alto	Luz		X		Ventilación		X		Frío	X			Calor		X		Limpieza		X		Riesgo de enfermedades profesionales que afecten a:	Nivel			Bajo	Normal	Alto	Vista		X	
Descripción del ambiente	Nivel																																								
	Bajo	Normal	Alto																																						
Luz		X																																							
Ventilación		X																																							
Frío	X																																								
Calor		X																																							
Limpieza		X																																							
Riesgo de enfermedades profesionales que afecten a:	Nivel																																								
	Bajo	Normal	Alto																																						
Vista		X																																							
Elaboró:		Fecha:																																							
Revisó:		Fecha:																																							
Aprobó:		Fecha:																																							

 rhenania s.a. ENVASES Y ARTICULOS PLASTICOS PARA LA INDUSTRIA		MANUAL DE RECURSOS HUMANOS BASADO EN COMPETENCIAS	
Formato: Perfil de competencias		Código:	RH-IC-102
		Página:	1 de 1
Instructivo 1. Ubicar a las competencias de acuerdo a su orden desde el número 1 2. Realizar el cálculo 100 / número de competencias 3. La competencia ubicada al final de la lista es aquella que su existencia o ausencia no afecta el perfil del puesto requerido, por lo que se le asignará el puntaje 0, al cual se le sumará el resultado del cálculo para obtener el siguiente puntaje <i>Nota:</i> <i>Cabe indicar, que al último puntaje obtenido se le suma el resultado del cálculo para obtener el siguiente puntaje</i> <i>Se tomarán en cuenta las competencias que tengan un nivel requerido mayor a 50, con el objeto de definir un perfil que permita un excelente desempeño, es decir, no se refiere a requerimientos mínimos.</i>			
Nombre del puesto: Asistente de Contabilidad		Código:	DCB.4.16
Orden	Lista de competencias	Nivel requerido	
1	Experticia técnica	85,7	
2	Trabajo en equipo y cooperación	71,4	
3	Pensamiento conceptual	57,1	
4	Flexibilidad	42,9	
5	Construcción de relaciones	28,6	
6	Orientación al logro	14,3	
7	Manejo del conflicto	0,0	
Cálculo = 14,3			
Elaboró:		Fecha:	
Revisó:		Fecha:	
Aprobó:		Fecha:	

 rhenania s.a. ENVASES Y ARTICULOS PLASTICOS PARA LA INDUSTRIA		MANUAL DE RECURSOS HUMANOS BASADO EN COMPETENCIAS		
Formato: Descripción y Análisis de puestos		Código:	RH-DA-102	
		Página:	1 de 2	
Descripción del puesto				
Nombre del puesto: Asistente de Recursos Humanos			Código:	DRH.4.17
Departamento o Sección: Departamento de Recursos Humanos				
Jornada de trabajo: 08:00 - 16:00				
Horario de alimentación: 13:00 - 14:00				
Jefe inmediato superior: Jefe del Departamento de Recursos Humanos				
Informes o reportes que emite: Informe de trámites en cuanto a préstamos, vacaciones y jubilaciones Informe de posibles ascensos y sanciones				
Puestos bajo su mando:				
Ninguno				
Resumen del puesto:				
Colabora en la administración de personal en cuanto al registro de información de cada uno de los empleados en su paso por la empresa y antecedentes.				
Actividades del puesto				
N.	Lista de actividades	Diarias	Semanales	Mensuales
1	Asesora a los empleados en cualquier tema referente al Recurso Humano	X		
2	Actualiza historia laboral en cuanto a sanciones, multas, ascensos, etc.		X	
3	Registra faltas, permisos y atrasos con sus respectivas justificaciones			X
4	Realiza trámites en cuanto a préstamos, vacaciones, jubilación, etc		X	
5	Soluciona pequeños problemas que se presentan entre empleados	X		
6	Informa de grandes conflictos suscitados en el personal	X		
7	Mantener un archivo de todos los documentos	X		
Elaboró:		Fecha:		
Revisó:		Fecha:		
Aprobó:		Fecha:		

 rhenania s.a. ENVASES Y ARTICULOS PLASTICOS PARA LA INDUSTRIA	MANUAL DE RECURSOS HUMANOS BASADO EN COMPETENCIAS																																								
	Formato: Descripción y Análisis de puestos	Código:	RH-DA-102																																						
	Página:	2 de 2																																							
Análisis del puesto																																									
Requisitos intelectuales																																									
<p><u>Educación</u> Primaria Secundaria Carrera : Administración / Recursos Humanos</p> <p><u>Conocimientos</u> Administración Recursos Humanos Psicología (opcional)</p> <p><u>Experiencia</u> 2 años en adelante</p>																																									
Esfuerzo físico																																									
Medio																																									
Responsabilidad																																									
Trámites Documentos Equipo de Computación																																									
Condiciones de trabajo																																									
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th rowspan="2">Descripción del ambiente</th> <th colspan="3">Nivel</th> </tr> <tr> <th>Bajo</th> <th>Normal</th> <th>Alto</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Luz</td> <td></td> <td style="text-align: center;">X</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Ventilación</td> <td></td> <td style="text-align: center;">X</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Frío</td> <td style="text-align: center;">X</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Calor</td> <td></td> <td style="text-align: center;">X</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Limpieza</td> <td></td> <td style="text-align: center;">X</td> <td></td> </tr> </tbody> </table> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th rowspan="2">Riesgo de enfermedades profesionales que afecten a:</th> <th colspan="3">Nivel</th> </tr> <tr> <th>Bajo</th> <th>Normal</th> <th>Alto</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Vista</td> <td></td> <td style="text-align: center;">X</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>				Descripción del ambiente	Nivel			Bajo	Normal	Alto	Luz		X		Ventilación		X		Frío	X			Calor		X		Limpieza		X		Riesgo de enfermedades profesionales que afecten a:	Nivel			Bajo	Normal	Alto	Vista		X	
Descripción del ambiente	Nivel																																								
	Bajo	Normal	Alto																																						
Luz		X																																							
Ventilación		X																																							
Frío	X																																								
Calor		X																																							
Limpieza		X																																							
Riesgo de enfermedades profesionales que afecten a:	Nivel																																								
	Bajo	Normal	Alto																																						
Vista		X																																							
Elaboró:		Fecha:																																							
Revisó:		Fecha:																																							
Aprobó:		Fecha:																																							

 rhenania s.a. ENVASES Y ARTICULOS PLASTICOS PARA LA INDUSTRIA		MANUAL DE RECURSOS HUMANOS BASADO EN COMPETENCIAS	
Formato: Perfil de competencias		Código:	RH-IC-102
		Página:	1 de 1
Instructivo 1. Ubicar a las competencias de acuerdo a su orden desde el número 1 2. Realizar el cálculo 100 / número de competencias 3. La competencia ubicada al final de la lista es aquella que su existencia o ausencia no afecta el perfil del puesto requerido, por lo que se le asignará el puntaje 0, al cual se le sumará el resultado del cálculo para obtener el siguiente puntaje <i>Nota:</i> <i>Cabe indicar, que al último puntaje obtenido se le suma el resultado del cálculo para obtener el siguiente puntaje</i> <i>Se tomarán en cuenta las competencias que tengan un nivel requerido mayor a 50, con el objeto de definir un perfil que permita un excelente desempeño, es decir, no se refiere a requerimientos mínimos.</i>			
Nombre del puesto: Asistente de Recursos Humanos		Código:	DRH.4.17
Orden	Lista de competencias	Nivel requerido	
1	Comprensión interpersonal	87,5	
2	Trabajo en equipo y cooperación	75,0	
3	Desarrollo de los demás	62,5	
4	Manejo del conflicto	50,0	
5	Pensamiento conceptual	37,5	
6	Construcción de relaciones	25,0	
7	Pensamiento analítico	12,5	
8	Conocimiento organizacional	0,0	
Cálculo = 12,5			
Elaboró:		Fecha:	
Revisó:		Fecha:	
Aprobó:		Fecha:	

 rhenania s.a. ENVASES Y ARTICULOS PLASTICOS PARA LA INDUSTRIA		MANUAL DE RECURSOS HUMANOS BASADO EN COMPETENCIAS		
Formato: Descripción y Análisis de puestos		Código:	RH-DA-102	
		Página:	1 de 2	
Descripción del puesto				
Nombre del puesto: Jefe del Departamento de Producción		Código:	DPR.2.07	
Departamento o Sección: Departamento de Producción				
Jornada de trabajo: 07:00 - 18:30				
Horario de alimentación: 13:00 - 14:00				
Jefe inmediato superior: Subgerente				
Informes o reportes que emite: Informe de planificación Informe acerca del cumplimiento de actividades planteadas				
Puestos bajo su mando: Asistente de Producción Jefe de la Sección de Bodega Jefe de la Sección de Productos plásticos Jefe de la Sección de Serigrafía Jefe de la Sección de Mantenimiento Eléctrico - Mecánico				
Resumen del puesto:				
Organizar, dirigir y vigilar el buen funcionamiento de las áreas de Bodega, Productos Plásticos, Serigrafía y Mantenimiento Eléctrico - Mecánico				
Actividades del puesto				
N.	Lista de actividades	Diarias	Semanales	Mensuales
1	Vigilar la existencia de productos en Bodega	X		
2	Coordinar los pedidos de Comercialización en cuanto al tiempo que tomará la producción de determinados productos	X		
3	Verificar si existe un molde para los productos solicitados o se requiere hacer uno nuevo	X		
4	Notificar a Serigrafía en cuanto al diseño determinado por el cliente	X		
5	Supervisa el buen funcionamiento de la maquinaria	X		
6	Inspecciona las actividades realizadas por el personal de Mantenimiento	X		
7	Vigila el proceso de producción	X		
8	Informa los resultados obtenidos de cada área a su cargo			X
Elaboró:		Fecha:		
Revisó:		Fecha:		
Aprobó:		Fecha:		

 rhenania s.a. ENVASES Y ARTICULOS PLASTICOS PARA LA INDUSTRIA	MANUAL DE RECURSOS HUMANOS BASADO EN COMPETENCIAS																																																															
	Formato: Descripción y Análisis de puestos	Código:	RH-DA-102																																																													
	Página:	2 de 2																																																														
Análisis del puesto																																																																
Requisitos intelectuales																																																																
<p><u>Educación</u> Primaria Secundaria Carrera : Administración de empresas / Administración de la producción</p> <p><u>Conocimientos</u> Administración Producción Proceso productivo</p> <p><u>Experiencia</u> 4 años en adelante</p>																																																																
Esfuerzo físico																																																																
Medio																																																																
Responsabilidad																																																																
Equipo de Computación																																																																
Condiciones de trabajo																																																																
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th rowspan="2">Descripción del ambiente</th> <th colspan="3">Nivel</th> </tr> <tr> <th>Bajo</th> <th>Normal</th> <th>Alto</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Luz</td> <td></td> <td style="text-align: center;">X</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Ventilación</td> <td></td> <td style="text-align: center;">X</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Frío</td> <td></td> <td style="text-align: center;">X</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Calor</td> <td></td> <td style="text-align: center;">X</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Limpieza</td> <td></td> <td style="text-align: center;">X</td> <td></td> </tr> </tbody> </table> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th rowspan="2">Descripción de riesgos</th> <th colspan="3">Nivel</th> </tr> <tr> <th>Bajo</th> <th>Normal</th> <th>Alto</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Golpes</td> <td style="text-align: center;">X</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Caídas</td> <td style="text-align: center;">X</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th rowspan="2">Riesgo de enfermedades profesionales que afecten a:</th> <th colspan="3">Nivel</th> </tr> <tr> <th>Bajo</th> <th>Normal</th> <th>Alto</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Oído</td> <td style="text-align: center;">X</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Vista</td> <td></td> <td style="text-align: center;">X</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Sistema respiratorio</td> <td style="text-align: center;">X</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>				Descripción del ambiente	Nivel			Bajo	Normal	Alto	Luz		X		Ventilación		X		Frío		X		Calor		X		Limpieza		X		Descripción de riesgos	Nivel			Bajo	Normal	Alto	Golpes	X			Caídas	X			Riesgo de enfermedades profesionales que afecten a:	Nivel			Bajo	Normal	Alto	Oído	X			Vista		X		Sistema respiratorio	X		
Descripción del ambiente	Nivel																																																															
	Bajo	Normal	Alto																																																													
Luz		X																																																														
Ventilación		X																																																														
Frío		X																																																														
Calor		X																																																														
Limpieza		X																																																														
Descripción de riesgos	Nivel																																																															
	Bajo	Normal	Alto																																																													
Golpes	X																																																															
Caídas	X																																																															
Riesgo de enfermedades profesionales que afecten a:	Nivel																																																															
	Bajo	Normal	Alto																																																													
Oído	X																																																															
Vista		X																																																														
Sistema respiratorio	X																																																															
Elaboró:		Fecha:																																																														
Revisó:		Fecha:																																																														
Aprobó:		Fecha:																																																														

 rhenania s.a. ENVASES Y ARTICULOS PLASTICOS PARA LA INDUSTRIA		MANUAL DE RECURSOS HUMANOS BASADO EN COMPETENCIAS	
Formato: Perfil de competencias		Código:	RH-IC-102
		Página:	1 de 1
Instructivo 1. Ubicar a las competencias de acuerdo a su orden desde el número 1 2. Realizar el cálculo 100 / número de competencias 3. La competencia ubicada al final de la lista es aquella que su existencia o ausencia no afecta el perfil del puesto requerido, por lo que se le asignará el puntaje 0, al cual se le sumará el resultado del cálculo para obtener el siguiente puntaje <i>Nota:</i> <i>Cabe indicar, que al último puntaje obtenido se le suma el resultado del cálculo para obtener el siguiente puntaje</i> <i>Se tomarán en cuenta las competencias que tengan un nivel requerido mayor a 50, con el objeto de definir un perfil que permita un excelente desempeño, es decir, no se refiere a requerimientos mínimos.</i>			
Nombre del puesto: Jefe del Departamento de Producción		Código:	DPR.2.07
Orden	Lista de competencias	Nivel requerido	
1	Experticia profesional	88,9	
2	Construcción de relaciones	77,8	
3	Pensamiento analítico	66,7	
4	Liderazgo de equipos	55,6	
5	Conocimiento organizacional	44,4	
6	Compromiso organizacional	33,3	
7	Autocontrol	22,2	
8	Iniciativa	11,1	
9	Impacto e influencia	0,0	
Cálculo = 11,1			
Elaboró:		Fecha:	
Revisó:		Fecha:	
Aprobó:		Fecha:	

		MANUAL DE RECURSOS HUMANOS BASADO EN COMPETENCIAS		
Formato: Descripción y Análisis de puestos		Código:	RH-DA-102	
		Página:	1 de 2	
Descripción del puesto				
Nombre del puesto: Jefe de la Sección de Bodega		Código:	SBG.3.08	
Departamento o Sección: Sección de Bodega				
Jornada de trabajo: 07:00 - 18:30				
Horario de alimentación: 13:00 - 14:00				
Jefe inmediato superior: Jefe del Departamento de Producción				
Informes o reportes que emite: Informe de existencias de materia prima y producto terminado Pedido de reposición de materia prima				
Puestos bajo su mando: Asistente de Bodega Auxiliar de Bodega				
Resumen del puesto:				
Supervisa la recepción, almacenamiento y salida de los productos terminados y materia prima, procurando evitar cualquier tipo de eventualidad o problema.				
Actividades del puesto				
N.	Lista de actividades	Diarias	Semanales	Mensuales
1	Organizar la entrada y salida de materia prima y productos elaborados	X		
2	Comprobar si las existencias de los registros son las mismas que se encuentran en la bodega		X	
3	Informa las existencias en productos y materia prima		X	
4	Hace el pedido de la reposición de materia prima			X
5	Vigila la cantidad, calidad, el tipo de insumo y productos que son almacenados	X		
6	Coordina las fechas de producción con las de entrega de pedidos para evitar dificultades	X		
7	Supervisa las actividades del asistente y auxiliar	X		
Elaboró:		Fecha:		
Revisó:		Fecha:		
Aprobó:		Fecha:		

 rhenania s.a. ENVASES Y ARTICULOS PLASTICOS PARA LA INDUSTRIA	MANUAL DE RECURSOS HUMANOS BASADO EN COMPETENCIAS																																																															
	Formato: Descripción y Análisis de puestos	Código:	RH-DA-102																																																													
	Página:	2 de 2																																																														
Análisis del puesto																																																																
Requisitos intelectuales																																																																
<p><u>Educación</u> Primaria Secundaria Carrera: Administración</p> <p><u>Conocimientos</u> Administración Almacenamiento</p> <p><u>Experiencia</u> 3 años en adelante</p>																																																																
Esfuerzo físico																																																																
Medio																																																																
Responsabilidad																																																																
Equipo de Computación Materiales Productos terminados																																																																
Condiciones de trabajo																																																																
<table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2">Descripción del ambiente</th> <th colspan="3">Nivel</th> </tr> <tr> <th>Bajo</th> <th>Normal</th> <th>Alto</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Luz</td> <td></td> <td>X</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Ventilación</td> <td></td> <td>X</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Frío</td> <td></td> <td>X</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Calor</td> <td></td> <td>X</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Limpieza</td> <td></td> <td>X</td> <td></td> </tr> </tbody> </table> <table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2">Descripción de riesgos</th> <th colspan="3">Nivel</th> </tr> <tr> <th>Bajo</th> <th>Normal</th> <th>Alto</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Golpes</td> <td></td> <td>X</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Caídas</td> <td></td> <td>X</td> <td></td> </tr> </tbody> </table> <table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2">Riesgo de enfermedades profesionales que afecten a:</th> <th colspan="3">Nivel</th> </tr> <tr> <th>Bajo</th> <th>Normal</th> <th>Alto</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Oído</td> <td></td> <td>X</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Vista</td> <td></td> <td>X</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Sistema respiratorio</td> <td>X</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>				Descripción del ambiente	Nivel			Bajo	Normal	Alto	Luz		X		Ventilación		X		Frío		X		Calor		X		Limpieza		X		Descripción de riesgos	Nivel			Bajo	Normal	Alto	Golpes		X		Caídas		X		Riesgo de enfermedades profesionales que afecten a:	Nivel			Bajo	Normal	Alto	Oído		X		Vista		X		Sistema respiratorio	X		
Descripción del ambiente	Nivel																																																															
	Bajo	Normal	Alto																																																													
Luz		X																																																														
Ventilación		X																																																														
Frío		X																																																														
Calor		X																																																														
Limpieza		X																																																														
Descripción de riesgos	Nivel																																																															
	Bajo	Normal	Alto																																																													
Golpes		X																																																														
Caídas		X																																																														
Riesgo de enfermedades profesionales que afecten a:	Nivel																																																															
	Bajo	Normal	Alto																																																													
Oído		X																																																														
Vista		X																																																														
Sistema respiratorio	X																																																															
Elaboró:		Fecha:																																																														
Revisó:		Fecha:																																																														
Aprobó:		Fecha:																																																														

 rhenania s.a. ENVASES Y ARTICULOS PLASTICOS PARA LA INDUSTRIA		MANUAL DE RECURSOS HUMANOS BASADO EN COMPETENCIAS	
Formato: Perfil de competencias		Código:	RH-IC-102
		Página:	1 de 1
Instructivo 1. Ubicar a las competencias de acuerdo a su orden desde el número 1 2. Realizar el cálculo 100 / número de competencias 3. La competencia ubicada al final de la lista es aquella que su existencia o ausencia no afecta el perfil del puesto requerido, por lo que se le asignará el puntaje 0, al cual se le sumará el resultado del cálculo para obtener el siguiente puntaje <i>Nota:</i> <i>Cabe indicar, que al último puntaje obtenido se le suma el resultado del cálculo para obtener el siguiente puntaje</i> <i>Se tomarán en cuenta las competencias que tengan un nivel requerido mayor a 50, con el objeto de definir un perfil que permita un excelente desempeño, es decir, no se refiere a requerimientos mínimos.</i>			
Nombre del puesto: Jefe de la Sección de Bodega		Código:	SBG.3.08
Orden	Lista de competencias	Nivel requerido	
1	Trabajo en equipo y cooperación	85,7	
2	Pensamiento analítico	71,4	
3	Construcción de relaciones	57,1	
4	Experiencia técnica	42,9	
5	Conocimiento organizacional	28,6	
6	Autocontrol	14,3	
7	Comprensión interpersonal	0,0	
Cálculo = 14,3			
Elaboró:		Fecha:	
Revisó:		Fecha:	
Aprobó:		Fecha:	

 rhenania s.a. ENVASES Y ARTICULOS PLASTICOS PARA LA INDUSTRIA		MANUAL DE RECURSOS HUMANOS BASADO EN COMPETENCIAS		
Formato: Descripción y Análisis de puestos		Código:	RH-DA-102	
		Página:	1 de 2	
Descripción del puesto				
Nombre del puesto: Asistente de Bodega			Código:	SBG.5.19
Departamento o Sección: Sección de Bodega				
Jornada de trabajo: 07:00 - 18:30				
Horario de alimentación: 13:00 - 14:00				
Jefe inmediato superior: Jefe de la Sección de Bodega				
Informes o reportes que emite: Informe de ingreso y entrega de productos terminados Informe de recepción y salida de materia prima				
Puestos bajo su mando:				
Auxiliar de Bodega				
Resumen del puesto:				
Ayuda en la realización de las actividades relacionadas con el almacenamiento de materiales y productos				
Actividades del puesto				
N.	Lista de actividades	Diarias	Semanales	Mensuales
1	Toma nota de la cantidad y calidad de materiales al momento de la recepción			X
2	Verifica si la cantidad solicitada en la importación coincide con la entregada			X
3	Cuenta los productos terminados que se cargan en el camión	X		
4	Comprueba si el número vendido de productos es el mismo que se va a despachar para que sea transportado	X		
5	Lleva registros de materia prima y productos embodegados	X		
6	Comunica al Jefe de Bodega de los problemas o dificultades que se presenten	X		
7	Vigila el traslado de los productos terminados hacia Bodega	X		
Elaboró:		Fecha:		
Revisó:		Fecha:		
Aprobó:		Fecha:		

 rhenania s.a. ENVASES Y ARTICULOS PLASTICOS PARA LA INDUSTRIA	MANUAL DE RECURSOS HUMANOS BASADO EN COMPETENCIAS																													
	Formato: Descripción y Análisis de puestos	Código:	RH-DA-102																											
	Página:	2 de 2																												
Análisis del puesto																														
Requisitos intelectuales																														
<p><u>Educación</u> Primaria Secundaria - Especialización: Contabilidad</p> <p><u>Conocimientos</u> Bases de Contabilidad de Costos</p> <p><u>Experiencia</u> 2 años en adelante</p>																														
Esfuerzo físico																														
Medio																														
Responsabilidad																														
Documentos Materia prima Productos terminados (almacenados)																														
Condiciones de trabajo																														
<table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2">Descripción del ambiente</th> <th colspan="3">Nivel</th> </tr> <tr> <th>Bajo</th> <th>Normal</th> <th>Alto</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Luz</td> <td></td> <td>X</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Ventilación</td> <td></td> <td>X</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Frio</td> <td></td> <td>X</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Calor</td> <td>X</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Limpieza</td> <td></td> <td></td> <td>X</td> </tr> </tbody> </table>				Descripción del ambiente	Nivel			Bajo	Normal	Alto	Luz		X		Ventilación		X		Frio		X		Calor	X			Limpieza			X
Descripción del ambiente	Nivel																													
	Bajo	Normal	Alto																											
Luz		X																												
Ventilación		X																												
Frio		X																												
Calor	X																													
Limpieza			X																											
<table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2">Descripción de riesgos</th> <th colspan="3">Nivel</th> </tr> <tr> <th>Bajo</th> <th>Normal</th> <th>Alto</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Cortes</td> <td></td> <td>X</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Golpes</td> <td></td> <td>X</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Caídas</td> <td></td> <td>X</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>				Descripción de riesgos	Nivel			Bajo	Normal	Alto	Cortes		X		Golpes		X		Caídas		X									
Descripción de riesgos	Nivel																													
	Bajo	Normal	Alto																											
Cortes		X																												
Golpes		X																												
Caídas		X																												
<table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2">Riesgo de enfermedades profesionales que afecten a:</th> <th colspan="3">Nivel</th> </tr> <tr> <th>Bajo</th> <th>Normal</th> <th>Alto</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Oído</td> <td>X</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Sistema respiratorio</td> <td>X</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>				Riesgo de enfermedades profesionales que afecten a:	Nivel			Bajo	Normal	Alto	Oído	X			Sistema respiratorio	X														
Riesgo de enfermedades profesionales que afecten a:	Nivel																													
	Bajo	Normal	Alto																											
Oído	X																													
Sistema respiratorio	X																													
Elaboró:		Fecha:																												
Revisó:		Fecha:																												
Aprobó:		Fecha:																												

 rhenania s.a. ENVASES Y ARTICULOS PLASTICOS PARA LA INDUSTRIA		MANUAL DE RECURSOS HUMANOS BASADO EN COMPETENCIAS	
Formato: Perfil de competencias		Código:	RH-IC-102
		Página:	1 de 1
Instructivo 1. Ubicar a las competencias de acuerdo a su orden desde el número 1 2. Realizar el cálculo 100 / número de competencias 3. La competencia ubicada al final de la lista es aquella que su existencia o ausencia no afecta el perfil del puesto requerido, por lo que se le asignará el puntaje 0, al cual se le sumará el resultado del cálculo para obtener el siguiente puntaje <i>Nota:</i> <i>Cabe indicar, que al último puntaje obtenido se le suma el resultado del cálculo para obtener el siguiente puntaje</i> <i>Se tomarán en cuenta las competencias que tengan un nivel requerido mayor a 50, con el objeto de definir un perfil que permita un excelente desempeño, es decir, no se refiere a requerimientos mínimos.</i>			
Nombre del puesto: Asistente de Bodega		Código:	SBG.5.19
Orden	Lista de competencias	Nivel requerido	
1	Trabajo en equipo y cooperación	85,7	
2	Experticia técnica	71,4	
3	Pensamiento conceptual	57,1	
4	Flexibilidad	42,9	
5	Autocontrol	28,6	
6	Conocimiento organizacional	14,3	
7	Manejo del conflicto	0,0	
Cálculo = 14,3			
Elaboró:		Fecha:	
Revisó:		Fecha:	
Aprobó:		Fecha:	

 rhenania s.a. ENVASES Y ARTICULOS PLASTICOS PARA LA INDUSTRIA		MANUAL DE RECURSOS HUMANOS BASADO EN COMPETENCIAS		
Formato: Descripción y Análisis de puestos		Código:	RH-DA-102	
		Página:	1 de 2	
Descripción del puesto				
Nombre del puesto: Auxiliar de Bodega			Código:	SBG.9.27
Departamento o Sección: Sección de Bodega				
Jornada de trabajo: 07:00 - 18:30				
Horario de alimentación: 13:00 - 14:00				
Jefe inmediato superior: Asistente de Producción				
Informes o reportes que emite: Informe de la ubicación de materia prima y producto terminado				
Puestos bajo su mando:				
Ninguno				
Resumen del puesto:				
Colabora en la entrada y salida de materia prima y productos elaborados bajo previa orden del Asistente y/o Jefe de Bodega. También se encarga del mantenimiento y orden del lugar				
Actividades del puesto				
N.	Lista de actividades	Diarias	Semanales	Mensuales
1	Ubica los materiales en lugares establecidos			X
2	Organiza los productos por su tipo y los coloca adecuadamente	X		
3	Ordena la materia prima que llega a Bodega			X
4	Carga los productos empaquetados en el camión	X		
5	Baja del camión la materia prima importada			X
6	Limpia el espacio destinado para almacenaje	X		
7	Traslada los productos terminados hacia Bodega	X		
8	Informa acerca del lugar de ubicación de materiales y productos	X		
Elaboró:		Fecha:		
Revisó:		Fecha:		
Aprobó:		Fecha:		

 rhenania s.a. ENVASES Y ARTICULOS PLASTICOS PARA LA INDUSTRIA	MANUAL DE RECURSOS HUMANOS BASADO EN COMPETENCIAS																																																															
	Formato: Descripción y Análisis de puestos	Código:	RH-DA-102																																																													
	Página:	2 de 2																																																														
Análisis del puesto																																																																
Requisitos intelectuales																																																																
<u>Educación</u> Primaria Secundaria <u>Experiencia</u> 1 año en adelante																																																																
Esfuerzo físico																																																																
Alto																																																																
Responsabilidad																																																																
Materia prima Productos terminados (almacenados)																																																																
Condiciones de trabajo																																																																
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th rowspan="2">Descripción del ambiente</th> <th colspan="3">Nivel</th> </tr> <tr> <th>Bajo</th> <th>Normal</th> <th>Alto</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Luz</td> <td></td> <td style="text-align: center;">X</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Ventilación</td> <td></td> <td style="text-align: center;">X</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Frío</td> <td></td> <td style="text-align: center;">X</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Calor</td> <td style="text-align: center;">X</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Limpieza</td> <td></td> <td></td> <td style="text-align: center;">X</td> </tr> </tbody> </table> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th rowspan="2">Descripción de riesgos</th> <th colspan="3">Nivel</th> </tr> <tr> <th>Bajo</th> <th>Normal</th> <th>Alto</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Cortes</td> <td></td> <td style="text-align: center;">X</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Golpes</td> <td></td> <td></td> <td style="text-align: center;">X</td> </tr> <tr> <td>Caídas</td> <td></td> <td></td> <td style="text-align: center;">X</td> </tr> </tbody> </table> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th rowspan="2">Riesgo de enfermedades profesionales que afecten a:</th> <th colspan="3">Nivel</th> </tr> <tr> <th>Bajo</th> <th>Normal</th> <th>Alto</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Oído</td> <td style="text-align: center;">X</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Sistema respiratorio</td> <td></td> <td style="text-align: center;">X</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>				Descripción del ambiente	Nivel			Bajo	Normal	Alto	Luz		X		Ventilación		X		Frío		X		Calor	X			Limpieza			X	Descripción de riesgos	Nivel			Bajo	Normal	Alto	Cortes		X		Golpes			X	Caídas			X	Riesgo de enfermedades profesionales que afecten a:	Nivel			Bajo	Normal	Alto	Oído	X			Sistema respiratorio		X	
Descripción del ambiente	Nivel																																																															
	Bajo	Normal	Alto																																																													
Luz		X																																																														
Ventilación		X																																																														
Frío		X																																																														
Calor	X																																																															
Limpieza			X																																																													
Descripción de riesgos	Nivel																																																															
	Bajo	Normal	Alto																																																													
Cortes		X																																																														
Golpes			X																																																													
Caídas			X																																																													
Riesgo de enfermedades profesionales que afecten a:	Nivel																																																															
	Bajo	Normal	Alto																																																													
Oído	X																																																															
Sistema respiratorio		X																																																														
Elaboró:		Fecha:																																																														
Revisó:		Fecha:																																																														
Aprobó:		Fecha:																																																														

 rhenania s.a. ENVASES Y ARTICULOS PLASTICOS PARA LA INDUSTRIA		MANUAL DE RECURSOS HUMANOS BASADO EN COMPETENCIAS	
Formato: Perfil de competencias		Código:	RH-IC-102
		Página:	1 de 1
Instructivo 1. Ubicar a las competencias de acuerdo a su orden desde el número 1 2. Realizar el cálculo 100 / número de competencias 3. La competencia ubicada al final de la lista es aquella que su existencia o ausencia no afecta el perfil del puesto requerido, por lo que se le asignará el puntaje 0, al cual se le sumará el resultado del cálculo para obtener el siguiente puntaje <i>Nota:</i> <i>Cabe indicar, que al último puntaje obtenido se le suma el resultado del cálculo para obtener el siguiente puntaje</i> <i>Se tomarán en cuenta las competencias que tengan un nivel requerido mayor a 50, con el objeto de definir un perfil que permita un excelente desempeño, es decir, no se refiere a requerimientos mínimos.</i>			
Nombre del puesto: Auxiliar de Bodega		Código:	SBG.9.27
Orden	Lista de competencias	Nivel requerido	
1	Experticia técnica	83,3	
2	Flexibilidad	66,7	
3	Trabajo en equipo y cooperación	50,0	
4	Compromiso organizacional	33,3	
5	Autocontrol	16,7	
6	Iniciativa	0,0	
Cálculo = 16,7			
Elaboró:		Fecha:	
Revisó:		Fecha:	
Aprobó:		Fecha:	

 rhenania s.a. ENVASES Y ARTICULOS PLASTICOS PARA LA INDUSTRIA		MANUAL DE RECURSOS HUMANOS BASADO EN COMPETENCIAS		
Formato: Descripción y Análisis de puestos		Código:	RH-DA-102	
		Página:	1 de 2	
Descripción del puesto				
Nombre del puesto: Jefe de la Sección de Productos Plásticos		Código:	SPP.3.09	
Departamento o Sección: Sección de Productos Plásticos				
Jornada de trabajo: 07:00 - 18:30				
Horario de alimentación: 13:00 - 14:00				
Jefe inmediato superior: Jefe del Departamento de Producción				
Informes o reportes que emite: Informe de planificación acerca de la fabricación del producto Informe general de cantidad y calidad de productos terminados Informe de novedades en el proceso				
Puestos bajo su mando:				
Supervisor de turno Operador máquina Auxiliar de planta Chofer Auxiliar chofer				
Resumen del puesto: Planifica y controla el desarrollo de las actividades del proceso de mezclado, extrusión y cortado que se lleva a cabo para la fabricación de artículos plásticos .				
Actividades del puesto				
N.	Lista de actividades	Diarias	Semanales	Mensuales
1	Recepta el pedido de producción	X		
2	Determina la fecha de entrega del producto terminado previa coordinación con el personal de esta área	X		
3	Emite la orden de producción que autoriza fabricar los productos		X	
4	Verifica el requerimiento de materia prima y solicita a Bodega	X		
5	Vigila los pasos de cada uno de los procesos	X		
6	Autoriza el traslado del producto fabricado hacia Bodega para su almacenamiento temporal	X		
7	Soluciona los problemas que ocurren durante la producción de los artículos	X		
Elaboró:		Fecha:		
Revisó:		Fecha:		
Aprobó:		Fecha:		

 rhenania s.a. ENVASES Y ARTICULOS PLASTICOS PARA LA INDUSTRIA	MANUAL DE RECURSOS HUMANOS BASADO EN COMPETENCIAS																													
	Formato: Descripción y Análisis de puestos	Código:	RH-DA-102																											
	Página:	2 de 2																												
Análisis del puesto																														
Requisitos intelectuales																														
<p><u>Educación</u> Primaria Secundaria Carrera : Administración</p> <p><u>Conocimientos</u> Producción Proceso productivo (fabricación de productos plásticos)</p> <p><u>Experiencia</u> 3 años en adelante</p>																														
Esfuerzo físico																														
Medio																														
Responsabilidad																														
Equipo de Computación Productos terminados																														
Condiciones de trabajo																														
<table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2">Descripción del ambiente</th> <th colspan="3">Nivel</th> </tr> <tr> <th>Bajo</th> <th>Normal</th> <th>Alto</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Luz</td> <td></td> <td>X</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Ventilación</td> <td></td> <td>X</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Frío</td> <td></td> <td>X</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Calor</td> <td></td> <td>X</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Limpieza</td> <td></td> <td>X</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>				Descripción del ambiente	Nivel			Bajo	Normal	Alto	Luz		X		Ventilación		X		Frío		X		Calor		X		Limpieza		X	
Descripción del ambiente	Nivel																													
	Bajo	Normal	Alto																											
Luz		X																												
Ventilación		X																												
Frío		X																												
Calor		X																												
Limpieza		X																												
<table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2">Descripción de riesgos</th> <th colspan="3">Nivel</th> </tr> <tr> <th>Bajo</th> <th>Normal</th> <th>Alto</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Golpes</td> <td>X</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Caídas</td> <td>X</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>				Descripción de riesgos	Nivel			Bajo	Normal	Alto	Golpes	X			Caídas	X														
Descripción de riesgos	Nivel																													
	Bajo	Normal	Alto																											
Golpes	X																													
Caídas	X																													
<table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2">Riesgo de enfermedades profesionales que afecten a:</th> <th colspan="3">Nivel</th> </tr> <tr> <th>Bajo</th> <th>Normal</th> <th>Alto</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Oído</td> <td>X</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Vista</td> <td></td> <td>X</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Sistema respiratorio</td> <td>X</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>				Riesgo de enfermedades profesionales que afecten a:	Nivel			Bajo	Normal	Alto	Oído	X			Vista		X		Sistema respiratorio	X										
Riesgo de enfermedades profesionales que afecten a:	Nivel																													
	Bajo	Normal	Alto																											
Oído	X																													
Vista		X																												
Sistema respiratorio	X																													
Elaboró:		Fecha:																												
Revisó:		Fecha:																												
Aprobó:		Fecha:																												

 rhenania s.a. ENVASES Y ARTICULOS PLASTICOS PARA LA INDUSTRIA		MANUAL DE RECURSOS HUMANOS BASADO EN COMPETENCIAS	
Formato: Perfil de competencias		Código:	RH-IC-102
		Página:	1 de 1
Instructivo			
1. Ubicar a las competencias de acuerdo a su orden desde el número 1 2. Realizar el cálculo 100 / número de competencias 3. La competencia ubicada al final de la lista es aquella que su existencia o ausencia no afecta el perfil del puesto requerido, por lo que se le asignará el puntaje 0, al cual se le sumará el resultado del cálculo para obtener el siguiente puntaje			
<i>Nota:</i> Cabe indicar, que al último puntaje obtenido se le suma el resultado del cálculo para obtener el siguiente puntaje			
Se tomarán en cuenta las competencias que tengan un nivel requerido mayor a 50, con el objeto de definir un perfil que permita un excelente desempeño, es decir, no se refiere a requerimientos mínimos.			
Nombre del puesto: Jefe de la Sección de Productos Plásticos		Código: SPP.3.09	
Orden	Lista de competencias	Nivel requerido	
1	Construcción de relaciones	87,5	
2	Experticia profesional	75,0	
3	Liderazgo de equipos	62,5	
4	Pensamiento analítico	50,0	
5	Asertividad o uso posicional del poder	37,5	
6	Conocimiento organizacional	25,0	
7	Autocontrol	12,5	
8	Sentido estratégico	0,0	
Cálculo = 12,5			
Elaboró:		Fecha:	
Revisó:		Fecha:	
Aprobó:		Fecha:	

 rhenania s.a. ENVASES Y ARTICULOS PLASTICOS PARA LA INDUSTRIA		MANUAL DE RECURSOS HUMANOS BASADO EN COMPETENCIAS		
Formato: Descripción y Análisis de puestos		Código:	RH-DA-102	
		Página:	1 de 2	
Descripción del puesto				
Nombre del puesto: Supervisor de turno		Código:	SPP.6.22	
Departamento o Sección: Sección de Productos Plásticos				
Jornada de trabajo: Turno 1 (Mañana) : 07:00 - 18:30 Turno 2 (Noche) : 18:30 - 07:00				
Horario de alimentación: 13:00 - 14:00				
Jefe inmediato superior: Jefe de Productos Plásticos				
Informes o reportes que emite: Informe de materia prima recibida Informe de calidad y características de los productos fabricados Informe de eventualidades				
Puestos bajo su mando:				
Operador de máquina Operador de molino Auxiliar de planta Chofer Auxiliar chofer				
Resumen del puesto:				
Vigila la ejecución normal de los procesos, atendiendo necesidades o pequeños problemas ocurridos en las horas que corresponde a su turno de trabajo				
Actividades del puesto				
N.	Lista de actividades	Diarias	Semanales	Mensuales
1	Supervisa las actividades realizadas en los procesos	X		
2	Soluciona novedades que no requieren de autorización	X		
3	Informa de las eventualidades producidas en su turno	X		
4	Recibe y verifica la materia prima solicitada para la producción	X		
5	Revisa la calidad de los productos terminados	X		
6	Cuenta los productos que se van a trasladar a Bodega	X		
7	Solicita autorización para el traslado y ordena que se lo lleve a cabo	X		
Elaboró:		Fecha:		
Revisó:		Fecha:		
Aprobó:		Fecha:		

 rhenania s.a. ENVASES Y ARTICULOS PLASTICOS PARA LA INDUSTRIA	MANUAL DE RECURSOS HUMANOS BASADO EN COMPETENCIAS																																																															
	Formato: Descripción y Análisis de puestos	Código:	RH-DA-102																																																													
	Página:	2 de 2																																																														
Análisis del puesto																																																																
Requisitos intelectuales																																																																
<p><u>Educación</u> Primaria Secundaria</p> <p><u>Conocimientos</u> Procedimientos en producción</p> <p><u>Experiencia</u> 2 años en adelante</p>																																																																
Esfuerzo físico																																																																
Medio																																																																
Responsabilidad																																																																
Maquinaria Productos terminados																																																																
Condiciones de trabajo																																																																
<table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2">Descripción del ambiente</th> <th colspan="3">Nivel</th> </tr> <tr> <th>Bajo</th> <th>Normal</th> <th>Alto</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Luz</td> <td></td> <td>X</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Ventilación</td> <td></td> <td>X</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Frío</td> <td></td> <td>X</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Calor</td> <td></td> <td>X</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Limpieza</td> <td></td> <td>X</td> <td></td> </tr> </tbody> </table> <table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2">Descripción de riesgos</th> <th colspan="3">Nivel</th> </tr> <tr> <th>Bajo</th> <th>Normal</th> <th>Alto</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Golpes</td> <td>X</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Caídas</td> <td>X</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table> <table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2">Riesgo de enfermedades profesionales que afecten a:</th> <th colspan="3">Nivel</th> </tr> <tr> <th>Bajo</th> <th>Normal</th> <th>Alto</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Oído</td> <td></td> <td>X</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Vista</td> <td>X</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Sistema respiratorio</td> <td></td> <td>X</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>				Descripción del ambiente	Nivel			Bajo	Normal	Alto	Luz		X		Ventilación		X		Frío		X		Calor		X		Limpieza		X		Descripción de riesgos	Nivel			Bajo	Normal	Alto	Golpes	X			Caídas	X			Riesgo de enfermedades profesionales que afecten a:	Nivel			Bajo	Normal	Alto	Oído		X		Vista	X			Sistema respiratorio		X	
Descripción del ambiente	Nivel																																																															
	Bajo	Normal	Alto																																																													
Luz		X																																																														
Ventilación		X																																																														
Frío		X																																																														
Calor		X																																																														
Limpieza		X																																																														
Descripción de riesgos	Nivel																																																															
	Bajo	Normal	Alto																																																													
Golpes	X																																																															
Caídas	X																																																															
Riesgo de enfermedades profesionales que afecten a:	Nivel																																																															
	Bajo	Normal	Alto																																																													
Oído		X																																																														
Vista	X																																																															
Sistema respiratorio		X																																																														
Elaboró:		Fecha:																																																														
Revisó:		Fecha:																																																														
Aprobó:		Fecha:																																																														

 rhenania s.a. ENVASES Y ARTICULOS PLASTICOS PARA LA INDUSTRIA		MANUAL DE RECURSOS HUMANOS BASADO EN COMPETENCIAS	
Formato: Perfil de competencias		Código:	RH-IC-102
		Página:	1 de 1
Instructivo 1. Ubicar a las competencias de acuerdo a su orden desde el número 1 2. Realizar el cálculo 100 / número de competencias 3. La competencia ubicada al final de la lista es aquella que su existencia o ausencia no afecta el perfil del puesto requerido, por lo que se le asignará el puntaje 0, al cual se le sumará el resultado del cálculo para obtener el siguiente puntaje <i>Nota:</i> <i>Cabe indicar, que al último puntaje obtenido se le suma el resultado del cálculo para obtener el siguiente puntaje</i> <i>Se tomarán en cuenta las competencias que tengan un nivel requerido mayor a 50, con el objeto de definir un perfil que permita un excelente desempeño, es decir, no se refiere a requerimientos mínimos.</i>			
Nombre del puesto: Supervisor de turno		Código:	SPP.6.22
Orden	Lista de competencias	Nivel requerido	
1	Conocimiento organizacional	85,7	
2	Trabajo en equipo y cooperación	71,4	
3	Autocontrol	57,1	
4	Pensamiento analítico	42,9	
5	Experticia técnica	28,6	
6	Autoconfianza	14,3	
7	Pensamiento conceptual	0,0	
Cálculo = 14,3			
Elaboró:		Fecha:	
Revisó:		Fecha:	
Aprobó:		Fecha:	

 rhenania s.a. ENVASES Y ARTICULOS PLASTICOS PARA LA INDUSTRIA		MANUAL DE RECURSOS HUMANOS BASADO EN COMPETENCIAS		
Formato: Descripción y Análisis de puestos		Código:	RH-DA-102	
		Página:	1 de 2	
Descripción del puesto				
Nombre del puesto: Operador de máquina			Código:	SPP.7.23
Departamento o Sección: Sección de Productos Plásticos				
Jornada de trabajo:				
Turno 1 (Mañana) : 07:00 - 18:30				
Turno 2 (Noche) : 18:30 - 07:00				
Horario de alimentación: 13:00 - 14:00				
Jefe inmediato superior: Supervisor de turno				
Informes o reportes que emite:				
Informe de cantidad de producto				
Puestos bajo su mando:				
Auxiliar de planta				
Resumen del puesto:				
Maneja máquinas de extrusión por soplado o inyección para la producción de los artículos de plástico.				
Actividades del puesto				
N.	Lista de actividades	Diarias	Semanales	Mensuales
1	Cambia de molde a la máquina si se necesita hacerlo	X		
2	Revisa la materia prima	X		
3	Coloca el material revisado en las tolva de la máquina	X		
4	Espera que salga el producto de la máquina	X		
5	Revisa que cada producto tenga las características adecuadas	X		
6	Entrega el producto a un auxiliar de planta para que continúe con el proceso de cortado	X		
7	Informa la cantidad de productos fabricados	X		
8	Limpia el lugar que ocupa en su labor	X		
Elaboró:		Fecha:		
Revisó:		Fecha:		
Aprobó:		Fecha:		

 rhenania s.a. ENVASES Y ARTICULOS PLASTICOS PARA LA INDUSTRIA	MANUAL DE RECURSOS HUMANOS BASADO EN COMPETENCIAS																																																																			
	Formato: Descripción y Análisis de puestos	Código:	RH-DA-102																																																																	
	Página:	2 de 2																																																																		
Análisis del puesto																																																																				
Requisitos intelectuales																																																																				
<p><u>Educación</u> Primaria Secundaria</p> <p><u>Otros conocimientos</u> Manejo de máquinas de extrusión</p> <p><u>Experiencia</u> 2 años en adelante</p>																																																																				
Esfuerzo físico																																																																				
Alto																																																																				
Responsabilidad																																																																				
Máquinas de extrusión Cantidad de materia prima para la fabricación Productos terminados																																																																				
Condiciones de trabajo																																																																				
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th rowspan="2">Descripción del ambiente</th> <th colspan="3">Nivel</th> </tr> <tr> <th>Bajo</th> <th>Normal</th> <th>Alto</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Luz</td> <td></td> <td style="text-align: center;">X</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Ventilación</td> <td></td> <td></td> <td style="text-align: center;">X</td> </tr> <tr> <td>Frío</td> <td></td> <td style="text-align: center;">X</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Calor</td> <td></td> <td style="text-align: center;">X</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Limpieza</td> <td></td> <td style="text-align: center;">X</td> <td></td> </tr> </tbody> </table> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th rowspan="2">Descripción de riesgos</th> <th colspan="3">Nivel</th> </tr> <tr> <th>Bajo</th> <th>Normal</th> <th>Alto</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Cortes</td> <td></td> <td style="text-align: center;">X</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Quemaduras</td> <td style="text-align: center;">X</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Golpes</td> <td></td> <td style="text-align: center;">X</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Caídas</td> <td></td> <td style="text-align: center;">X</td> <td></td> </tr> </tbody> </table> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th rowspan="2">Riesgo de enfermedades profesionales que afecten a:</th> <th colspan="3">Nivel</th> </tr> <tr> <th>Bajo</th> <th>Normal</th> <th>Alto</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Oído</td> <td></td> <td style="text-align: center;">X</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Sistema respiratorio</td> <td></td> <td style="text-align: center;">X</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>				Descripción del ambiente	Nivel			Bajo	Normal	Alto	Luz		X		Ventilación			X	Frío		X		Calor		X		Limpieza		X		Descripción de riesgos	Nivel			Bajo	Normal	Alto	Cortes		X		Quemaduras	X			Golpes		X		Caídas		X		Riesgo de enfermedades profesionales que afecten a:	Nivel			Bajo	Normal	Alto	Oído		X		Sistema respiratorio		X	
Descripción del ambiente	Nivel																																																																			
	Bajo	Normal	Alto																																																																	
Luz		X																																																																		
Ventilación			X																																																																	
Frío		X																																																																		
Calor		X																																																																		
Limpieza		X																																																																		
Descripción de riesgos	Nivel																																																																			
	Bajo	Normal	Alto																																																																	
Cortes		X																																																																		
Quemaduras	X																																																																			
Golpes		X																																																																		
Caídas		X																																																																		
Riesgo de enfermedades profesionales que afecten a:	Nivel																																																																			
	Bajo	Normal	Alto																																																																	
Oído		X																																																																		
Sistema respiratorio		X																																																																		
Elaboró:		Fecha:																																																																		
Revisó:		Fecha:																																																																		
Aprobó:		Fecha:																																																																		

 rhenania s.a. ENVASES Y ARTICULOS PLASTICOS PARA LA INDUSTRIA		MANUAL DE RECURSOS HUMANOS BASADO EN COMPETENCIAS	
Formato: Perfil de competencias		Código:	RH-IC-102
		Página:	1 de 1
Instructivo 1. Ubicar a las competencias de acuerdo a su orden desde el número 1 2. Realizar el cálculo 100 / número de competencias 3. La competencia ubicada al final de la lista es aquella que su existencia o ausencia no afecta el perfil del puesto requerido, por lo que se le asignará el puntaje 0, al cual se le sumará el resultado del cálculo para obtener el siguiente puntaje <i>Nota:</i> <i>Cabe indicar, que al último puntaje obtenido se le suma el resultado del cálculo para obtener el siguiente puntaje</i> <i>Se tomarán en cuenta las competencias que tengan un nivel requerido mayor a 50, con el objeto de definir un perfil que permita un excelente desempeño, es decir, no se refiere a requerimientos mínimos.</i>			
Nombre del puesto: Operador de máquina		Código:	SPP.7.23
Orden	Lista de competencias	Nivel requerido	
1	Experticia técnica	85,7	
2	Conocimiento organizacional	71,4	
3	Trabajo en equipo y cooperación	57,1	
4	Flexibilidad	42,9	
5	Autocontrol	28,6	
6	Orientación de servicio	14,3	
7	Búsqueda de información	0,0	
Cálculo = 14,3			
Elaboró:		Fecha:	
Revisó:		Fecha:	
Aprobó:		Fecha:	

 rhenania s.a. ENVASES Y ARTICULOS PLASTICOS PARA LA INDUSTRIA		MANUAL DE RECURSOS HUMANOS BASADO EN COMPETENCIAS		
Formato: Descripción y Análisis de puestos		Código:	RH-DA-102	
		Página:	1 de 2	
Descripción del puesto				
Nombre del puesto: Operador de molino			Código:	SSP.7.24
Departamento o Sección: Sección de Productos Plásticos				
Jornada de trabajo:				
Turno 1 (Mañana) : 07:00 - 18:30				
Turno 2 (Noche) : 18:30 - 07:00				
Horario de alimentación: 13:00 - 14:00				
Jefe inmediato superior: Supervisor de turno				
Informes o reportes que emite:				
Informe de cantidad de materia prima trasladada a Bodega				
Puestos bajo su mando:				
Ninguno				
Resumen del puesto:				
Maneja máquinas mezcladoras o molinos, asegurándose que las materias primas se mezclen correctamente.				
Actividades del puesto				
N.	Lista de actividades	Diarias	Semanales	Mensuales
1	Pesa las cantidades adecuadas de materias primas	X		
2	Coloca los materiales en la mezcladora o molino	X		
3	Espera hasta que se mezcle bien la materia primas	X		
4	Pone el material mezclado en quintales	X		
5	Clasifica los quintales que tienen polietileno virgen mezclado con pigmento y aquellos que contienen materia prima reprocesada	X		
6	Traslada los quintales con material reprocesado a Bodega	X		
7	Lleva el polietileno virgen con pigmento al área de las máquinas de extrusión	X		
8	Realiza la limpieza de su área de trabajo	X		
Elaboró:		Fecha:		
Revisó:		Fecha:		
Aprobó:		Fecha:		

 rhenania s.a. ENVASES Y ARTICULOS PLASTICOS PARA LA INDUSTRIA	MANUAL DE RECURSOS HUMANOS BASADO EN COMPETENCIAS																																																																			
	Formato: Descripción y Análisis de puestos	Código:	RH-DA-102																																																																	
	Página:	2 de 2																																																																		
Análisis del puesto																																																																				
Requisitos intelectuales																																																																				
<p><u>Educación</u> Primaria Secundaria</p> <p><u>Otros conocimientos</u> Manejo de máquinas mezcladoras (molino)</p> <p><u>Experiencia</u> 2 años en adelante</p>																																																																				
Esfuerzo físico																																																																				
Alto																																																																				
Responsabilidad																																																																				
Máquinas de mezcladoras (molino) Materia prima mezclada																																																																				
Condiciones de trabajo																																																																				
<table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2">Descripción del ambiente</th> <th colspan="3">Nivel</th> </tr> <tr> <th>Bajo</th> <th>Normal</th> <th>Alto</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Luz</td> <td></td> <td>X</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Ventilación</td> <td></td> <td></td> <td>X</td> </tr> <tr> <td>Frío</td> <td></td> <td>X</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Calor</td> <td></td> <td>X</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Limpeza</td> <td></td> <td>X</td> <td></td> </tr> </tbody> </table> <table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2">Descripción de riesgos</th> <th colspan="3">Nivel</th> </tr> <tr> <th>Bajo</th> <th>Normal</th> <th>Alto</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Cortes</td> <td></td> <td>X</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Quemaduras</td> <td>X</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Golpes</td> <td></td> <td>X</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Caídas</td> <td></td> <td>X</td> <td></td> </tr> </tbody> </table> <table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2">Riesgo de enfermedades profesionales que afecten a:</th> <th colspan="3">Nivel</th> </tr> <tr> <th>Bajo</th> <th>Normal</th> <th>Alto</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Oído</td> <td>X</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Sistema respiratorio</td> <td></td> <td>X</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>				Descripción del ambiente	Nivel			Bajo	Normal	Alto	Luz		X		Ventilación			X	Frío		X		Calor		X		Limpeza		X		Descripción de riesgos	Nivel			Bajo	Normal	Alto	Cortes		X		Quemaduras	X			Golpes		X		Caídas		X		Riesgo de enfermedades profesionales que afecten a:	Nivel			Bajo	Normal	Alto	Oído	X			Sistema respiratorio		X	
Descripción del ambiente	Nivel																																																																			
	Bajo	Normal	Alto																																																																	
Luz		X																																																																		
Ventilación			X																																																																	
Frío		X																																																																		
Calor		X																																																																		
Limpeza		X																																																																		
Descripción de riesgos	Nivel																																																																			
	Bajo	Normal	Alto																																																																	
Cortes		X																																																																		
Quemaduras	X																																																																			
Golpes		X																																																																		
Caídas		X																																																																		
Riesgo de enfermedades profesionales que afecten a:	Nivel																																																																			
	Bajo	Normal	Alto																																																																	
Oído	X																																																																			
Sistema respiratorio		X																																																																		
Elaboró:		Fecha:																																																																		
Revisó:		Fecha:																																																																		
Aprobó:		Fecha:																																																																		

 rhenania s.a. ENVASES Y ARTICULOS PLASTICOS PARA LA INDUSTRIA		MANUAL DE RECURSOS HUMANOS BASADO EN COMPETENCIAS	
Formato: Perfil de competencias		Código:	RH-IC-102
		Página:	1 de 1
Instructivo 1. Ubicar a las competencias de acuerdo a su orden desde el número 1 2. Realizar el cálculo 100 / número de competencias 3. La competencia ubicada al final de la lista es aquella que su existencia o ausencia no afecta el perfil del puesto requerido, por lo que se le asignará el puntaje 0, al cual se le sumará el resultado del cálculo para obtener el siguiente puntaje <i>Nota:</i> <i>Cabe indicar, que al último puntaje obtenido se le suma el resultado del cálculo para obtener el siguiente puntaje</i> <i>Se tomarán en cuenta las competencias que tengan un nivel requerido mayor a 50, con el objeto de definir un perfil que permita un excelente desempeño, es decir, no se refiere a requerimientos mínimos.</i>			
Nombre del puesto: Operador de molino		Código: SSP.7.24	
Orden	Lista de competencias	Nivel requerido	
1	Experticia técnica	83,3	
2	Trabajo en equipo y cooperación	66,7	
3	Flexibilidad	50,0	
4	Autocontrol	33,3	
5	Orientación de servicio	16,7	
6	Comprensión interpersonal	0,0	
Cálculo = 16,7			
Elaboró:		Fecha:	
Revisó:		Fecha:	
Aprobó:		Fecha:	

 rhenania s.a. ENVASES Y ARTICULOS PLASTICOS PARA LA INDUSTRIA		MANUAL DE RECURSOS HUMANOS BASADO EN COMPETENCIAS		
Formato: Descripción y Análisis de puestos		Código:	RH-DA-102	
		Página:	1 de 2	
Descripción del puesto				
Nombre del puesto: Auxiliar de planta			Código:	SPP.9.28
Departamento o Sección: Sección de Productos Plásticos				
Jornada de trabajo:				
Turno 1 (Mañana) : 07:00 - 18:30				
Turno 2 (Noche) : 18:30 - 07:00				
Horario de alimentación: 13:00 - 14:00				
Jefe inmediato superior: Supervisor de turno				
Informes o reportes que emite:				
Informe de cantidad de partes sobrantes y productos terminados que traslada a Bodega				
Puestos bajo su mando:				
Ninguno				
Resumen del puesto:				
Se encarga del proceso de cortado, de los sobrantes, embalaje de los productos y de llevarlos a Bodega.				
Actividades del puesto				
N.	Lista de actividades	Diarias	Semanales	Mensuales
1	Recibe los productos por parte del operador de máquina	X		
2	Corta las partes sobrantes	X		
3	Pone esas partes en quintales	X		
4	Traslada los quintales al área donde están los molinos	X		
5	Embala los productos	X		
6	Traslada los artículos plásticos a Bodega	X		
7	Limpia el espacio físico que utiliza para su trabajo	X		
Elaboró:		Fecha:		
Revisó:		Fecha:		
Aprobó:		Fecha:		

 rhenania s.a. ENVASES Y ARTICULOS PLASTICOS PARA LA INDUSTRIA	MANUAL DE RECURSOS HUMANOS BASADO EN COMPETENCIAS																																																															
	Formato: Descripción y Análisis de puestos	Código:	RH-DA-102																																																													
	Página:	2 de 2																																																														
Análisis del puesto																																																																
Requisitos intelectuales																																																																
<u>Educación</u> Primaria Secundaria <u>Experiencia</u> 2 años en adelante																																																																
Esfuerzo físico																																																																
Alto																																																																
Responsabilidad																																																																
Cantidad de materia partes sobrantes Productos terminados																																																																
Condiciones de trabajo																																																																
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th rowspan="2">Descripción del ambiente</th> <th colspan="3">Nivel</th> </tr> <tr> <th>Bajo</th> <th>Normal</th> <th>Alto</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Luz</td> <td></td> <td style="text-align: center;">X</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Ventilación</td> <td></td> <td></td> <td style="text-align: center;">X</td> </tr> <tr> <td>Frío</td> <td></td> <td style="text-align: center;">X</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Calor</td> <td></td> <td style="text-align: center;">X</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Limpieza</td> <td></td> <td style="text-align: center;">X</td> <td></td> </tr> </tbody> </table> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th rowspan="2">Descripción de riesgos</th> <th colspan="3">Nivel</th> </tr> <tr> <th>Bajo</th> <th>Normal</th> <th>Alto</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Cortes</td> <td></td> <td></td> <td style="text-align: center;">X</td> </tr> <tr> <td>Golpes</td> <td></td> <td style="text-align: center;">X</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Caídas</td> <td></td> <td style="text-align: center;">X</td> <td></td> </tr> </tbody> </table> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th rowspan="2">Riesgo de enfermedades profesionales que afecten a:</th> <th colspan="3">Nivel</th> </tr> <tr> <th>Bajo</th> <th>Normal</th> <th>Alto</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Oído</td> <td></td> <td style="text-align: center;">X</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Sistema respiratorio</td> <td></td> <td style="text-align: center;">X</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>				Descripción del ambiente	Nivel			Bajo	Normal	Alto	Luz		X		Ventilación			X	Frío		X		Calor		X		Limpieza		X		Descripción de riesgos	Nivel			Bajo	Normal	Alto	Cortes			X	Golpes		X		Caídas		X		Riesgo de enfermedades profesionales que afecten a:	Nivel			Bajo	Normal	Alto	Oído		X		Sistema respiratorio		X	
Descripción del ambiente	Nivel																																																															
	Bajo	Normal	Alto																																																													
Luz		X																																																														
Ventilación			X																																																													
Frío		X																																																														
Calor		X																																																														
Limpieza		X																																																														
Descripción de riesgos	Nivel																																																															
	Bajo	Normal	Alto																																																													
Cortes			X																																																													
Golpes		X																																																														
Caídas		X																																																														
Riesgo de enfermedades profesionales que afecten a:	Nivel																																																															
	Bajo	Normal	Alto																																																													
Oído		X																																																														
Sistema respiratorio		X																																																														
Elaboró:		Fecha:																																																														
Revisó:		Fecha:																																																														
Aprobó:		Fecha:																																																														

 rhenania s.a. ENVASES Y ARTICULOS PLASTICOS PARA LA INDUSTRIA		MANUAL DE RECURSOS HUMANOS BASADO EN COMPETENCIAS	
Formato: Perfil de competencias		Código:	RH-IC-102
		Página:	1 de 1
Instructivo 1. Ubicar a las competencias de acuerdo a su orden desde el número 1 2. Realizar el cálculo 100 / número de competencias 3. La competencia ubicada al final de la lista es aquella que su existencia o ausencia no afecta el perfil del puesto requerido, por lo que se le asignará el puntaje 0, al cual se le sumará el resultado del cálculo para obtener el siguiente puntaje <i>Nota:</i> <i>Cabe indicar, que al último puntaje obtenido se le suma el resultado del cálculo para obtener el siguiente puntaje</i> <i>Se tomarán en cuenta las competencias que tengan un nivel requerido mayor a 50, con el objeto de definir un perfil que permita un excelente desempeño, es decir, no se refiere a requerimientos mínimos.</i>			
Nombre del puesto: Auxiliar de planta		Código:	SPP.9.28
Orden	Lista de competencias	Nivel requerido	
1	Experticia técnica	83,3	
2	Flexibilidad	66,7	
3	Trabajo en equipo y cooperación	50,0	
4	Orientación de servicio	33,3	
5	Autocontrol	16,7	
6	Manejo del conflicto	0,0	
Cálculo = 16,7			
Elaboró:		Fecha:	
Revisó:		Fecha:	
Aprobó:		Fecha:	

 rhenania s.a. ENVASES Y ARTICULOS PLASTICOS PARA LA INDUSTRIA		MANUAL DE RECURSOS HUMANOS BASADO EN COMPETENCIAS		
Formato: Descripción y Análisis de puestos		Código:	RH-DA-102	
		Página:	1 de 2	
Descripción del puesto				
Nombre del puesto: Chofer			Código:	SPP.10.30
Departamento o Sección: Sección de Productos Plásticos				
Jornada de trabajo: 07:00 - 18:30				
Horario de alimentación: 13:00 - 14:00				
Jefe inmediato superior: Supervisor de turno				
Informes o reportes que emite: Informe de registro de firmas de clientes				
Puestos bajo su mando:				
Auxiliar de Chofer				
Resumen del puesto:				
Se encarga de la conducción de un camión para el transporte de productos terminados y así entregar pedidos a los clientes				
Actividades del puesto				
N.	Lista de actividades	Diarias	Semanales	Mensuales
1	Retira los productos terminados de Bodega	X		
2	Transporta los productos a la dirección indicada por el cliente	X		
3	Entrega y solicita una firma a la persona que recibe el envío	X		
4	Compra combustible en las gasolineras para el camión	X		
5	Arregla daños leves en el camión	X		
6	Lleva el camión al mecánico en caso de producirse daños graves	X		
7	Realiza actividades básicas de mecánica	X		
Elaboró:		Fecha:		
Revisó:		Fecha:		
Aprobó:		Fecha:		

 rhenania s.a. ENVASES Y ARTICULOS PLASTICOS PARA LA INDUSTRIA	MANUAL DE RECURSOS HUMANOS BASADO EN COMPETENCIAS																													
	Formato: Descripción y Análisis de puestos	Código:	RH-DA-102																											
	Página:	2 de 2																												
Análisis del puesto																														
Requisitos intelectuales																														
<p><u>Educación</u> Primaria Secundaria</p> <p><u>Otros conocimientos</u> Conducción de camión Mecánica básica</p> <p><u>Experiencia</u> 3 años en adelante</p>																														
Esfuerzo físico																														
Alto																														
Responsabilidad																														
Camión Productos que transporta																														
Condiciones de trabajo																														
<table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2">Descripción del ambiente</th> <th colspan="3">Nivel</th> </tr> <tr> <th>Bajo</th> <th>Normal</th> <th>Alto</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Luz</td> <td></td> <td>X</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Ventilación</td> <td></td> <td>X</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Frío</td> <td></td> <td>X</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Calor</td> <td></td> <td>X</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Limpieza</td> <td></td> <td>X</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>				Descripción del ambiente	Nivel			Bajo	Normal	Alto	Luz		X		Ventilación		X		Frío		X		Calor		X		Limpieza		X	
Descripción del ambiente	Nivel																													
	Bajo	Normal	Alto																											
Luz		X																												
Ventilación		X																												
Frío		X																												
Calor		X																												
Limpieza		X																												
<table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2">Descripción de riesgos</th> <th colspan="3">Nivel</th> </tr> <tr> <th>Bajo</th> <th>Normal</th> <th>Alto</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Accidente de tránsito</td> <td></td> <td>X</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>				Descripción de riesgos	Nivel			Bajo	Normal	Alto	Accidente de tránsito		X																	
Descripción de riesgos	Nivel																													
	Bajo	Normal	Alto																											
Accidente de tránsito		X																												
<table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2">Riesgo de enfermedades profesionales que afecten a:</th> <th colspan="3">Nivel</th> </tr> <tr> <th>Bajo</th> <th>Normal</th> <th>Alto</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Oído</td> <td>X</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Vista</td> <td></td> <td>X</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Sistema respiratorio</td> <td></td> <td>X</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>				Riesgo de enfermedades profesionales que afecten a:	Nivel			Bajo	Normal	Alto	Oído	X			Vista		X		Sistema respiratorio		X									
Riesgo de enfermedades profesionales que afecten a:	Nivel																													
	Bajo	Normal	Alto																											
Oído	X																													
Vista		X																												
Sistema respiratorio		X																												
Elaboró:		Fecha:																												
Revisó:		Fecha:																												
Aprobó:		Fecha:																												

 rhenania s.a. ENVASES Y ARTICULOS PLASTICOS PARA LA INDUSTRIA		MANUAL DE RECURSOS HUMANOS BASADO EN COMPETENCIAS	
Formato: Perfil de competencias		Código:	RH-IC-102
		Página:	1 de 1
Instructivo 1. Ubicar a las competencias de acuerdo a su orden desde el número 1 2. Realizar el cálculo 100 / número de competencias 3. La competencia ubicada al final de la lista es aquella que su existencia o ausencia no afecta el perfil del puesto requerido, por lo que se le asignará el puntaje 0, al cual se le sumará el resultado del cálculo para obtener el siguiente puntaje <i>Nota:</i> <i>Cabe indicar, que al último puntaje obtenido se le suma el resultado del cálculo para obtener el siguiente puntaje</i> <i>Se tomarán en cuenta las competencias que tengan un nivel requerido mayor a 50, con el objeto de definir un perfil que permita un excelente desempeño, es decir, no se refiere a requerimientos mínimos.</i>			
Nombre del puesto: Chofer		Código:	SPP.10.30
Orden	Lista de competencias	Nivel requerido	
1	Experticia técnica	87,5	
2	Autoconfianza	75,0	
3	Búsqueda de información	62,5	
4	Orientación de servicio	50,0	
5	Trabajo en equipo y cooperación	37,5	
6	Autocontrol	25,0	
7	Compromiso organizacional	12,5	
8	Iniciativa	0,0	
Cálculo = 12,5			
Elaboró:		Fecha:	
Revisó:		Fecha:	
Aprobó:		Fecha:	

 rhenania s.a. ENVASES Y ARTICULOS PLASTICOS PARA LA INDUSTRIA		MANUAL DE RECURSOS HUMANOS BASADO EN COMPETENCIAS		
Formato: Descripción y Análisis de puestos		Código:	RH-DA-102	
		Página:	1 de 2	
Descripción del puesto				
Nombre del puesto: Auxiliar de Chofer			Código:	SPP.10.31
Departamento o Sección: Sección de Productos Plásticos				
Jornada de trabajo: 07:00 - 18:30				
Horario de alimentación: 13:00 - 14:00				
Jefe inmediato superior: Supervisor de turno				
Informes o reportes que emite: Informe de novedades				
Puestos bajo su mando:				
Ninguno				
Resumen del puesto: Coopera en la conducción del camión, pequeñas reparaciones y todo lo relacionado al cuidado y seguridad de este medio de transporte				
Actividades del puesto				
N.	Lista de actividades	Diarias	Semanales	Mensuales
1	Ayuda a cargar los productos que se retiran en Bodega	X		
2	Colabora en la conducción del camión	X		
3	Asiste al chofer en pequeños problemas con funcionamiento del camión	X		
5	Contribuye en la realización de actividades mecánicas	X		
6	Está pendiente en cuanto a la seguridad	X		
7	Informa al chofer de cualquier irregularidad	X		
Elaboró:		Fecha:		
Revisó:		Fecha:		
Aprobó:		Fecha:		

 rhenania s.a. ENVASES Y ARTICULOS PLASTICOS PARA LA INDUSTRIA	MANUAL DE RECURSOS HUMANOS BASADO EN COMPETENCIAS																																																											
	Formato: Descripción y Análisis de puestos	Código:	RH-DA-102																																																									
	Página:	2 de 2																																																										
Análisis del puesto																																																												
Requisitos intelectuales																																																												
<p><u>Educación</u> Primaria Secundaria</p> <p><u>Otros conocimientos</u> Conducción de camión Mecánica básica</p> <p><u>Experiencia</u> 2 años en adelante</p>																																																												
Esfuerzo físico																																																												
Medio																																																												
Responsabilidad																																																												
Camión Productos que transporta																																																												
Condiciones de trabajo																																																												
<table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2">Descripción del ambiente</th> <th colspan="3">Nivel</th> </tr> <tr> <th>Bajo</th> <th>Normal</th> <th>Alto</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Luz</td> <td></td> <td>X</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Ventilación</td> <td></td> <td>X</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Frío</td> <td></td> <td>X</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Calor</td> <td></td> <td>X</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Limpieza</td> <td></td> <td>X</td> <td></td> </tr> </tbody> </table> <table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2">Descripción de riesgos</th> <th colspan="3">Nivel</th> </tr> <tr> <th>Bajo</th> <th>Normal</th> <th>Alto</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Accidente de tránsito</td> <td></td> <td>X</td> <td></td> </tr> </tbody> </table> <table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2">Riesgo de enfermedades profesionales que afectan a:</th> <th colspan="3">Nivel</th> </tr> <tr> <th>Bajo</th> <th>Normal</th> <th>Alto</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Oído</td> <td>X</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Vista</td> <td></td> <td>X</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Sistema respiratorio</td> <td></td> <td>X</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>				Descripción del ambiente	Nivel			Bajo	Normal	Alto	Luz		X		Ventilación		X		Frío		X		Calor		X		Limpieza		X		Descripción de riesgos	Nivel			Bajo	Normal	Alto	Accidente de tránsito		X		Riesgo de enfermedades profesionales que afectan a:	Nivel			Bajo	Normal	Alto	Oído	X			Vista		X		Sistema respiratorio		X	
Descripción del ambiente	Nivel																																																											
	Bajo	Normal	Alto																																																									
Luz		X																																																										
Ventilación		X																																																										
Frío		X																																																										
Calor		X																																																										
Limpieza		X																																																										
Descripción de riesgos	Nivel																																																											
	Bajo	Normal	Alto																																																									
Accidente de tránsito		X																																																										
Riesgo de enfermedades profesionales que afectan a:	Nivel																																																											
	Bajo	Normal	Alto																																																									
Oído	X																																																											
Vista		X																																																										
Sistema respiratorio		X																																																										
Elaboró:		Fecha:																																																										
Revisó:		Fecha:																																																										
Aprobó:		Fecha:																																																										

 rhenania s.a. ENVASES Y ARTICULOS PLASTICOS PARA LA INDUSTRIA		MANUAL DE RECURSOS HUMANOS BASADO EN COMPETENCIAS	
Formato: Perfil de competencias		Código:	RH-IC-102
		Página:	1 de 1
Instructivo 1. Ubicar a las competencias de acuerdo a su orden desde el número 1 2. Realizar el cálculo 100 / número de competencias 3. La competencia ubicada al final de la lista es aquella que su existencia o ausencia no afecta el perfil del puesto requerido, por lo que se le asignará el puntaje 0, al cual se le sumará el resultado del cálculo para obtener el siguiente puntaje <i>Nota:</i> <i>Cabe indicar, que al último puntaje obtenido se le suma el resultado del cálculo para obtener el siguiente puntaje</i> <i>Se tomarán en cuenta las competencias que tengan un nivel requerido mayor a 50, con el objeto de definir un perfil que permita un excelente desempeño, es decir, no se refiere a requerimientos mínimos.</i>			
Nombre del puesto: Auxiliar de Chofer		Código:	SPP.10.31
Orden	Lista de competencias	Nivel requerido	
1	Trabajo en equipo y cooperación	85,7	
2	Búsqueda de información	71,4	
3	Experticia técnica	57,1	
4	Orientación de servicio	42,9	
5	Autocontrol	28,6	
6	Autoconfianza	14,3	
7	Manejo del conflicto	0,0	
Cálculo = 14,3			
Elaboró:		Fecha:	
Revisó:		Fecha:	
Aprobó:		Fecha:	

		MANUAL DE RECURSOS HUMANOS BASADO EN COMPETENCIAS		
Formato: Descripción y Análisis de puestos		Código:	RH-DA-102	
		Página:	1 de 2	
Descripción del puesto				
Nombre del puesto: Jefe de la Sección de Serigrafía		Código:	SSF.3.10	
Departamento o Sección: Sección de Serigrafía				
Jornada de trabajo: 07:00 - 18:30				
Horario de alimentación: 13:00 - 14:00				
Jefe inmediato superior: Jefe del Departamento de Producción				
Informes o reportes que emite: Informe de la cantidad y características de diseños realizados Informe de novedades				
Puestos bajo su mando:				
Asistente de Serigrafía Operador de Serigrafía				
Resumen del puesto:				
Planifica el proceso de Serigrafía y vigila que se cumplan de forma adecuada cada uno de los pasos del procedimiento				
Actividades del puesto				
N.	Lista de actividades	Diarias	Semanales	Mensuales
1	Solicita materia prima para Serigrafía	X		
2	Recibe los productos que vienen de Bodega	X		
3	Realiza el diseño solicitado por el cliente en papel transfer previa entrega de un bosquejo por parte del Jefe de producción	X		
	Emite la orden de realización del diseño		X	
4	Controla el procedimiento en mallas y máquina reveladora	X		
5	Vigila los pasos que deben seguirse en la máquina serigráfica	X		
6	Verifica la calidad del trabajo de Serigrafía	X		
7	Autoriza el embalaje y traslado de los productos terminados con Serigrafía hacia Bodega	X		
Elaboró:		Fecha:		
Revisó:		Fecha:		
Aprobó:		Fecha:		

 rhenania s.a. ENVASES Y ARTICULOS PLASTICOS PARA LA INDUSTRIA	MANUAL DE RECURSOS HUMANOS BASADO EN COMPETENCIAS																																																															
	Formato: Descripción y Análisis de puestos	Código:	RH-DA-102																																																													
	Página:	2 de 2																																																														
Análisis del puesto																																																																
Requisitos intelectuales																																																																
<p><u>Educación</u> Primaria Secundaria Carrera : Serigrafía</p> <p><u>Conocimientos</u> Administración Procedimiento de Serigrafía</p> <p><u>Experiencia</u> 3 años en adelante</p>																																																																
Esfuerzo físico																																																																
Medio																																																																
Responsabilidad																																																																
Máquina reveladora Máquina serigráfica Equipo de computación Productos terminados																																																																
Condiciones de trabajo																																																																
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th rowspan="2">Descripción del ambiente</th> <th colspan="3">Nivel</th> </tr> <tr> <th>Bajo</th> <th>Normal</th> <th>Alto</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Luz</td> <td></td> <td style="text-align: center;">X</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Ventilación</td> <td></td> <td style="text-align: center;">X</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Frío</td> <td></td> <td style="text-align: center;">X</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Calor</td> <td></td> <td style="text-align: center;">X</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Limpieza</td> <td></td> <td style="text-align: center;">X</td> <td></td> </tr> </tbody> </table> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th rowspan="2">Descripción de riesgos</th> <th colspan="3">Nivel</th> </tr> <tr> <th>Bajo</th> <th>Normal</th> <th>Alto</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Golpes</td> <td style="text-align: center;">X</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Caídas</td> <td style="text-align: center;">X</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th rowspan="2">Riesgo de enfermedades profesionales que afecten a:</th> <th colspan="3">Nivel</th> </tr> <tr> <th>Bajo</th> <th>Normal</th> <th>Alto</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Oído</td> <td style="text-align: center;">X</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Vista</td> <td></td> <td style="text-align: center;">X</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Sistema respiratorio</td> <td></td> <td style="text-align: center;">X</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>				Descripción del ambiente	Nivel			Bajo	Normal	Alto	Luz		X		Ventilación		X		Frío		X		Calor		X		Limpieza		X		Descripción de riesgos	Nivel			Bajo	Normal	Alto	Golpes	X			Caídas	X			Riesgo de enfermedades profesionales que afecten a:	Nivel			Bajo	Normal	Alto	Oído	X			Vista		X		Sistema respiratorio		X	
Descripción del ambiente	Nivel																																																															
	Bajo	Normal	Alto																																																													
Luz		X																																																														
Ventilación		X																																																														
Frío		X																																																														
Calor		X																																																														
Limpieza		X																																																														
Descripción de riesgos	Nivel																																																															
	Bajo	Normal	Alto																																																													
Golpes	X																																																															
Caídas	X																																																															
Riesgo de enfermedades profesionales que afecten a:	Nivel																																																															
	Bajo	Normal	Alto																																																													
Oído	X																																																															
Vista		X																																																														
Sistema respiratorio		X																																																														
Elaboró:		Fecha:																																																														
Revisó:		Fecha:																																																														
Aprobó:		Fecha:																																																														

 rhenania s.a. ENVASES Y ARTICULOS PLASTICOS PARA LA INDUSTRIA		MANUAL DE RECURSOS HUMANOS BASADO EN COMPETENCIAS	
Formato: Perfil de competencias		Código:	RH-IC-102
		Página:	1 de 1
Instructivo 1. Ubicar a las competencias de acuerdo a su orden desde el número 1 2. Realizar el cálculo 100 / número de competencias 3. La competencia ubicada al final de la lista es aquella que su existencia o ausencia no afecta el perfil del puesto requerido, por lo que se le asignará el puntaje 0, al cual se le sumará el resultado del cálculo para obtener el siguiente puntaje <i>Nota:</i> <i>Cabe indicar, que al último puntaje obtenido se le suma el resultado del cálculo para obtener el siguiente puntaje</i> <i>Se tomarán en cuenta las competencias que tengan un nivel requerido mayor a 50, con el objeto de definir un perfil que permita un excelente desempeño, es decir, no se refiere a requerimientos mínimos.</i>			
Nombre del puesto: Jefe de Sección de Serigrafía		Código:	SSF.3.10
Orden	Lista de competencias	Nivel requerido	
1	Experticia profesional	85,7	
2	Iniciativa	71,4	
3	Construcción de relaciones	57,1	
4	Liderazgo de equipos	42,9	
5	Autoconfianza	28,6	
6	Conocimiento organizacional	14,3	
7	Optimismo	0,0	
Cálculo = 14,3			
Elaboró:		Fecha:	
Revisó:		Fecha:	
Aprobó:		Fecha:	

 rhenania s.a. ENVASES Y ARTICULOS PLASTICOS PARA LA INDUSTRIA		MANUAL DE RECURSOS HUMANOS BASADO EN COMPETENCIAS		
Formato: Descripción y Análisis de puestos		Código:	RH-DA-102	
		Página:	1 de 2	
Descripción del puesto				
Nombre del puesto: Asistente de Serigrafía			Código:	SSF.5.20
Departamento o Sección: Sección de Serigrafía				
Jornada de trabajo:				
Turno 1 (Mañana) : 07:00 - 18:30				
Turno 2 (Noche) : 18:30 - 07:00				
Horario de alimentación: 13:00 - 14:00				
Jefe inmediato superior: Jefe de la Sección de Serigrafía				
Informes o reportes que emite:				
Informe del ingreso de productos terminados				
Informe de salida de productos terminados con Serigrafía				
Puestos bajo su mando:				
Operador de Serigrafía				
Resumen del puesto:				
Supervisa las actividades que se realizan en esta área y soluciona pequeñas dificultades para mejorar el proceso				
Actividades del puesto				
N.	Lista de actividades	Diarias	Semanales	Mensuales
1	Recibe la materia prima solicitada	X		
2	Cuenta los productos terminados que llegan a está área	X		
3	Aporta con ideas para el diseño	X		
4	Ayuda a controlar las actividades realizadas en las máquinas	X		
5	Colabora con la verificación de la calidad en cuanto a Serigrafía	X		
6	Supervisa el embalaje de los productos	X		
7	Cuenta y despacha los productos terminados con Serigrafía	X		
Elaboró:		Fecha:		
Revisó:		Fecha:		
Aprobó:		Fecha:		

 rhenania s.a. ENVASES Y ARTICULOS PLASTICOS PARA LA INDUSTRIA	MANUAL DE RECURSOS HUMANOS BASADO EN COMPETENCIAS																																																															
	Formato: Descripción y Análisis de puestos	Código:	RH-DA-102																																																													
	Página:	2 de 2																																																														
Análisis del puesto																																																																
Requisitos intelectuales																																																																
<p><u>Educación</u> Primaria Secundaria</p> <p><u>Conocimientos</u> Procedimiento en cuanto a Serigrafía</p> <p><u>Experiencia</u> 2 años en adelante</p>																																																																
Esfuerzo físico																																																																
Alto																																																																
Responsabilidad																																																																
Maquinaria Productos terminados																																																																
Condiciones de trabajo																																																																
<table border="1" style="width: 100%;"> <thead> <tr> <th rowspan="2">Descripción del ambiente</th> <th colspan="3">Nivel</th> </tr> <tr> <th>Bajo</th> <th>Normal</th> <th>Alto</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Luz</td> <td></td> <td style="text-align: center;">X</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Ventilación</td> <td></td> <td></td> <td style="text-align: center;">X</td> </tr> <tr> <td>Frío</td> <td></td> <td style="text-align: center;">X</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Calor</td> <td></td> <td style="text-align: center;">X</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Limpieza</td> <td></td> <td style="text-align: center;">X</td> <td></td> </tr> </tbody> </table> <table border="1" style="width: 100%;"> <thead> <tr> <th rowspan="2">Descripción de riesgos</th> <th colspan="3">Nivel</th> </tr> <tr> <th>Bajo</th> <th>Normal</th> <th>Alto</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Golpes</td> <td></td> <td style="text-align: center;">X</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Caídas</td> <td></td> <td style="text-align: center;">X</td> <td></td> </tr> </tbody> </table> <table border="1" style="width: 100%;"> <thead> <tr> <th rowspan="2">Riesgo de enfermedades profesionales que afecten a:</th> <th colspan="3">Nivel</th> </tr> <tr> <th>Bajo</th> <th>Normal</th> <th>Alto</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Oído</td> <td></td> <td style="text-align: center;">X</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Vista</td> <td></td> <td style="text-align: center;">X</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Sistema respiratorio</td> <td></td> <td style="text-align: center;">X</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>				Descripción del ambiente	Nivel			Bajo	Normal	Alto	Luz		X		Ventilación			X	Frío		X		Calor		X		Limpieza		X		Descripción de riesgos	Nivel			Bajo	Normal	Alto	Golpes		X		Caídas		X		Riesgo de enfermedades profesionales que afecten a:	Nivel			Bajo	Normal	Alto	Oído		X		Vista		X		Sistema respiratorio		X	
Descripción del ambiente	Nivel																																																															
	Bajo	Normal	Alto																																																													
Luz		X																																																														
Ventilación			X																																																													
Frío		X																																																														
Calor		X																																																														
Limpieza		X																																																														
Descripción de riesgos	Nivel																																																															
	Bajo	Normal	Alto																																																													
Golpes		X																																																														
Caídas		X																																																														
Riesgo de enfermedades profesionales que afecten a:	Nivel																																																															
	Bajo	Normal	Alto																																																													
Oído		X																																																														
Vista		X																																																														
Sistema respiratorio		X																																																														
Elaboró:		Fecha:																																																														
Revisó:		Fecha:																																																														
Aprobó:		Fecha:																																																														

 rhenania s.a. ENVASES Y ARTICULOS PLASTICOS PARA LA INDUSTRIA		MANUAL DE RECURSOS HUMANOS BASADO EN COMPETENCIAS	
Formato: Perfil de competencias		Código:	RH-IC-102
		Página:	1 de 1
Instructivo 1. Ubicar a las competencias de acuerdo a su orden desde el número 1 2. Realizar el cálculo 100 / número de competencias 3. La competencia ubicada al final de la lista es aquella que su existencia o ausencia no afecta el perfil del puesto requerido, por lo que se le asignará el puntaje 0, al cual se le sumará el resultado del cálculo para obtener el siguiente puntaje <i>Nota:</i> <i>Cabe indicar, que al último puntaje obtenido se le suma el resultado del cálculo para obtener el siguiente puntaje</i> <i>Se tomarán en cuenta las competencias que tengan un nivel requerido mayor a 50, con el objeto de definir un perfil que permita un excelente desempeño, es decir, no se refiere a requerimientos mínimos.</i>			
Nombre del puesto: Asistente de Serigrafía		Código:	SSF.5.20
Orden	Lista de competencias	Nivel requerido	
1	Trabajo en equipo y cooperación	85,7	
2	Experticia técnica	71,4	
3	Iniciativa	57,1	
4	Conocimiento organizacioal	42,9	
5	Autocontrol	28,6	
6	Orientación de servicio	14,3	
7	Búsqueda de información	0,0	
Cálculo = 14,3			
Elaboró:		Fecha:	
Revisó:		Fecha:	
Aprobó:		Fecha:	

 rhenania s.a. ENVASES Y ARTICULOS PLASTICOS PARA LA INDUSTRIA		MANUAL DE RECURSOS HUMANOS BASADO EN COMPETENCIAS		
Formato: Descripción y Análisis de puestos		Código:	RH-DA-102	
		Página:	1 de 2	
Descripción del puesto				
Nombre del puesto: Operador de Serigrafía			Código:	SSF.7.25
Departamento o Sección: Sección de Serigrafía				
Jornada de trabajo: Turno 1 (Mañana) : 07:00 - 18:30 Turno 2 (Noche) : 18:30 - 07:00				
Horario de alimentación: 13:00 - 14:00				
Jefe inmediato superior: Jefe de la Sección de Serigrafía				
Informes o reportes que emite: Informe de cantidad de productos terminados con Serigrafía				
Puestos bajo su mando:				
Ninguno				
Resumen del puesto:				
Supervisa las actividades que se realizan en esta área y soluciona pequeñas dificultades para mejorar el proceso				
Actividades del puesto				
N.	Lista de actividades	Diarias	Semanales	Mensuales
1	Recibe el diseño en papel transfer	X		
2	Bloquea en la malla de nylon mediante tratamiento químico lo que no pertenece al diseño	X		
3	Coloca el diseño en la máquina reveladora	X		
4	Deja el diseño en la máquina por un tiempo de 1/2 minutos a 2	X		
5	Retira el diseño de la máquina y lo moja con agua	X		
6	Deja que se seque y lo puede exponer a la luz	X		
7	Lleva el diseño a la máquina serigráfica y se aplica la pintura correspondiente al material del producto terminado y espera que se seque	X		
8	Embala los productos terminados con Serigrafía	X		
Elaboró:		Fecha:		
Revisó:		Fecha:		
Aprobó:		Fecha:		

 rhenania s.a. ENVASES Y ARTICULOS PLASTICOS PARA LA INDUSTRIA	MANUAL DE RECURSOS HUMANOS BASADO EN COMPETENCIAS																																																																							
	Formato: Descripción y Análisis de puestos	Código:	RH-DA-102																																																																					
	Página:	2 de 2																																																																						
Análisis del puesto																																																																								
Requisitos intelectuales																																																																								
<p><u>Educación</u> Primaria Secundaria</p> <p><u>Conocimientos</u> Técnicas de Serigrafía</p> <p><u>Experiencia</u> 2 años en adelante</p>																																																																								
Esfuerzo físico																																																																								
Alto																																																																								
Responsabilidad																																																																								
Máquina reveladora Máquina serigráfica Productos terminados																																																																								
Condiciones de trabajo																																																																								
<table border="1" style="width: 100%;"> <thead> <tr> <th rowspan="2">Descripción del ambiente</th> <th colspan="3">Nivel</th> </tr> <tr> <th>Bajo</th> <th>Normal</th> <th>Alto</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Luz</td> <td></td> <td style="text-align: center;">X</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Ventilación</td> <td></td> <td></td> <td style="text-align: center;">X</td> </tr> <tr> <td>Frío</td> <td></td> <td style="text-align: center;">X</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Calor</td> <td></td> <td style="text-align: center;">X</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Limpeza</td> <td></td> <td style="text-align: center;">X</td> <td></td> </tr> </tbody> </table> <table border="1" style="width: 100%;"> <thead> <tr> <th rowspan="2">Descripción de riesgos</th> <th colspan="3">Nivel</th> </tr> <tr> <th>Bajo</th> <th>Normal</th> <th>Alto</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Cortes</td> <td></td> <td style="text-align: center;">X</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Quemaduras</td> <td></td> <td style="text-align: center;">X</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Golpes</td> <td></td> <td style="text-align: center;">X</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Caídas</td> <td></td> <td style="text-align: center;">X</td> <td></td> </tr> </tbody> </table> <table border="1" style="width: 100%;"> <thead> <tr> <th rowspan="2">Riesgo de enfermedades profesionales que afecten a:</th> <th colspan="3">Nivel</th> </tr> <tr> <th>Bajo</th> <th>Normal</th> <th>Alto</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Oído</td> <td></td> <td style="text-align: center;">X</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Vista</td> <td></td> <td style="text-align: center;">X</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Sistema respiratorio</td> <td></td> <td style="text-align: center;">X</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>				Descripción del ambiente	Nivel			Bajo	Normal	Alto	Luz		X		Ventilación			X	Frío		X		Calor		X		Limpeza		X		Descripción de riesgos	Nivel			Bajo	Normal	Alto	Cortes		X		Quemaduras		X		Golpes		X		Caídas		X		Riesgo de enfermedades profesionales que afecten a:	Nivel			Bajo	Normal	Alto	Oído		X		Vista		X		Sistema respiratorio		X	
Descripción del ambiente	Nivel																																																																							
	Bajo	Normal	Alto																																																																					
Luz		X																																																																						
Ventilación			X																																																																					
Frío		X																																																																						
Calor		X																																																																						
Limpeza		X																																																																						
Descripción de riesgos	Nivel																																																																							
	Bajo	Normal	Alto																																																																					
Cortes		X																																																																						
Quemaduras		X																																																																						
Golpes		X																																																																						
Caídas		X																																																																						
Riesgo de enfermedades profesionales que afecten a:	Nivel																																																																							
	Bajo	Normal	Alto																																																																					
Oído		X																																																																						
Vista		X																																																																						
Sistema respiratorio		X																																																																						
Elaboró:		Fecha:																																																																						
Revisó:		Fecha:																																																																						
Aprobó:		Fecha:																																																																						

 rhenania s.a. ENVASES Y ARTICULOS PLASTICOS PARA LA INDUSTRIA		MANUAL DE RECURSOS HUMANOS BASADO EN COMPETENCIAS	
Formato: Perfil de competencias		Código:	RH-IC-102
		Página:	1 de 1
Instructivo 1. Ubicar a las competencias de acuerdo a su orden desde el número 1 2. Realizar el cálculo 100 / número de competencias 3. La competencia ubicada al final de la lista es aquella que su existencia o ausencia no afecta el perfil del puesto requerido, por lo que se le asignará el puntaje 0, al cual se le sumará el resultado del cálculo para obtener el siguiente puntaje <i>Nota:</i> <i>Cabe indicar, que al último puntaje obtenido se le suma el resultado del cálculo para obtener el siguiente puntaje</i> <i>Se tomarán en cuenta las competencias que tengan un nivel requerido mayor a 50, con el objeto de definir un perfil que permita un excelente desempeño, es decir, no se refiere a requerimientos mínimos.</i>			
Nombre del puesto: Operador de Serigrafía		Código:	SSF.7.25
Orden	Lista de competencias	Nivel requerido	
1	Experticia técnica	83,3	
2	Trabajo en equipo y cooperación	66,7	
3	Conocimiento organizacioal	50,0	
4	Flexibilidad	33,3	
5	Autocontrol	16,7	
6	Iniciativa	0,0	
Cálculo = 16,7			
Elaboró:		Fecha:	
Revisó:		Fecha:	
Aprobó:		Fecha:	

 rhenania s.a. ENVASES Y ARTICULOS PLASTICOS PARA LA INDUSTRIA		MANUAL DE RECURSOS HUMANOS BASADO EN COMPETENCIAS		
Formato: Descripción y Análisis de puestos		Código:	RH-DA-102	
		Página:	1 de 2	
Descripción del puesto				
Nombre del puesto: Jefe de la Sección de Mantenimiento Eléctrico - Mecánico			Código:	SMT.3.11
Departamento o Sección: Sección de Mantenimiento Eléctrico - Mecánico				
Jornada de trabajo: 07:00 - 18:30				
Horario de alimentación: 13:00 - 14:00				
Jefe inmediato superior: Jefe del Departamento de Producción				
Informes o reportes que emite: Informe general de daños, reparaciones y mantenimiento de la maquinaria				
Puestos bajo su mando:				
Asistente Eléctrico - Mecánico Auxiliar Eléctrico Mecánico				
Resumen del puesto:				
Se asegura y toma medidas para el buen funcionamiento eléctrico y mecánico de la maquinaria que se utiliza para la producción				
Actividades del puesto				
N.	Lista de actividades	Diarias	Semanales	Mensuales
1	Controla el estado de la maquinaria	X		
2	Supervisa el mantenimiento realizado a las máquinas	X		
3	Informa el daño de algún equipo al Jefe de Producción	X		
4	Determina el tiempo de reparación	X		
5	Vigila el trabajo que realiza el Asistente y Auxiliar	X		
6	Realiza reparaciones complejas	X		
Elaboró:		Fecha:		
Revisó:		Fecha:		
Aprobó:		Fecha:		

 rhenania s.a. ENVASES Y ARTICULOS PLASTICOS PARA LA INDUSTRIA	MANUAL DE RECURSOS HUMANOS BASADO EN COMPETENCIAS																																																																							
	Formato: Descripción y Análisis de puestos	Código:	RH-DA-102																																																																					
	Página:	2 de 2																																																																						
Análisis del puesto																																																																								
Requisitos intelectuales																																																																								
<p><u>Educación</u> Primaria Secundaria Carrera : Eléctrico / Mecánico</p> <p><u>Conocimientos</u> Mantenimiento eléctrico y mecánico de maquinaria</p> <p><u>Experiencia</u> 3 años en adelante</p>																																																																								
Esfuerzo físico																																																																								
Medio																																																																								
Responsabilidad																																																																								
Mantenimiento y reparación de maquinaria																																																																								
Condiciones de trabajo																																																																								
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th rowspan="2">Descripción del ambiente</th> <th colspan="3">Nivel</th> </tr> <tr> <th>Bajo</th> <th>Normal</th> <th>Alto</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Luz</td> <td></td> <td style="text-align: center;">X</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Ventilación</td> <td></td> <td></td> <td style="text-align: center;">X</td> </tr> <tr> <td>Frío</td> <td></td> <td style="text-align: center;">X</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Calor</td> <td></td> <td style="text-align: center;">X</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Limpieza</td> <td></td> <td style="text-align: center;">X</td> <td></td> </tr> </tbody> </table> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th rowspan="2">Descripción de riesgos</th> <th colspan="3">Nivel</th> </tr> <tr> <th>Bajo</th> <th>Normal</th> <th>Alto</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Cortes</td> <td></td> <td style="text-align: center;">X</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Quemaduras</td> <td></td> <td style="text-align: center;">X</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Golpes</td> <td></td> <td style="text-align: center;">X</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Caídas</td> <td></td> <td style="text-align: center;">X</td> <td></td> </tr> </tbody> </table> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th rowspan="2">Riesgo de enfermedades profesionales que afecten a:</th> <th colspan="3">Nivel</th> </tr> <tr> <th>Bajo</th> <th>Normal</th> <th>Alto</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Oído</td> <td></td> <td style="text-align: center;">X</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Vista</td> <td style="text-align: center;">X</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Sistema respiratorio</td> <td></td> <td style="text-align: center;">X</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>				Descripción del ambiente	Nivel			Bajo	Normal	Alto	Luz		X		Ventilación			X	Frío		X		Calor		X		Limpieza		X		Descripción de riesgos	Nivel			Bajo	Normal	Alto	Cortes		X		Quemaduras		X		Golpes		X		Caídas		X		Riesgo de enfermedades profesionales que afecten a:	Nivel			Bajo	Normal	Alto	Oído		X		Vista	X			Sistema respiratorio		X	
Descripción del ambiente	Nivel																																																																							
	Bajo	Normal	Alto																																																																					
Luz		X																																																																						
Ventilación			X																																																																					
Frío		X																																																																						
Calor		X																																																																						
Limpieza		X																																																																						
Descripción de riesgos	Nivel																																																																							
	Bajo	Normal	Alto																																																																					
Cortes		X																																																																						
Quemaduras		X																																																																						
Golpes		X																																																																						
Caídas		X																																																																						
Riesgo de enfermedades profesionales que afecten a:	Nivel																																																																							
	Bajo	Normal	Alto																																																																					
Oído		X																																																																						
Vista	X																																																																							
Sistema respiratorio		X																																																																						
Elaboró:		Fecha:																																																																						
Revisó:		Fecha:																																																																						
Aprobó:		Fecha:																																																																						

 rhenania s.a. ENVASES Y ARTICULOS PLASTICOS PARA LA INDUSTRIA		MANUAL DE RECURSOS HUMANOS BASADO EN COMPETENCIAS	
Formato: Perfil de competencias		Código:	RH-IC-102
		Página:	1 de 1
Instructivo 1. Ubicar a las competencias de acuerdo a su orden desde el número 1 2. Realizar el cálculo 100 / número de competencias 3. La competencia ubicada al final de la lista es aquella que su existencia o ausencia no afecta el perfil del puesto requerido, por lo que se le asignará el puntaje 0, al cual se le sumará el resultado del cálculo para obtener el siguiente puntaje <i>Nota:</i> <i>Cabe indicar, que al último puntaje obtenido se le suma el resultado del cálculo para obtener el siguiente puntaje</i> <i>Se tomarán en cuenta las competencias que tengan un nivel requerido mayor a 50, con el objeto de definir un perfil que permita un excelente desempeño, es decir, no se refiere a requerimientos mínimos.</i>			
Nombre del puesto: Jefe de la Sección de Mantenimiento Eléctrico - Mecánico		Código:	SMT.3.11
Orden	Lista de competencias	Nivel requerido	
1	Orientación al logro	85,7	
2	Experticia profesional	71,4	
3	Conocimiento organizacional	57,1	
4	Pensamiento analítico	42,9	
5	Autocontrol	28,6	
6	Autoconfianza	14,3	
7	Flexibilidad	0,0	
Cálculo = 14,3			
Elaboró:		Fecha:	
Revisó:		Fecha:	
Aprobó:		Fecha:	

 rhenania s.a. ENVASES Y ARTICULOS PLASTICOS PARA LA INDUSTRIA		MANUAL DE RECURSOS HUMANOS BASADO EN COMPETENCIAS		
Formato: Descripción y Análisis de puestos		Código:	RH-DA-102	
		Página:	1 de 2	
Descripción del puesto				
Nombre del puesto: Asistente Eléctrico - Mecánico			Código:	SMT.5.21
Departamento o Sección: Sección de Mantenimiento Eléctrico - Mecánico				
Jornada de trabajo:				
Turno 1 (Mañana) : 07:00 - 18:30				
Turno 2 (Noche) : 18:30 - 07:00				
Horario de alimentación: 13:00 - 14:00				
Jefe inmediato superior: Jefe de la Sección de Mantenimiento Eléctrico - Mecánico				
Informes o reportes que emite:				
Informe de novedades en su turno de trabajo				
Puestos bajo su mando:				
Auxiliar Eléctrico - Mecánico				
Resumen del puesto:				
Colabora con las acciones para llevar a cabo el mantenimiento eléctrico - mecánico de la maquinaria				
Actividades del puesto				
N.	Lista de actividades	Diarias	Semanales	Mensuales
1	Realiza el mantenimiento de las máquinas	X		
2	Contribuye en el control del funcionamiento de la maquinaria	X		
3	Asiste en las reparaciones que hace su Jefe	X		
4	Proporciona ideas para el mantenimiento y/ o reparaciones	X		
5	Supervisa la labor realizada por el Auxiliar	X		
Elaboró:		Fecha:		
Revisó:		Fecha:		
Aprobó:		Fecha:		

 rhenania s.a. ENVASES Y ARTICULOS PLASTICOS PARA LA INDUSTRIA	MANUAL DE RECURSOS HUMANOS BASADO EN COMPETENCIAS																																																																							
	Formato: Descripción y Análisis de puestos	Código:	RH-DA-102																																																																					
	Página:	2 de 2																																																																						
Análisis del puesto																																																																								
Requisitos intelectuales																																																																								
<p><u>Educación</u> Primaria Secundaria Carrera : Eléctrico / Mecánico</p> <p><u>Conocimientos</u> Mantenimiento eléctrico y mecánico de maquinaria</p> <p><u>Experiencia</u> 2 años en adelante</p>																																																																								
Esfuerzo físico																																																																								
Alto																																																																								
Responsabilidad																																																																								
Mantenimiento y reparación de maquinaria																																																																								
Condiciones de trabajo																																																																								
<table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2">Descripción del ambiente</th> <th colspan="3">Nivel</th> </tr> <tr> <th>Bajo</th> <th>Normal</th> <th>Alto</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Luz</td> <td></td> <td>X</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Ventilación</td> <td></td> <td></td> <td>X</td> </tr> <tr> <td>Frío</td> <td></td> <td>X</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Calor</td> <td></td> <td>X</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Limpieza</td> <td></td> <td>X</td> <td></td> </tr> </tbody> </table> <table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2">Descripción de riesgos</th> <th colspan="3">Nivel</th> </tr> <tr> <th>Bajo</th> <th>Normal</th> <th>Alto</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Cortes</td> <td></td> <td>X</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Quemaduras</td> <td></td> <td>X</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Golpes</td> <td></td> <td>X</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Caídas</td> <td></td> <td>X</td> <td></td> </tr> </tbody> </table> <table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2">Riesgo de enfermedades profesionales que afecten a:</th> <th colspan="3">Nivel</th> </tr> <tr> <th>Bajo</th> <th>Normal</th> <th>Alto</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Oído</td> <td></td> <td>X</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Vista</td> <td>X</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Sistema respiratorio</td> <td></td> <td>X</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>				Descripción del ambiente	Nivel			Bajo	Normal	Alto	Luz		X		Ventilación			X	Frío		X		Calor		X		Limpieza		X		Descripción de riesgos	Nivel			Bajo	Normal	Alto	Cortes		X		Quemaduras		X		Golpes		X		Caídas		X		Riesgo de enfermedades profesionales que afecten a:	Nivel			Bajo	Normal	Alto	Oído		X		Vista	X			Sistema respiratorio		X	
Descripción del ambiente	Nivel																																																																							
	Bajo	Normal	Alto																																																																					
Luz		X																																																																						
Ventilación			X																																																																					
Frío		X																																																																						
Calor		X																																																																						
Limpieza		X																																																																						
Descripción de riesgos	Nivel																																																																							
	Bajo	Normal	Alto																																																																					
Cortes		X																																																																						
Quemaduras		X																																																																						
Golpes		X																																																																						
Caídas		X																																																																						
Riesgo de enfermedades profesionales que afecten a:	Nivel																																																																							
	Bajo	Normal	Alto																																																																					
Oído		X																																																																						
Vista	X																																																																							
Sistema respiratorio		X																																																																						
Elaboró:		Fecha:																																																																						
Revisó:		Fecha:																																																																						
Aprobó:		Fecha:																																																																						

 rhenania s.a. ENVASES Y ARTICULOS PLASTICOS PARA LA INDUSTRIA		MANUAL DE RECURSOS HUMANOS BASADO EN COMPETENCIAS	
Formato: Perfil de competencias		Código:	RH-IC-102
		Página:	1 de 1
Instructivo 1. Ubicar a las competencias de acuerdo a su orden desde el número 1 2. Realizar el cálculo 100 / número de competencias 3. La competencia ubicada al final de la lista es aquella que su existencia o ausencia no afecta el perfil del puesto requerido, por lo que se le asignará el puntaje 0, al cual se le sumará el resultado del cálculo para obtener el siguiente puntaje <i>Nota:</i> <i>Cabe indicar, que al último puntaje obtenido se le suma el resultado del cálculo para obtener el siguiente puntaje</i> <i>Se tomarán en cuenta las competencias que tengan un nivel requerido mayor a 50, con el objeto de definir un perfil que permita un excelente desempeño, es decir, no se refiere a requerimientos mínimos.</i>			
Nombre del puesto: Asistente Eléctrico - Mecánico		Código: SMT.5.21	
Orden	Lista de competencias	Nivel requerido	
1	Trabajo en equipo y cooperación	83,3	
2	Experticia técnica	66,7	
3	Conocimiento organizacional	50,0	
4	Autocontrol	33,3	
5	Pensamiento analítico	16,7	
6	Optimismo	0,0	
Cálculo = 16,7			
Elaboró:		Fecha:	
Revisó:		Fecha:	
Aprobó:		Fecha:	

 rhenania s.a. ENVASES Y ARTICULOS PLASTICOS PARA LA INDUSTRIA		MANUAL DE RECURSOS HUMANOS BASADO EN COMPETENCIAS		
Formato: Descripción y Análisis de puestos		Código:	RH-DA-102	
		Página:	1 de 2	
Descripción del puesto				
Nombre del puesto: Auxiliar Eléctrico - Mecánico			Código:	SMT.9.29
Departamento o Sección: Sección de Mantenimiento Eléctrico - Mecánico				
Jornada de trabajo: Turno 1 (Mañana) : 07:00 - 18:30 Turno 2 (Noche) : 18:30 - 07:00				
Horario de alimentación: 13:00 - 14:00				
Jefe inmediato superior: Asistente Eléctrico - Mecánico				
Informes o reportes que emite: Informe de todo tipos de daños en las máquinas				
Puestos bajo su mando:				
Ninguno				
Resumen del puesto:				
Colabora con las acciones para llevar a cabo el mantenimiento eléctrico - mecánico de la maquinaria				
Actividades del puesto				
N.	Lista de actividades	Diarias	Semanales	Mensuales
1	Pasa las herramientas correspondientes en el momento del mantenimiento	X		
2	Ayuda en la limpieza de la máquinas	X		
3	Hace reparaciones que no son complicadas	X		
4	Informa daños pequeños y graves al Jefe de Mantenimiento	X		
5	Coopera en todas las actividades que le ordena su Jefe	X		
6	Realiza la limpieza del lugar donse se hizo el mantenimiento de determinada máquina	X		
Elaboró:		Fecha:		
Revisó:		Fecha:		
Aprobó:		Fecha:		

 rhenania s.a. ENVASES Y ARTICULOS PLASTICOS PARA LA INDUSTRIA	MANUAL DE RECURSOS HUMANOS BASADO EN COMPETENCIAS																																																																			
	Formato: Descripción y Análisis de puestos	Código:	RH-DA-102																																																																	
	Página:	2 de 2																																																																		
Análisis del puesto																																																																				
Requisitos intelectuales																																																																				
<p><u>Educación</u> Primaria Secundaria</p> <p><u>Conocimientos</u> Mantenimiento eléctrico y mecánico de maquinaria</p> <p><u>Experiencia</u> 2 años en adelante</p>																																																																				
Esfuerzo físico																																																																				
Alto																																																																				
Responsabilidad																																																																				
Mantenimiento y pequeñas reparaciones de maquinaria																																																																				
Condiciones de trabajo																																																																				
<table border="1" style="width: 100%;"> <thead> <tr> <th rowspan="2">Descripción del ambiente</th> <th colspan="3">Nivel</th> </tr> <tr> <th>Bajo</th> <th>Normal</th> <th>Alto</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Luz</td> <td></td> <td style="text-align: center;">X</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Ventilación</td> <td></td> <td></td> <td style="text-align: center;">X</td> </tr> <tr> <td>Frio</td> <td></td> <td style="text-align: center;">X</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Calor</td> <td></td> <td style="text-align: center;">X</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Limpieza</td> <td></td> <td style="text-align: center;">X</td> <td></td> </tr> </tbody> </table> <table border="1" style="width: 100%;"> <thead> <tr> <th rowspan="2">Descripción de riesgos</th> <th colspan="3">Nivel</th> </tr> <tr> <th>Bajo</th> <th>Normal</th> <th>Alto</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Cortes</td> <td></td> <td></td> <td style="text-align: center;">X</td> </tr> <tr> <td>Quemaduras</td> <td></td> <td></td> <td style="text-align: center;">X</td> </tr> <tr> <td>Golpes</td> <td></td> <td></td> <td style="text-align: center;">X</td> </tr> <tr> <td>Caídas</td> <td></td> <td style="text-align: center;">X</td> <td></td> </tr> </tbody> </table> <table border="1" style="width: 100%;"> <thead> <tr> <th rowspan="2">Riesgo de enfermedades profesionales que afecten a:</th> <th colspan="3">Nivel</th> </tr> <tr> <th>Bajo</th> <th>Normal</th> <th>Alto</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Oído</td> <td></td> <td style="text-align: center;">X</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Sistema respiratorio</td> <td></td> <td style="text-align: center;">X</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>				Descripción del ambiente	Nivel			Bajo	Normal	Alto	Luz		X		Ventilación			X	Frio		X		Calor		X		Limpieza		X		Descripción de riesgos	Nivel			Bajo	Normal	Alto	Cortes			X	Quemaduras			X	Golpes			X	Caídas		X		Riesgo de enfermedades profesionales que afecten a:	Nivel			Bajo	Normal	Alto	Oído		X		Sistema respiratorio		X	
Descripción del ambiente	Nivel																																																																			
	Bajo	Normal	Alto																																																																	
Luz		X																																																																		
Ventilación			X																																																																	
Frio		X																																																																		
Calor		X																																																																		
Limpieza		X																																																																		
Descripción de riesgos	Nivel																																																																			
	Bajo	Normal	Alto																																																																	
Cortes			X																																																																	
Quemaduras			X																																																																	
Golpes			X																																																																	
Caídas		X																																																																		
Riesgo de enfermedades profesionales que afecten a:	Nivel																																																																			
	Bajo	Normal	Alto																																																																	
Oído		X																																																																		
Sistema respiratorio		X																																																																		
Elaboró:		Fecha:																																																																		
Revisó:		Fecha:																																																																		
Aprobó:		Fecha:																																																																		

 rhenania s.a. ENVASES Y ARTICULOS PLASTICOS PARA LA INDUSTRIA		MANUAL DE RECURSOS HUMANOS BASADO EN COMPETENCIAS	
Formato: Perfil de competencias		Código:	RH-IC-102
		Página:	1 de 1
Instructivo 1. Ubicar a las competencias de acuerdo a su orden desde el número 1 2. Realizar el cálculo 100 / número de competencias 3. La competencia ubicada al final de la lista es aquella que su existencia o ausencia no afecta el perfil del puesto requerido, por lo que se le asignará el puntaje 0, al cual se le sumará el resultado del cálculo para obtener el siguiente puntaje <i>Nota:</i> <i>Cabe indicar, que al último puntaje obtenido se le suma el resultado del cálculo para obtener el siguiente puntaje</i> <i>Se tomarán en cuenta las competencias que tengan un nivel requerido mayor a 50, con el objeto de definir un perfil que permita un excelente desempeño, es decir, no se refiere a requerimientos mínimos.</i>			
Nombre del puesto: Auxiliar Eléctrico - Mecánico		Código:	SMT.9.29
Orden	Lista de competencias	Nivel requerido	
1	Experticia técnica	83,3	
2	Flexibilidad	66,7	
3	Trabajo en equipo y cooperación	50,0	
4	Contrucción de relaciones	33,3	
5	Iniciativa	16,7	
6	Manejo del conflicto	0,0	
Cálculo = 16,7			
Elaboró:		Fecha:	
Revisó:		Fecha:	
Aprobó:		Fecha:	

 rhenania s.a. ENVASES Y ARTICULOS PLASTICOS PARA LA INDUSTRIA		MANUAL DE RECURSOS HUMANOS BASADO EN COMPETENCIAS		
Formato: Descripción y Análisis de puestos		Código:	RH-DA-102	
		Página:	1 de 2	
Descripción del puesto				
Nombre del puesto: Mensajero			Código:	DSG.12.33
Departamento o Sección: Departamento de Servicios Generales y Seguridad				
Jornada de trabajo: 08:00 - 16:00				
Horario de alimentación: 13:00 - 14:00				
Jefe inmediato superior: Jefe del Departamento de Servicios Generales y Seguridad				
Informes o reportes que emite:				
Informe de documentos retirados y entregados				
Puestos bajo su mando:				
Ninguno				
Resumen del puesto:				
Recibe, retira, entrega paquetes, documentos y mensajes en las distintas áreas de la empresa				
Actividades del puesto				
N.	Lista de actividades	Diarias	Semanales	Mensuales
1	Retirar y entregar oficios, mensajes y documentos a otras empresas o instituciones	X		
2	Repartir los memorándums correspondientes a las oficinas de la empresa	X		
3	Por orden de la secretaría hacer depósitos o retiros del banco	X		
4	Entrega cheques en las instituciones de servicios básicos y en el seguro social por pago de planillas			X
5	Mantiene un registro de firmas de las personas a quienes fue entregado uno o varios documentos	X		
6	Hace pequeñas compras de suministros de oficina		X	
Elaboró:		Fecha:		
Revisó:		Fecha:		
Aprobó:		Fecha:		

 rhenania s.a. ENVASES Y ARTICULOS PLASTICOS PARA LA INDUSTRIA	MANUAL DE RECURSOS HUMANOS BASADO EN COMPETENCIAS																																																											
	Formato: Descripción y Análisis de puestos	Código:	RH-DA-102																																																									
	Página:	2 de 2																																																										
Análisis del puesto																																																												
Requisitos intelectuales																																																												
<p><u>Educación</u> Primaria Secundaria</p> <p><u>Otros conocimientos</u> Conducción de vehículo Mecánica básica</p> <p><u>Experiencia</u> 1 año en adelante</p>																																																												
Esfuerzo físico																																																												
Alto																																																												
Responsabilidad																																																												
Documentos Paquetes Valores Camioneta pequeña																																																												
Condiciones de trabajo																																																												
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th rowspan="2">Descripción del ambiente</th> <th colspan="3">Nivel</th> </tr> <tr> <th>Bajo</th> <th>Normal</th> <th>Alto</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Luz</td> <td></td> <td style="text-align: center;">X</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Ventilación</td> <td></td> <td style="text-align: center;">X</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Frío</td> <td></td> <td style="text-align: center;">X</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Calor</td> <td></td> <td style="text-align: center;">X</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Limpieza</td> <td></td> <td style="text-align: center;">X</td> <td></td> </tr> </tbody> </table> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th rowspan="2">Descripción de riesgos</th> <th colspan="3">Nivel</th> </tr> <tr> <th>Bajo</th> <th>Normal</th> <th>Alto</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Accidente de tránsito</td> <td></td> <td style="text-align: center;">X</td> <td></td> </tr> </tbody> </table> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th rowspan="2">Riesgo de enfermedades profesionales que afecten a:</th> <th colspan="3">Nivel</th> </tr> <tr> <th>Bajo</th> <th>Normal</th> <th>Alto</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Oído</td> <td style="text-align: center;">X</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Vista</td> <td></td> <td style="text-align: center;">X</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Sistema respiratorio</td> <td style="text-align: center;">X</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>				Descripción del ambiente	Nivel			Bajo	Normal	Alto	Luz		X		Ventilación		X		Frío		X		Calor		X		Limpieza		X		Descripción de riesgos	Nivel			Bajo	Normal	Alto	Accidente de tránsito		X		Riesgo de enfermedades profesionales que afecten a:	Nivel			Bajo	Normal	Alto	Oído	X			Vista		X		Sistema respiratorio	X		
Descripción del ambiente	Nivel																																																											
	Bajo	Normal	Alto																																																									
Luz		X																																																										
Ventilación		X																																																										
Frío		X																																																										
Calor		X																																																										
Limpieza		X																																																										
Descripción de riesgos	Nivel																																																											
	Bajo	Normal	Alto																																																									
Accidente de tránsito		X																																																										
Riesgo de enfermedades profesionales que afecten a:	Nivel																																																											
	Bajo	Normal	Alto																																																									
Oído	X																																																											
Vista		X																																																										
Sistema respiratorio	X																																																											
Elaboró:		Fecha:																																																										
Revisó:		Fecha:																																																										
Aprobó:		Fecha:																																																										

 rhenania s.a. ENVASES Y ARTICULOS PLASTICOS PARA LA INDUSTRIA		MANUAL DE RECURSOS HUMANOS BASADO EN COMPETENCIAS	
Formato: Perfil de competencias		Código:	RH-IC-102
		Página:	1 de 1
Instructivo 1. Ubicar a las competencias de acuerdo a su orden desde el número 1 2. Realizar el cálculo 100 / número de competencias 3. La competencia ubicada al final de la lista es aquella que su existencia o ausencia no afecta el perfil del puesto requerido, por lo que se le asignará el puntaje 0, al cual se le sumará el resultado del cálculo para obtener el siguiente puntaje <i>Nota:</i> <i>Cabe indicar, que al último puntaje obtenido se le suma el resultado del cálculo para obtener el siguiente puntaje</i> <i>Se tomarán en cuenta las competencias que tengan un nivel requerido mayor a 50, con el objeto de definir un perfil que permita un excelente desempeño, es decir, no se refiere a requerimientos mínimos.</i>			
Nombre del puesto: Mensajero		Código:	DSG.12.33
Orden	Lista de competencias	Nivel requerido	
1	Experticia técnica	85,7	
2	Búsqueda de información	71,4	
3	Trabajo en equipo y cooperación	57,1	
4	Autoconfianza	42,9	
5	Orientación de servicio	28,6	
6	Flexibilidad	14,3	
7	Autocontrol	0,0	
Cálculo = 14,3			
Elaboró:		Fecha:	
Revisó:		Fecha:	
Aprobó:		Fecha:	

 rhenania s.a. ENVASES Y ARTICULOS PLASTICOS PARA LA INDUSTRIA		MANUAL DE RECURSOS HUMANOS BASADO EN COMPETENCIAS		
Formato: Descripción y Análisis de puestos		Código:	RH-DA-102	
		Página:	1 de 2	
Descripción del puesto				
Nombre del puesto: Conserje			Código:	DSG.13.34
Departamento o Sección: Departamento de Servicios Generales y Seguridad				
Jornada de trabajo: 07:00 - 18:30				
Horario de alimentación: 13:00 - 14:00				
Jefe inmediato superior: Jefe del Departamento de Servicios Generales y Seguridad				
Informes o reportes que emite:				
Solicitud de requerimientos referente a materiales e instrumentos de aseo				
Informe de materiales distribuidos en cada área de la empresa				
Puestos bajo su mando:				
Ninguno				
Resumen del puesto:				
Se refiere al servicio de aseo, limpieza, mantenimiento de las instalaciones y orden de los bienes que posee la empresa				
Actividades del puesto				
N.	Lista de actividades	Diarias	Semanales	Mensuales
1	Limpia los pisos de baldosa	X		
2	Aspira los pisos que son alfombrados	X		
3	Distribuye materiales de aseo en las diferentes áreas de la empresa		X	
4	Recolecta la basura	X		
5	Lava los recipientes para basura y los pone en su lugar	X		
6	Realiza pequeñas reparaciones en la empresa con respecto a carpintería, plomería, electricidad			X
7	Desinfecta sanitarios y cuartos de baño en general	X		
8	Solicita materiales e instrumentos para realizar su trabajo			X
Elaboró:		Fecha:		
Revisó:		Fecha:		
Aprobó:		Fecha:		

 rhenania s.a. ENVASES Y ARTICULOS PLASTICOS PARA LA INDUSTRIA	MANUAL DE RECURSOS HUMANOS BASADO EN COMPETENCIAS																																																											
	Formato: Descripción y Análisis de puestos	Código:	RH-DA-102																																																									
	Página:	2 de 2																																																										
Análisis del puesto																																																												
Requisitos intelectuales																																																												
<p><u>Educación</u> Primaria Secundaria</p> <p><u>Conocimientos básicos</u> Carpintería Plomería Electricidad</p> <p><u>Experiencia</u> 1 año en adelante</p>																																																												
Esfuerzo físico																																																												
Alto																																																												
Responsabilidad																																																												
Herramientas y materiales de aseo																																																												
Condiciones de trabajo																																																												
<table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2">Descripción del ambiente</th> <th colspan="3">Nivel</th> </tr> <tr> <th>Bajo</th> <th>Normal</th> <th>Alto</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Luz</td> <td></td> <td>X</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Ventilación</td> <td></td> <td>X</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Frío</td> <td></td> <td>X</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Calor</td> <td></td> <td>X</td> <td></td> </tr> </tbody> </table> <table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2">Descripción de riesgos</th> <th colspan="3">Nivel</th> </tr> <tr> <th>Bajo</th> <th>Normal</th> <th>Alto</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Cortes</td> <td>X</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Golpes</td> <td></td> <td>X</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Caídas</td> <td></td> <td>X</td> <td></td> </tr> </tbody> </table> <table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2">Riesgo de enfermedades profesionales que afecten a:</th> <th colspan="3">Nivel</th> </tr> <tr> <th>Bajo</th> <th>Normal</th> <th>Alto</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Oído</td> <td></td> <td>X</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Sistema respiratorio</td> <td></td> <td>X</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>				Descripción del ambiente	Nivel			Bajo	Normal	Alto	Luz		X		Ventilación		X		Frío		X		Calor		X		Descripción de riesgos	Nivel			Bajo	Normal	Alto	Cortes	X			Golpes		X		Caídas		X		Riesgo de enfermedades profesionales que afecten a:	Nivel			Bajo	Normal	Alto	Oído		X		Sistema respiratorio		X	
Descripción del ambiente	Nivel																																																											
	Bajo	Normal	Alto																																																									
Luz		X																																																										
Ventilación		X																																																										
Frío		X																																																										
Calor		X																																																										
Descripción de riesgos	Nivel																																																											
	Bajo	Normal	Alto																																																									
Cortes	X																																																											
Golpes		X																																																										
Caídas		X																																																										
Riesgo de enfermedades profesionales que afecten a:	Nivel																																																											
	Bajo	Normal	Alto																																																									
Oído		X																																																										
Sistema respiratorio		X																																																										
Elaboró:		Fecha:																																																										
Revisó:		Fecha:																																																										
Aprobó:		Fecha:																																																										

 rhenania s.a. ENVASES Y ARTICULOS PLASTICOS PARA LA INDUSTRIA		MANUAL DE RECURSOS HUMANOS BASADO EN COMPETENCIAS	
Formato: Perfil de competencias		Código:	RH-IC-102
		Página:	1 de 1
Instructivo 1. Ubicar a las competencias de acuerdo a su orden desde el número 1 2. Realizar el cálculo 100 / número de competencias 3. La competencia ubicada al final de la lista es aquella que su existencia o ausencia no afecta el perfil del puesto requerido, por lo que se le asignará el puntaje 0, al cual se le sumará el resultado del cálculo para obtener el siguiente puntaje <i>Nota:</i> <i>Cabe indicar, que al último puntaje obtenido se le suma el resultado del cálculo para obtener el siguiente puntaje</i> <i>Se tomarán en cuenta las competencias que tengan un nivel requerido mayor a 50, con el objeto de definir un perfil que permita un excelente desempeño, es decir, no se refiere a requerimientos mínimos.</i>			
Nombre del puesto: Conserje		Código:	DSG.13.34
Orden	Lista de competencias	Nivel requerido	
1	Experticia técnica	83,3	
2	Trabajo en equipo y cooperación	66,7	
3	Flexibilidad	50,0	
4	Orientación de servicio	33,3	
5	Iniciativa	16,7	
6	Optimismo	0,0	
Cálculo = 16,7			
Elaboró:		Fecha:	
Revisó:		Fecha:	
Aprobó:		Fecha:	

 rhenania s.a. ENVASES Y ARTICULOS PLASTICOS PARA LA INDUSTRIA		MANUAL DE RECURSOS HUMANOS BASADO EN COMPETENCIAS		
Formato: Descripción y Análisis de puestos		Código:	RH-DA-102	
		Página:	1 de 2	
Descripción del puesto				
Nombre del puesto: Guardia de seguridad			Código:	DSG.11.32
Departamento o Sección: Departamento de Servicios Generales y Seguridad				
Jornada de trabajo:				
Turno 1 (Mañana) : 07:00 - 18:30				
Turno 2 (Noche) : 18:30 - 07:00				
Horario de alimentación: 13:00 - 14:00				
Jefe inmediato superior: Jefe del Departamento de Servicios Generales y Seguridad				
Informes o reportes que emite:				
Informe de personas que ingresan y salen de la empresa				
Puestos bajo su mando:				
Ninguno				
Resumen del puesto:				
Se encarga de brindar seguridad a las personas que laboran en la empresa y de vigilar las instalaciones.				
Actividades del puesto				
N.	Lista de actividades	Diarias	Semanales	Mensuales
1	Permite el ingreso de personas extrañas previa autorización	X		
2	Abre y cierra las puertas al personal	X		
3	Cuidar los vehículos ubicados en el parqueadero de la empresa	X		
4	Realiza recorridos por las instalaciones especialmente en las noches para prevenir robos	X		
5	Detecta irregularidades con el fin de evitar problemas	X		
6	Informa a los individuos que ingresan, acerca de la ubicación de un área determinada	X		
7	Revisa que las cerraduras estén en buenas condiciones	X		
Elaboró:		Fecha:		
Revisó:		Fecha:		
Aprobó:		Fecha:		

 rhenania s.a. ENVASES Y ARTICULOS PLASTICOS PARA LA INDUSTRIA	MANUAL DE RECURSOS HUMANOS BASADO EN COMPETENCIAS																					
	Formato: Descripción y Análisis de puestos	Código:	RH-DA-102																			
	Página:	2 de 2																				
Análisis del puesto																						
Requisitos intelectuales																						
<p><u>Educación</u> Primaria Secundaria</p> <p><u>Otros conocimientos</u> Preparación en seguridad Manejo de armas</p> <p><u>Experiencia</u> 2 años en adelante</p>																						
Esfuerzo físico																						
Alto																						
Responsabilidad																						
Arma																						
Condiciones de trabajo																						
<table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <thead> <tr> <th rowspan="2">Descripción de riesgos</th> <th colspan="3">Nivel</th> </tr> <tr> <th>Bajo</th> <th>Normal</th> <th>Alto</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Golpes</td> <td></td> <td style="text-align: center;">X</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Caídas</td> <td></td> <td style="text-align: center;">X</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Accidente con arma</td> <td></td> <td style="text-align: center;">X</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>				Descripción de riesgos	Nivel			Bajo	Normal	Alto	Golpes		X		Caídas		X		Accidente con arma		X	
Descripción de riesgos	Nivel																					
	Bajo	Normal	Alto																			
Golpes		X																				
Caídas		X																				
Accidente con arma		X																				
Elaboró:		Fecha:																				
Revisó:		Fecha:																				
Aprobó:		Fecha:																				

 rhenania s.a. ENVASES Y ARTICULOS PLASTICOS PARA LA INDUSTRIA		MANUAL DE RECURSOS HUMANOS BASADO EN COMPETENCIAS	
Formato: Perfil de competencias		Código:	RH-IC-102
		Página:	1 de 1
Instructivo			
1. Ubicar a las competencias de acuerdo a su orden desde el número 1 2. Realizar el cálculo 100 / número de competencias 3. La competencia ubicada al final de la lista es aquella que su existencia o ausencia no afecta el perfil del puesto requerido, por lo que se le asignará el puntaje 0, al cual se le sumará el resultado del cálculo para obtener el siguiente puntaje			
<i>Nota:</i> Cabe indicar, que al último puntaje obtenido se le suma el resultado del cálculo para obtener el siguiente puntaje			
Se tomarán en cuenta las competencias que tengan un nivel requerido mayor a 50, con el objeto de definir un perfil que permita un excelente desempeño, es decir, no se refiere a requerimientos mínimos.			
Nombre del puesto: Guardia de seguridad		Código: DSG.11.32	
Orden	Lista de competencias	Nivel requerido	
1	Experticia técnica	83,3	
2	Autoconfianza	66,7	
3	Autocontrol	50,0	
4	Orientación de servicio	33,3	
5	Iniciativa	16,7	
6	Comprensión interpersonal	0,0	
Cálculo = 16,7			
Elaboró:		Fecha:	
Revisó:		Fecha:	
Aprobó:		Fecha:	

 rhenania s.a. ENVASES Y ARTICULOS PLASTICOS PARA LA INDUSTRIA		MANUAL DE RECURSOS HUMANOS BASADO EN COMPETENCIAS	
Formato: Sueldos por competencias (nivel requerido)		Código:	RH – RM – 100
		Página:	1 de 10
Nombre del puesto: Gerente General			
Competencias		nrq	scq
Sentido estratégico		87,5	3,3
Conocimiento organizacional		75	3,9
Pensamiento analítico		63	4,6
Experticia gerencial		50	5,8
TOTAL		275	17,6
Sueldo normal	289,37		
nrq = Nivel requerido scq = Sueldo normal/ cada competencia Sueldo base por competencias = Sueldo normal + Total scq Sueldo base por competencias = 306,95			
Nombre del puesto: Subgerente			
Competencias		nrq	scq
Conocimiento organizacional		88,9	2,3
Pensamiento analítico		77,8	2,7
Experticia gerencial		66,7	3,1
Orientación al logro		55,6	3,8
TOTAL		289	11,9
Sueldo normal	208,73		
nrq = Nivel requerido scq = Sueldo normal/ cada competencia Sueldo base por competencias = Sueldo normal + Total scq Sueldo base por competencias = 220,65			
Nombre del puesto: Asistente de Subgerencia			
Competencias		nrq	scq
Búsqueda de información		85,7	1,9
Experticia técnica		71,4	2,3
Construcción de relaciones		57,1	2,9
TOTAL		214	7,1
Sueldo normal	163,37		
nrq = Nivel requerido scq = Sueldo normal/ cada competencia Sueldo base por competencias = Sueldo normal + Total scq Sueldo base por competencias = 170,42			
Elaboró:		Fecha:	
Revisó:		Fecha:	
Aprobó:		Fecha:	

 rhenania s.a. ENVASES Y ARTICULOS PLASTICOS PARA LA INDUSTRIA		MANUAL DE RECURSOS HUMANOS BASADO EN COMPETENCIAS	
Formato: Sueldos por competencias (nivel requerido)		Código:	RH – RM – 100
		Página:	2 de 10
Nombre del puesto: Secretaria - Recepcionista			
Competencias		nrq	scq
Orientación de servicio		87,5	1,8
Experticia técnica		75	2,1
Construcción de relaciones		63	2,6
TOTAL		225	6,5
Sueldo normal	159,78		
nrq = Nivel requerido scq = salario normal/ cada competencia			
Sueldo base por competencias = Sueldo normal + Total scq Sueldo base por competencias = 166,29			
Nombre del puesto: Jefe del Dpto. de Comercialización			
Competencias		nrq	scq
Conocimiento organizacional		88,9	1,9
Impacto e influencia		77,8	2,2
Orientación de servicio		66,7	2,5
Iniciativa		55,6	3,0
TOTAL		289	9,6
Sueldo normal	168,41		
nrq = Nivel requerido scq = Sueldo normal/ cada competencia			
Sueldo base por competencias = Sueldo normal + Total scq Sueldo base por competencias = 178,03			
Nombre del puesto: Asistente de Compras			
Competencias		nrq	scq
Búsqueda de información		83,3	1,96
Pensamiento conceptual		66,7	2,45
Construcción de relaciones		50,0	3,27
TOTAL		200	7,68
Sueldo normal	163,37		
nrq = Nivel requerido scq = Sueldo normal/ cada competencia			
Sueldo base por competencias = Sueldo normal + Total scq Sueldo base por competencias = 171,05			
Elaboró:		Fecha:	
Revisó:		Fecha:	
Aprobó:		Fecha:	

 rhenania s.a. ENVASES Y ARTICULOS PLASTICOS PARA LA INDUSTRIA		MANUAL DE RECURSOS HUMANOS BASADO EN COMPETENCIAS	
Formato: Sueldos por competencias (nivel requerido)		Código:	RH – RM – 100
		Página:	3 de 10
Nombre del puesto: Asistente de Importaciones			
Competencias		nrq	scq
Construcción de relaciones		87,5	1,9
Búsqueda de información		75	2,2
Experticia técnica		63	2,6
Autocontrol		50	3,3
TOTAL		275	9,9
Sueldo normal	163,37		
nrq = Nivel requerido scq = Sueldo normal/ cada competencia Sueldo base por competencias = Sueldo normal + Total scq Sueldo base por competencias = 173,30			
Nombre del puesto: Jefe del Dpto de Contabilidad			
Competencias		nrq	scq
Experticia profesional		87,5	1,9
Pensamiento conceptual		75,0	2,2
Pensamiento analítico		62,5	2,7
Conocimiento organizacional		50,0	3,4
TOTAL		275	10,2
Sueldo normal	168,41		
nrq = Nivel requerido scq = Sueldo normal/ cada competencia Sueldo base por competencias = Sueldo normal + Total scq Sueldo base por competencias = 178,64			
Nombre del puesto: Asistente de Contabilidad			
Competencias		nrq	scq
Experticia técnica		85,7	1,91
Trabajo en equipo y cooperación		71,4	2,29
Pensamiento conceptual		57,1	2,86
TOTAL		214	7,05
Sueldo normal	163,37		
nrq = Nivel requerido scq = Sueldo normal/ cada competencia Sueldo base por competencias = Sueldo normal + Total scq Sueldo base por competencias = 170,42			
Elaboró:		Fecha:	
Revisó:		Fecha:	
Aprobó:		Fecha:	

 rhenania s.a. ENVASES Y ARTICULOS PLASTICOS PARA LA INDUSTRIA		MANUAL DE RECURSOS HUMANOS BASADO EN COMPETENCIAS	
Formato: Sueldos por competencias (nivel requerido)		Código:	RH – RM – 100
		Página:	4 de 10
Nombre del puesto: Asistente de Recursos Humanos			
Competencias		nrq	scq
Comprensión interpersonal		87,5	1,9
Trabajo en equipo y cooperación		75,0	2,2
Desarrollo de los demás		62,5	2,6
Manejo del conflicto		50,0	3,3
TOTAL		275	9,9
Sueldo normal	163,37		
nrq = Nivel requerido scq = Sueldo normal/ cada competencia Sueldo base por competencias = Sueldo normal + Total scq Sueldo base por competencias = 173,30			
Nombre del puesto: Jefe del Dpto. de Producción			
Competencias		nrq	scq
Experticia profesional		88,9	1,9
Construcción de relaciones		77,8	2,2
Pensamiento analítico		66,7	2,5
Liderazgo de equipos		55,6	3,0
TOTAL		289	9,6
Sueldo normal	168,41		
nrq = Nivel requerido scq = Sueldo normal/ cada competencia Sueldo base por competencias = Sueldo normal + Total scq Sueldo base por competencias = 178,03			
Nombre del puesto: Jefe de la Sección de Bodega			
Competencias		nrq	scq
Trabajo en equipo y cooperación		85,7	1,96
Pensamiento analítico		71,4	2,36
Construcción de relaciones		57,1	2,95
TOTAL		214	7,27
Sueldo normal	168,41		
nrq = Nivel requerido scq = Sueldo normal/ cada competencia Sueldo base por competencias = Sueldo normal + Total scq Sueldo base por competencias = 175,68			
Elaboró:		Fecha:	
Revisó:		Fecha:	
Aprobó:		Fecha:	

 rhenania s.a. ENVASES Y ARTICULOS PLASTICOS PARA LA INDUSTRIA		MANUAL DE RECURSOS HUMANOS BASADO EN COMPETENCIAS	
Formato: Sueldos por competencias (nivel requerido)		Código:	RH – RM – 100
		Página:	5 de 10
Nombre del puesto: Asistente de Bodega			
Competencias		nrq	scq
Trabajo en equipo y cooperación		85,7	1,9
Experticia técnica		71,4	2,3
Pensamiento conceptual		57,1	2,9
TOTAL		214	7,1
Sueldo normal	163,37		
nrq = Nivel requerido scq = Sueldo normal/ cada competencia			
Sueldo base por competencias = Sueldo normal + Total scq Sueldo base por competencias = 170,42			
Nombre del puesto: Auxiliar de Bodega			
Competencias		nrq	scq
Experticia técnica		83,3	1,9
Flexibilidad		66,7	2,3
Trabajo en equipo y cooperación		50,0	3,1
TOTAL		200	7,3
Sueldo normal	155,84		
nrq = Nivel requerido scq = Sueldo normal/ cada competencia			
Sueldo base por competencias = Sueldo normal + Total scq Sueldo base por competencias = 163,16			
Nombre del puesto: Jefe de la Sección de Productos Plásticos			
Competencias		nrq	scq
Construcción de relaciones		87,5	1,92
Experticia profesional		75,0	2,25
Liderazgo de equipos		62,5	2,69
Pensamiento analítico		50,0	3,37
TOTAL		275	10,23
Sueldo normal	168,41		
nrq = Nivel requerido scq = Sueldo normal/ cada competencia			
Sueldo base por competencias = Sueldo normal + Total scq Sueldo base por competencias = 178,64			
Elaboró:		Fecha:	
Revisó:		Fecha:	
Aprobó:		Fecha:	

 rhenania s.a. ENVASES Y ARTICULOS PLASTICOS PARA LA INDUSTRIA		MANUAL DE RECURSOS HUMANOS BASADO EN COMPETENCIAS	
Formato: Sueldos por competencias (nivel requerido)		Código:	RH – RM – 100
		Página:	6 de 10
Nombre del puesto: Supervisor de turno			
Competencias		nrq	scq
Conocimiento organizacional		85,7	1,9
Trabajo en equipo y cooperación		71,4	2,3
Autocontrol		57,1	2,9
TOTAL		214	7,1
Sueldo normal	163,37		
nrq = Nivel requerido scq = Sueldo normal/ cada competencia			
Sueldo base por competencias = Sueldo normal + Total scq Sueldo base por competencias = 170,42			
Nombre del puesto: Operador de máquina			
Competencias		nrq	scq
Experticia técnica		85,7	1,9
Conocimiento organizacional		71,4	2,3
Trabajo en equipo y cooperación		57,1	2,8
TOTAL		214	7,0
Sueldo normal	161,11		
nrq = Nivel requerido scq = Sueldo normal/ cada competencia			
Sueldo base por competencias = Sueldo normal + Total scq Sueldo base por competencias = 168,06			
Nombre del puesto: Operador de molino			
Competencias		nrq	scq
Experticia técnica		83,3	1,93
Trabajo en equipo y cooperación		66,7	2,42
Flexibilidad		50,0	3,22
TOTAL		200	7,57
Sueldo normal	161,11		
nrq = Nivel requerido scq = Sueldo normal/ cada competencia			
Sueldo base por competencias = Sueldo normal + Total scq Sueldo base por competencias = 168,68			
Elaboró:		Fecha:	
Revisó:		Fecha:	
Aprobó:		Fecha:	

 rhenania s.a. ENVASES Y ARTICULOS PLASTICOS PARA LA INDUSTRIA		MANUAL DE RECURSOS HUMANOS BASADO EN COMPETENCIAS	
Formato: Sueldos por competencias (nivel requerido)		Código:	RH – RM – 100
		Página:	7 de 10
Nombre del puesto: Auxiliar de planta			
Competencias		nrq	scq
Experticia técnica		83,3	1,9
Flexibilidad		66,7	2,3
Trabajo en equipo y cooperación		50,0	3,1
TOTAL		200	7,3
Sueldo normal	155,84		
nrq = Nivel requerido scq = Sueldo normal/ cada competencia			
Sueldo base por competencias = Sueldo normal + Total scq Sueldo base por competencias = 163,16			
Nombre del puesto: Chofer			
Competencias		nrq	scq
Experticia técnica		87,5	1,8
Autoconfianza		75,0	2,1
Búsqueda de información		62,5	2,5
Orientación de servicio		50,0	3,1
TOTAL		275	9,5
Sueldo normal	155,84		
nrq = Nivel requerido scq = Sueldo normal/ cada competencia			
Sueldo base por competencias = Sueldo normal + Total scq Sueldo base por competencias = 165,31			
Nombre del puesto: Auxiliar de Chofer			
Competencias		nrq	scq
Trabajo en equipo y cooperación		85,7	1,81
Búsqueda de información		71,4	2,18
Experticia técnica		57,1	2,72
TOTAL		214	6,71
Sueldo normal	155,37		
nrq = Nivel requerido scq = Sueldo normal/ cada competencia			
Sueldo base por competencias = Sueldo normal + Total scq Sueldo base por competencias = 162,08			
Elaboró:		Fecha:	
Revisó:		Fecha:	
Aprobó:		Fecha:	

 rhenania s.a. ENVASES Y ARTICULOS PLASTICOS PARA LA INDUSTRIA		MANUAL DE RECURSOS HUMANOS BASADO EN COMPETENCIAS	
Formato: Sueldos por competencias (nivel requerido)		Código:	RH – RM – 100
		Página:	8 de 10
Nombre del puesto: Jefe de la Sección de Serigrafía			
Competencias		nrq	scq
Experticia profesional		85,7	2,0
Iniciativa		71,4	2,4
Construcción de relaciones		57,1	2,9
TOTAL		214	7,3
Sueldo normal	168,41		
nrq = Nivel requerido scq = Sueldo normal/ cada competencia			
Sueldo base por competencias = Sueldo normal + Total scq Sueldo base por competencias = 175,68			
Nombre del puesto: Asistente de Serigrafía			
Competencias		nrq	scq
Trabajo en equipo y cooperación		85,7	1,9
Experticia técnica		71,4	2,3
Iniciativa		57,1	2,9
TOTAL		214	7,1
Sueldo normal	163,37		
nrq = Nivel requerido scq = Sueldo normal/ cada competencia			
Sueldo base por competencias = Sueldo normal + Total scq Sueldo base por competencias = 170,42			
Nombre del puesto: Operador de Serigrafía			
Competencias		nrq	scq
Experticia técnica		83,3	1,93
Trabajo en equipo y cooperación		66,7	2,42
Conocimiento organizacioal		50,0	3,22
TOTAL		200	7,57
Sueldo normal	161,11		
nrq = Nivel requerido scq = Sueldo normal/ cada competencia			
Sueldo base por competencias = Sueldo normal + Total scq Sueldo base por competencias = 168,68			
Elaboró:		Fecha:	
Revisó:		Fecha:	
Aprobó:		Fecha:	

 rhenania s.a. ENVASES Y ARTICULOS PLASTICOS PARA LA INDUSTRIA	MANUAL DE RECURSOS HUMANOS BASADO EN COMPETENCIAS	
	Formato: Sueldos por competencias (nivel requerido)	Código: RH – RM – 100 Página: 9 de 10
Nombre del puesto: Jefe de la Sección de Mantenimiento Eléctrico - Mecánico		
Competencias	nrq	scq
Orientación al logro	85,7	2,0
Experticia profesional	71,4	2,4
Conocimiento organizacional	57,1	2,9
TOTAL	214	7,3
Sueldo normal	168,41	
nrq = Nivel requerido scq = Sueldo normal/ cada competencia		
Sueldo base por competencias = Sueldo normal + Total scq Sueldo base por competencias = 175,68		
Nombre del puesto: Asistente Eléctrico - Mecánico		
Competencias	nrq	scq
Trabajo en equipo y cooperación	83,3	2,0
Experticia técnica	66,7	2,5
Conocimiento organizacional	50,0	3,3
TOTAL	200	7,7
Sueldo normal	163,37	
nrq = Nivel requerido scq = Sueldo normal/ cada competencia		
Sueldo base por competencias = Sueldo normal + Total scq Sueldo base por competencias = 171,05		
Nombre del puesto: Auxiliar Eléctrico - Mecánico		
Competencias	nrq	scq
Experticia técnica	83,3	1,86
Flexibilidad	66,7	2,33
Trabajo en equipo y cooperación	50,0	3,11
TOTAL	200	7,30
Sueldo normal	155,37	
nrq = Nivel requerido scq = Sueldo normal/ cada competencia		
Sueldo base por competencias = Sueldo normal + Total scq Sueldo base por competencias = 162,67		
Elaboró:		Fecha:
Revisó:		Fecha:
Aprobó:		Fecha:

 rhenania s.a. ENVASES Y ARTICULOS PLASTICOS PARA LA INDUSTRIA		MANUAL DE RECURSOS HUMANOS BASADO EN COMPETENCIAS	
Formato: Sueldos por competencias (nivel requerido)		Código:	RH – RM – 100
		Página:	10 de 10
Nombre del puesto: Mensajero			
Competencias		nrq	scq
Experticia técnica		85,7	1,8
Búsqueda de información		71,4	2,2
Trabajo en equipo y cooperación		57,1	2,7
TOTAL		214	6,7
Sueldo normal	155,84		
nrq = Nivel requerido scq = Sueldo normal/ cada competencia			
Sueldo base por competencias = Sueldo normal + Total scq Sueldo base por competencias = 162,57			
Nombre del puesto: Conserje			
Competencias		nrq	scq
Experticia técnica		83,3	1,9
Trabajo en equipo y cooperación		66,7	2,3
Flexibilidad		50,0	3,1
TOTAL		200	7,3
Sueldo normal	155,84		
nrq = Nivel requerido scq = Sueldo normal/ cada competencia			
Sueldo base por competencias = Sueldo normal + Total scq Sueldo base por competencias = 163,16			
Nombre del puesto: Guardia de seguridad			
Competencias		nrq	scq
Experticia técnica		83,3	1,89
Autoconfianza		66,7	2,36
Autocontrol		50,0	3,15
TOTAL		200	7,41
Sueldo normal	157,57		
nrq = Nivel requerido scq = Sueldo normal/ cada competencia			
Sueldo base por competencias = Sueldo normal + Total scq Sueldo base por competencias = 164,98			
Elaboró:		Fecha:	
Revisó:		Fecha:	
Aprobó:		Fecha:	

4.3.7 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS

Catálogo de puestos

Es un documento que reúne la información de los puestos de trabajo. Está compuesto por la descripción y análisis del cargo; y el perfil de competencias correspondiente.

Diccionario referencial de competencias

Es el conjunto de competencias señaladas como una referencia para un caso de estudio

Evaluadores

Se refiere a las personas, que pueden ser los jefes de cada departamento, entrenadas con respecto a la Entrevista de Eventos Conductuales (EEC), de tal forma que están en capacidad de evaluar los comportamientos que presenten los candidatos.

Diagrama de flujo

Es una representación gráfica de las actividades que componen un procedimiento, señalando las personas responsables, las decisiones que serán tomadas y los documentos que deben ser utilizados

Instructor

Es un profesional que posee conocimientos adquiridos a través de estudios superiores y experiencia laboral en una o varias áreas determinadas. Este individuo será contratado para el proceso de capacitación

Manual

Es el documento que contiene la descripción de procedimientos que deben ejecutarse en determinada área de una empresa y sus elementos pueden ser: introducción, objetivos del manual, políticas, marco normativo, procedimientos, formatos, diagrama de flujos y definición de términos.

CAPÍTULO 5

CONCLUSIONES

- La planeación estratégica de Recursos Humanos se inicia determinando la misión, visión y los objetivos de esta área, que son la base para la formulación de las estrategias y como una forma de garantizar su cumplimiento se definen las actividades o tácticas con sus respectivos responsables, el tiempo y los documentos más idóneos para su ejecución.
- La descripción, el análisis y el perfil de competencias de cada puesto se obtiene mediante la aplicación de talleres que permiten obtener información proveniente del grupo de expertos y el facilitador.
- El reclutamiento se realiza con un aviso del puesto vacante, en forma interna por medio de la publicación en una cartelera y externa con un anuncio en el periódico
- La selección se efectúa con solicitudes de empleo y tres clases de entrevistas como preliminar, técnica y de eventos conductuales que permiten elegir al candidato más idóneo para el puesto, el cual recibirá un programa de inducción o reinducción según sea el caso.
- Los programas de capacitación están enfocados en deficiencias detectadas producto de la evaluación del desempeño, lo que permite evitar la inversión en entrenamientos que no contribuyen al mejoramiento del personal.
- Las remuneraciones por competencias son un reconocimiento al esfuerzo que realizan los empleados, calculando así el valor correspondiente a los comportamientos más relevantes en el trabajo.

RECOMENDACIONES

- El sistema de Gestión de Recursos Humanos basado en competencias puede ser aplicado a través del manual elaborado como una herramienta para facilitar la administración de los diferentes subsistemas diseñados para esta empresa.
- Las actividades de la empresa están basadas esencialmente en la producción, por lo que se sugiere cambiar del enfoque tradicional al de competencias, de lo contrario permanecería en una evidente desventaja frente al desarrollo del mundo empresarial
- El enfoque consiste en identificar las competencias mediante la aplicación de dos talleres, el primero para la descripción y análisis del puesto y el otro para el perfil de competencias, los cuales son desarrollados por el grupo de expertos con la asesoría del facilitador.
- Rhenania S.A. debería crear los siguientes puestos sugeridos: Asistente de Ventas, Jefe del Dpto. de Recursos Humanos, Jefe del Dpto. de Servicios Generales y Asistente de Producción, para mejorar la administración del personal
- Se recomienda a la empresa, considerar al recurso humano como un elemento fundamental para lograr un desempeño óptimo de los empleados
- La decisión de aplicar el sistema en mención, constituye una buena alternativa, que contribuirá positivamente a la ejecución de las funciones de cada puesto.
- Se sugiere a Rhenania S.A. realizar una implantación previa del Manual de Gestión de Recursos Humanos basado en competencias para obtener importante información que sirva de apoyo en la implantación definitiva.

ANEXOS

ANEXO 1

FORMATOS DE TALLERES PARA LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN

 rhenania s.a. ENVASES Y ARTICULOS PLASTICOS PARA LA INDUSTRIA		MANUAL DE RECURSOS HUMANOS BASADO EN COMPETENCIAS		
Formato: Taller 1.- Información para la Descripción y Análisis de puestos		Código:	RH-DA-100	
		Página:	1 de 3	
INSTRUCCIÓN				
Llene los espacios en blanco con la información del puesto de trabajo que corresponde al departamento o sección que usted administra.				
Escriba su nombre: _____				
¿Cuál es el nombre del puesto?				
¿A qué departamento o sección pertenece el puesto? (Ej: Contabilidad)				
¿Cuál es el horario de trabajo?				
¿Cuál es el horario de alimentación?				
¿Quién es el Jefe superior?				
¿Qué informes o reportes debe emitir y a quién?				
¿Cuáles son los puestos que están bajo el mando de este puesto?(Si es el caso)				
Escriba en breves palabras en qué consiste el puesto:				
¿Cuáles son las actividades que se deben cumplir en este puesto y cada cuánto tiempo?				
		Señale con una (X)		
N.	Liste las actividades del puesto	Diarias	Semanales	Mensuales
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				
Elaboró:		Fecha:		
Revisó:		Fecha:		
Aprobó:		Fecha:		

 ENVASES Y ARTICULOS PLASTICOS PARA LA INDUSTRIA	MANUAL DE RECURSOS HUMANOS BASADO EN COMPETENCIAS	
	Formato: Taller 1.- Información para la Descripción y Análisis de puestos	Código: RH-DA-100 Página: 3 de 3

¿En qué nivel deben estar cada uno de los elementos del ambiente que se mencionan en la siguiente tabla? (para desempeñar el trabajo)

Descripción del ambiente	Nivel		
	Bajo	Normal	Alto
Luz			
Ventilación			
Frío			
Calor			
Limpieza			

¿ En el desempeño de las actividades, en qué nivel se presentan los siguientes riesgos?

Descripción de riesgos	Nivel		
	Bajo	Normal	Alto
Cortes			
Quemaduras			
Golpes			
Caídas			
Otros:(especifique)			

¿ En el desempeño de las actividades, en qué nivel se presenta el riesgo de enfermedades que afecten a lo que se menciona en la siguiente tabla?

Riesgo de enfermedades profesionales que afecten a:	Nivel		
	Bajo	Normal	Alto
Oído			
Vista			
Sistema respiratorio			
Otros:(especifique)			

Elaboró:		Fecha:	
Revisó:		Fecha:	
Aprobó:		Fecha:	

	MANUAL DE RECURSOS HUMANOS BASADO EN COMPETENCIAS		
Formato: Diccionario referencial de competencias	Código:	RH-IC-100	
	Página:	1 de 1	
<p><u>Grupo 1: Logro y Acción</u></p> <p>1. Orientación al logro.- Enfoque a la obtención de resultados y esfuerzo por la mejora y superación constante en el trabajo.</p> <p>2. Sentido estratégico.- Es el sentido de dirección o rumbo a las actividades propias y de los demás. Supone el establecimiento de metas y el control de tareas, procesos y resultados que reducen la falta de claridad en el área laboral</p> <p>3. Iniciativa.- Hacer más de lo requerido por el puesto. Realizar actividades en beneficio de la organización y que nadie ha solicitado. Actuar con rapidez y eficacia</p> <p>4. Búsqueda de información.- Demostrar esfuerzo por obtener la información necesaria para hacer su trabajo.</p> <p><u>Grupo 2: Atención y ayuda a los demás</u></p> <p>5. Comprensión interpersonal.- La habilidad de oír y escuchar a los demás entendiendo sus puntos de vista al igual que sus manifestaciones no verbales como pensamientos, sentimientos y preocupaciones.</p> <p>6. Orientación de servicio.- Concentrarse en las necesidades del cliente (interno o externo) (o usuario) y responsabilizarse por su satisfacción total, atendiendo eficazmente sus requerimientos a la brevedad posible.</p> <p><u>Grupo 3: Impacto e influencia</u></p> <p>7. Impacto e influencia.- Lograr que los demás vean las cosas como uno las ve. Persuadir, convencer, influenciar e impresionar a otros para lograr que respalden las ideas de uno.</p> <p>8. Conocimiento organizacional.- Comprender las prioridades del negocio. Conocer a fondo los productos y la actividad central de la empresa.</p> <p>9. Construcción de relaciones.- Establecer y mantener relaciones amistosas y duraderas con personas o grupos clave, para realizar las actividades del trabajo. Los contactos de esas personas pueden ser tanto fuera como dentro de la empresa.</p> <p><u>Grupo 4: Habilidades gerenciales</u></p> <p>10. Desarrollo de los demás.- Fomentar el desarrollo de los demás mediante la enseñanza, la creación de oportunidades de aprendizaje y el asesoramiento.</p> <p>11. Asertividad o uso posicional del poder.- Dar órdenes directas a los demás. Llevar a cabo acciones duras pero necesarias. Decir NO con firmeza cuando sea el caso.</p> <p>12. Trabajo en equipo y cooperación.- Implica cooperar, compartir información y coordinar tareas con los demás.</p> <p>13. Liderazgo de equipos.- Desempeñar el papel de líder en un equipo, lo que conlleva su organización y la toma de decisiones que procuren la unión y control del trabajo de todos los miembros.</p> <p>14. Manejo del conflicto.- Negociar y resolver desacuerdos</p> <p><u>Grupo 5: competencias cognitivas</u></p> <p>15. Pensamiento analítico.- Comprender un problema separando sus partes para analizarlas, tomando en cuenta prioridades y prestando atención a los detalles.</p> <p>16. Pensamiento conceptual.- Aplicar con eficiencia conocimientos, conceptos y modelos teóricos para la solución de problemas prácticos pero complejos.</p> <p>17. Experticia técnica / profesional / gerencial.- Dominio de los conocimientos del propio trabajo o puesto y la motivación de aplicar el conocimiento específico en beneficio de la empresa.</p> <p><u>Grupo 6: Efectividad personal o balance personal</u></p> <p>18. Autocontrol.- Controlar las emociones y limitar la manifestación de acciones negativas cuando existen dificultades, oposiciones y condiciones de estrés</p> <p>19. Autoconfianza.- Seguridad, confianza en uno mismo para realizar una actividad o tarea.</p> <p>20. Flexibilidad.- Habilidad para adaptarse y trabajar de forma excelente en distintas situaciones con individuos y grupos diferentes. La persona esta abierta a nuevos cambios.</p> <p>21. Optimismo.- Perseverancia en la realización de actividades a pesar de los obstáculos</p> <p>22. Compromiso organizacional.- Cuando los comportamientos, prioridades y objetivos personales están bastante relacionados con los objetivos de la organización.</p>			
Elaboró:		Fecha:	
Revisó:		Fecha:	
Aprobó:		Fecha:	

ANEXO 2
GLOSARIO DE TÉRMINOS

Actitud.- Se refiere a los rasgos, valores y motivos, que son la clave de los comportamientos.

Inclinación de las personas a realizar determinado tipo de labores, tareas o acciones, que se generan por las motivaciones y conocimientos del individuo.

Aptitud.- Característica biológica o aprendida que permite a una persona hacer algo mental o físico.

Capacitación.- Es un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos.

Competencia.- Son todas aquellas habilidades, cualidades, conocimientos, actitudes que permitan al trabajador tener un desempeño superior en cualquier puesto de trabajo. Son comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, y que las hace más eficaces en una determinada situación.

Competente.- Persona que posee un repertorio de habilidades, conocimientos y destrezas, y la capacidad para aplicarlos en una variedad de contextos y organizaciones laborales.

Conocimiento.- Es la información que se adquiere en forma teórica o empírica y que es procesada en el ámbito mental de acuerdo a las experiencias anteriores del sujeto poseedor de este conocimiento y que son la base cognitiva que le permiten desarrollar labores, acciones o tareas.

Cualidades.- Rasgos del carácter de los individuos que le predisponen a realizar determinado tipo de tareas, acciones o labores en forma excelente.

Facilitador.- Es la persona entrenada en gestión de recursos humanos con un enfoque en competencias, lo que le permite estar en capacidad de guiar el taller que incluye esta metodología.

Grupo de expertos.- se refiere a los empleados que poseen conocimiento acerca del desarrollo de las actividades y el contenido de los puestos en análisis. Se sugiere tomar en cuenta a los jefes y/o supervisores, para que pertenezcan a este grupo, debido a su importante relación con cada cargo del área que tienen bajo su responsabilidad.

Habilidades.- Es la capacidad adquirida de ejecutar labores, tareas o acciones en forma destacada producto de la práctica y del conocimiento.

Puesto de trabajo.- Conjunto de funciones desempeñadas por un individuo en el lugar de trabajo.

Sistema.- Conjunto de principios verdaderos o falsos reunidos entre sí, de modo que formen un cuerpo

ANEXO 3
TABLAS SALARIALES



Ministerio de Trabajo y Empleo

Acuerdo No 000077

Dr. Raúl Izurieta Mora Bowen
MINISTRO DE TRABAJO Y EMPLEO

CONSIDERANDO:

Que es deber del Ministerio de Trabajo y Empleo fijar las remuneraciones mínimas sectoriales y/o tarifas mínimas legales sobre la base de lo dispuesto en el Acuerdo Ministerial 000028 expedido el 7 de marzo del 2005;

En uso de las atribuciones que le confiere el artículo 179 numeral 6 de la Constitución Política de la República del Ecuador:

ACUERDA

Art. 1.- A partir del 1 de enero del 2005, fijar las remuneraciones mínimas sectoriales y/o tarifas mínimas legales, a nivel nacional, que recibirán los trabajadores protegidos por el Código del Trabajo que laboran en la rama o actividad económica de: **FABRICACION DE PRODUCTOS DE PLASTICO**, de acuerdo a lo siguiente:

0337 FABRICACION DE PRODUCTOS DE PLASTICO

CODIGO	ESTRUCTURA OCUPACIONAL	REMUNERACION SECTORIAL
		1° Ene. 2005
CATEGORIA I		
0337000101	OBRERO DE PLANTA	155,84
0337000102	OPERADOR DE MAQUINAS AUXILIARES	155,84
0337000103	AYUDANTE DE BODEGA	155,84
CATEGORIA II		
0337000201	AYUDANTE DE MAQUINAS IMPRESORAS Y PROCESADORAS	160,36



Ministerio de Trabajo y Empleo

Acuerdo No 000077

CATEGORIA III		
0337000301	OPERADOR DE MAQUINAS IMPRESORAS Y PROCESADORAS	161,11
0337000302	OPERADORES DE EXTRUSORAS E INYECTORAS	161,11
0337000303	OPERADORES DE ROTOMOLDEO	161,11
0337000304	OPERADORES DE MEZCLADORAS	161,11
0337000305	OPERADORES DE EMPAQUE Y ENSAMBLE	161,11
CATEGORIA IV		
0337000401	AYUDANTE DE MECANICO Y ELECTRICISTA	161,52
CATEGORIA V		
0337000501	MECANICO O ELECTRICISTA	163,43
0337000502	ELECTROMECHANICO	163,43
0337000503	INSPECTOR DE CALIDAD	163,43
0337000504	BODEGUERO	163,43

Art.2.- Para las ocupaciones o puestos de trabajo de este sector que no consten en la estructura ocupacional antes transcrita, las remuneraciones mínimas sectoriales y/o tarifas mínimas legales en ningún caso podrán ser inferiores a las de menor valor establecida en la tabla anterior.

Art. 3.- El incumplimiento e inobservancia de esta obligación patronal, será sancionada de conformidad con lo dispuesto en el artículo 626 y siguientes del Código del Trabajo.

El presente Acuerdo entrará en vigencia en forma inmediata sin perjuicio de su publicación en el Registro Oficial.

Dado en Quito, Distrito Metropolitano a los diez días del mes de Marzo del 2005.

Dr. Raúl Izurieta Mora Bowen
MINISTRO DE TRABAJO Y EMPLEO



Ministerio de Trabajo y Empleo

ACUERDO No. 0000106

DOCTOR RAUL IZURIETA MORA BOWEN
MINISTRO DE TRABAJO Y EMPLEO

CONSIDERANDO:

Que es deber del Ministerio de Trabajo y Empleo fijar las remuneraciones mínimas sectoriales y/o tarifas mínimas legales sobre la base de lo dispuesto en el Acuerdo Ministerial 000028 expedido el 7 de marzo del 2005;

En uso de las atribuciones que le confiere el artículo 179 numeral 6 de la Constitución Política de la República del Ecuador:

ACUERDA

Art. 1.- A partir del 1 de enero del 2005, fijar las remuneraciones mínimas sectoriales y/o tarifas mínimas legales, a nivel nacional, que recibirán los trabajadores protegidos por el Código del Trabajo que laboran en la rama o actividad económica de: **COMERCIO AL POR MAYOR Y AL POR MENOR**, de acuerdo a lo siguiente:

06 COMERCIO AL POR MAYOR Y MENOR, RESTAURANTES Y HOTELES

0601 COMERCIO AL POR MAYOR Y AL POR MENOR

CODIGO	ESTRUCTURA OCUPACIONAL	REMUNERACION SECTORIAL
	CATEGORIA I	1° Ene. 2005
0601000102	ENTREGA DE MERCADERIA	155,72
0601000103	AUXILIAR DEPARTAMENTO DE MOSTRADOR	155,72
0601000104	EMPLEADO EMPAQUE Y/O CARGA	155,72
0601000105	EMPACADORES-CARGADORES	155,72
0601000106	MENSAJERO-CONSERJE	155,72
0601000107	EMPLEADOS DE ASEO	155,72
0601000108	AYUDANTE Y/O AUXILIAR DE BODEGA	155,72
0601000109	AUXILIARES EN GENERAL DE SERVICIOS, VENTAS, MANTENIMIENTO Y OFICINAS DE TRANSPORTE	155,72
0601000111	EMPACADOR (A) DESPACHADOR (A) PERCHERO(A)	155,72



Ministerio de Trabajo y Empleo

ACUERDO No. 0000106

0601000112	CONTROL Y VIGILANCIA INTERNA	155,72
CATEGORIA II		
0601000201	KARDISTA	157,75
0601000202	EMPLEADO(A) REGISTRO DE VENTAS Y REPOSICION DE PERCHAS EN SUPERMERCADOS, COMISARIATOS Y ALMACENES	157,74
0601000203	EMPLEADO(A) DE MOSTRADOR ,ENCARGADO DE EMBALAJE	157,75
0601000204	RECEPCIONISTA MECANOGRAFA-OPERADOR DE CENTRAL TELEFONICA	157,75
0601000205	PRACTICO RECETARIO	157,75
0601000206	OFICINISTA	157,75
0601000207	EMPLEADO DE MOSTRADOR DE PERFUMERIA	157,75
0601000208	VENDEDOR DE GASOLINA	157,75
0601000209	DEMOSTRADORA IMPULSADORA	157,75
0601000210	VENDEDOR (A)	157,75
0601000211	TECNICO EN MANTENIMIENTO	157,75
0601000212	TECNICO EN ARCHIVO	157,75
CATEGORIA III		
0601000301	DECORADOR, CARPINTERO Y ELECTRICISTA	159,78
0601000302	AGENTE LOCAL	159,78
0601000303	OPERADOR DE TERMINAL DE COMPUTO	159,78
0601000304	CAJERO(A),COBRADOR (A) OPERADOR MAQUINA REGISTRADORA Y/O ELECTRONICA	159,78
0601000305	CARNICERO	159,78
0601000306	DIGITADOR	159,78
0601000307	ALMACENISTA	159,78
CATEGORIA IV		
0601000401	AGENTE VIAJERO	161,69
0601000402	CAJERO Y/O PAGADOR GENERAL	161,69
0601000404	COBRADOR-RECAUDADOR	161,69
0601000405	SECRETARIA DE IMPORTACIONES	161,69
0601000406	ANALISTA AUXILIAR DE ADMINISTRACION	161,69
0601000407	ANALISTA AUXILIAR FINANCIERO	161,69
0601000408	AUXILIAR PROFESIONAL AGROPECUARIO	161,69
0601000409	ASISTENTE DE ABOGACIA	161,69
0601000410	SUPERVISOR (A) DE AREA DE VENTAS Y COBROS	161,69
0601000411	ASISTENTE DE BODEGUERO Y GUARDALMACEN	161,69



Ministerio de Trabajo y Empleo

ACUERDO No. 0000106

CATEGORIA V		
0601000501	ANALISTA FINANCIERO	163,37
0601000502	ANALISTA DE ADMINISTRACION	163,37
0601000503	PROFESIONAL AGROPECUARIO	163,37
0601000505	ASISTENTE DEL JEFE DE VENTAS, DE PROGRAMADOR, DE COMPRAS, DE ADMINISTRACION, DE RECURSOS HUMANOS, DE MANTENIMIENTO	163,37
0601000506	BODEGUERO - GUARDALMECEN	163,37
CATEGORIA VI		
0601000601	JEFE DE PROGRAMADOR	168,41
0601000602	JEFE DE VENTAS	168,41
0601000603	JEFE DE COMPRAS	168,41
0601000604	JEFE DE ADMINISTRACION	168,41
0601000605	JEFE DE RECURSOS HUMANOS	168,41
0601000606	JEFE DE MANTENIMIENTO	168,41
0601000607	JEFE DE IMPORTACIONES	168,41

Art.2.- Para las ocupaciones o puestos de trabajo de este sector que no consten en la estructura ocupacional antes transcrita, las remuneraciones mínimas sectoriales y/o tarifas mínimas legales en ningún caso podrán ser inferiores a las de menor valor establecida en la tabla anterior.

Art. 3.- El incumplimiento e inobservancia de esta obligación patronal, será sancionada de conformidad con lo dispuesto en el artículo 626 y siguientes del Código del Trabajo.

El presente Acuerdo entrará en vigencia en forma inmediata sin perjuicio de su publicación en el Registro Oficial.

Dado en Quito, Distrito Metropolitano a los diez días del mes de Marzo del 2005.

Dr. Raúl Izurieta Mora Bowen
MINISTRO DE TRABAJO Y EMPLEO



Ministerio de Trabajo y Empleo

ACUERDO No.000126

DOCTOR RAUL IZURIETA MORA BOWEN
MINISTRO DE TRABAJO Y EMPLEO

CONSIDERANDO:

Que es deber del Ministerio de Trabajo y Empleo fijar las remuneraciones mínimas sectoriales y/o tarifas mínimas legales sobre la base de lo dispuesto en el Acuerdo Ministerial 000028 expedido el 7 de marzo del 2005;

En uso de las atribuciones que le confiere el artículo 179 numeral 6 de la Constitución Política de la República del Ecuador:

ACUERDA

Art. 1.- A partir del 1 de enero del 2005, fijar las remuneraciones mínimas sectoriales y/o tarifas mínimas legales, a nivel nacional, que recibirán los trabajadores protegidos por el Código del Trabajo que laboran en la rama o actividad económica de: **SECRETARIAS**, de acuerdo a lo siguiente:

0811 **SECRETARIAS**

CODIGO	ESTRUCTURA OCUPACIONAL	REMUNERACION SECTORIAL
		1ºEne.2005
0811000001	SECRETARIA RECEPCIONISTA	159,78
0811000002	SECRETARIA TAQUIMECANOGRAFA	163,78
0811000003	SECRETARIA CONTABLE	166,15
0811000004	SECRETARIA BILINGÜE	174,27
0811000005	SECRETARIA EJECUTIVA	177,81

Art.2.- Para las ocupaciones o puestos de trabajo de este sector que no consten en la estructura ocupacional antes transcrita, las remuneraciones mínimas sectoriales y/o tarifas mínimas legales en ningún caso podrán ser inferiores a las de menor valor establecida en la tabla anterior.



Ministerio de Trabajo y Empleo

ACUERDO No.000126

Art. 3.- El incumplimiento e inobservancia de esta obligación patronal, será sancionada de conformidad con lo dispuesto en el artículo 626 y siguientes del Código del Trabajo.

El presente Acuerdo entrará en vigencia en forma inmediata sin perjuicio de su publicación en el Registro Oficial.

Dado en Quito, Distrito Metropolitano a los diez días del mes de Marzo del 2005.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Raúl Izurieta Mora Bowen'.

**Dr. Raúl Izurieta Mora Bowen
MINISTRO DE TRABAJO Y EMPLEO**



Ministerio de Trabajo y Empleo

ACUERDO No.000127

DOCTOR RAUL IZURIETA MORA BOWEN
MINISTRO DE TRABAJO Y EMPLEO

CONSIDERANDO:

Que es deber del Ministerio de Trabajo y Empleo fijar las remuneraciones mínimas sectoriales y/o tarifas mínimas legales sobre la base de lo dispuesto en el Acuerdo Ministerial 000028 expedido el 7 de marzo del 2005;

En uso de las atribuciones que le confiere el artículo 179 numeral 6 de la Constitución Política de la República del Ecuador:

ACUERDA

Art. 1.- A partir del 1 de enero del 2005, fijar las remuneraciones mínimas sectoriales y/o tarifas mínimas legales, a nivel nacional, que recibirán los trabajadores protegidos por el Código del Trabajo que laboran en la rama o actividad económica de: **SERVICIOS GENERALES: CONSERJERIA, PORTERIA Y LIMPIEZA**, de acuerdo a lo siguiente:

0808 **SERVICIOS GENERALES: CONSERJERIA, PORTERIA, Y LIMPIEZA**

CODIGO	ESTRUCTURA OCUPACIONAL	REMUNERACION SECTORIAL
NIVEL 1		1ºEne.2005
0808040011	ADMINISTRADOR	162,15
0808040009	JEFE DE MANTENIMIENTO	159,26
NIVEL 2		
0808040002	CONSERJE	155,37
0808040003	PORTERO	155,37
0808040004	MENSAJERO	155,37
0808040014	AUXILIAR DE LIMPIEZA	155,02



Ministerio de Trabajo y Empleo

ACUERDO No.000127

Art.2.- Para las ocupaciones o puestos de trabajo de este sector que no consten en la estructura ocupacional antes transcrita, las remuneraciones mínimas sectoriales y/o tarifas mínimas legales en ningún caso podrán ser inferiores a las de menor valor establecida en la tabla anterior.

Art. 3.- El incumplimiento e inobservancia de esta obligación patronal, será sancionada de conformidad con lo dispuesto en el artículo 626 y siguientes del Código del Trabajo.

El presente Acuerdo entrará en vigencia en forma inmediata sin perjuicio de su publicación en el Registro Oficial.

Dado en Quito, Distrito Metropolitano a los diez días del mes de Marzo del 2005.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Raúl Izurieta Mora Bowen'.

Dr. Raúl Izurieta Mora Bowen
MINISTRO DE TRABAJO Y EMPLEO



Ministerio de Trabajo y Empleo

ACUERDO No.000123

DOCTOR RAUL IZURIETA MORA BOWEN
MINISTRO DE TRABAJO Y EMPLEO

CONSIDERANDO:

Que es deber del Ministerio de Trabajo y Empleo fijar las remuneraciones mínimas sectoriales y/o tarifas mínimas legales sobre la base de lo dispuesto en el Acuerdo Ministerial 000028 expedido el 7 de marzo del 2005;

En uso de las atribuciones que le confiere el artículo 179 numeral 6 de la Constitución Política de la República del Ecuador:

ACUERDA

Art. 1.- A partir del 1 de enero del 2005, fijar las remuneraciones mínimas sectoriales y/o tarifas mínimas legales, a nivel nacional, que recibirán los trabajadores protegidos por el Código del Trabajo que laboran en la rama o actividad económica de: **EMPRESAS DE GUARDIANIA Y SEGURIDAD PRIVADA, Y OTROS SERVICIOS DE VIGILANCIA**, de acuerdo a lo siguiente:

0808 **EMPRESAS DE GUARDIANIA Y SEGURIDAD PRIVADA, Y OTROS SERVICIOS DE VIGILANCIA**

CODIGO	ESTRUCTURA OCUPACIONAL	REMUNERACION SECTORIAL
	GUARDIAS O SEGURIDAD FISICA	1ºEne.2005
0808010005	GUARDIANIA Y DEMAS PERSONAS QUE REALIZAN FUNCIONES DE SEGURIDAD PARA PERSONAS NATURALES O JURIDICAS, PORTANDO ARMAS O NO	155,84
	SEGURIDAD MOVIL O TRANSPORTE DE VALORES	
0808020006	TRIPULANTE RECOLECTOR	156,13
0808020007	TRIPULANTE DE SEGURIDAD	156,13



Ministerio de Trabajo y Empleo

ACUERDO No.000123

0808020008	TRIPULANTE CHOFER	156,53
0808020009	TRIPULANTE JEFE DE VEHICULO	156,88
0808020010	INVESTIGADOR	157,40
0808020011	SUPERVISOR	157,00
0808020012	JEFE DE RUTAS	158,91
0808020013	JEFE DE OPERACIONES	158,77
0808020014	INSTRUCTO	161,40
SEGURIDAD ELECTRONICA		
0808030006	INSTALADOR	157,11
0808030007	INVESTIGADOR	157,40
0808030008	SUPERVISOR	158,27
0808030009	JEFE DE OPERACIONES	159,84
0808030010	INSTRUCTOR	161,40
SERVICIO DE RONDA O SERENO Y GUACHIMANIA		
0808040012	RONDA O SERENO	155,84
0808040013	GUACHIMAN	155,84

Art.2.- Para las ocupaciones o puestos de trabajo de este sector que no consten en la estructura ocupacional antes transcrita, las remuneraciones mínimas sectoriales y/o tarifas mínimas legales en ningún caso podrán ser inferiores a las de menor valor establecida en la tabla anterior.

Art. 3.- El incumplimiento e inobservancia de esta obligación patronal, será sancionada de conformidad con lo dispuesto en el artículo 626 y siguientes del Código del Trabajo.

El presente Acuerdo entrará en vigencia en forma inmediata sin perjuicio de su publicación en el Registro Oficial.

Dado en Quito, Distrito Metropolitano a los diez días del mes de Marzo del 2005.

Dr. Raúl Izurieta Mora Bowen
MINISTRO DE TRABAJO Y EMPLEO



Ministerio de Trabajo y Empleo

ACUERDO No. 0000111

DOCTOR RAUL IZURIETA MORA BOWEN
MINISTRO DE TRABAJO Y EMPLEO

CONSIDERANDO:

Que es deber del Ministerio de Trabajo y Empleo fijar las remuneraciones mínimas sectoriales y/o tarifas mínimas legales sobre la base de lo dispuesto en el Acuerdo Ministerial 000028 expedido el 7 de marzo del 2005;

En uso de las atribuciones que le confiere el artículo 179 numeral 6 de la Constitución Política de la República del Ecuador:

ACUERDA

Art. 1.- A partir del 1 de enero del 2005, fijar las remuneraciones mínimas sectoriales y/o tarifas mínimas legales, a nivel nacional, que recibirán los trabajadores protegidos por el Código del Trabajo que laboran en la rama o actividad económica de: **CHOFERES PROFESIONALES**, de acuerdo a lo siguiente:

0703 CHOFERES PROFESIONALES

CODIGO	ESTRUCTURA OCUPACIONAL	REMUNERACION SECTORIAL
		1ºEne.2005
0703000101	I.- CHOFER PROFESIONAL LICENCIA TIPO B PARA AUTOMOVILES Y CAMIONETAS CON ACOPLADOS DE HASTA 1750 KILOGRAMOS DE CARGA UTIL O CASAS RODANTES	156,76
0703000201	II.- CHOFER PROFESIONAL LICENCIA TIPO C PARA CAMIONES SIN ACOPLADOS Y LOS COMPRENDIDOS EN LA CLASE B	157,57
0703000300	III.- CHOFER PROFESIONAL LICENCIA TIPO D PARA LOS DESTINADOS AL SERVICIO DE TRANSPORTE DE PASAJEROS Y LOS DE LA CLASE B O C SEGUN EL CASO	158,21



Ministerio de Trabajo y Empleo

ACUERDO No. 0000111

0703000400	IV.- CHOFER PROFESIONAL LICENCIA TIPO E	159,60
PARA CAMIONES ARTICULADOS O CON ACOPLADOS, MAQUINARIA ESPECIAL NO AGRICOLA Y LOS DE LA CLASE C Y D		

Art.2.- Para las ocupaciones o puestos de trabajo de este sector que no consten en la estructura ocupacional antes transcrita, las remuneraciones mínimas sectoriales y/o tarifas mínimas legales en ningún caso podrán ser inferiores a las de menor valor establecida en la tabla anterior.

Art. 3.- El incumplimiento e inobservancia de esta obligación patronal, será sancionada de conformidad con lo dispuesto en el artículo 626 y siguientes del Código del Trabajo.

El presente Acuerdo entrará en vigencia en forma inmediata sin perjuicio de su publicación en el Registro Oficial.

Dado en Quito, Distrito Metropolitano a los diez días del mes de Marzo del 2005.

Dr. Raúl Izurieta Mora Bowen
MINISTRO DE TRABAJO Y EMPLEO

ANEXO 4
SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS

SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS

Rhenania S.A. esta sujeta a la normatividad de la Ley de Compañías y consecuentemente esta bajo el control de la Superintendencia de Compañías, entidad de la cual se describe a continuación la misión, visión y objetivos estratégicos. Complementariamente se hace constar la información del registro de la empresa en la mencionada entidad gubernamental de control.

Visión

La Superintendencia de Compañías será una entidad autónoma, pro-activa y sólida que cuente con mecanismos eficaces y modernos de control, supervisión y de apoyo al sector empresarial y al mercado de valores.

Una institución líder, basada en parámetros de eficacia, calidad, transparencia y excelencia, fundamentada en la planificación y en la aplicación de sistemas de alta productividad.

Misión

La Superintendencia de Compañías tiene la misión de controlar y fortalecer la actividad societaria y propiciar su desarrollo.

La misión de control se la realiza a través de un servicio ágil, eficiente y pro-activo, apoyando al desarrollo del sector productivo de la economía y del mercado de valores. Para lograr esta misión, la Superintendencia de Compañías será una institución moderna, de control y de servicio, que utilice sistemas tecnológicos de punta, con personal altamente calificado, honesto y productivo.

Objetivos Estratégicos

1. Desarrollo y Fortalecimiento Institucional.
 - a) Lograr que la Superintendencia de Compañías sea una institución ágil y eficiente.
 - b) Que el concepto de servicio y eficiencia sea plenamente entendido y practicado por los funcionarios de la institución.
 - c) Optimizar los recursos humanos, técnicos, económicos y físicos.
2. Implementación de un Sistema de Información moderno.
3. Aplicar Sistemas de Comunicación, ágiles y efectivos.
4. Impulsar el Desarrollo Empresarial.
5. Apoyar el Desarrollo del Mercado de Valores.
6. Reforzamiento de los sistemas de control
 - a) Del Sector empresarial
 - b) Del mercado de valores (Tomado de :www.supercias.gov.ec)

www.supercias.gov.ec / Sector Societario / Consultas en línea / Consulta Compañías / Datos Generales			
NOMBRE:	RHENANIA SA	RUC:	1790044424001
EXPEDIENTE:	1523	PAIS ORIGEN:	ECUADOR
FECHA CONSTITUCION:	09/12/1971	PROVINCIA:	PICHINCHA
OFICINA:	QUITO	CALLE:	AV. ELOY ALFARO
CIUDAD:	QUITO	INTERSECCION:	Y DE LOS ARUPOS
NUMERO:	000000	BARRIO:	
EDIFICIO:	UNICORNIO	FAX:	2474215
TELEFONO:	2474213	TIPO DE COMPAÑÍA:	ANONIMAS
SITUACION LEGAL:	ACTIVA	RAMA:	3. INDUSTRIAS
		SUBRAMA:	35. FABRICACIÓN DE SUSTANCIAS QUÍMICAS Y DE PRODUCTOS QUÍMICOS DERIVADOS DEL PETRÓLEO Y DEL CARBÓN, DE CAUCHO Y DE PLÁSTICO
ACTIVIDAD:	356. FABRICACIÓN DE PRODUCTOS DE PLÁSTICO, N.E.P.	CIU:	35609. FABRICACIÓN DE OTROS PRODUCTOS DE PLÁSTICO.
ADMINISTRADORES DE LA COMPAÑÍA			
NOMBRE		CARGO	
BUENO MARTINEZ EDUARDO		GERENTE GENERAL	

Fuente: supercias.gov.ec

ANEXO 5
CÁMARA DE LA PEQUEÑA INDUSTRIA DE PICHINCHA

CÁMARA DE LA PEQUEÑA INDUSTRIA DE PICHINCHA

Se ha considerado importante transcribir textualmente la misión, visión e historia de la Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha, para comprender el papel que cumple esta organización y entonces señalar las empresas afiliadas, que se dedican a la producción de productos plásticos, una de las cuales es la empresa Rhenania S.A.

Misión

Trabajar por y para los socios de la CAPEIPI, ejerciendo su representación y defensa con identidad y liderazgo, mejorando, integrando y optimizando los servicios actuales, estableciendo nuevos servicios y programas orientados al desarrollo productivo y competitivo de sus unidades productivas y generando procesos de participación activa y de interrelación interna y externa.

Ayudar a nuestros socios a ayudarse por sí mismos, mediante capacitación y otorgamiento de conocimientos sobre su entorno legal, económico, financiero y tecnológico.

Visión

Ser una organización gremial, unitaria y de fuerte liderazgo en las decisiones y acciones internas y externas, sobre la base de relaciones de trabajo fraternas, alentadas por los resultados cualitativos y altamente creativas e innovadoras.

Trabajar con los organismos Estatales y no gubernamentales, nacionales e internacionales en la definición y puesta en marcha de políticas que permitan el aumento y desarrollo de nuestras empresas, la generación de empleo y su incursión en los mercados externos. Ser una excelente Institución, con dirigentes de excepcional capacidad y creatividad, para los socios, el país y el ámbito externo.

Historia

Mediante Decreto No. 921 del 7 de agosto de 1979, que entró en vigencia el 22 de agosto del mismo año, se reconoció la calidad de Cámaras para todas las Asociaciones de la Pequeña Industria del país, gracias a las gestiones exitosas de los dirigentes gremiales de la Pequeña Industria de Pichincha, liderados por José Augusto Bermeo.

De conformidad con lo establecido en la Ley de Fomento de la Pequeña Industria, los empresarios de este sector, están en facultad de organizarse jurídicamente y en forma autónoma bajo la protección del Estado. De esta forma se constituye en la ciudad de Quito, la Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha (CAPEIPI).

La CAPEIPI, es una organización gremial sin fines de lucro, con personería jurídica que tiene como objetivos básicos: representar a los empresarios de la pequeña industria de

Pichincha; defender los intereses y derechos de sus afiliados dentro del marco constitucional y legal; crear servicios para sus afiliados, gestionar proyectos que contribuyan al crecimiento y desarrollo integral del sector, a la generación de empleo, a la conquista de nuevos mercados nacionales y extranjeros, y al mejoramiento de la competitividad de las unidades productivas. (Tomado de: www.capeipi.com)

LISTA DE EMPRESAS QUE FABRICAN PRODUCTOS DE PLÁSTICO

Las empresas mencionadas en esta lista, producen productos de plástico y están afiliadas a la Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha (capeipi)

EMPRESAS	PRODUCTOS
EASY PACK CIA. LTDA.	DISEÑO ARTICULOS DE PLASTICOS
ENVASES PLASTICOS MULTIFORM CIA. LTDA.	ENVASES PLASTICOS
INDUSTRIAS LUJOVI CIA.LTDA.	PRODUCTOS DE PLASTICOS
ITCW DEL ECUADOR S.A.	ELABORACION DE PRODUCTOS PLASTICOS
JORANT PETROLEUM SERVICES S.A	PRODUCCION DE PLASTICOS
JORANT PETROLEUM SERVICES S.A	PRODUCCION DE PLASTICOS
LOSCOCOS CIA.LTDA.	PRODUCTOS DE PLASTICO ENVASES,FRASCOS
MULTIPLAST AROVA CIA.LTDA.	PRODUCCION ELABORACION DE ARTI.PLASTICOS
OPERGAMA S.A.	FABRICACION DE PLASTICOS
PLASDELEC CIA.LTDA.	PRODUCCION DE PRODUCTOS DE PLASTICO
PLASTICOS LUZ	PLASTICOS - ENVASES- ARTICULOS NAVIDEÑOS
POLI PLAST	PLASTICOS -JUGUETES- ENVASES
RHENANIA S.A.	ENVASES Y ARTICULOS DE PLASTICOS
UTILPLASCO CIA. LTDA.	FABRICACION DE PLASTICOS, VASOS, CUCHARAS, TENEDORESS
WORLD OF PLASTICS PLASTIENVASES CIA.LTDA	PLASTICOS Y SUS DERIVADOS

BIBLIOGRAFÍA

CAIRO HUARINGA, Javier S. Planificación estratégica. Perú, 2003

CEJAS YANES, Enrique. Un análisis de la definición de competencia laboral
www.monografias.com/trabajos13/sobrecomp

CERTO, Samuel C. Administración Moderna. Colombia, Prentice Hall, octava edición, 2001

CINTERFOR; Las preguntas más frecuentes sobre competencias laborales.
www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/xxxx/esp.index.html

CÓDIGO DEL TRABAJO. Corporación de estudios y publicaciones, actualizado a junio de 2005

CONSTITUCIÓN POLÍTICA DEL ECUADOR. Corporación de estudios y publicaciones, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Colombia. Mc Graw Hill, quinta edición, 2000

FRED R., David. Conceptos de Administración Estratégica. México. Prentice Hall, quinta edición, 1997

GENAO, Virginia. Plan estratégico para Recursos Humanos
www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/pestrrh.htm

LEY DE SEGURIDAD SOCIAL. Ediciones GAB, 2001.

LEVY-LEBOYER, Claude. Gestión de las Competencias. España, Ediciones Gestión 2000, 2003

MERTENS, Leonard. Competencia Laboral: sistemas, surgimiento y modelos. Montevideo, Cinterfor, 1996

MORENO VILLEGAS, Jaime. Selección de personal: enfoque clásico y competencias, Quito, 2000

QUEZADA MARTÍNEZ, Humberto. Competencias laborales. Perú, Q+M Consultores Asociados.

www.qmasociados.netfirms.com

RODRÍGUEZ VALENCIA, Joaquín. Cómo elaborar y usar los manuales administrativos. México. Editorial Color, tercera edición, 2001.

SERGUEI, Alejandro Martín. Planeación Estratégica

www.monografias.com/trabajos10/planes/planes

SOSA MONZÓN, Idalmis Margarita. Reflexiones teóricas en torno a la gestión por competencias

www.monografias.com/trabajos16/gestion-por-competencias

STONER, J; FREEMAN, E; GILBERT JR, D. Administración. México, Pearson Educación, sexta edición, 2000

Universidad Nacional de Colombia

www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas

VALENCIA GIRALDO, Lázaro. Competencia laboral

www.geocities.com/senacds/competencias.html

ZUÑIGA VARGAS, Fernando. Competencias en la formación y competencias en la gestión del talento humano, convergencias y desafíos. Cinterfor / OIT.2002

www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/sala/vargas