

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA
UNITEC**

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y SOCIALES

INFORME DE PROYECTO DE GRADUACIÓN

**MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS EN BIMBO DE
HONDURAS**

SUSTENTADO POR:

DANIA VERÓNICA MARTINEZ VÁSQUEZ - 31511287

SIRIA YEIZITH AVILEZ BARAHONA - 31611668

PREVIA INVESTIDURA

LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS

TEGUCIGALPA, M.D.C.

HONDURAS, C.A.

OCTUBRE, 2020

CENTRO UNIVERSITARIO TECNOLÓGICO

CEUTEC

LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR

DR. MARLON BREVÉ

VICERRECTOR ACADÉMICO

ARQ. DINA ELIZABETH VENTURA

SECRETARIO GENERAL

LICDO. ROGER MARTÍNEZ MIRALDA

DIRECTORA ACADÉMICO CEUTEC

LICDA. IRIS GONZALES

JEFE DE CARRERA

LICDA. FIEDKA RUBIO

INDICE GENERAL

DEDICATORIA	I
AGRADECIMIENTO	II
AGRADECIMIENTO	III
RESUMEN EJECUTIVO	IV
INTRODUCCIÓN	VI
CAPÍTULO I. TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN	1
1.1 Planteamiento del problema	1
1.2 Enunciado del problema	2
1.3 Formulación del problema	5
1.4 Justificación	5
1.5 Delimitación del problema	6
1.6 Preguntas de investigación	6
2. Objetivos del proyecto	7
2.1 General	7
2.1.2 Específicos	7
CAPÍTULO II. MARCO CONTEXTUAL	9
2.1. Referencia institucional	9
2.1.1. Generalidades de la Empresa	9
2.1.2. Descripción del Departamento/Unidad	10
2.1.3. Antecedentes históricos	11
CAPITULO III. MARCO TEÓRICO	14
3.1 Conceptualizaciones y Definiciones	14
3.1.2 Planificación estratégica y de recursos humanos	18
3.1.3 Análisis, descripción, especificaciones y perfil del puesto	20
3.1.4 Reclutamiento y selección de personal	23
3.1.5 Inducción y capacitación	25
3.1.6 Evaluación del desempeño	28
3.1.7 Competencias	32
3.1.8 Gestión de Recursos Humanos por Competencias	40
3.2 Análisis de la situación actual relacionado con las variables	43
CAPÍTULO IV. METODOLOGÍA	45
4.1 Enfoque y métodos	45
4.2 Alcance de la investigación	46
4.3 Diseño de la investigación	46

4.3 Técnicas e instrumentos aplicados	47
4.4. Fuentes de información.....	49
CAPITULO V. ANALISIS DE LOS RESULTADOS	50
CAPÍTULO VI. ACTIVIDADES DE MEJORA / APLICABILIDAD	61
6.1 Situación actual	61
6.2 Nombre de la propuesta.....	61
Modelo de gestión por competencias en la empresa Bimbo de Honduras	61
6.3 Sustento teórico	61
6.4 Descripción del plan de acción	72
6.5 Cronograma de ejecución	75
6.6 Presupuesto.....	77
CAPÍTULO VII. DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DESARROLLADO	78
7.1 Descriptor y perfil del puesto actual de Bimbo de Honduras	78
7.2 Descriptor y perfil del puesto basados por competencias de Bimbo de Honduras....	81
7.3 Entrevistas por Competencias.....	137
7.5 Flujograma actual de Bimbo Honduras.....	205
7.6. Flujograma implementado para Bimbo de Honduras	209
7.7. Evaluación del Desempeño por Competencias	213
VIII. CONCLUSIONES	217
IX. RECOMENDACIONES	218
BIBLIOGRAFÍA.....	219
GLOSARIO	222
ANEXOS	224

INDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Creencias Organizacionales.....	9
Ilustración 2. Estructura Organizacional	10
Ilustración 3. Mapa de Sucursales	13
Ilustración 4. Representación	13
Ilustración 5. Etapas de las organizaciones en el transcurso del siglo XX.....	17
Ilustración 6. Calificación de competencias requeridas para el perfil de puestos	23
Ilustración 7. Utilidad de las evaluaciones de desempeño	29
Ilustración 8. Comparación de evaluación del desempeño con base en los puestos frente a la de competencias	29
Ilustración 9. Pirámide de Conocimientos y Competencias	34
Ilustración 10. Competencias Cardinales	36
Ilustración 11. Competencias Específicas Gerenciales	37
Ilustración 12. Competencias Específicas por área	38
Ilustración 13. Diferencias de Modelo Tradicional y Modelo por Competencias.....	42
Ilustración 14. Diseño de la Investigación.....	47

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 ¿Qué entiende por el término competencia?	51
Gráfico 2 ¿Describa en que funciones o actividades de su puesto aplica una competencia?	52
Gráfico 3 ¿Expliqué cómo miden las competencias al personal y describa bajo qué criterios?	53
Gráfico 4 ¿Describa las actividades que realiza para llevar a cabo un proceso de selección por competencias?	54
Gráfico 5 ¿Mencioné y expliqué algunas de las decisiones que han tomado respecto a la administración del talento humano dentro de la empresa?.....	55
Gráfico 6 ¿Cuáles cree que son los beneficios que obtiene la empresa al contar con un Modelo de Gestión por Competencias?.....	56
Gráfico 7 ¿Expliqué de qué manera se evalúa y determina el desempeño del personal dentro de la empresa?	57
Gráfico 8 ¿Cuáles son las competencias que deben poseer los colaboradores del área de recursos humanos?.....	58
Gráfico 9 ¿Cuáles son las competencias que deben de poseer los puestos gerenciales? 59	
Gráfico 10 ¿Qué impacto cree que tendrá la implementación del modelo de gestión por competencias?.....	60

INDICE DE TABLA

Tabla 1 Ejemplos de conocimientos y competencias	33
Tabla 2 Plan de acción.....	73
Tabla 3 Cronograma de Actividades	75
Tabla 4. Presupuesto.....	77

DEDICATORIA

Dedico este logro en primer lugar a Dios por la fortaleza, perseverancia, fuerza de voluntad, sabiduría y salud para culminar esta meta, en segundo lugar, quiero dedicar este logro a cada uno de los miembros de mi familia. A mis padres, que desde pequeña me han inculcado grandes valores y me han apoyado infinitamente a lo largo de mi vida, nunca dejaron de creer en mí, a mi hijo por impulsarme, darme fuerzas para no desanimarme y ser motivo de lucha constante para seguir adelante y a mis hermanos y demás familiares que han compartido mis tristezas y alegrías y han formado parte de la motivación que me ha impulsado para culminar esta etapa. “El final de este proyecto es el inicio de otro nuevo”.

Dania Verónica Martínez Vásquez

Dedico este logro primeramente a Dios por que sin Él nada es posible, gracias a Él por darme la fuerza y sabiduría necesaria para culminar esta meta y a mi madre Carla Marilú Barahona que siempre me ha apoyado, me ha motivado e impulsado a seguir adelante sin importar las circunstancias.

Siria Yeizith Avilez Barahona

AGRADECIMIENTO

Quiero agradecer en primer lugar a mi Padre Celestial Dios, que sin Él nada es posible, por sus bendiciones, salud, sabiduría e inteligencia y fortaleza para poder lograr metas y llegar a culminar con éxito este logro tan importante.

Agradezco a mis padres Verónica Vásquez y Oswaldo Martínez por el esfuerzo y apoyo que me han brindado a lo largo de mi carrera profesional, su amor incondicional ha sido un pilar indispensable, que ha motivado mi perseverancia, a ellos debo lo que hoy soy, estoy agradecida y orgullosa de la familia que Dios me dio.

A mi hermana Denia Isaura Martínez porque me brindó su apoyo incondicional; su generosidad, nobleza y perseverancia ha sido ejemplo a mi vida.

Agradezco a todos mis catedráticos que durante mi carrera profesional compartieron sus conocimientos y experiencias y recibí una formación por parte de ellos, Mi agradecimiento a mi asesora metodológica la Licenciada Kenzy Iglesias por ser guía en mi proyecto de graduación.

Quiero agradecer a la empresa Bimbo de Honduras por brindarme la oportunidad y darme la confianza de llevar a cabo este proyecto.

Dania Verónica Martínez Vásquez

AGRADECIMIENTO

Quiero agradecer en primer lugar al que lo permite todo a Dios, por darme la fuerza y sabiduría necesaria para culminar esta etapa en mi vida académica.

También agradezco a mi madre Carla Marilu Barahona, a mis hermanas Hanna Angelique Avilez Barahona Y Josselyn Jahayra Barahona, y Tía Sandra Marleni Barahona que han creído en mí y me han apoyado incondicionalmente al logro de esta meta, al igual agradecer a mis amistades por su incondicional apoyo en mi proceso académico.

Mis más sinceros agradecimientos a todos mis maestros en especial a el Lic. Javier Salgado que durante estos años compartió sus conocimientos y experiencia. Mi agradecimiento a mi asesora metodológica la Licda. Kenzy Iglesias

Por último, pero no menos importante, quiero agradecer a la Empresa Bimbo de Honduras por abrirme las puertas y darme la confianza de realizar este proyecto.

Siria Yeizith Avilez Barahona

RESUMEN EJECUTIVO

El tema de la investigación se centra en el modelo de gestión por competencias; y el problema se sintetiza en la manera tradicional de realizar cada uno de los procesos sobre las causas del desempeño de los empleados en cualquiera de los procesos de recursos humanos y su correlación con diversos resultados organizativos.

Alles (2015) Menciona que la gestión por competencias no es algo nuevo, pero todavía no está muy difundida en países de Latinoamérica, adonde ha llegado en general de la mano de las grandes multinacionales, que son las que primero aplicaron estos sistemas en sus casas matrices.

La gestión por competencias hace referencia a la gestión del talento humano por competencias y no está ni debe asociarse solamente con grandes empresas o multinacionales. La gestión de recursos humanos por competencias posee relación con todas las empresas independientemente cual sea su tamaño, solo basta con un pensamiento de éxito al momento de la aplicación de este método. El modelo de gestión por competencias establece comportamientos a todos los colaboradores de una empresa para que estos puedan obtener y ser exitosos en sus puestos de trabajo y por consiguiente que la empresa logre sus objetivos. Es importante mencionar que dichos comportamientos no son los mismos para todos los puestos ni para todas las empresas.

El modelo de gestión por competencias tiene como objetivo la selección y desarrollo de recursos humanos, por medio de la identificación de las capacidades y resultados requeridos para el desempeño competente en el puesto de trabajo y en la empresa.

En el presente trabajo se muestra la forma en como la implementación de un modelo de gestión por competencias está evolucionando y dando otro enfoque a cada uno de los procesos realizados en la empresa, realizando un contraste con cada uno de los procesos realizados dentro de la empresa.

Es por ello, por lo que a través de este informe se presentará a Bimbo de Honduras un nuevo enfoque a la gestión del talento humano, que ayudará a obtener mejores resultados en cada uno de los procesos, con la seguridad de elegir a la persona correcta para determinado puesto, generando competitividad a través de la gestión por competencias.

INTRODUCCIÓN

En la presente investigación se expone la importancia que tiene para las empresas poder establecer y realizar la Gestión por Competencias en sus colaboradores, ya que se convierten en empresas altamente competitivas; en un mundo globalizado en el cual se está en constante movimiento y esa gran movilidad de las personas exigen en las empresas talento humano con alto potencial para el logro de sus objetivos de una manera más y eficiente y efectiva. Mediante estrategias definidas con el fin de que las personas compartan y se comprometan con la misión, visión y cultura de la empresa para así lograr un crecimiento y desarrollo continuo tanto de las personas como de la empresa.

En este sentido, la alineación del talento humano con la estrategia de la empresa pasa a ser un factor determinante para su competitividad. Es importante mencionar que la competitividad inicia en el talento humano y por ello debe ser objeto en todas las empresas; empresas que no tengan una orientación o gestión por competencias hacia sus colaboradores estarán en desventajas frente a un mundo de constantes cambios y no estarán preparadas para afrontar los más duros entornos a los cuales se ven expuestas.

El desarrollo de gestión por competencias es un esquema que posee mucha importancia para las empresas ya que influye en todos los procesos de la empresa, de acuerdo a las necesidades organizacionales.

Por lo antes mencionado y debido a la necesidad de desarrollar la Gestión por Competencias en la empresa Bimbo de Honduras surge la necesidad de su implementación ya que le permitirá enfrentar retos y le ayudará a generar oportunidades a nivel interno y externo que contribuyan a la mejora continua.

El informe se divide en seis capítulos descritos a continuación:

En el capítulo I, se describe el planteamiento, enunciado, formulación, delimitación y justificación del problema de investigación; así como el propósito general de la investigación y lo que se pretende lograr;

En el capítulo II, se expone la información general de la empresa donde se realizará la investigación.

En el capítulo III, se detallan conceptualizaciones y definiciones; a cerca de Recursos Humanos y todos los procesos que con lleva el modelo de gestión por competencias.

En el capítulo IV, se describe la metodología utilizada en la investigación, población, muestra y técnicas, el instrumento que se aplicará para la recolección de datos, fuentes primarias y secundarias, etc.

En el capítulo V, se describe en análisis de los resultados obtenidos mediante el instrumento que se utilizó para la recolección de los datos.

En los capítulos VI, VII se expone la aplicabilidad de la propuesta relacionada con la investigación.

En el último capítulo VIII se exponen las conclusiones y recomendaciones para la empresa Bimbo de Honduras que surgen de los resultados obtenidos.

CAPÍTULO I. TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Planteamiento del problema

En la actualidad, el conocimiento se perfila como el elemento que marca la diferencia entre las sociedades avanzadas y el resto de ellas. Por tanto, inmersas en la denominada **Economía del Conocimiento**, las empresas, con el fin de seguir siendo competitivas en un entorno cada vez más incierto y complejo, están viéndose obligadas a gestionar dicho intangible, o lo que es lo mismo, a llevar a cabo un conjunto de actividades orientadas hacia la creación, la puesta en común, el intercambio y la aplicación de aquel conocimiento fundamental para la mejora de los resultados de la organización.

Siendo conscientes de que el principal creador y portador de este recurso son las personas, el factor humano está adquiriendo un valor diferencial y estratégico de gran relevancia, lo cual tiene implicaciones significativas a la hora de definir y aplicar las políticas de gestión de personal. Así, desde la Dirección de los Recursos Humanos se debe favorecer la atracción, el desarrollo y la retención de un capital humano capaz de crear, aplicar y transmitir los conocimientos valiosos para la organización; y todo ello hacerlo en línea con los objetivos del negocio (carácter estratégico). En este sentido, la Gestión por Competencias se preside como una de las herramientas más poderosas para dirigir estratégicamente los recursos humanos. (Vargas-Sánchez, s. f.)

De acuerdo con lo anterior, se pretende resumir que la gestión por competencias es una técnica de recursos humanos que propone un conocimiento más detallado sobre las causas del desempeño de los empleados en cualquiera de los procesos de recursos humanos y su correlación con diversos resultados organizativos.

El éxito radica en la calidad y en la disponibilidad del factor humano. Cuanto mayor esté integrado y más se aprovechen las cualidades de cada uno de los integrantes del equipo más competitiva será nuestra empresa englobada en un mercado en constante cambio. Así pues, además de incidir en el desarrollo profesional de las personas, permite al directivo vincularse en la gestión de sus recursos humanos, y contribuye en que la toma de decisiones que se realice de forma objetiva y con criterios homogéneos (Rubió, 2015).

1.2 Enunciado del problema

Según (Alles, 2009, p. 52) afirma “que un modelo de gestión permite alinear a las personas que integran una organización (directivos y demás niveles organizacionales) en pos de los objetivos estratégico” (p. 52).

Sin duda alguna un modelo de gestión por competencias nos puede garantizar el éxito en las organizaciones ya que es capaz de poder identificar las habilidades de un colaborador para que después estas sean potencializadas y de beneficio para la empresa generando grandes y mejores resultados.

Las teorías de competencias durante los últimos años han revolucionado en el ámbito empresarial y en las organizaciones a nivel mundial. Hoy en día no es suficiente cumplir con todos los requisitos académicos, experiencia laboral o un perfil en particular. Las compañías constantemente trabajan por renovar o innovar sus procesos de selección siempre en busca del Talento Humano calificado.

Una competencia aplica a todos los sectores de la economía, porque no es exclusiva de alguno en especial, esto ayuda a que sea más interesante e importante para que los empresarios puedan adoptar procesos que conlleva a una selección basada en

competencias, a su vez hace repercusión en el desarrollo para el colaborador, una evaluación de desempeño adecuada y un rendimiento óptimo en todas sus funciones.

M. Alles (2009) Afirma: El termino competencia hace referencia “a las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo” (p. 46).

La empresa Bimbo de Honduras desde su fundación elaboró una misión, visión y estrategia organizacional; con el fin de que cada colaborador que es parte de dicha empresa se acople y trabajen en conjunto para el cumplimiento de los objetivos esto sirve para poder impulsar a cada uno de los colaboradores y que la empresa pueda posicionarse en el mercado laboral y ser una empresa que brinde calidad en los productos que ofrece, durante muchos años la empresa Bimbo de Honduras ha obtenido muy buenos resultados pero los directivos constantemente necesitan mejorar sus procesos; no tienen implementado ningún tipo de modelo de gestión humana dentro de la misma, sus procesos no están vinculados con la estrategia organizacional. Por lo tanto, la mayoría de las actividades que realizan requieren de una intervención del talento humano, como son: selección, evaluación y desarrollo ya que las desarrollan actualmente de una manera tradicional.

La estructura organizacional ha crecido siendo un total de 646 colaboradores, la empresa requiere ajustar sus procesos a través de un modelo que les permita poder gestionar todos los elementos de la organización con el objetivo de desarrollar sus actividades de forma eficaz, eficiente y efectiva.

Es importante conocer las competencias que requiere la organización y las personas que hacen parte de la misma para poder implementar el modelo en todos los departamentos de la empresa; esto permitirá fortalecer las competencias básicas y

genéricas con las que cuentan los colaboradores y poder realizar una futura selección de personal basados en las necesidades de Bimbo.

Bimbo de Honduras no cuenta con las herramientas adecuadas para identificar las habilidades y competencias que puede poseer cada colaborador por lo tanto se trabajará para poder implementar un modelo de gestión por competencias que le ayudará a poder combatir esta problemática que actualmente es de mucha importancia y que no se podrá ignorarlo porque la empresa dentro de unos años posiblemente pueda verse afectada por no considerar un modelo de gestión por competencias.

El modelo de gestión por competencia ayudará tanto a la empresa como a sus colaboradores; ya que este modelo tiene como misión poder identificar o potencializar esas habilidades que cada colaborador posee y así poder crear perfiles de puestos con competencias definidas y que al momento de seleccionar al personal sea el calificado en base a las competencias del puesto de trabajo y de las habilidades del colaborador para así llevar a cabo un proceso de selección y contratación eficaz ya que se tendrá congruencia con las competencias que el puesto de trabajo exige con las que el colaborador posea; Este modelo de gestión por competencias juega un papel muy importante para la estrategia de la organización porque lo que busca es desarrollar al talento humano para obtener, efectividad, alto rendimiento, eficiencia, eficacia, etc., que al final todos trabajarán para los objetivos estratégicos.

1.3 Formulación del problema

La empresa Bimbo de Honduras desean implementar un modelo de gestión por competencias que se ajuste a sus necesidades de reclutamiento y selección, que permita desarrollar y explotar las capacidades individuales y en equipo, haciendo énfasis en el aprovechamiento óptimo de los talentos y que esto permita tener colaboradores eficientes, que cumplan con las competencias que requiere cada puesto de trabajo y así lograr un mejor desarrollo en todos sus procesos.

¿Cómo la implementación de un modelo de gestión por competencias permitiría el desarrollo y explotación de las capacidades de los colaboradores de Bimbo de Honduras?

1.4 Justificación

La necesidad de competir en un mundo cambiante ha impulsado cambios en la concepción acerca de la gente que trabaja, y así ha surgido **la gestión de Recursos Humanos por Competencias**. Este modelo de gestión, bien aplicado, es de gran importancia para toda la organización, la gestión por competencias es una estrategia corporativa que responde al contexto en las organizaciones y ayuda a que estas avancen al ritmo que el mercado lo solicita.

Por esto se busca mejorar la eficiencia en los procesos de selección y que esta propuesta llegue a impactar en los resultados de la evaluación de desempeño, cumpliendo con el plan estratégico de la compañía a través de un modelo de gestión por competencias que beneficie el crecimiento personal, laboral y que aporte a la calidad de vida del empleado.

El modelo de Gestión por competencias permitirá identificar cuáles son las competencias cardinales para la empresa y cuales las específicas para el personal de cada puesto de trabajo, aportando así un valor agregado a la empresa, pues contará con recurso humano más capacitado, con destrezas y habilidades para llevar a cabo las tareas asignadas a sus puestos de trabajo, cumpliendo con las expectativas y necesidades que se presentan en la empresa.

1.5 Delimitación del problema

1.5.1 Delimitación Temporal

El tiempo de la investigación tiene un periodo aproximado de tres meses, comprendidos entre julio y septiembre del año 2020.

Bimbo de Honduras es una empresa de alimentos la cual cuenta con dos divisiones que agrupan siete agencias en Honduras, siendo sede principal Tegucigalpa, se tomó la decisión de aplicar el estudio en Tegucigalpa priorizando disponibilidad de información y accesibilidad.

1.6 Preguntas de investigación

P1 ¿Qué beneficio generaría la implementación de un Modelo de gestión por Competencias fundamentado en la teoría de Martha Alles, al desarrollo del talento humano de grupo Bimbo?

P2 ¿Cuáles son los criterios para definir competencias cardinales?

P3 ¿Cómo evolucionan las competencias según los niveles jerárquicos?

P4 ¿Qué aspectos cambiará la implementación de un modelo de gestión por competencias en empresa Bimbo?

P5 ¿Cuál es la estrategia que debe seguirse para gestionar el recurso humano?

P6 ¿Qué impacto tiene un modelo de gestión por competencias en los colaboradores?

P7 ¿Qué valor posee para los empleados un modelo de gestión por competencias?

P8 ¿Cuáles son los retos que afronta los colaboradores al implementar un modelo de gestión por competencias en una empresa?

P9 ¿Cuáles son los retos que afronta una empresa al implementar un modelo de gestión por competencias?

P10 ¿El rendimiento de los colaboradores en qué medida afecta a la implementación de un modelo de gestión por competencias?

2. Objetivos del proyecto

2.1 General

Implementar un modelo de gestión por competencias para la empresa Bimbo de Honduras.

2.1.2 Específicos

- Revisión o actualización de los descriptores y perfiles de puesto con las competencias, de los gerentes y el área de recursos humanos
- Identificar las competencias organizacionales y específicas de los cargos del personal de recursos humanos y gerentes.

- Definir las competencias organizacionales en los puestos o cargos de las áreas gerenciales y de recursos humanos
- Definir las competencias específicas en los puestos o cargos de las áreas gerenciales y de recursos humanos
- Definir y diseñar entrevistas basadas por competencias con preguntas orientadas a las competencias para los puestos o cargos de las áreas gerenciales y de recursos humanos
- Definir y diseñar assessment center para puestos claves de Bimbo de Honduras
- Presentación del flujograma de reclutamiento y selección de Bimbo de Honduras
- Definir y diseñar evaluación del desempeño por competencias para los puestos o cargos de las áreas gerenciales y de recursos humanos

CAPÍTULO II. MARCO CONTEXTUAL

2.1. Referencia institucional

2.1.1. Generalidades de la Empresa

✚ Nuestra Misión

Alimentos deliciosos y nutritivos en las manos de todos.

✚ Nuestra Visión

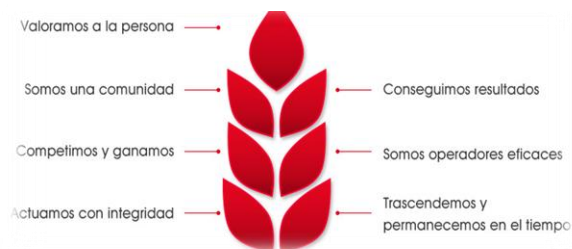
En 2020 transformamos la industria de la panificación y expandimos nuestro liderazgo global para servir mejor a más consumidores.

✚ Capacidades Claves

1. El compromiso de nuestros colaboradores con la visión
2. Marcas duraderas con significado
3. Presencia universal con ejecución superior
4. Innovación ganadora en productos y procesos
5. Nuestra cultura de mejora continúa

✚ Creencias Organizacionales

Ilustración 1. Creencias Organizacionales

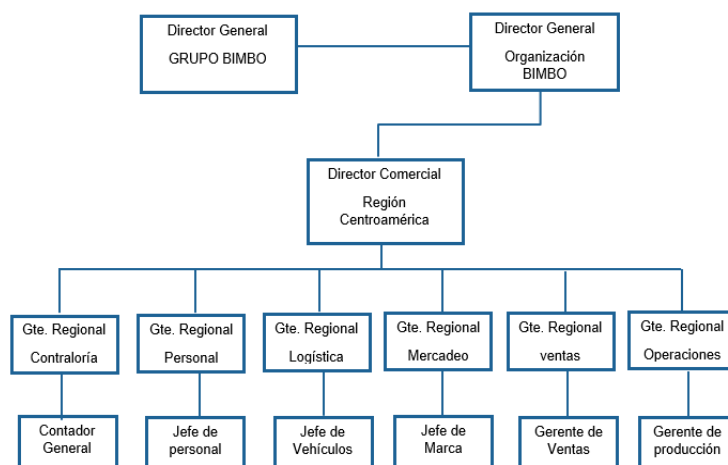


Fuente de elaboración: proporcionada por la empresa Bimbo de Honduras

✚ Estructura Organizacional

Bimbo de Honduras, S. A. reporta directamente a una oficina regional que tiene sede en Costa Rica y que ve todas las operaciones de Centro América: Honduras, Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Nicaragua y Panamá.

Ilustración 2. Estructura Organizacional



Fuente de elaboración: proporcionada por la empresa Bimbo de Honduras.

2.1.2. Descripción del Departamento/Unidad

Reza (2010) afirma

El departamento de recursos humanos es el responsable de la gestión de los recursos humanos de la organización, y se encuentra formado por un conjunto de personas que se organizan en la empresa para conseguir los siguientes objetivos: seleccionar y formar a las personas que la empresa necesita, proporcionar a los trabajadores los medios necesarios para que puedan ejercer su trabajo e intentar que el trabajador satisfaga sus necesidades.

Algunas funciones que se realizan en el departamento

- Organización y planificación del personal
- Reclutamiento
- Selección
- Planes de carrera y promoción profesional
- Formación
- Evaluación del desempeño y control del personal
- Clima y satisfacción laboral
- Administración del personal
- Prevención de riesgos laborales

2.1.3. Antecedentes históricos

En sus planes de expansión internacional, Grupo Bimbo decide invertir en Honduras, en donde se encuentra que su marca, Bimbo, está siendo utilizada por una compañía que no tiene ningún nexo con ellos.

Grupo Bimbo compra la panificadora existente en Bimbo y decide cerrar la fábrica ya que la misma no cumple con los estándares mínimos de calidad que el Grupo maneja.

Se inician los trámites para la apertura de una comercializadora que será surtida por las fábricas del grupo en El Salvador y Guatemala. Actualmente se surte también desde México y Costa Rica.

La empresa Bimbo inicia operaciones en Honduras en 1994, saliendo al mercado en 1995. Se inició con una oficina en San Pedro Sula, meses después se abre la de Tegucigalpa y casi simultáneamente en La Ceiba; contando así con agencias en las 3 principales ciudades del país. Debido a la demanda de nuestros productos la

expansión se hizo hacia el litoral pacífico y al este del país, abriendo nuestra agencia en la ciudad de Choluteca y en Juticalpa.

En el 2001 se abren agencias en Comayagua y Santa Rosa de Copán. En busca de procurar siempre una rentabilidad tanto para la compañía como para los colaboradores, se cierran las oficinas de Juticalpa, Comayagua y Santa Rosa de Copán en el año 2003, surtiendo desde las Agencias sedes (San Pedro Sula y Tegucigalpa), con los mismos colaboradores.

En el 2005 se reabre la agencia Comayagua con el doble de rutas con que contaba en sus inicios.

Actualmente, contamos con 2 divisiones que agrupan a 7 agencias

- **División Nor-Occidente:**

San Pedro Sula, La Ceiba y Santa Rosa de Copan

- **División Centro-Sur:**

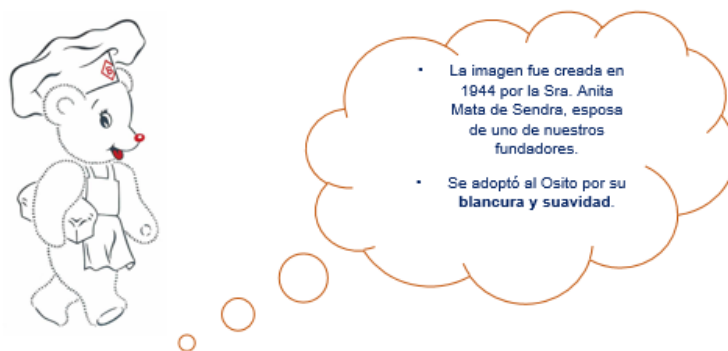
Tegucigalpa, Choluteca, Juticalpa y Comayagua

Ilustración 3. Mapa de Sucursales



Fuente de elaboración: proporcionada por la empresa Bimbo de Honduras

Ilustración 4. Representación



Fuente de elaboración: proporcionada por la empresa Bimbo de Honduras

CAPITULO III. MARCO TEÓRICO

3.1 Conceptualizaciones y Definiciones

3.1.1 Recursos Humanos

La administración de recursos humanos consiste en planear, organizar, desarrollar, coordinar y controlar técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, al mismo tiempo que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar objetivos individuales relacionado directa o indirectamente con el trabajo. Administración de recursos humanos significa conquistar y mantener personas en la organización, que trabajen y den el máximo de sí mismas, con una actitud positiva y favorable. Representan no solo las cosas grandiosas, que provocan euforia y entusiasmo, sino también las pequeñas, que frustran e impacientan, o que alegran y satisfacen y que, sin embargo, llevan a las personas a querer permanecer en la organización. Cuando se habla de ARH, hay muchas cosas en juego. La clase y calidad de vida que la organización y sus miembros llevarán y la clase de miembros que la organización pretende modelar. (Chiavenato 2001).

Los objetivos de la administración de Recursos Humanos se derivan de los objetivos de la organización. Uno de los objetivos de toda empresa. Los principales objetivos de la ARH son:

- Crear, mantener y desarrollar un conjunto de personas con habilidades, motivación y satisfacción suficiente para conseguir los objetivos de la organización.

- Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales que permitan la aplicación, el desarrollo y la satisfacción plena de las personas y el logro de los objetivos individuales.
- Alcanzar eficiencia y eficacia con los recursos humanos disponibles.

3.1.1.2 Administración de Recursos Humanos

Para Chiavenato (2009) La administración de recursos humanos (ARH) es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos administrativos en cuanto a las “personas” o los recursos humanos, como el reclutamiento, la selección, la formación, las remuneraciones y la evaluación del desempeño. También se dedica a la integración, la formación, de los empleados. Todos los administradores son, en cierto sentido, gerentes de recursos humanos, porque participan en actividades como el reclutamiento, las entrevistas, la selección y la formación. Es el conjunto de decisiones integradas, referentes a las relaciones laborales, que influyen en la eficacia de los trabajadores y de las organizaciones.

La función de la organización que se refiere a proveer capacitación, desarrollo y motivación a los empleados, al mismo tiempo que busca la conservación de éstos. La administración de recursos humanos es el conjunto integral de actividades de especialistas y administradores como integrar, organizar, recompensar, desarrollar, retener y evaluar a las personas que tiene por objeto proporcionar habilidades y competitividad a la organización. También es el área que construye talentos por medio de un conjunto integrado de procesos, y que cuida al capital humano de las organizaciones, dado que es el elemento fundamental de su capital intelectual y la base de su éxito

Aspectos fundamentales de la administración moderna de recursos humanos

La ARH se basa en algunos aspectos fundamentales:

- ✓ Las personas como seres humanos, dotadas de personalidad propia y profundamente diferentes entre sí, con un historial personal particular y diferenciado, poseedoras de conocimientos, habilidades y competencias indispensables para la debida administración de los demás recursos de la organización. Las personas como individuos y no como meros recursos de la organización.
- ✓ Las personas como activadores de los recursos de la organización, como elementos que impulsan a la organización, capaces de dotarla del talento indispensable para su constante renovación y competitividad en un mundo lleno de cambios y desafíos. Las personas como fuente de impulso propio que dinamiza a la organización y no como agentes pasivos, inertes y estáticos.
- ✓ Las personas como asociadas de la organización, capaces de conducir a la excelencia y al éxito. Como asociadas, las personas hacen inversiones en la organización esfuerzo, dedicación, responsabilidad, compromiso, riesgos, etc., con la esperanza de obtener rendimientos de esas inversiones, por medio de salarios, incentivos económicos, crecimiento profesional, satisfacción, desarrollo de carrera, etc. Toda inversión sólo se justifica si produce un rendimiento razonable.

En la medida en que el rendimiento sea bueno y sustentable, la tendencia ciertamente será hacia mantener o aumentar la inversión. De ahí el carácter de reciprocidad en la interacción entre las personas y las organizaciones. También es el carácter de la acción y

la autonomía de las personas, y ya no de su pasividad e inercia. Las personas como asociados activos de la organización y no como meros sujetos pasivos de ella.

- ✓ Las personas como talentos proveedores de competencias, las personas como elementos vivos y portadores de competencias esenciales para el éxito de la organización.

3.1.1.3 Etapas de la administración de Recursos Humanos

El siglo XX trajo grandes cambios y transformaciones en la estructura de las organizaciones, así como en su administración y comportamiento. Es un periodo que puede definirse como el siglo de las burocracias o el siglo de las fábricas, a pesar de que el cambio se aceleró en las últimas décadas. Además, sin duda alguna, los cambios y las transformaciones que registró marcaron la manera de administrar los recursos humanos. En ese sentido, durante el siglo xx podemos encontrar tres eras organizacionales distintas: la era industrial clásica, la era industrial neoclásica y la era del conocimiento. Las características de cada una de ellas permiten comprender las filosofías y prácticas para lidiar con las personas que participan en las organizaciones.

Ilustración 5. Etapas de las organizaciones en el transcurso del siglo XX



Fuente: Elaborada propia, basada (Chiavenato, 2009)

En la era del conocimiento las organizaciones deben tener la agilidad, la movilidad, la innovación y el cambio que se necesitan para enfrentar las nuevas amenazas y oportunidades de un ambiente de intenso cambio y turbulencia. Los procesos organizacionales (los aspectos dinámicos) se vuelven más importantes que los órganos (los aspectos estáticos) que entrelazan a la organización. Los órganos (como los departamentos o las divisiones) se vuelven provisionales, y no son definitivos; los puestos y las funciones se definen en razón de los cambios que registran el ambiente y la tecnología; los productos y los servicios se deben ajustar continuamente a las demandas y las necesidades de los clientes. La estructura de las organizaciones más expuestas a los cambios del entorno dejó atrás los departamentos fijos y estables, y ahora se basa en equipos multifuncionales de trabajo que tienen actividades provisionales orientadas a misiones específicas y objetivos definidos.(Chiavenato, 2009).

3.1.2 Planificación estratégica y de recursos humanos

Chiavenato (2009) afirma:

La planificación estratégica se enfoca en la estabilidad para asegurar la continuidad del comportamiento actual, en un ambiente previsible. También se enfoca en mejorar el comportamiento a efecto de asegurar la reacción adecuada ante las frecuentes amenazas de un ambiente más dinámico e incierto. Incluso se puede enfocar en las contingencias, con el propósito de anticipar los hechos que podrían suceder en el futuro y de identificar las acciones correctas para enfrentarlas.

Uno de los aspectos más importantes de la planificación de RH es la alineación de la función de la administración de recursos humanos (ARH) con la estrategia

organizacional. Se precisa de traducir los objetivos y las estrategias de la organización a objetivos y estrategias de la ARH, mediante la planificación estratégica de RH. La planificación estratégica de RH se debe formular junto con la planificación estratégica de la compañía, como si las dos fueran una sola cosa, para garantizar la plataforma a la que nos referimos. Cuando la planificación estratégica de RH se hace después de efectuar la planificación estratégica de la empresa y se trata de ceñirla a efecto de que contribuya a su implantación, ésta recibe el nombre de planificación de adaptación de RH. Esto significa fragmentar la planificación estratégica, que no debe ser una tela de retazos, sino el trabajo integrado de toda la organización.

3.1.2.1 Factores que intervienen en la planificación de recursos humanos

Chiavenato (2009) Determina que existen muchos factores, como el ausentismo, la rotación y el cambio de los requisitos de la fuerza de trabajo. Estos factores provocan fuertes alteraciones en la planificación de Recursos Humanos:

- **Ausentismo:** Tener empleados no siempre significa que trabajan durante todos los momentos de la jornada laboral. Las ausencias de los empleados al trabajo provocan ciertas distorsiones cuando se trata del volumen y la disponibilidad de la fuerza de trabajo. Las ausencias son faltas o retrasos para llegar al trabajo. El ausentismo es la frecuencia y/o la duración del tiempo de trabajo que se pierde cuando los colaboradores no se presentan al trabajo; constituye la suma de los periodos en los cuales los colaboradores se encuentran ausentes del trabajo, sea por falta, por retraso o por algún otro motivo.

- **Rotación de personal:** La rotación de personal (o turno ver) es el resultado de la salida de algunos empleados y la entrada de otros para sustituirlos en el trabajo. La rotación se refiere al flujo de entradas y salidas de personas en una organización, las entradas que compensan las salidas de las personas de las organizaciones.
- **Cambios en los requisitos de la fuerza de trabajo:** La fuerza de trabajo de una organización registra variaciones con el transcurso del tiempo. Las organizaciones viven en un proceso continuo de cambio que afecta profundamente a las personas que trabajan en ellas. Algunos factores condicionantes como el acelerado cambio del mundo, el impacto de los desarrollos tecnológicos, las nuevas formas de organización y la configuración de las compañías, los nuevos productos y servicios y los nuevos procesos de trabajo modifican profundamente los requisitos de la fuerza de trabajo.

3.1.3 Análisis, descripción, especificaciones y perfil del puesto

3.1.3.1 Análisis de puestos

Alles (2015) El análisis del puesto es el proceso de determinar y reportar información pertinente en relación con la naturaleza de un puesto en particular. Es la determinación de tareas que abarca el puesto, junto con las habilidades, conocimiento, responsabilidades, etc., necesarios para el buen desempeño y que diferencian ese puesto de otros.

Para Torres Laborde & Jaramillo Naranjo(2014) El análisis de puestos de trabajo hace referencia a la identificación y el registro de todos los elementos que lo componen:

tareas, funciones, deberes, responsabilidades, fines, condiciones, y los conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para su ejecución. Se efectúa una vez se ha diseñado el puesto y se realizan en tres ocasiones: primero, cuando se funda la organización y se inicia el proceso de análisis de puestos por primera vez, segundo, cuando se crean nuevos puestos y, en tercer lugar, cuando estos cambian significativamente por el surgimiento de nuevas tecnologías, métodos, procedimientos o sistemas; o ante procesos de fusión o adelgazamiento de la estructura organizacional.

Según (Dessler, 2009) el análisis de puestos es el procedimiento para determinar las obligaciones de estos y las características de la gente que se contratará para cubrirlos.

3.1.3.2 Descripción de puestos

Chiavenato (2009) hace referencia en que la descripción de puestos es relacionar lo que hace el ocupante, cómo lo hace en qué condiciones y por qué. La diferencia entre el análisis y la descripción de puestos radica en que la descripción se enfoca en el contenido del puesto, mientras el análisis busca determinar cuáles son los requisitos físicos y mentales que el ocupante debe cumplir.

La descripción y el análisis del puesto representan el inventario de los aspectos intrínsecos (contenido del puesto) y extrínsecos del puesto (requisitos que el puesto exige de su ocupante, también llamados factores de las especificaciones). La descripción y el análisis del puesto proporcionan información acerca de los requisitos y las características que el ocupante del puesto debe poseer. Con esa información, el proceso de selección se concentra en la investigación y la evaluación de esos requisitos y en las características de los candidatos que se presenten. La recopilación de información basada en la descripción y el análisis del puesto es de calidad y cantidad muy superior a la de las otras maneras.

3.1.3.3 Especificación de puestos

Mondy y Noé (2015) afirman:

Que la especificación de puestos siendo un documento que contiene calificaciones mínimas aceptables que debe de poseer un individuo para desempeñar un cargo en específico. Los aspectos que incluye comúnmente la especificación del puesto son factores relacionados con el puesto, como los requisitos educativos, la experiencia, los rasgos de la personalidad y las habilidades físicas. En la práctica las especificaciones de puesto se incluyen como una sección importante de las descripciones de puestos.

3.1.3.4 Perfil del puesto

Alles (2016) El descriptivo del puesto será el documento base para la recolección de información destinada a elaborar el perfil de la búsqueda.

Las primeras preguntas que el selector formulará al futuro jefe/cliente interno serán para confirmar los datos allí consignados. Eventualmente, se analizarán diferentes y/o aspectos especiales que deban considerarse. En el caso de no contar con descriptivos de puestos, se deberá realizar una recolección completa de información. El selector/especialista de Recursos Humanos responsable del proceso de selección, deberá estar familiarizado con el puesto y sus características. Adicionalmente, será conveniente conocer el mercado y la factibilidad/dificultad de encontrar el perfil buscado.

Preciado (2010), señala a Alles, quien propone que para darle peso al perfil de puesto y saber qué es lo que se buscará en los candidatos a ocupar la posición, es necesario ponderar las competencias requeridas y el nivel de las mismas, en una calificación de cuatro niveles, que se presentan en la siguiente figura:

Ilustración 6. Calificación de competencias requeridas para el perfil de puestos



Fuente: Elaboración propia, basada en Preciado (2010)

Si no se sabe lo que se busca, no es probable que se encuentre, resulta de evidente necesidad de que recursos humanos describa, juntamente con el jefe de quien ha de depender el futuro seleccionado, el perfil del puesto buscado, determina (Pucho 2012).

3.1.4 Reclutamiento y selección de personal

Dentro de una empresa en determinado momento se presentan vacantes de puestos, por lo que se puede utilizar la información obtenida del análisis de puestos, para el desarrollo del proceso de reclutamiento, seguidamente se realiza la elección del candidato idóneo, lo cual se denomina como selección de personal

3.1.4.1 Reclutamiento

Es el proceso que consiste en ubicar, identificar y atraer candidatos capaces, especifican Robbins, & Coulter (2014). Por otro lado, si la planeación de recursos humanos muestra un excedente de empleados, la gerencia puede desear reducir la fuerza laboral de la organización mediante reducción de personal. Para aumentar la diversidad de la fuerza laboral, los gerentes necesitan ampliar su red de reclutamiento.

3.1.4.2 Reclutamiento con base en las competencias

Según Chiavenato (2009), es el conjunto de política y acciones destinadas a atraer y a añadir talentos a la organización para dotarla de las competencias que necesita para tener éxito; cuando el reclutamiento busca atraer candidatos para que ocupen los puestos vacantes y disponibles, entonces vale la pena interesarse en atraer también las competencias necesarias para el éxito de la organización y para aumentar la competitividad del negocio. El reclutamiento basado en competencias cuenta con las siguientes particularidades:

- ✓ Atrae a candidatos que tengan competencias.
- ✓ Abastece el proceso de selección con candidatos que cuentan con las competencias que necesita la organización.
- ✓ Existe rapidez para atraer a los candidatos con las competencias necesarias.
- ✓ Competencias disponibles en el banco de candidatos

3.1.4.3 Selección

La selección comienza cuando los candidatos solicitan un empleo y concluye cuando se decide a quién se va a contratar. Las etapas intermedias de selección de personal hacen coincidir las necesidades de empleo de los candidatos y las necesidades de la organización de cubrir puestos vacantes con el personal idóneo, indica (Rodríguez, 2012).

3.1.4.4 Selección por competencias

Para seleccionar por competencias primero se deben confeccionar los perfiles y las descripciones de puestos por competencias. A partir del perfil, el puesto requerido tendrá competencias derivadas del conocimiento y las competencias de gestión o

derivadas de las conductas. Una correcta selección deberá contemplar ambos tipos de requerimientos, ya que el conjunto conforma el perfil requerido, expresa (Alles,2016).

3.1.5 Inducción y capacitación

3.1.5.1 Inducción

Rodríguez (2012), menciona a Sánchez, que define a la inducción como el proceso con el que se incorpora al nuevo trabajador a su puesto; además dice que para Sikula es el proceso mediante el cual se orienta a un nuevo empleado respecto a la organización y su ambiente de trabajo. El autor afirma que esta etapa se inicia una vez que la organización contrata al nuevo empleado.

El propósito del proceso de inducción es el de adaptar al empleado lo más pronto posible a su nuevo ambiente de trabajo, a sus nuevos compañeros, a sus nuevas obligaciones y derechos, a las políticas de la empresa, etcétera. Para Robbins y Coulter, (2014), los gerentes tienen la obligación de hacer que la integración del nuevo empleado a la organización sea tan suave y libre de ansiedad como sea posible. La inducción exitosa, ya sea formal o informal, hace que el nuevo miembro se sienta cómodo y bien adaptado, disminuye la posibilidad de un desempeño laboral deficiente y reduce la probabilidad de que el nuevo empleado presente una renuncia repentina después de una o dos semanas de trabajo

3.1.5.2 Tipos de inducción

Según Robbins y Coulter (2014), existen dos tipos de inducción. La primera es la inducción sobre las unidades de trabajo, esta familiariza al empleado con los objetivos de la unidad de trabajo, aclara cómo su trabajo contribuye a lograr los objetivos de la unidad e incluye una presentación con sus nuevos colegas.

La segunda es La inducción sobre la organización, la cual informa al nuevo empleado sobre los objetivos, la historia, la filosofía, los procedimientos y las normas de la organización. Esta inducción debe incluir las políticas y prestaciones importantes de recursos humanos, como las horas de trabajo, los procedimientos de pago, los requisitos de horas extra y las prestaciones. Además, un recorrido por las instalaciones de trabajo de la organización forma parte a menudo de la inducción sobre la organización.

3.1.5.3 Capacitación

Delgado & Ventura (2010), llaman formación y desarrollo profesional de personal a la capacitación, donde mencionan que ésta tiene como finalidad el perfeccionamiento y el desarrollo de potencialidades, capacidades, aptitudes y características, también facilitan el acceso a mayores y mejores habilidades, por tanto, diversifica y actualiza conocimientos.

Invertir en formación del personal tiene como efectos un aumento del rendimiento y de la motivación, así como disminuciones en los índices de ausentismo y rotación.

3.1.5.4 Capacitación por competencias

Para Chiavenato (2009), es un medio que desarrolla las competencias de las personas para que puedan ser más productivas, creativas e innovadoras, a efecto de que contribuyan mejor a los objetivos organizacionales y se vuelvan cada vez más valiosas. La persona, por medio de la capacitación asimila información, aprende habilidades, desarrolla actitudes y comportamientos diferentes y elabora conceptos abstractos

Alles (2015), Menciona que, para implementar programas de capacitación y entrenamiento por competencias, además de definir las competencias será necesario

conocer las del personal. Ello es posible por distintos caminos, a partir de evaluaciones por competencias, o como un derivado de las evaluaciones de desempeño. Si no se sabe qué competencias tiene el personal no es posible entrenar por competencias.

A modo de ejemplo, una empresa puede decir, quiero que todo mi personal tenga la competencia trabajo en equipo, e implementar actividades para entrenar sobre trabajo en equipo a todo el personal o a toda la fuerza de ventas o a un área en particular. Quizá pueda serle útil, pero el camino lógico es primero evaluar la competencia y después decidir qué entrenamiento es necesario.

3.1.5.5 Métodos de capacitación

Mondy y Noe (2015) analizan distintos métodos de capacitación, por lo que a continuación se establecen los métodos fundamentales:

- Programas para el aula
- Mentoring
- Coaching
- Moldeando el comportamiento
- Representación de funciones
- Simulación
- Juegos de negocios
- Aprendizaje a distancia
- Realidad virtual
- Capacitación en el trabajo.

3.1.5.6 Evaluación de capacitación

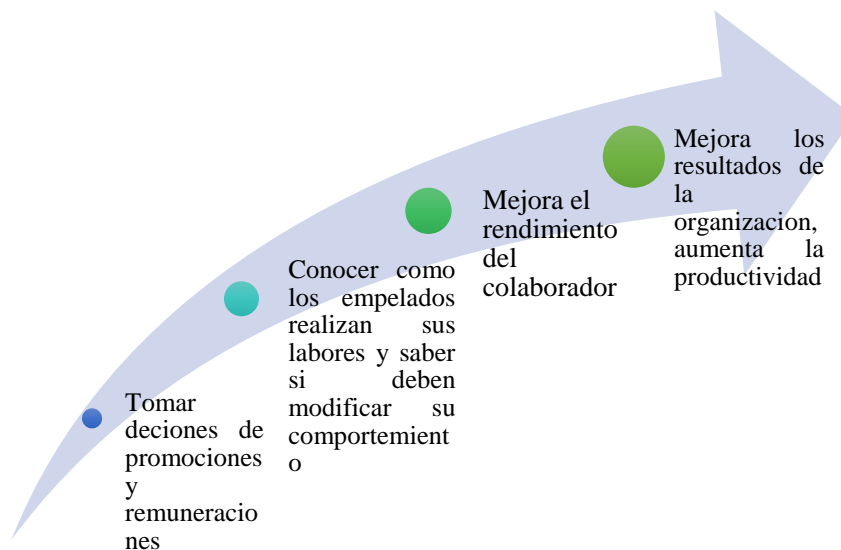
Según Reza (2010), uno de los mayores desafíos de la capacitación es la evaluación de las organizaciones que capacitan, un alto porcentaje no evalúa o simplemente, se conforman con los resultados de la reacción que manifiestan los participantes. Una buena estrategia de evaluación debe de considerar todos los ángulos posibles para obtener información realmente valiosa para la toma de decisiones. No basta con evaluar la reacción de uno o varios eventos organizados o evaluar el aprendizaje de los participantes; es necesario hacer seguimiento de la capacitación, después de impartida esta, calcular el costo beneficio y posteriormente hacer macro-evaluación del esfuerzo global realizado.

3.1.6 Evaluación del desempeño

Rodríguez (2012) Opina que evaluar el desempeño de un puesto consiste en valorar la eficacia con la que su ocupante lo ejecuta en un periodo determinado de tiempo. La introducción de herramientas sistemáticas de evaluación del desempeño es relativamente reciente. Las evaluaciones del desempeño comenzaron su andadura como herramientas de política retributiva para transformarse paulatinamente en herramientas de desarrollo profesional.

Por ello la autora Alles (2008), sugiere que el desempeño se debe evaluar, ya que el análisis del desempeño o de la gestión de una persona es un instrumento para dirigir y supervisar personal. Entre sus principales objetivos podemos señalar el desarrollo personal y profesional de colaboradores, la mejora permanente de resultados de la organización y el aprovechamiento adecuado de los recursos humanos. A continuación, se presenta cuál es la utilidad de una evaluación del desempeño, por medio de una figura:

Ilustración 7. Utilidad de las evaluaciones de desempeño

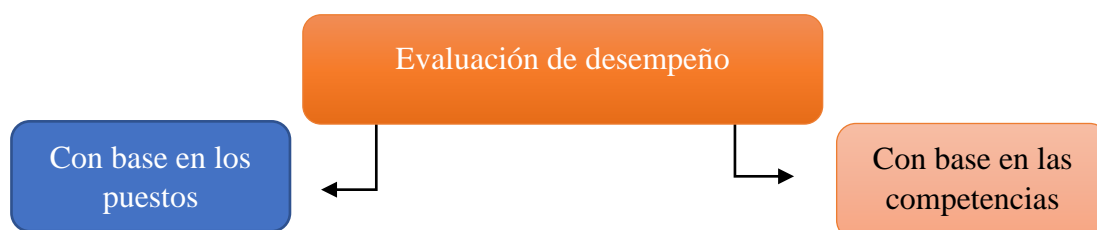


Fuente: elaboración propia basada en Alles (2008)

Una evaluación de desempeño debe realizarse siempre con relación al perfil de puesto. Sólo se podrá decir que una persona se desempeña bien o mal, en relación con algo, en este caso “ese algo” es el puesto que ocupa. Al confrontar el perfil de un puesto con el de la persona evaluada se establece una relación entre ambos, la adecuación persona-puesto. A partir de allí será posible evaluar el desempeño, el potencial, y definir cuáles son las estrategias de capacitación y entrenamiento necesarias para la más correcta adecuación persona-puesto.

A continuación, se presenta una figura en la que se compara la evaluación del desempeño con base en los puestos frente a la evaluación del desempeño con base en las competencias:

Ilustración 8. Comparación de evaluación del desempeño con base en los puestos frente a la de competencias



<ul style="list-style-type: none"> • Evaluar el desempeño en el puesto 	Objetivo Primario	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluar competencias individuales o grupales
<ul style="list-style-type: none"> • Trabajos debidamente desempeñados por los colaboradores 	Objetivo Secundario	<ul style="list-style-type: none"> • Competencias debidamente aplicadas por las personas a sus labores
<ul style="list-style-type: none"> • Ocupantes adecuados para los puestos que tienen 	Eficiencia	<ul style="list-style-type: none"> • Competencias adecuadas para el negocio de la organización
<ul style="list-style-type: none"> • Fuerza de trabajo que se ciñe al conjunto de puestos de la organización 	Eficiencia	<ul style="list-style-type: none"> • Resultado de las competencias aplicadas al negocio de la organización
<ul style="list-style-type: none"> • Puestos ocupados y bien desempeñados en una organización 	Indicador	<ul style="list-style-type: none"> • Personas que cuentan con competencias esenciales para el éxito del negocio de la organización
<ul style="list-style-type: none"> • Puestos debidamente ocupados/ costos de evaluación del desempeño 	Rendimiento sobre la inversión	<ul style="list-style-type: none"> • Competencias aplicables y aplicadas/costos de evaluación del desempeño

Fuente: elaboración propia basada en Chiavenato (2009)

3.1.6.1 Métodos de evaluación del desempeño

Existe una gran diversidad de métodos de evaluación del desempeño, sin embargo, en esta investigación se brindará mayor énfasis a la evaluación de 360°, 180° y la evaluación por competencias, tal como se menciona a continuación:

Evaluación de 360°: Chiavenato (2009), opina que esta evaluación es más rica porque produce información distinta, procedente de todas partes, y sirve para asegurar la adaptación y el acoplamiento del trabajador a las diversas demandas que recibe

de su entorno de trabajo o de sus asociados. Todos los elementos que tienen alguna interacción con el evaluado califican su desempeño.

De la misma manera explica Alles (2008), que Evaluación de 360° o feedback 360° es la forma más novedosa de desarrollar la valoración del desempeño, ya que dirige a las personas hacia la satisfacción de las necesidades y expectativas, no sólo de su jefe sino de todos aquellos que reciben sus servicios, tanto internos como externos. El concepto de evaluación de 360° es claro y sencillo, consiste en que un grupo de personas valoren a otra por medio de una serie de ítems o factores predefinidos. Estos factores son comportamientos observables en el desarrollo diario de la práctica profesional.

Evaluación de 180°: Alles (2008), menciona que la evaluación de 360° se utiliza en ocasiones, en una versión reducida que se denomina de 180°. Se recomienda la aplicación de ésta como un paso previo a la de 360°. El primer año de su implantación se sugiere emplearla evaluación a jefes y pares sin incluir a subordinados, para el segundo año completar “el círculo de 360°”, es decir, incorporar a los supervisados. En la evaluación de 180 grados, la persona eventualmente es evaluada por los clientes.

3.1.6.2 Evaluación por competencias

Para el análisis del desempeño se usarán las competencias en relación con el nivel requerido para el puesto de trabajo indica Alles (2008), también menciona a Gómez quien enuncia que la principal ventaja de adoptar un enfoque basado en conductas para medir el rendimiento reside en que los criterios utilizados son concretos. Si un empleado conoce las competencias requeridas para su puesto y en la correspondiente apertura en grados puede verificar, analizar y controlar sus propias conductas con lo solicitado, al llegar al momento de la evaluación del desempeño no pueden presentarse grandes sorpresas. En esta etapa no se trata de analizar o evaluar rasgos de personalidad,

sino de identificar y ponderar conductas en el trabajo y en relación con el puesto ocupado. La aplicación de esta metodología consiste, a partir de la definición de las competencias establecidas, por una parte, para el conjunto de la organización y, por otra, para el perfil del puesto de trabajo, en la elaboración de un documento, cuestionario, que permite a los empleados establecer en qué grado han demostrado poseer la requerida capacidad/competencia/conducta.

El responsable, junto al empleado, debe determinar las capacidades o competencias que requieren un mayor perfeccionamiento y describir la forma en que van a lograrse.

3.1.7 Competencias

Spencer y Spencer (1993) define competencia: como una característica subyacente en el individuo que está causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o a una performance superior en un trabajo o situación. La característica subyacente es que la competencia es una parte profunda de la personalidad y puede predecir el comportamiento en una amplia variedad de situaciones y desafíos laborales. Causalmente relacionada significa que la competencia origina o anticipa el comportamiento y el desempeño. Estándar de efectividad significa que la competencia realmente predice quién hace algo bien o pobremente, medido sobre un criterio general o estándar.

Villa, A y Poblete, M. (2004) Indican que competencia significa “un buen desempeño en contextos complejos y auténticos. Se basa en la integración y activación de conocimientos, habilidades y destrezas, actitudes y valores”.

Pereda, y Berrocal (2004) consideran las competencias como un conjunto de comportamientos observables que dan lugar a un desempeño bueno o excelente en un trabajo concreto y en una organización específica.

Las competencias pueden definirse como “La combinación de conocimientos, capacidades y comportamientos que pueden utilizarse e implementarse directamente en un contexto amplio de desempeño” (APREMAT, 2002).

Menciona Alles (2008) que las competencias siempre se refieren al comportamiento de las personas en el trabajo o en situación de trabajo. Los conocimientos son más fáciles de detectar o evaluar que las competencias, y es por esto que, por ejemplo, en los procesos de selección se evalúan primero, siempre que sea posible.

Los conocimientos constituyen la base del desempeño; sin los conocimientos necesarios no será posible llevar adelante el puesto o la tarea asignada. No obstante, el desempeño exitoso se obtiene a partir de poseer las competencias necesarias para dicha función.

A continuación, se muestra una tabla de algunos ejemplos de conocimientos y competencias:

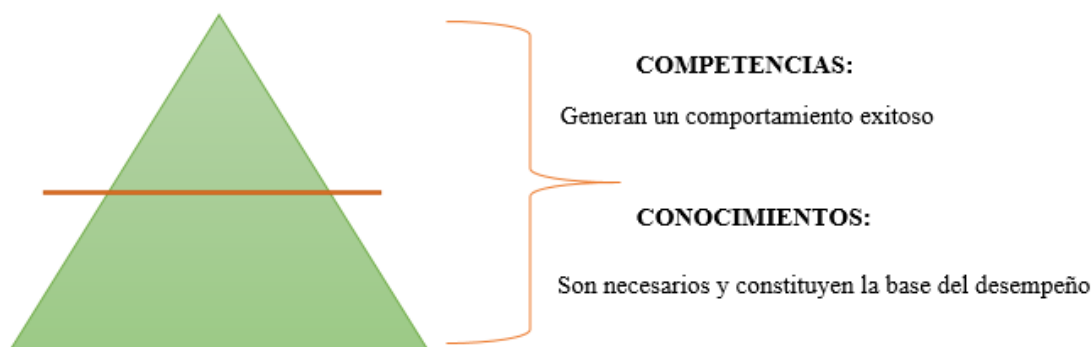
Tabla 1 Ejemplos de conocimientos y competencias

Conocimientos	Competencias
Informática (software)	Iniciativa- autonomía
Contabilidad financiera	Orientación al cliente
Impuestos	Colaboración
Leyes laborales	Comunicación
Cálculo matemático	Trabajo en equipo
Idiomas	Liderazgo

Fuente: Elaborada propia, basada en Alles (2015).

En base a esta teoría en la parte inferior de la pirámide se encuentran los conocimientos, pero no porque sean menos importantes, sino porque los conocimientos son la base y se puede observar en la figura:

Ilustración 9. Pirámide de Conocimientos y Competencias



Fuente: Elaborada propia, basado en Alles (2015).

3.1.7.1 Tipos de Competencias

Alles (2015) afirma: Que las competencias difieren según la especialidad y el nivel de los colaboradores dentro de la organización. En ocasiones, una misma competencia, por ejemplo, Liderazgo, puede ser requerida para jóvenes profesionales y, al mismo tiempo, para los máximos ejecutivos, siendo diferente el nivel o grado de requerido en cada caso. Capacidad de aprendizaje se puede definir como una competencia para niveles iniciales y no se puede incluir en los niveles gerenciales o definir esa competencia en grados o en niveles inferiores para éstos. Por ello se ofrece una selección de las 60 competencias más utilizadas en la actualidad, dividiéndolas en tres grupos que son los siguientes: Competencias cardinales, específicas gerenciales y específicas por área las cuales se describen a continuación:

3.1.7.1.1 Competencia cardinal

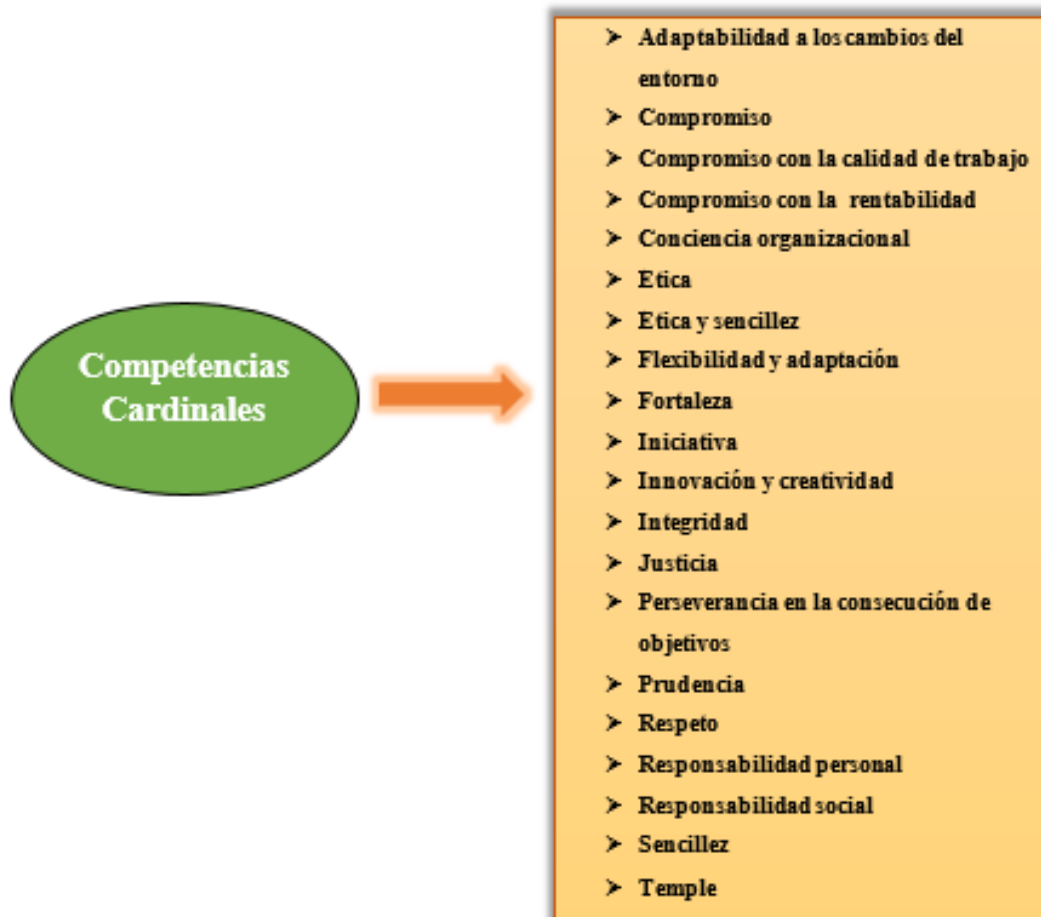
Estas competencias hacen referencia a lo principal o fundamental en el ámbito de la organización; usualmente representan valores y ciertas características que diferencian a una organización de otras y reflejan aquello necesario para alcanzar la estrategia. Otros autores le dan otras denominaciones, como *Core competences*, competencias generales o corporativas y también competencias transversales. Por su naturaleza las competencias cardinales serán requeridas a todos los colaboradores que integran la organización

3.1.7.1.2 Competencia específica

Posee relación con ciertos colectivos específicos, por ejemplo, un área de la organización o un cierto nivel, como el gerencial, detallándolas a continuación:

- ✓ Competencias específicas gerenciales: Se relacionan con ciertos colectivos o grupos de personas. En el caso de las específicas gerenciales se refieren como su nombre lo indica a las que son necesarias en todos aquellos que tienen a su cargo a otras personas, es decir, que son jefes de otros.
- ✓ Competencias específicas por área: Al igual que las competencias específicas gerenciales, se relacionan con ciertos colectivos o grupos de personas. En este caso se trata como su nombre lo indica de aquellas competencias que serán requeridas a los que trabajen en un área en particular, por ejemplo, Producción o Finanzas
- ✓ Las 60 competencias más utilizadas en Gestión por Competencias, presentándolas en 3 figuras a continuación:

Ilustración 10. Competencias Cardinales



Fuente: Elaborada propia, basada (Alles, 2009)

Ilustración 11. Competencias Específicas Gerenciales



Fuente: Elaborada propia, basada (Alles, 2009)

Ilustración 12. Competencias Específicas por área

Fuente: Elaborada propia, basada (Alles, 2009)

3.1.7.2 Grados de las competencias

Alles (2007) Comparte la aplicación de un esquema de competencias por niveles o grados que son los siguientes:

A: Alto o desempeño superior. Según Spencer es una desviación tipo por encima del promedio de desempeño. Aproximadamente una de cada diez personas alcanza el nivel superior en una situación laboral.

B: Bueno, por sobre el estándar.

C: Mínimo necesario para el puesto, pero dentro del perfil requerido. El grado C en esta calificación se relaciona con la definición de Spencer sobre desempeño eficaz: por lo general, esto significa un nivel “mínimamente aceptable” de trabajo. Es el punto que debe alcanzar un empleado; de lo contrario, no se le consideraría competente para el puesto. No indica una subvaloración de competencia.

D. Insatisfactorio. Este nivel no se aplica para la descripción del perfil, ya que, si no es necesaria esa competencia para el puesto, no será necesario indicar nivel.

Alles (2016) La asignación de competencias a puestos forma parte de los descriptivos de puestos de la organización, pero usualmente se realiza en momentos diferentes: primero se describe el puesto y se confecciona el ya mencionado documento (descriptivo de puestos) y, luego, una vez que este documento ha sido aprobado según corresponda, se le adiciona la asignación de competencias. Dicha asignación de competencias a puestos se lleva a cabo a través de un procedimiento interno por el cual se asignan las competencias (junto con sus grados) a los distintos puestos de trabajo, las competencias requeridas junto con los grados, en que estas son requeridas.

3.1.8 Gestión de Recursos Humanos por Competencias

3.1.8.1 Origen

Alles (2015) Menciona que la gestión por competencias no es algo nuevo, pero todavía no está muy difundida en países de Latinoamérica, adonde ha llegado en general de la mano de las grandes multinacionales, que son las que primero aplicaron estos sistemas en sus casas matrices.

La gestión por competencias hace referencia a la gestión del talento humano por competencias y no está ni debe asociarse solamente con grandes empresas o multinacionales. La gestión de recursos humanos por competencias posee relación con todas las empresas independientemente cual sea su tamaño, solo basta con un pensamiento de éxito al momento de la aplicación de este método. El modelo de gestión por competencias establece comportamientos a todos los colaboradores de una empresa para que estos puedan obtener y ser exitosos en sus puestos de trabajo y por consiguiente que la empresa logre sus objetivos. Es importante mencionar que dichos comportamientos no son los mismos para todos los puestos ni para todas las empresas.

El modelo de gestión por competencias tiene como objetivo la selección y desarrollo de recursos humanos, por medio de la identificación de las capacidades y resultados requeridos para el desempeño competente en el puesto de trabajo y en la empresa.

Según Giarratana (2008) citado por (Hoyos & Duarte, 2009) un modelo de gestión por competencias busca entre otros aspectos:

- Responder a las estrategias, objetivos, metas y valores de la organización.

- Apoyar la plataforma del recurso humano y los servicios que proporcionan a sus clientes internos y externos.
- Mejorar el desarrollo de las etapas tradicionales de la gestión de recursos humanos en las organizaciones como: selección, reclutamiento, compensación salarial, evaluación del desempeño, capacitación y promoción.
- Optimizar la aplicabilidad y el desarrollo de competencias que permitan una buena realización del trabajo, clasificándolas por niveles jerárquicos y áreas de desempeño.

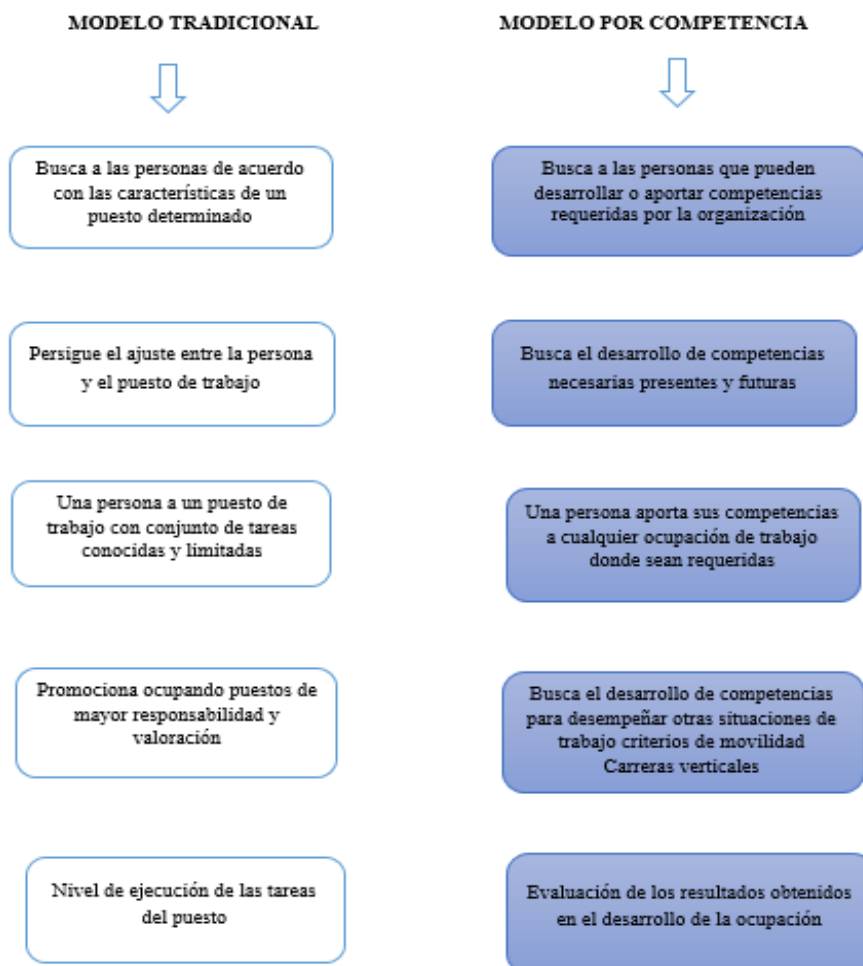
Para Porret (2008) la gestión por competencias sirve para:

- Para integrar los procesos de gestión de recursos humanos, tales como la selección de personal, formación, desarrollo, compensación, etc., bajo una perspectiva única.
- Obtener un modelo de actuación que permita alinear las personas con la estrategia corporativa y sus cambios a través del tiempo.
- Conseguir incrementos de la efectividad (la excelencia) de la actuación profesional de las personas en la empresa, y
- Disponer de un lenguaje para operacionalizar la cultura corporativa a través de su concreción en comportamientos esperados.

3.1.8.2 Diferencias de la gestión por competencias con la gestión tradicional

Se puede decir que el modelo tradicional alcanza la suficiencia de la gestión de los recursos humanos y, en cambio, el modelo de gestión por competencias, la excelencia. Por tanto, no solo se considera la parte de conocimientos que una persona pueda tener y que haya demostrado, sino también aquello que se llama actitud o predisposición, que es una parte menos conocida y más profunda. (Porret, 2008).

Ilustración 13. Diferencias de Modelo Tradicional y Modelo por Competencias



Fuente: Elaborada propia, basada en (Reyes J, 1998)

La implementación y aplicación de un modelo de gestión por competencias es fundamental en las empresas, porque el talento humano se convierte en lo más importante siendo el centro que coordina todas las actividades dentro de las instituciones, es importante mencionar que el éxito de las mismas depende de que puedan llevar a cabo todos los procesos de forma adecuada como, por ejemplo: Supervisión, selección y contratación, evaluación y motivación de los colaboradores.

3.1.8.3 Implementación de un modelo de gestión por competencias

Según (Alles, 2015) Define los pasos necesarios para implementar un sistema de gestión por competencias, se presentan a continuación:

- Definir o revisar la misión y visión
- Definición de competencias por la máxima dirección de la compañía
- Confección de los documentos necesarios: manual y diccionario de competencias
- Asignación de competencias y grados en los diferentes niveles de la organización
- Determinación de las brechas entre las competencias definidas por el modelo y las que poseen los colaboradores de la organización.
- Diseño de los procesos de Recursos Humanos basados en competencias: Selección, reclutamiento, desempeño y desarrollo son los tres pilares fundamentales de la metodología.

3.2 Análisis de la situación actual relacionado con las variables

El talento humano integra un factor muy importante para llevar a cabo el logro de los objetivos estratégicos dentro de una empresa y en la actualidad su relevancia se ha incrementado con el paso del tiempo debido a que dichas empresas requieren y buscan el

desarrollo constante de personal altamente calificado, que sea capaz de adaptarse a constantes cambios que enfrentan el entorno empresarial; Dichos cambios en cierta medida están obligando a las empresas para que puedan adoptar nuevas estrategias para el desarrollo del recurso humano, como lo es el caso de las competencias.

Es importante enfatizar que en ocasiones la empresa Bimbo de Honduras se presenta con cierto tipo de problemática en sus procesos; pero muchas veces las empresas no saben porque tienen esas deficiencias o debido a que factores no logran sus metas u objetivos estratégicos cada año o determinado periodo de tiempo.

Analizando la situación actual de la empresa Bimbo de Honduras es importante plantear la necesidad de poseer personas aptas con habilidades y competencias con el objetivo; de que puedan ser capaz de desempeñarse de manera correcta en un determinado puesto de trabajo; ya que, si la empresa tiene colaboradores incompetentes, estos muchas veces no podrán ligarse o ser de apoyo para logro de los objetivos de la empresa.

Un modelo de gestión por competencias se destaca por brindar seguridad en cada uno sus procesos, comenzando desde la definición de competencias; para este modelo es fundamental definir competencias a los puestos de trabajo con el fin de colorar y buscar al colaborador indicado y que este pueda cumplir con esos requisitos o competencias que el perfil tiene definido; esto ayudará para que el colaborador pueda desarrollarse y que practique la eficacia, eficiencia, productividad, efectividad y un alto rendimiento en sus funciones.

CAPÍTULO IV. METODOLOGÍA

En el presente capítulo se incluye información correspondiente al diseño que se desplegará en la investigación como ser: la identificación de la población, selección de la muestra, instrumentos aplicados, técnicas y fuentes de información, todo de acuerdo con las necesidades de la investigación.

En esta sección se desea describir la relación entre el objetivo general, objetivos específicos y las preguntas de investigación con la variable identificada para el estudio, las dimensiones y los indicadores, así se tiene la certeza que esta investigación aplicada se basa en los planteamientos de estudio inicialmente trazados.

4.1 Enfoque y métodos

El tipo de investigación a realizar es Mixta ya que permite integrar, en un mismo estudio, metodología cuantitativa y cualitativa, con el propósito de que exista mayor comprensión acerca del objeto de estudio. Aplicando encuestas o entrevistas para la recolección de datos numéricos.

Este apartado detalla la estrategia a nivel metodológico para el tratamiento estadístico y razonamiento de los datos recolectados en la investigación, incluye las variables, su relación con los objetivos, preguntas y problema de investigación, la operacionalización de las mismas, enfoque y métodos, diseño de la investigación, población y determinación de la muestra, unidad de análisis y respuesta, técnicas e instrumentos aplicados, procedimientos de la investigación y las fuentes de información

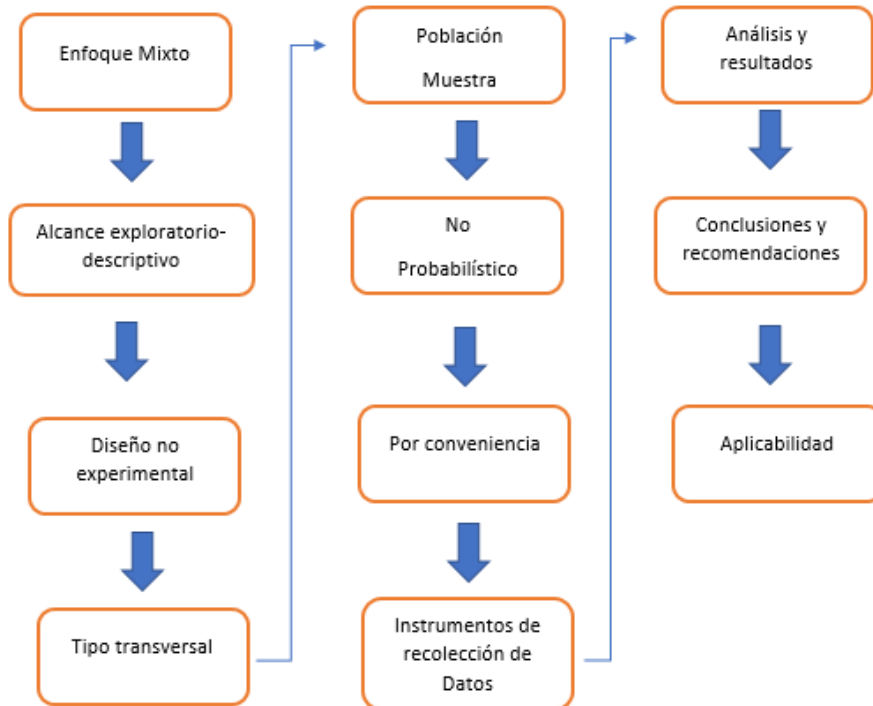
4.2 Alcance de la investigación

El alcance de la investigación es exploratorio-descriptivo; es exploratorio por lo que se recolectan datos sobre una nueva área sin ideas prefijadas el propósito de este diseño es comenzar a conocer una variable, una comunidad, un contexto, un evento, una situación se realiza cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado en este caso sería el modelo de gestión por competencia y descriptivo porque su propósito es indagar las incidencias y valores en que se manifiesta una variable o ubicar, categorizar y proporcionar una visión de una comunidad, evento, contexto, fenómeno o una situación. El procedimiento consiste en medir, o ubicar a un grupo de personas, situaciones, contextos, fenómenos en una variable o concepto y proporcionar su descripción (Sampieri 2010).

4.3 Diseño de la investigación

El tipo de investigación a realizar es no experimental porque no se pretende manipular ninguna de las variables independientes en estudio, tal investigación tendrá un diseño de tipo transversal porque la recolección de la información será una sola vez Sampieri (2010), puesto que lo que se pretende es realizar un diagnóstico y propuesta de implementación de un modelo de gestión por competencias para la empresa Bimbo de Honduras.

Ilustración 14. Diseño de la Investigación



4.2.2 Población y muestra

El estudio poblacional se realizará en los puestos gerenciales y el área de Recursos humanos de Bimbo de Honduras en el año 2020, dichas bases de datos serán proporcionadas por el departamento de Recursos Humanos (et al, 2010) afirma que: “Población o universo es el conjunto de todos los casos que concuerdan con determinados especificaciones” considerando esta definición se debe tomar en cuenta para la investigación como población de estudio a 646 colaboradores y una muestra de 9 colaboradores de Bimbo de Honduras.

4.3 Técnicas e instrumentos aplicados

4.3.1 Muestra

Es de tipo no probabilística, ya que se determinó enteramente bajo los criterios y características relacionadas con el objetivo de la investigación.

Se realiza un muestreo no probabilístico por conveniencia ya que la elección de los elementos no dependerá de la probabilidad, sino de las decisiones o juicio que considere representativos de la población el investigador.

La ventaja de una muestra no probabilística desde el punto de vista cuantitativo es que es útil para aquellos estudios que requieren no tanto una representatividad de los elementos de la población, sino una elección de casos con ciertas características Sampieri (2010).

4.3.2 Instrumentos

Con la finalidad de obtener la recolección de datos, se elaboró una entrevista que se aplicó a los puestos gerenciales y el área de Recursos Humanos esto permitirá conocer que se sabe del tema y cuál es la importancia para la empresa.

4.3.2.1 Entrevista

Constituye una herramienta importante para realizar una comunicación directa entre el entrevistado y el entrevistador, la entrevista está dirigida a los investigadores que laboran en este sector para conocer como coordinan los componentes o actividades de un modelo de gestión por competencias.

El instrumento utilizado para la recolección de datos fue la entrevista. Una entrevista consiste en un diálogo entablado entre dos o más personas, el entrevistador (el

que hace las preguntas) y el entrevistado (el que responde las preguntas). Debe ser congruente con el planteamiento del problema e hipótesis” Sampieri (2010). Para efectos de esta investigación se diseñó una entrevista de tipo estructurada que constaba de 10 preguntas abiertas (ver anexo N° página 224) dirigidas a 9 colaboradores del área de recursos humanos y puestos gerenciales de la empresa Bimbo de Honduras.

4.4. Fuentes de información

4.4.1 Fuentes Primarias

Las Fuentes primarias proporcionan datos de primera mano, información que no ha sido filtrada o manipulada por nadie más. Las fuentes primarias utilizadas en esta investigación son:

- **Libros y diccionarios:** Se realizaron consultas a diversos libros académicos documentación, perfiles de empleados, tecnologías de información, metodología de investigación, diccionario de términos generales, etcétera.
- **Documentos oficiales:** Se consideraron diversas publicaciones de entidades gubernamentales, organismos internacionales, fuentes de estadísticas y otros.

4.4.2 Fuentes Secundarias

Las fuentes secundarias se utilizan especialmente cuando no se puede obtener información por medios de las fuentes primarias, el objetivo de estas es ampliar el contenido de la información presentadas por las fuentes primarias. Las fuentes secundarias utilizadas en esta investigación son: artículos de revistas científicas, literatura

de consulta en páginas electrónicas relacionadas al tema desarrollado, informes y datos estadísticos.

CAPITULO V. ANALISIS DE LOS RESULTADOS

El objetivo de este capítulo es dar a conocer el análisis de los datos obtenidos durante la investigación, los cuales fueron recopilados por medio de entrevistas en línea. Una vez aplicado el instrumento de investigación definido previamente, se procedió a dirigirlos para su posterior análisis en función de dar respuesta al problema de investigación.

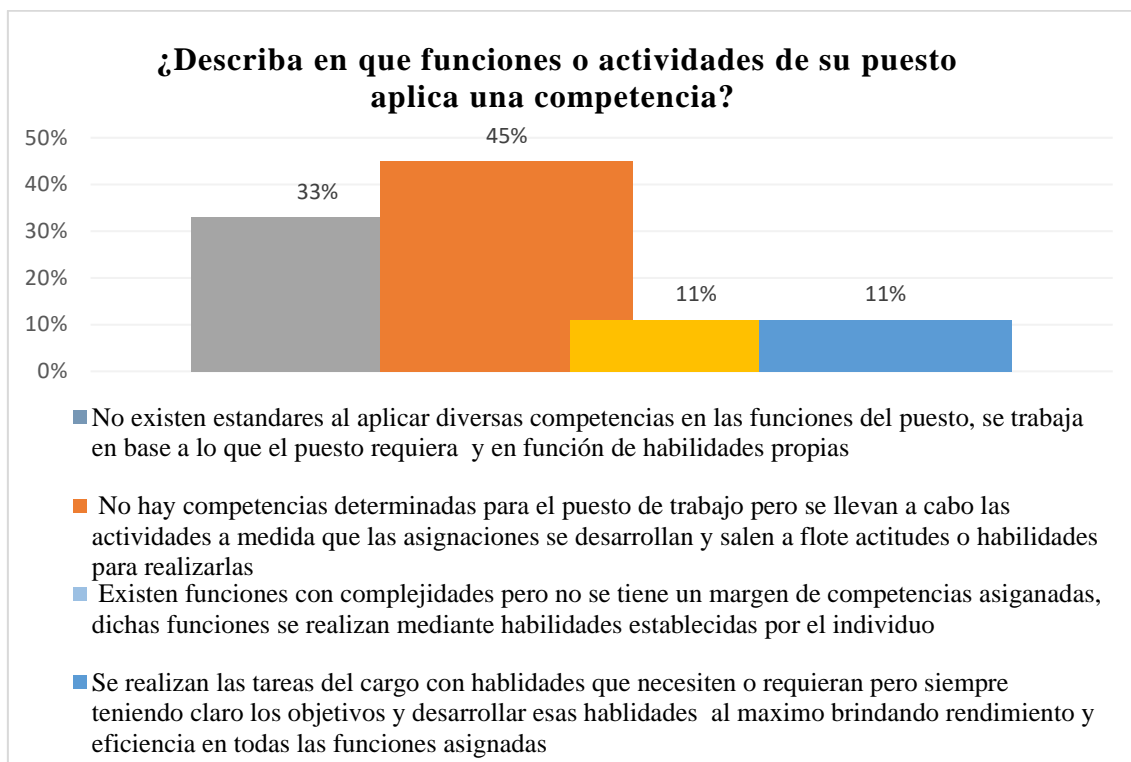
A continuación, se presentan las preguntas incorporadas a la entrevista realizada, con sus respectivos gráficos y análisis:

Gráfico 1 ¿Qué entiende por el término competencia?



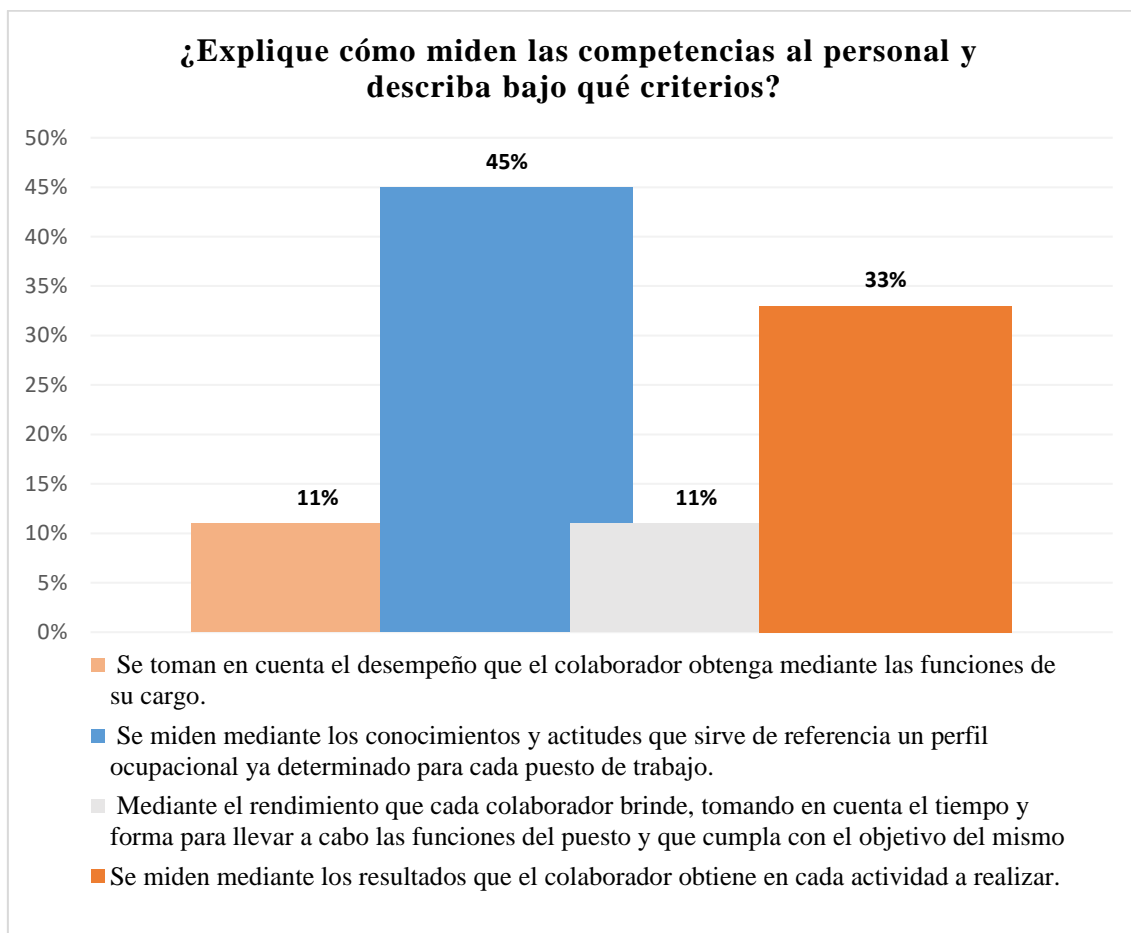
De acuerdo a los datos obtenidos, los colaboradores tienen una percepción variada del término competencia ya que dicho término es muy amplio pero es importante reconocer que posee un objetivo establecido; los colaboradores de Bimbo de Honduras expresan que el término los traslada cuando un individuo posee actitudes, aptitudes, habilidades, talentos, destrezas, capacidad de desarrollo, conocimientos, atributos, etc.; para poder realizar diversas actividades o funciones en un determinado puesto de trabajo; son conscientes que el termino competencia o una competencia como tal se presta para proporcionarle a la persona y la empresa a aspirar a un mismo objetivo o a la superioridad.

Gráfico 2 ¿Describe en que funciones o actividades de su puesto aplica una competencia?



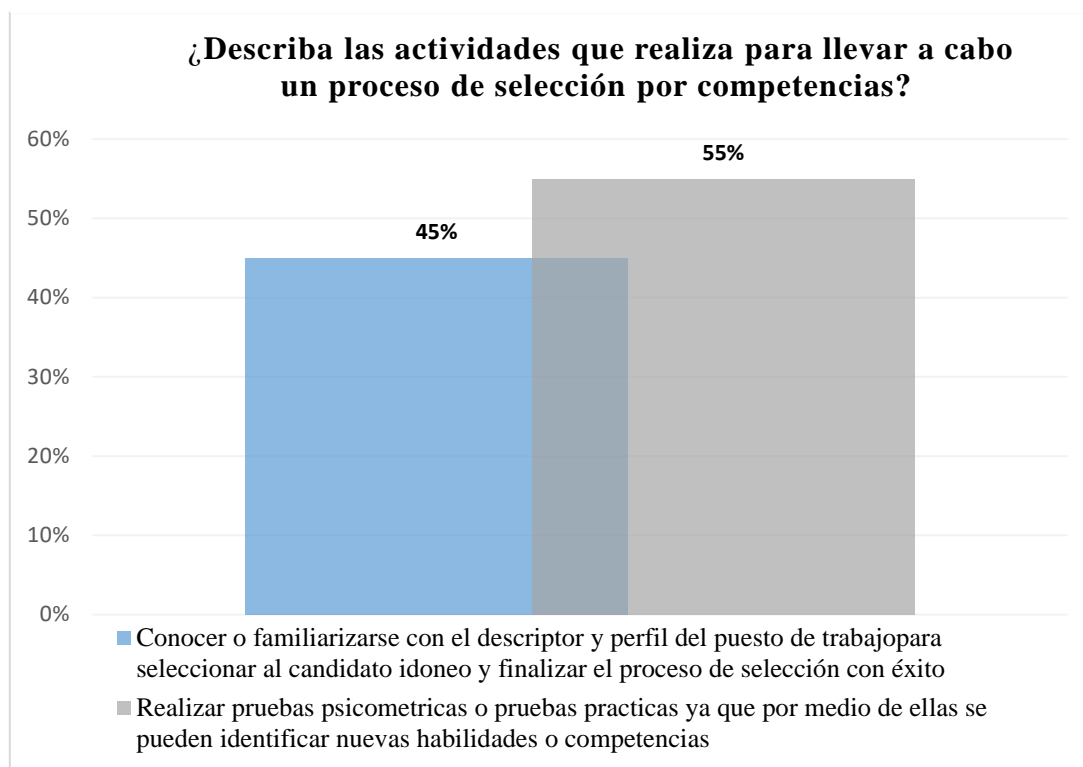
Según los datos recopilados, los colaboradores de la empresa Bimbo de Honduras no tienen definido competencias en sus funciones o actividades que realizan en su puesto de trabajo; realizan sus funciones basándose en habilidades propias que cuenta cada colaborador o habilidades que exigen las funciones de un puesto de trabajo, esto quiere decir que se desempeñan de forma tradicional, no se encuentran dirigidos por poseer competencias con diferentes complejidades pero es importante mencionar que si tratan de desempeñarse y desarrollar esas habilidades al máximo brindando el rendimiento y la eficiencia en sus funciones bajo esas habilidades propias.

Gráfico 3 ¿Explicó cómo miden las competencias al personal y describa bajo qué criterios?



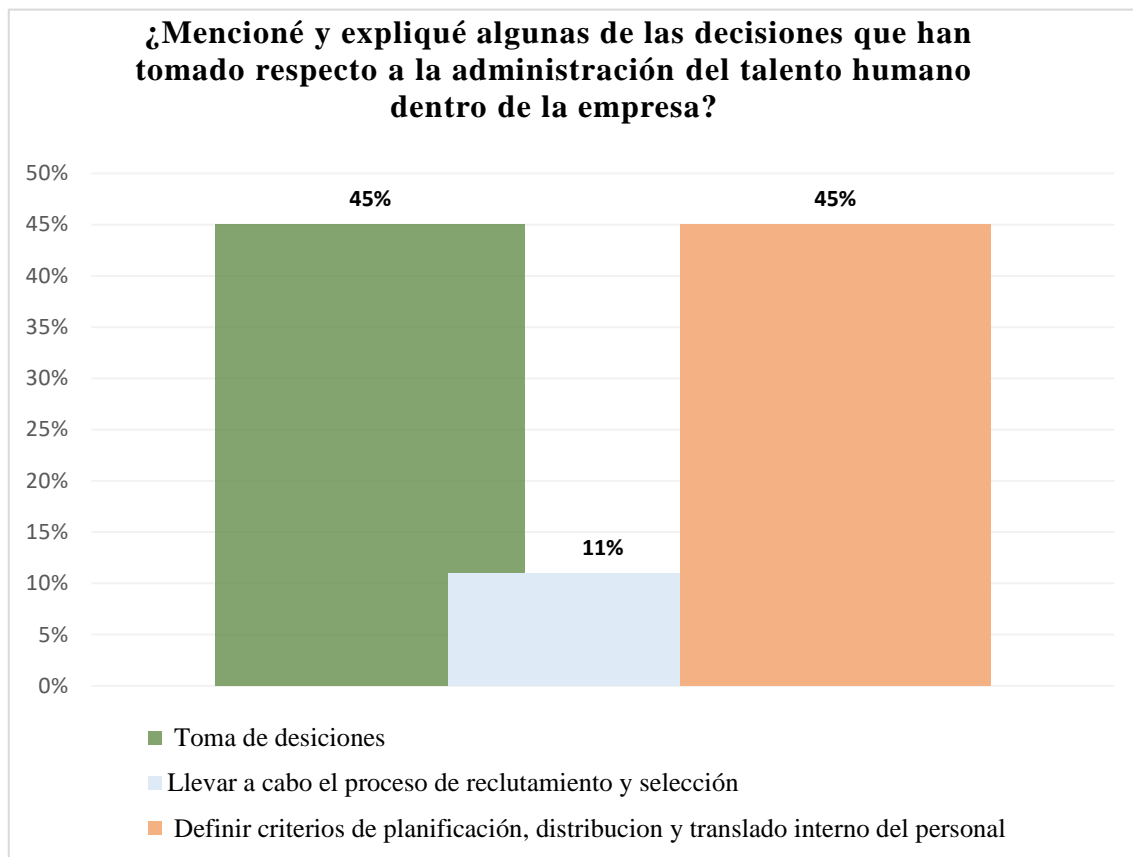
De acuerdo a los datos obtenidos, los colaboradores de ambas áreas (gerenciales y de recursos humanos) plantean que miden las habilidades o competencias bajo la filosofía de la empresa; que es considerando el desempeño, conocimientos y actitudes tomando como referencia un perfil ocupacional determinado, a través de eso pueden determinar un diagnóstico sobre las necesidades de capacitación que dicho colaborador requiera en determinado momento; para su crecimiento profesional dentro de la empresa. Mencionan que parte fundamental es conocer a fondo las capacidades de cada colaborador para que la empresa pueda implementar un eficaz plan de capacitación y se logre mejorar sus niveles de productividad.

Gráfico 4 ¿Describe las actividades que realiza para llevar a cabo un proceso de selección por competencias?



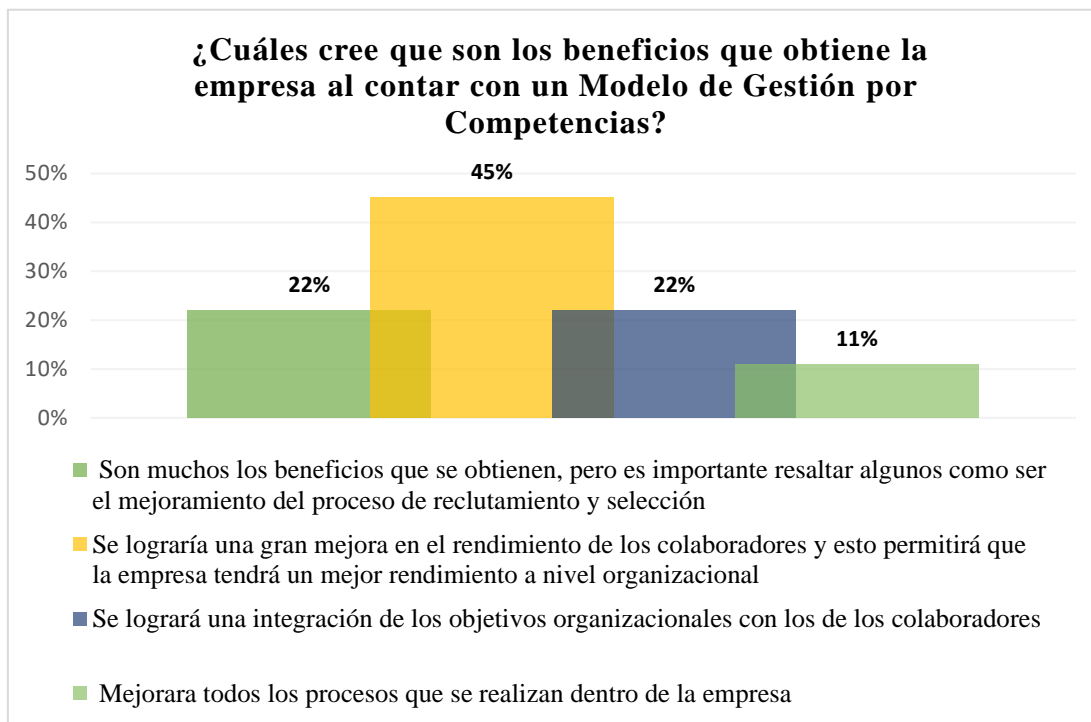
Según los datos recopilados, los colaboradores del área de recursos humanos hacen énfasis en que para la realización de un proceso de selección se debe de conocer el descriptor y perfil del puesto de trabajo para que al momento de realizar entrevistas se pueda seleccionar al candidato idóneo; que cumpla con todos los requisitos de dicho perfil o que se aproxime a esos requisitos para que el proceso de selección sea éxito y puedan obtener mejores resultados. Para ellos es importante la aplicación de pruebas psicométricas, pruebas prácticas, porque se destacan o descubren habilidades o conocimientos del candidato.

Gráfico 5 ¿Mencioné y expliqué algunas de las decisiones que han tomado respecto a la administración del talento humano dentro de la empresa?



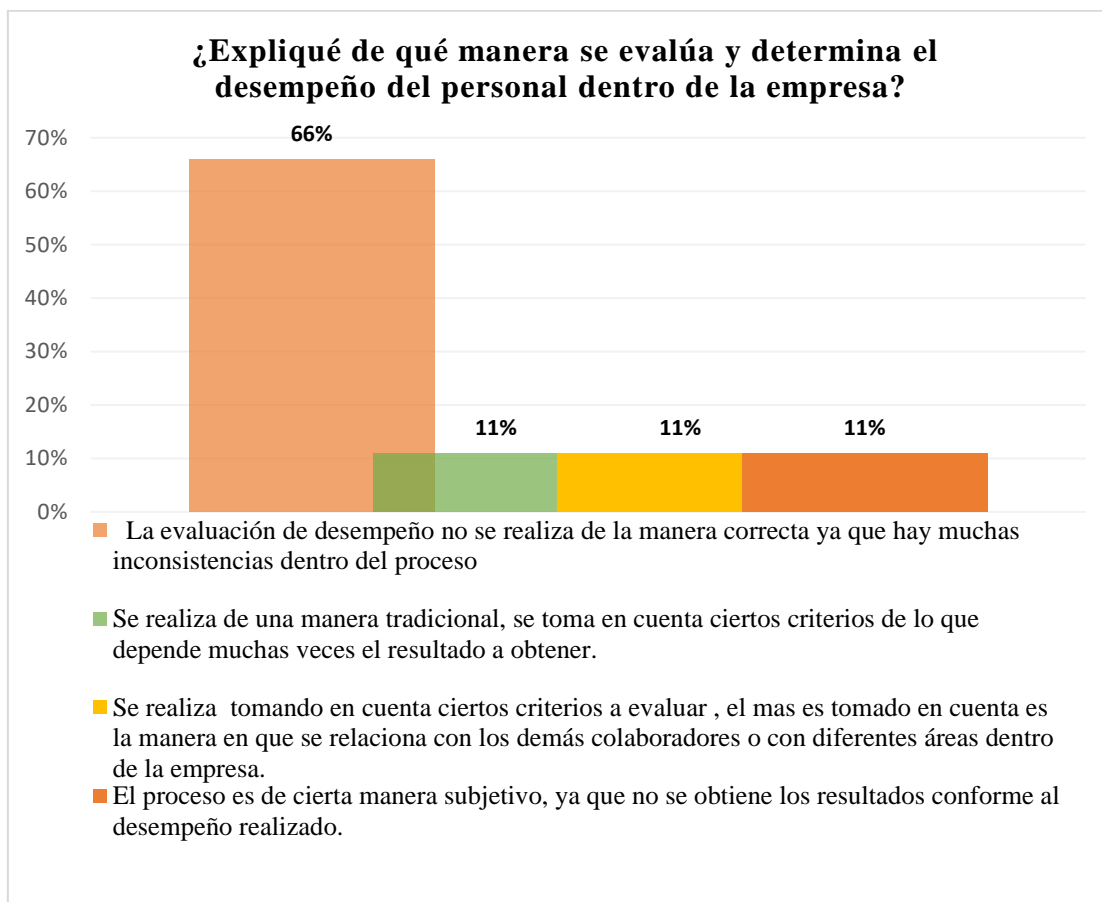
De acuerdo a los datos obtenidos, Los colaboradores de Bimbo de Honduras mencionaron uno de los mayores retos que presentan es la toma de decisiones porque tienen que ser conscientes y dominar todos los factores que puedan determinar las decisiones dentro de la empresa. Para ellos el proceso de selección de personal es un reto mayor ya que hoy en días las empresas necesitan de las mejores directrices posibles para poder asegurar la gestión del personal, la captación es muy importante, pero elegir al candidato más idóneo y que cumpla con todos los requisitos es sumamente difícil. También exigen de directrices para garantizar el mejoramiento continuo, siempre trabajan por definir los criterios de planificación, distribución y traslado interno del personal para asignarles un plan personal que les ayude a mejorar continuamente.

Gráfico 6 ¿Cuáles cree que son los beneficios que obtiene la empresa al contar con un Modelo de Gestión por Competencias?



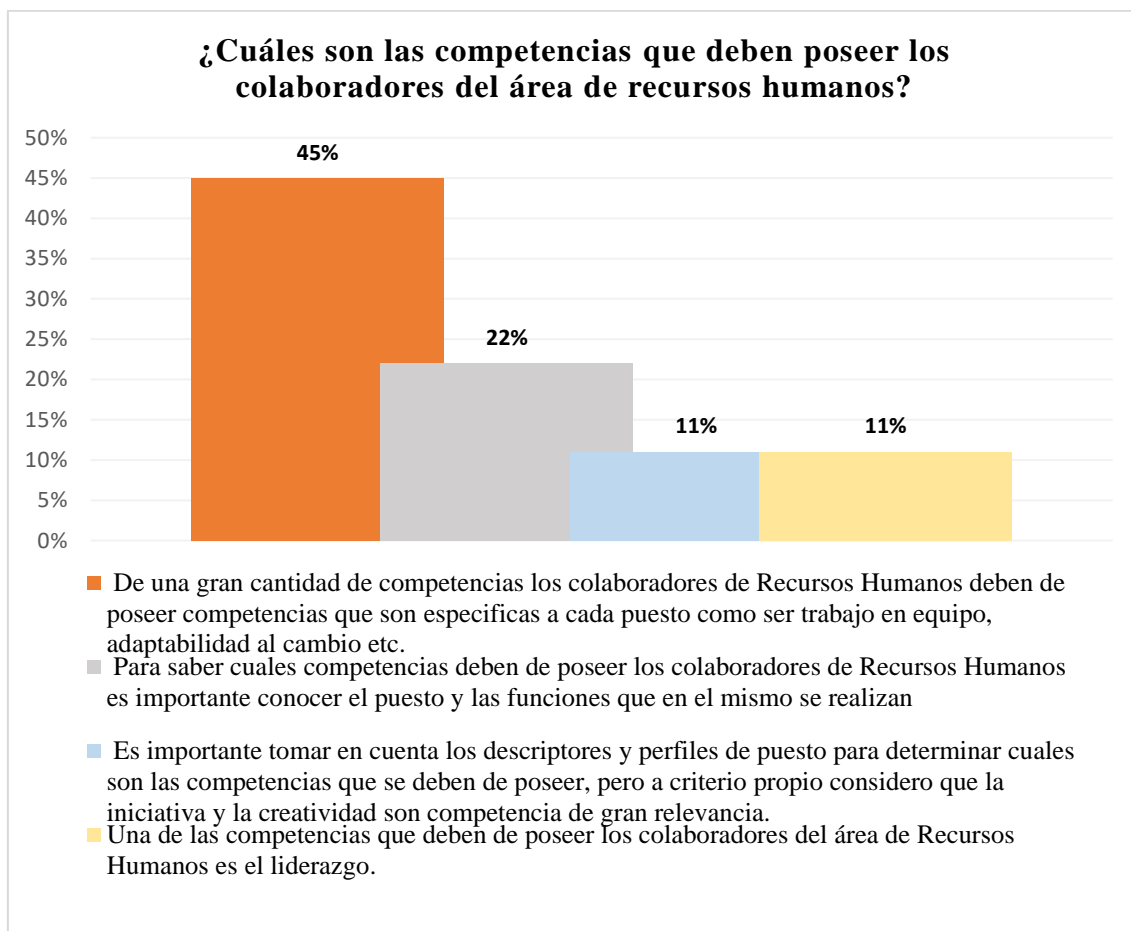
Según los resultados obtenidos podemos identificar que los colaboradores en su totalidad comparten ciertas opiniones ya que mencionan que uno de los beneficios al contar con un modelo de gestión por competencias es la mejora en el rendimiento que se puede lograr a nivel individual y organizacional, al igual que se contaría con perfiles y descriptores de puesto bien definidos en base a competencias y se integran los objetivos de la organización con los de la persona.

Gráfico 7 ¿Expliqué de qué manera se evalúa y determina el desempeño del personal dentro de la empresa?



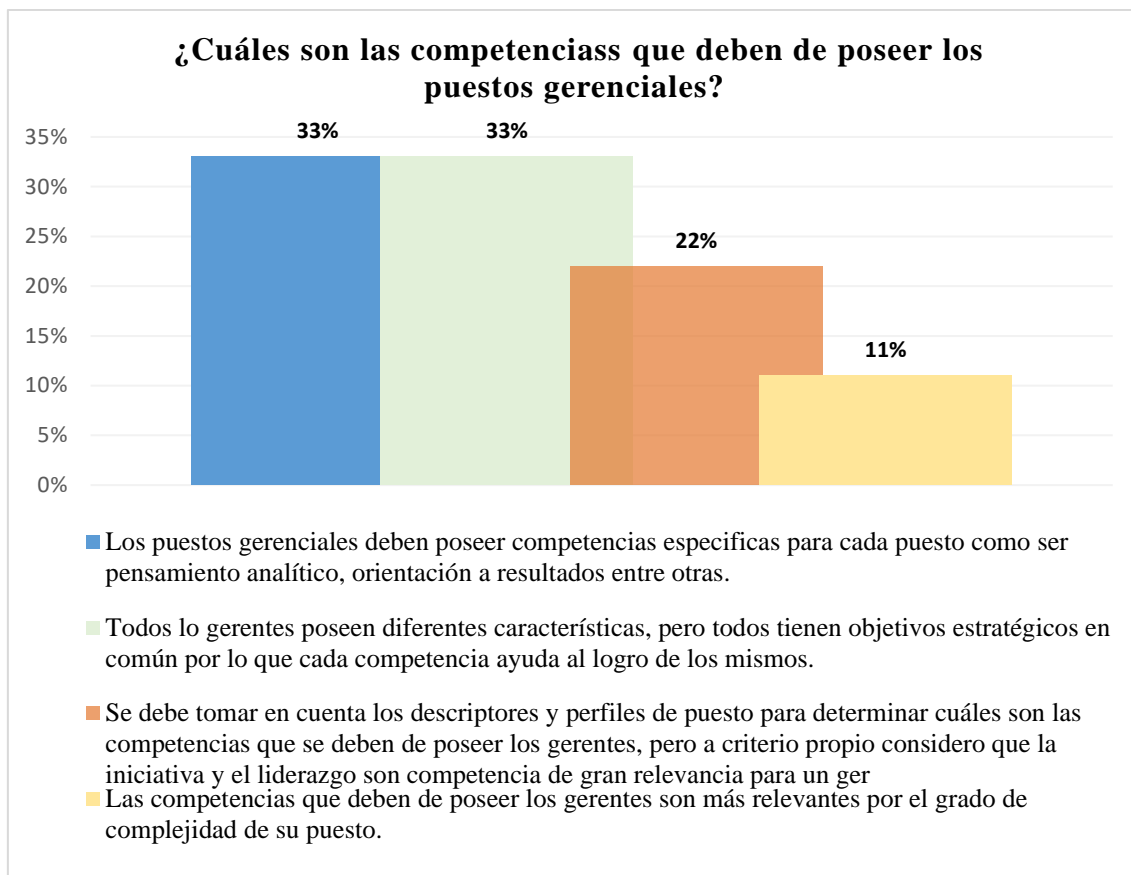
De acuerdo con los datos obtenidos, los colaboradores tienen una percepción diferente acerca de la manera que se evalúa y determina el desempeño por lo que consideran se realiza de manera tradicional tomando en cuenta ciertos criterios como las fortalezas, capacidades aptitudes, conocimiento del trabajo que desempeña, grado de calidad del trabajo que realiza, y también influye cómo se relaciona con el resto de personas que integran la empresa, tomando en cuenta cada uno de los indicadores.

Gráfico 8 ¿Cuáles son las competencias que deben poseer los colaboradores del área de recursos humanos?



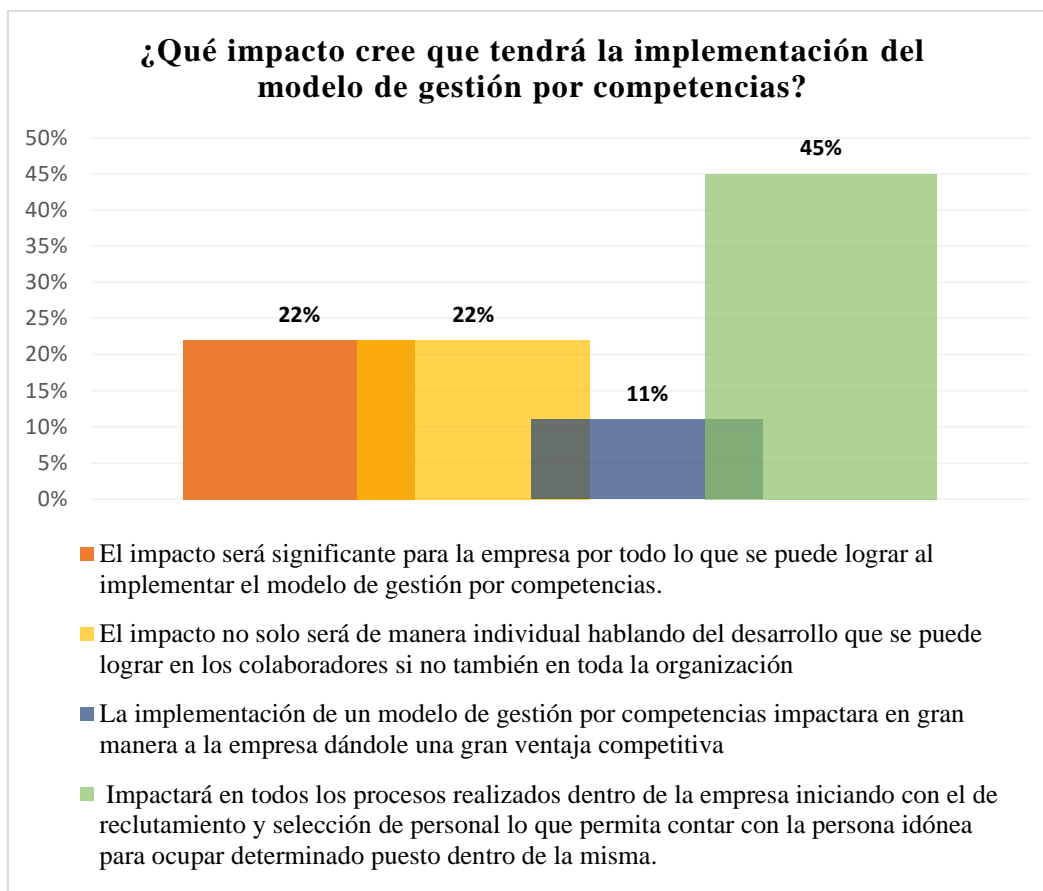
Según los datos obtenidos de los colaboradores del área de Recursos Humanos en su totalidad tienen la misma percepción de cuáles son las competencias que deben de poseer, por lo que opinan que una de la competencia más fuerte es la adaptabilidad al cambio ya que es una de las áreas que constantemente están implementando nuevas políticas o mejoras en los diferentes procesos que se llevan a cabo dentro de la empresa.

Gráfico 9 ¿Cuáles son las competencias que deben de poseer los puestos gerenciales?



De acuerdo con los datos obtenidos por parte de los gerentes de Bimbo de Honduras en su totalidad manifiestan que son varias las competencias que deben poseer los gerentes, pero entre las más fuertes o con las que más se sienten identificados es la creatividad, iniciativa, liderazgo y comunicación, manifestando que todas estas son parte fundamental para el logro de los objetivos organizacionales.

Gráfico 10 ¿Qué impacto cree que tendrá la implementación del modelo de gestión por competencias?



Según los resultados obtenidos por parte de todos los colaboradores, se logra identificar que todos tienen la misma percepción, por lo que consideran que la implementación de un modelo de gestión por competencias enriquecería a toda la organización por lo que les permitiría mejorar en los procesos de desarrollo al igual que se contaría con el personal calificado para cada puesto de trabajo.

CAPÍTULO VI. ACTIVIDADES DE MEJORA / APLICABILIDAD

6.1 Situación actual

En este capítulo se presenta la pauta a seguir para realizar la implementación de un modelo de gestión por competencias, el cual tiene como objetivo mejorar los procesos operativos, administrativos de la empresa, para llegar a resultados como la calidad total, aumento de la productividad y competitividad, pero sobre todo ubicar la persona adecuada en un determinado puesto de trabajo. Este modelo será beneficioso tanto para la empresa como a los colaboradores, ya que permitirá mejorar cada uno de sus procesos. Por lo que la empresa Bimbo de Honduras no contaba con descriptores y perfiles de puestos, entrevistas estructuradas, assesment center y evaluaciones del desempeño todos estos procesos antes mencionados basados en competencias, por lo que es importante conocer las ventajas que tendrá la empresa al implementar este modelo de gestión por competencias, ayudará al incremento de la productividad, equipos de trabajo más eficientes, optimización de los resultados individuales y por equipos. Todo esto permitirá corregir aspectos dentro de la empresa y aumentar el desarrollo integral de los colaboradores.

6.2 Nombre de la propuesta

Modelo de gestión por competencias en la empresa Bimbo de Honduras

6.3 Sustento teórico

La gestión por competencias es un modelo de gerenciamiento en el que se detecta y evalúan las competencias personales específicas que requiere un determinado puesto de trabajo, favoreciendo el desarrollo de nuevas competencias para el desarrollo y

crecimiento personal de los colaboradores en una empresa; con el fin de que el colaborador mantenga un elevado rendimiento o superior a lo establecido.

En la empresa Bimbo de Honduras se requiere la aplicación de un modelo de gestión por competencias por la razón de que actualmente se encuentra practicando procesos en los cuales actúan de forma tradicional y convencional a lo que ofrece el modelo de gestión por competencia, quiere decir que necesitan mejorar sus procesos ya que no están vinculados al termino gestión por competencias y esto recae en que actualmente Bimbo de Honduras no está identificando, desarrollando y potencializando competencias en sus colaboradores a pesar de ser una empresa transnacional aún conserva lo tradicional.

La aplicabilidad del modelo de gestión por competencias en la empresa Bimbo de Honduras ayudará especialmente al departamento de Recursos Humanos ya que es el encargado de velar por el desarrollo de las habilidades y competencias de todos los colaboradores; este modelo de gestión por competencias tiene como objetivo orientar y ser de guía al departamento de Recursos Humanos para que sean ellos los que estén preparados; ya que el modelo tiene como misión identificar o potencializar las competencias definidas y al momento del realizar el procesos de reclutamiento y selección puedan ser capaces de elegir al candidato idóneo para determinado puesto; basándose en las competencias del puesto de trabajo y las del candidato para que puedan llevar a cabo un proceso de selección y contratación eficaz ya que ellos mediante este modelo van a obtener las competencias establecidas que debe de tener cada puesto y lo compararan con las competencias del candidato o colaborador.

A la empresa Bimbo de Honduras de forma general, dicho modelo ayudará a todos los miembros de la empresa, haciendo énfasis en que el modelo brinda el

aprovechamiento óptimo de los talentos que cada persona posee y esto le permite a la empresa contar con colaboradores eficientes, productivos, competitivos, etc. Y así la empresa logrará un mejor desarrollo en todos sus procesos. El modelo de gestión por competencias llegará a impactar y aportará un valor agregado a la empresa, ya que contará con talento humano más capacitado, con destrezas y competencias para llevar a cabo funciones asignadas por el puesto y realizándolas cumpliendo con las expectativas y necesidades que presentan en la empresa, tanto los colaboradores y la empresa se benefician con la implementación del modelo de gestión por competencias.

A continuación, se describen los procesos que se llevaron a cabo para la implementación del Modelo de Gestión por Competencias:

6.3.1 Descriptores y perfiles de puestos

Para elaborar un descriptor de puesto y los perfiles de acuerdo a competencias se realizó un análisis de puestos de trabajo y el inventario de competencias tanto organizacionales como específicas. A continuación, se elaboraron las categorías propuestas.

6.3.1.1 Análisis de puestos de trabajo

Por lo que se procedió a realizar descriptores y perfiles de puesto basados en competencias, tomando en cuenta que todas las empresas tienen una visión y estrategia que quieren alcanzar, para hacer posible eso, necesitan las personas con las competencias necesarias para lograrlo.

Alles (2015) afirma: La asignación de competencias a puestos forma parte de los descriptivos de puestos de la organización, pero usualmente se realiza en momentos diferentes: primero se describe el puesto y se confecciona el ya mencionado documento

(descriptivo de puestos) y, luego, una vez que este documento ha sido aprobado según corresponda, se le adiciona la asignación de competencias.

Dicha asignación de competencias a puestos se lleva a cabo a través de un procedimiento interno por el cual se asignan las competencias (junto con sus grados) a los distintos puestos de trabajo, las competencias requeridas junto con los grados, en que estas son requeridas. Con base a esto se definen las competencias necesarias, que varían para cada empresa, asignando competencias por puesto en las que se determinaron competencias organizacionales ya que son las que deberán poseer todos los integrantes de la empresa se definieron las siguientes: Compromiso, calidad del trabajo, orientación al cliente y autocontrol; también se asignaron competencia específicas a cada puesto ya que son las que se realizan con el propio trabajo, función o actividad que se realice dentro de la empresa como ser pensamiento Analítico, capacidad de planificación y organización, negociación entre otras cada una con su grado definido ya sea **Grado A:** que es alto o desempeño superior. Según Spencer es una desviación tipo por encima del promedio de desempeño. Aproximadamente una de cada diez personas alcanza el nivel superior en una situación laboral. **Grado B:** Bueno, por sobre el estándar, **Grado C:** Mínimo requerido para el puesto y **Grado D:** Insatisfactorio.

6.3.2 Entrevista basada en competencias

La entrevista basada en competencias tiene como objetivo principal analizar y evaluar las competencias de la persona a entrevistar, identificando el grado de desarrollo de las mismas, esta herramienta será de gran importancia para la empresa ya que permitirá predecir diversos comportamientos futuros del candidato, este tipo de entrevista contribuye a tomar la mejor decisión de la posible contratación.

La entrevista por competencias se desarrolló con los siguientes apartados:

- **Datos generales:** Donde se recabará la información general más relevante del candidato que aspire a determinado puesto de trabajo
- **Escala de calificación:** Donde se establecieron comportamientos y porcentaje que definirán la calificación que el candidato obtendrá mediante las preguntas que se le realizarán.
- **Resultado:** Se determinaron las competencias antes establecidas en el descriptor y perfil del puesto para aplicar la calificación obtenida y dependiendo a dicha calificación se verá reflejado si el candidato cumple o no con los requisitos del puesto.
- **Preguntas:** Se establecieron preguntas abiertas relacionadas con la competencia del puesto para así por medio de las respuestas obtenidas por parte del o los candidatos identificar si poseen esas competencias y así hacer que el proceso de selección será exitoso.

6.3.3 Assessment center para puestos claves

El Assessment center consiste en situaciones relativamente controladas al igual que en la entrevista por competencias se busca ir más allá de analizar la experiencia y conocimientos de los candidatos. Se basa en analizar las competencias de la persona que serán necesarias y aportarán valor para el desempeño del puesto de trabajo, esta herramienta es de gran importancia ya que permitirá conocer el cómo, el qué y mediante este proceso podemos saber cómo la persona se enfrentaba a similares situaciones en el pasado, conocer qué experiencia tiene y como a base de ejemplo de la importancia del Assessment center lo interesante no es conocer si el candidato ha trabajado anteriormente

bajo presión, lo interesante es saber cómo se ha comportado trabajando bajo presión, conocer cuál es el comportamiento ayudará a tener una mejor idea de cómo será su desempeño ante determinada situación .

La implementación del assessment center va dirigida a los siguientes puestos:

- ✓ Gerente de ventas
- ✓ Jefe de marca

Siendo puestos claves dentro de la empresa Bimbo de Honduras

6.3.3.1 Pasos para realizar Assessment center en la empresa BIMBO DE HONDURAS

- + Paso 1: Definir las competencias que se desean evaluar:** Escoger de 3 a 4 competencias claves del puesto, estas competencias se obtendrán del perfil basado en competencias de Bimbo de Honduras
- + Paso 2: Identificar los comportamientos por cada competencia:** esto ayudará a los evaluadores a observar si la persona cuenta o no con la competencia y poderla calificar.
- + Paso 3: Diseñar actividades situacionales** en las cuales se pueda evaluar los comportamientos de cada competencia Bimbo de Honduras utiliza estudio de casos y ejercicios grupales.
- + Paso 4: Elaboración de formatos de evaluación de competencias:** esto ayudará a cada evaluador a calificar al candidato en cada actividad, en el formato se debe observar el nombre de cada candidato, nombre de la actividad y escala de evaluación.
- + Paso 5: Capacitar a los evaluadores:** el departamento de recursos humanos de Bimbo de Honduras debe capacitar a los evaluadores, explicarles lo que es un

assessment center, cuál es su rol como evaluadores, explicación de las competencias y actividades que se realizarán.

✚ **Paso 6: Pre-selección de candidatos:** El departamento de recursos humanos mediante su proceso de reclutamiento deberá de seleccionar a los candidatos que cumplan con todos los requisitos formales para la posición. Se les hace una invitación con anticipación en la cual se les explica de forma general de lo que trata la evaluación grupal.

✚ **Paso 7: Preparar los aspectos logísticos del assessment center:** El coordinador de Reclutamiento y Selección será encargado de asegurarse de contar con un salón adecuado de manera tal que los evaluadores puedan tener diferentes ángulos de observación, debe de contar con todos los materiales necesarios por cada actividad. Es muy importante que se le proporcione a cada participante un gafete con su nombre para poderlos identificar. Se sugiere tener una sala adicional para los participantes mientras los evaluadores están realizando sus evaluaciones individuales.

✚ **Paso 8: Realizar la sesión de evaluación:** la duración puede durar de 2 a 5 horas como máximo, el coordinador de Reclutamiento y Selección de Bimbo de Honduras será el encargado y responsable de guiar paso a paso la actividad. Se sugiere el siguiente guion:

- **Dar la bienvenida y presentación de la empresa**
- **Explicación de las actividades a realizar**
- **Ejercicio de evaluación**
- **Observación y evaluación de conductas**
- **Cierre**

- ✚ **Paso 9: Integrar toda la información:** Los evaluadores darán los resultados que ellos obtuvieron en su formato de evaluación, se dan puntos de opinión y se llega a una nota consensuada por cada competencia.
- ✚ **Paso 10 Selección de candidato:** Cada candidato obtendrá una nota final evaluada en las diferentes actividades, el candidato con la nota más alta será el seleccionado para el puesto.

6.3.4 Proceso de Reclutamiento y Selección

El proceso de reclutamiento y selección consiste en atraer y añadir talentos a la empresa para dotarla de las competencias que necesita para tener éxito, el reclutamiento busca atraer candidatos para que ocupen los puestos vacantes disponibles por lo tanto desde allí parte el proceso de reclutamiento y selección, por lo tanto, vale la pena atraer también las competencias necesarias para éxito de la empresa y aumentar la competitividad del negocio. Para realizar la selección por competencias se debió confeccionar los descriptores y perfiles de puestos por competencias a partir del perfil, el puesto requerido tendrá competencias derivadas del conocimiento y las competencias de gestión o derivadas de las conductas.

Se realizó el flujograma del proceso de reclutamiento y selección de Bimbo de Honduras para detallar de cómo se llevará a cabo dicho proceso mediante la implementación del modelo de gestión por competencias.

6.3.5 Evaluación del desempeño basada en competencias

La evaluación del desempeño tiene como objetivo ayudar a medir el rendimiento y comportamiento de los colaboradores dentro de un determinado puesto de trabajo con el propósito de beneficiar a la empresa Bimbo de Honduras.

Como objetivos específicos, realizar la medición del potencial de los colaboradores en el desarrollo que obtengan en sus tareas, provee retroalimentación para mejorar el comportamiento de todos los empleados de Bimbo de Honduras

La Evaluación del desempeño basada en competencias la cual será de gran importancia para la empresa ya que le permitirá obtener una valoración lo más objetiva posible acerca de la actuación y resultados obtenidos por la persona en el desempeño diario de su trabajo, la evolución que se desarrolló para la empresa Bimbo de Honduras es la evolución de 90° en esta evaluación el jefe inmediato es el que realiza la valoración del colaborador por ende solo hay un tipo de evaluador.

En el proceso de la evaluación del desempeño participarán los siguientes:

El Jefe inmediato: Quien se encargará de evaluar el desempeño del personal, tendrá la asesoría de los responsables del departamento de recursos humanos, quienes establecerán los medios y criterios de evaluación.

El Gerente de recursos humanos: Tendrá la función de Staff ya que establecerá, acompañará y controlará el sistema.

El colaborador: Es el que será evaluado.

6.3.5.1 Aspectos que serán evaluados en el proceso

Se evaluarán las competencias organizacionales y competencias específicas por cargo antes definidas en los descriptores y perfiles de puesto

Competencias organizacionales:

- **Compromiso:** Sentir como propios los objetivos de la organización. Apoyar e instrumentar decisiones comprometidos por completo con el logro de objetivos comunes. Prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos del negocio. Controlar la puesta en marcha de las acciones acordadas. Cumplir con sus compromisos, tanto personales como profesionales.
- **Calidad del trabajo:** Excelencia en el trabajo a realizar. Implica tener amplios conocimientos en los temas del área del cual se es responsable. Poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos para transformarlos en soluciones prácticas y operables para la empresa, tanto en su propio beneficio como en el de los clientes y otros involucrados. Poseer buena capacidad de discernimiento (juicio). Compartir el conocimiento profesional y la experiencia. Basarse en los hechos y en la razón (equilibrio). Demostrar constantemente el interés de aprender.
- **Orientación al cliente:** Implica un deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades, aun aquellas no expresadas. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente, tanto del cliente final a quien van dirigidos los esfuerzos de la empresa-cliente, como el personal ajeno a la organización. No se trata tanto de la conducta concreta frente a un cliente real como de una actitud permanente de contar con las necesidades del cliente para incorporar este conocimiento a la forma específica de planificar la actividad.

- **Autocontrol:** Dominio de sí mismo. Es la capacidad de mantener controladas las propias emociones y evitar reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad de otros o cuando se trabaja en condiciones de estrés. Asimismo, implica la resistencia a condiciones constantes de estrés.

6.3.5.2 Grados de la valoración de la evaluación del desempeño

- **Alto:** El desempeño es excepcional en todas las áreas, con superioridad hacia los demás. Sobresaliente al gestionar las actividades o funciones asignadas
- **bueno:** Los resultados exceden con claridad la mayoría de los requerimientos que exige el puesto. El desempeño es de muy alta calidad y se logra en forma consistente.
- **Mínimo requerido para cada puesto:** Los resultados son intermedios de los estándares establecidos que el puesto exige. El desempeño es de media calidad y se gestiona las actividades o funciones.
- **Insatisfactorio:** El desempeño es deficiente en algunas áreas. Requiere de mejora, mejor supervisión y/o capacitación. El evaluado cumple con el nivel mínimo requerido para el desarrollo de su trabajo.

Todo lo definido anteriormente le permitirá a la empresa tener otro enfoque en la gestión del talento humano, permitiéndole un cambio de enfoque en los diferentes procesos realizados dentro de la misma, le generará una mayor competitividad, aumento en la productividad y contar con el candidato idóneo para el puesto de trabajo. La implementación de un modelo de gestión por competencias, brindará a la empresa, la oportunidad de fijar objetivos más claros, sobre aspectos específicos del conocimiento, la conducta, actitudes,

habilidades, motivaciones, rasgos de carácter y destrezas involucradas directamente en las funciones y tareas que realiza el trabajador.

6.4 Descripción del plan de acción

A continuación, se enuncia el contenido mínimo que contiene el plan de acción a desarrollar para la implementación del modelo de gestión por competencias para los gerentes y colaboradores del área de Recursos Humanos de Bimbo de Honduras que incluirá los siguientes elementos.

Tabla 2 Plan de acción

Dimensión	Objetivos	Actividad	Dirigido a	Responsables	Fecha de inicio/ finalización	Comentarios
Levantamiento de descriptores y perfiles de puesto	Obtener descriptores y perfiles de puesto basados en competencias	Creación de descriptores y perfiles de puestos de acuerdo a competencias; realizando un análisis de puestos de trabajo y el inventario de competencias tanto organizacionales como específicas	Todo el personal	Gerente de Recursos Humanos	Inicio 1 de noviembre 2020 finalización: 30 febrero 2021	Se recomienda asignar las competencias (junto con sus grados) a los distintos puestos de trabajo
Entrevista basada en competencias	Analizar y evaluar las competencias de la persona a entrevistar, identificando el grado de desarrollo de las mismas	Realizar entrevistas basadas en competencias a cada uno de los puestos	Todo el personal	Gerente de Recursos Humanos	Cuando se lleve a cabo el proceso de reclutamiento y selección	

Assessment center para puestos claves	Analizar las competencias de la persona que serán necesarias y aportarán valor para el desempeño del puesto de trabajo	Consiste en un conjunto de pruebas, que pretenden evaluar las competencias conductuales del candidato en una situación, que simula lo más realmente posible, las tareas o situaciones con las que el candidato se puede encontrar en la empresa.	Todo el personal	Gerente de Recursos Humanos	Cuando se lleve a cabo el proceso de reclutamiento y selección	
Reclutamiento y Selección	Atraer los candidatos idóneos para que ocupen los puestos disponibles	consiste en atraer y añadir talentos a la empresa para dotarla de las competencias que necesita para tener éxito	Todo el personal	Gerente de Recursos Humanos	Cuando se lleve a cabo el proceso de reclutamiento y selección	Se recomienda confeccionar los descriptores y perfiles de puestos por competencias a partir del perfil
Evaluación del desempeño basada en competencias	Realizar la medición del potencial de los colaboradores en el desarrollo, que obtengan en sus tareas o funciones asignadas para determinado puesto	Consiste en medir el rendimiento y comportamiento de los colaboradores dentro de un determinado puesto de trabajo con el propósito de beneficiar a la empresa	Todo el personal	Jefe inmediato	Se realizará en un periodo de cada 6 meses	Se recomienda objetividad al momento de realizar la evaluación.

6.5 Cronograma de ejecución

Tabla 3 Cronograma de Actividades

Cuadro de Actividades del Proyecto de Graduación						
Fase	Actividades	Meses	Agosto 2020	Septiembre 2020	Octubre 2020	Horas PG
INTRODUCCION AL PROYECTO DE GRADUACIÓN	Primera Reunión del Proyecto					1 Hora
	Lluvia de ideas y elección de la propuesta					5 Horas
	Envío de propuestas (6 propuestas)					2 Horas
	Propuesta aprobada por parte de la asesora					1 Hora
	Presentación del proyecto a Bimbo de Honduras					5 Horas
	Modificaciones de la propuesta solicitadas por la asesora					4 Horas
	Revisión y envío de la propuesta					2 Horas
	Primer Avance Proyecto de Investigación					
PRIMER AVANCE CAPITULO I, CAPITULO II	Revisión de recursos para la realización del Proyecto (Aula Virtual)					5 Horas
	Planteamiento del problema Formulación del problema Enunciado del problema Justificación Delimitación del mismo Preguntas de Investigación Objetivo General Objetivos Específicos					6 Horas
	Referencia institucional Generalidades de la Empresa Descripción del Departamento/Unidad Antecedentes históricos					6 Horas
	Entrega del Primer Avance del Proyecto de Graduación					1 Hora

	Correcciones del primer avance				4 Horas
	Segundo Avance Proyecto de Investigación				
SEGUNDO AVANCE CAPITULO III, CAPITULO IV	Desarrollo del marco teórico: Conceptualizaciones y definiciones Análisis de la situación actual				5 Horas
	Desarrollo de la metodología				3 Horas
	Elaboración de diseño de investigación (Población y Muestras)				3 Horas
	Elaboración de formato de entrevista				4 Horas
	Aplicación del instrumento al departamento de Recursos Humanos y puestos gerenciales				8 Horas
	Recolección de la información				4 Horas
	Análisis de resultados				4 Horas
		Entregas del Segundo Avance del Proyecto de Graduación			
TERCER AVANCE CAPÍTULO VI, CAPÍTULO VII	Tercer Avance Proyecto de Graduación				
	Propuesta para la aplicabilidad				6 Horas
	Reunión con la asesora metodológica, revisión del avance				1 Hora
	Descripción del trabajo desarrollado				40 Horas
	Entrega del Tercer Avance del Proyecto de Graduación				1 Hora
	Entrega Y Evaluación del Proyecto final de Graduación				1 Hora

6.6 Presupuesto

A continuación, se presenta el presupuesto dirigido a los gerentes y colaboradores del área de Recursos Humanos de Bimbo de Honduras, con el objetivo de socializar el modelo de gestión por competencias a estas áreas en las cuales se ha iniciado la implementación, tomando en cuenta como eje principal el área de Recursos Humanos para que conozcan todo lo referente al modelo y puedan implementarlo en las demás áreas de la empresa.


Tabla 4. Presupuesto

Presupuesto					
Componente	Cantidad de empleados	Mes 1	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Consultor			1	X	400\$
Reunión de Socialización					
Transporte de gerentes	2				200\$
Coffee break	9	X	X	X	150\$
Almuerzo	9	X	X	X	200\$
Lanzamiento					
Infografía, reproducción e impresiones	X	X	X	X	150\$
Elaboración de boletines	X	X	X	X	150\$
Total					1,250\$

CAPÍTULO VII. DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DESARROLLADO

7.1 Descriptor y perfil del puesto actual de Bimbo de Honduras

A continuación, se presenta un descriptor y perfil de un puesto determinado que actualmente utilizan en Bimbo de Honduras para su visualización.

 <p>Bimbo de Colombia S.A</p>	FORMATO DESCRIPCIÓN DEL CARGO	CODIGO	
		FO05-2-1-12	
		VERSION	PAGINA
		07	1 de 4

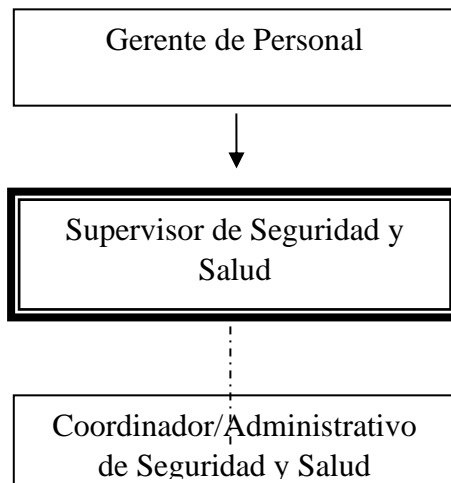
ORGANIZACIÓN:	LAC	PAÍS:	Colombia
----------------------	-----	--------------	----------

CARGO:	Supervisor de Seguridad y Salud	NIVEL DEL CARGO:	Supervisor
CARGO CRITICO:	Si	JEFE INMEDIATO:	Gerente de Personal

OBJETIVO DEL PUESTO:	Garantizar que a través del Modelo de Seguridad y Salud se consolide una cultura de seguridad, revertiendo la tendencia de la accidentalidad (tener 0 accidentes graves), mediado por el liderazgo de las Jefaturas y el auto-cuidado de todos los Colaboradores de la Compañía.
-----------------------------	--

I. Ubicación del organigrama:

El organigrama debe mostrar la posición del puesto donde se vea la relación con el puesto Superior Inmediato y Reportes Inmediatos.



II. Responsabilidades:

Son los elementos de gestión esenciales que permiten cumplir con la Misión del puesto.

ACTIVIDAD
Diseñar, desarrollar, difundir y hacer seguimiento a los planes y proyectos de Salud y Seguridad.
Dar seguimiento y elaboración de los indicadores de: Accidentalidad, siniestralidad, ausentismos.
Asesorar a los subcomités de: auditoria de conductas seguras, investigación y análisis de accidentes, altos estándares de desempeño, apego a procedimientos y CPR, en información relevante de seguridad y salud para su difusión y comunicación.
Auditar y dar seguimiento al modelo de seguridad y salud, proveedores, condiciones de seguridad y salud en las diferentes regiones.
Establecer convenios con proveedores para los programas de seguridad y salud
Elaborar, controlar y ejecutar el presupuesto del área de S.S

III.Requisitos del cargo:**Requisitos de perfil**

REQUISITOS BÁSICOS	
EDUCACION:	Profesional en carreras afines (Ingenierías, áreas de la salud, administración) Especialización en Salud Ocupacional y Seguridad Industrial
EXPERIENCIA:	3 años liderando áreas de Salud Ocupación y Seguridad Industrial
IDIOMAS:	Español
CONOCIMIENTOS:	<ul style="list-style-type: none"> - Comunicación Organizacional - Marco Jurídico Seguridad e Higiene y Seguridad Industrial. - Office, Excel avanzado
HABILIDADES:	<ul style="list-style-type: none"> - Coordinación de equipos de trabajo. - Toma de decisiones - Desarrolla estrategias de comunicación adecuadas. - Analiza, identifica y comprende datos técnicos y estratégicos. - Consigue y optimiza los objetivos para la organización.
DISPONIBILIDAD PARA VIAJAR:	Si Nacional e internacional
HORARIO:	Manejo y Confianza
OTROS REQUISITOS DESEABLES:	n/a

7.2 Descriptor y perfil del puesto basados por competencias de Bimbo de Honduras

Se realizó un análisis de puesto para cada uno y se elaboró un inventario de competencias tanto organizacionales como específicas del puesto; apoyándonos y orientándonos en la teoría de Martha Alles. La asignación de competencias a puestos se llevó a cabo a través de un procedimiento interno con la asesoría y aprobación de Bimbo de Honduras de esa manera se establecieron las competencias del puesto y las competencias organizacionales se asignaron por petición de la empresa.

A continuación, se presentan los descriptores y perfiles de los puestos gerenciales y puestos del departamento de recursos humanos de Bimbo de Honduras.

Descriptor y perfil del puesto de Gerente de Personal

PERFIL DEL PUESTO			
1. Identificación del puesto			
Nombre de la Empresa: Bimbo de Honduras			
Organización:	LAC	País:	Venezuela
Relaciones Organizacionales:			
<pre> graph TD GG[Gerente General] --> GP[Gerente de Personal] GP --> JS[JEFE DE SELECCIÓN] GP --> SAP[SUPERVISOR ADM. DE PERSONAL] GP --> JDD[JEFE DE DESARROLLO] GP --> JRL[JEFE RELACIONES LABORALES] GP --> SSS[SUPERVISOR SEGURIDAD Y SALUD] </pre>		Nombre del Puesto:	Gerente de Personal
		Unidad a la que pertenece:	Recursos Humanos
		Nivel del Puesto:	1er Ejecutivo
		Puesto al que reporta:	Gerente General
		Puesto que supervisa:	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Jefe de Selección ✓ Supervisor de Administración de Personal ✓ Jefe de Desarrollo ✓ Jefe de Relaciones laborales ✓ Supervisor Seguridad y Salud

2. Objetivos del Puesto
Desarrollar e implementar estrategias que permitan atraer, retener y desarrollar talento y liderazgo del personal con la finalidad de satisfacer las necesidades presentes y futuras de la organización. Administrar políticas y programas que permitan velar por la seguridad y salud del personal, fortalecer relaciones laborales sanas y el desarrollo de la filosofía y cultura organizacional.
3.Requisitos

Formación Académica			
Posgrado ()	Maestría ()	Licenciatura (X)	Secundaria ()
Especifique: Licenciatura en Relaciones Industriales, Psicólogo, Administrador o carrera afín			
Idiomas que necesita manejar:			
Español Nativo e Inglés			
En qué nivel tiene que tener:			
Avanzado ()	Medio (X)	bajo ()	Ninguno ()
Otros: Ninguno			
Experiencia:			
Ninguna ()	Menos de 1 año ()	De 2 a 3 años ()	De 4 años o más (X)
Especifique: 10 años en posiciones de jefatura en los diferentes sub-sistemas de personal			
4. Conocimientos complementarios:			
1. Reclutamiento y Selección de personal			
2. Gestión del talento			
3. Nómina y administración de personal			
4. Seguridad y salud			
5. Relaciones laborales			
5. Funciones			

1. Desarrollar, aprobar y poner en practica políticas, programas y campañas organizacionales							
2. Supervisar quincenalmente las actividades de todos los departamentos, gerentes, directivos y demás personal ejecutivo							
3. Hacer seguimiento mensualmente de los recursos materiales y financieros, así como del talento humano.							
4. Brindar mensualmente asesoría y capacitación en las políticas, procedimientos y prácticas de recursos humanos							
5. Desarrollar, analizar, implementar/actualizar y revisar anualmente las políticas, enfoques y procedimientos de la empresa, tales como el presupuesto a ser destinado para la nómina, programa de compensación y de evaluación del desempeño, entre otros							
6. Trazar acciones mensuales para fomentar el compromiso de los empleados y desarrollar estrategias de retención							
7. Gestionar mensualmente desempeño del empleado y suministrar información sobre los procesos internos, a los fines de lograr una mejora en el desempeño							
8. Implementar anualmente métodos o procedimientos para definición de estrategias destinadas al desarrollo y atracción del talento humano, además de garantizar que las mismas satisfagan las necesidades actuales y futuras de la empresa							
9. Supervisar mensual la organización, coordinación de eventos internos, sean recreativos o de capacitación							
10. Supervisar el proceso de contratación mediante la elaboración de un programa de orientación y asesoría para los nuevos empleados							
6. Competencias							
Competencias	Dimensiones o pautas de conducta			Grados			
				A	B	C	D
Resolución de conflictos	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Argumenta su posición, dando elemento que le permitan hacer valer su criterio ante criterios divergentes. Maneja con profesionalismo las situaciones conflictivas tanto con los candidatos externos como con los propios compañeros de trabajo. ✚ Debe ser asertivo cuando la posición contraria posee los argumentos más contundentes, en situaciones conflictivas, poseer una actitud de serenidad y firmeza en situaciones de tensión. Para poder discernir, evaluar con objetividad y tomar decisiones efectivas en escenarios caracterizados por el riesgo, la incertidumbre y complejidad. 			X			

Trabajo en equipo	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Debe poseer la intención de colaborar y cooperar entre colaboradores, integrarse formar parte del equipo de trabajo, como opuesto a hacerlo individual o competitivamente ✚ Fortalecer el espíritu de toda la empresa, expresar satisfacción personal por los éxitos de sus pares; poder apoyar el desempeño de otras áreas de la compañía aunque la empresa no le dé suficiente apoyo para trabajar en función de los objetivos organizacionales a largo plazo, Ser capaz de sacrificar intereses personales o de su equipo de trabajo cuando sea necesario. 		X		
Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Diseña estrategias, procesos, cursos de acción y métodos de trabajo con el propósito de asegurar una exitosa conducción de personas y desarrollar su talento. ✚ Orienta la acción de su grupo en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipación a escenarios. Fija objetivos realiza su avance integrando las opiniones de los diferentes integrantes, tiene energía y la transmite a otros en pos de un objetivo común fijado por el mismo. 		X		
Negociación	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Permanentemente busca estrategias de negociación para producir resultados efectivos, cuidando las relaciones. ✚ Reúne información que le permita tener el mejor panorama posible de su situación e interés. 	X			
Desarrollo de las personas	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Es consciente del valor estratégico que tienen los recursos humanos dentro de la empresa y actúan en consecuencia. ✚ Motiva a todos los colaboradores de la empresa, mediante la gestión de capacidades para que continúen desarrollando sus competencias. 	X			

7. Competencias organizacionales	
Compromiso	
Sentir como propios los objetivos de la organización. Apoyar e instrumentar decisiones comprometidos por completo con el logro de objetivos comunes. Prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos del negocio. Controlar la puesta en marcha de las acciones acordadas. Cumplir con sus compromisos, tanto personales como profesionales.	
Calidad de trabajo	
Excelencia en el trabajo a realizar. Implica tener amplios conocimientos en los temas del área del cual se es responsable. Poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos para transformarlos en soluciones prácticas y operables para la empresa, tanto en su propio beneficio como en el de los clientes y otros involucrados. Poseer buena capacidad de discernimiento (juicio). Compartir el conocimiento profesional y la experiencia. Basarse en los hechos y en la razón (equilibrio). Demostrar constantemente el interés de aprender.	
Orientación al cliente	
Implica un deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades, aun aquellas no expresadas. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente, tanto del cliente final a quien van dirigidos los esfuerzos de la empresa-cliente, como el personal ajeno a la organización. No se trata tanto de la conducta concreta frente a un cliente real como de una actitud permanente de contar con las necesidades del cliente para incorporar este conocimiento a la forma específica de planificar la actividad.	
Autocontrol	
Dominio de sí mismo. Es la capacidad de mantener controladas las propias emociones y evitar reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad de otros o cuando se trabaja en condiciones de estrés. Así mismo, implica la resistencia a condiciones constantes de estrés.	
8. Habilidades	
1. Persuasión	5. Comunicación efectiva
2. Organización y Planificación	6. Manejo de personal
3. Toma de decisiones	7. Comunicación y análisis de información
4. Visión sistémica	8. Gestión de equipos

9. Requisitos especiales		
El trabajo se requiere de viajes o movilización:		Diaria ()
Dentro de la ciudad. ()	Frecuencia:	Semanal ()
Dentro del departamento ()		Mensual ()
Dentro del país (X)		Ocasional (X)
Horario Laboral		Condiciones de trabajo y Ambiente
A	Diurna: (X)	Trabajo 100% de oficina (X)
B	Nocturna: ()	
C	Mixta: ()	Trabajo de 80 % oficina y 20% de campo ()
D	Descansos durante la jornada: ()	
E	Jornada extraordinaria: ()	Trabajo 100% de Campo()
Elaboración y Aprobación		
Elaborado por:		
Aprobado por:		
Fecha de elaboración y aprobación		

Descriptor y perfil del puesto de Gerente de Ventas

PERFIL DEL PUESTO			
1. Identificación del puesto			
Nombre de la Empresa: Bimbo de Honduras			
Organización:	LAC	País:	El Salvador
Relaciones Organizacionales:			
<pre> graph TD GR[Gerente Regional] --- GVL[Gerente de ventas local] GVL --- AV[Administrativo de ventas] GVL --- PC[Planificador comercial] GVL --- SA[Supervisor analista] GVL --- DIV[Divisionales] </pre>		Nombre del Puesto:	Gerente de Ventas
		Unidad a la que pertenece:	Ventas
		Nivel del Puesto:	Nivel ejecutivo
		Puesto al que reporta:	Gerente Regional de Ventas
		Puesto que supervisa:	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Administrativo de ventas ✓ Planificador comercial ✓ Supervisor analista ✓ Divisionales
2. Objetivos del Puesto			

Planear, dirigir e implementar estrategias y actividades comerciales que conduzcan al cumplimiento de los presupuestos para maximizar resultados. Comunicación con el equipo y de juntas frecuentes para monitorear el avance realizado durante el periodo establecido. Por lo mismo, es importante establecer métricas y bonos para mantener motivado al personal. También es de vital importancia saber manejar las quejas de los clientes y buscar darles solución.

3.Requisitos

Formación Académica			
Posgrado ()	Maestría ()	Licenciatura (X)	Secundaria ()
Especifique: Profesional Administración, Ingeniería Industrial o carrera Afín			
Idiomas que necesita manejar: español, inglés			
En qué nivel tiene que tener: inglés			
Avanzado (X)	Medio ()	bajo ()	Ninguno ()
Otros: Ninguno			
Experiencia:			
Ninguna ()	Menos de 1 año ()	De 2 a 3 años (X)	De 4 años o más ()
Especifique: Experiencia como Supervisor de Ventas o puestos a fines			
4. Conocimientos complementarios:			
1. Elaboración de estrategias de marketing			
2. Desarrollo y ejecución de nuevos proyectos comerciales			
3. Conocimientos básicos en el área contable			
4. Coordinación de equipos de trabajo, toma de decisiones, comunicación, análisis de información, relaciones interpersonales y negociación.			
5. Análisis de mercados, Presupuestos, Planeación, Análisis estadístico.			
5. Funciones			
1. Coordinar y aumentar mensualmente el porcentaje de ventas en función del plan estratégico organizacional			

2. Coordinar los planes de trabajo de los vendedores Semanal, mensual y anual		
3. Realizar semanalmente medición y evaluación del desempeño de la fuerza de ventas		
4. Impulsar anualmente la apertura de nuevos mercados		
5. Realizar quincenalmente análisis del volumen de ventas		
6. Analizar semanalmente los problemas para aumentar la eficiencia de la fuerza de venta.		
7. Proporcionar diariamente un buen servicio al cliente a través de asistencia o consultorías.		
8. Realizar trimestralmente investigación de mercado para recopilar datos estratégicos de los		
9. Evaluar los resultados al final de cada mes para ver si se han conseguido los objetivos.		
10. Realizar la planificación anual del presupuesto de ventas		
6. Competencias		
Competencias	Dimensiones o pautas de conducta	Grados

		A	B	C	D
Comunicación Efectiva	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Posee una dicción apropiada para la comunicación y se expresa eficazmente dando muestras de manejar un lenguaje técnico y profesional. ✚ Se preocupa por escuchar y satisfacer las necesidades de sus candidatos; posee la capacidad para comprender la información recibida y ofrecer en correspondencia una respuesta. 	X			
Iniciativa	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Ejecuta rápidamente las acciones necesarias para resolver pequeñas dificultades o problemas que surgen en el día a día. ✚ Se adelanta y prepara para los acontecimientos que puedan ocurrir en el corto plazo. Crea oportunidades o minimiza los problemas potenciales. Es capaz de evaluar las principales consecuencias de una decisión a largo plazo. Es ágil en la respuesta a los cambios. Aplica distintas formas de trabajo con una visión de mediano plazo 	X			
Trabajo en equipo	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Debe poseer la intención de colaborar y cooperar entre colaboradores, integrarse formar parte del equipo de trabajo, como opuesto a hacerlo individual o competitivamente ✚ Fortalecer el espíritu de toda la empresa, expresar satisfacción personal por los éxitos de sus pares; poder apoyar el desempeño de otras áreas de la compañía aunque la empresa no le dé suficiente apoyo para trabajar en función de los objetivos organizacionales a largo plazo, Ser capaz de sacrificar intereses personales o de su equipo de trabajo cuando sea necesario. 		X		
Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Diseña estrategias, procesos, cursos de acción y métodos de trabajo con el propósito de asegurar una exitosa conducción de personas y desarrollar su talento. ✚ Orienta la acción de su grupo en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipación a escenarios. Fija objetivos realiza su avance integrando las opiniones de los diferentes integrantes, tiene energía y la transmite a otros en pos de un objetivo común fijado por el mismo. 	X			

Visión estratégica	<p>✚ desarrolla una visión global de las situaciones. Es decir, independientemente de su perspectiva, sabrá que hay otras perspectivas que habrá de tener en cuenta a la hora de tomar una decisión para poder prevenir y prever impactos imprevistos.</p> <p>✚ Amplitud en el impacto, en el presente y corto plazo.</p>	X			
--------------------	---	---	--	--	--

7. Competencias Organizacionales

Compromiso

Sentir como propios los objetivos de la organización. Apoyar e instrumentar decisiones comprometidos por completo con el logro de objetivos comunes. Prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos del negocio. Controlar la puesta en marcha de las acciones acordadas. Cumplir con sus compromisos, tanto personales como profesionales.

Calidad de trabajo

Excelencia en el trabajo a realizar. Implica tener amplios conocimientos en los temas del área del cual se es responsable. Poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos para transformarlos en soluciones prácticas y operables para la empresa, tanto en su propio beneficio como en el de los clientes y otros involucrados. Poseer buena capacidad de discernimiento (juicio). Compartir el conocimiento profesional y la experiencia. Basarse en los hechos y en la razón (equilibrio). Demostrar constantemente el interés de aprender

Orientación al Cliente

Implica un deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades, aun aquellas no expresadas. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente, tanto del cliente final a quien van dirigidos los esfuerzos de la empresa-cliente, como el personal ajeno a la organización. No se trata tanto de la conducta concreta frente a un cliente real como de una actitud permanente de contar con las necesidades del cliente para incorporar este conocimiento a la forma específica de planificar la actividad.

Autocontrol

Dominio de sí mismo. Es la capacidad de mantener controladas las propias emociones y evitar reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad de otros o cuando se trabaja en condiciones de estrés. Así mismo, implica la resistencia a condiciones constantes de estrés.

8. Habilidades

1. Trabajo bajo presión	5. Dinámico
2. Actitud de líder	6. Liderazgo participativo
3. Iniciativa propia	7. Buen negociador
4. Proactivo	8. Motivación

9. Requisitos especiales		
El trabajo se requiere de viajes o movilización:		Diaria ()
Dentro de la ciudad. (X)	Frecuencia:	Semanal ()
Dentro del departamento ()		Mensual ()
Dentro del país ()		Ocasional (X)
Fuera del País (X)		
Horario Laboral		Condiciones de trabajo y ambiente
A	Diurna: (X)	Trabajo 100% de oficina () Trabajo de 80 % oficina y 20% de campo (X) Trabajo 100% de Campo ()
B	Nocturna: ()	
x	Mixta: ()	
D	Descansos durante la jornada: ()	
E	Jornada extraordinaria: ()	
Elaboración y Aprobación		
Elaborado por:		
Aprobado por:		
Fecha de elaboración y aprobación		

Descriptor y perfil del puesto de Gerente de Producción

PERFIL DEL PUESTO			
1. Identificación del puesto			
Nombre de la Empresa: Bimbo de Honduras			
Organización:	LAC	País:	Panamá
Relaciones Organizacionales:			
<pre> graph TD DO[Director de Operaciones] --> GP[Gerente de Producción] GP --> SP[Supervisor de Producción] GP --> AP[Administrativo de producción] </pre>		Nombre del Puesto:	Gerente de producción
		Unidad a la que pertenece:	Producción
		Nivel del Puesto:	1er Ejecutivo
		Puesto al que reporta:	Gerente Regional de Operaciones
		Puesto que supervisa:	Supervisor de Producción Administrativo de producción
2. Objetivos del Puesto			

Administrar los recursos de la planta, desde el abasto de materiales hasta la entrega de productos a logística, produciendo con calidad, en la cantidad y en el tiempo requerido buscando la rentabilidad del producto, dentro de un ambiente de productividad, innovación, flexibilidad, sustentabilidad y seguridad, así como mantener un ambiente laboral sano en las diferentes áreas funcionales de la planta y con los mecanismos de control adecuados en las operaciones a su cargo.

3.Requisitos

Posgrado ()				Maestría (X)	Licenciatura (X)	Secundaria ()
Especifique: Licenciatura: en Administración de empresa, Ingeniero en Alimentos, Industrial o afín Maestría: Administración de Empresa, Dirección para la manufactura						
Idiomas que necesita manejar: español, Ingles						
En qué nivel tiene que tener: Ingles						
Avanzado ()		Medio (X)		bajo ()		Ninguno ()
Otros: Ninguno						
Experiencia:						
Ninguna ()		Menos de 1 año ()		De 2 a 3 años (X)		De 4 años o más ()
Especifique: 2 años o más en puestos afines						
4. Conocimientos complementarios:						
1. Proceso de fabricación: Conocimientos técnicos en procesos de producción alimenticio						
2.Cadena de suministro: Sistema de gestión que establece y controla la cadena de suministro						
3.Administración de recursos: Gestionar la correcta aplicación de capital humano y materiales para el óptimo desempeño de la producción						
4.Sistemas de Calidad: Normas de calidad aplicables al ramo de alimentos						
5. Conocimiento en procesos de calidad.						
5. Funciones						
1. Supervisar y validar mensualmente los programas de producción, indicadores operativos, así como los requerimientos y aprovechamiento de insumos, materias primas y dar seguimiento a los mismos.						
2. Realizar control activo diariamente en sus áreas de influencia.						

3. Definir mensualmente la secuencia óptima del programa de producción de la tal forma que permitan optimizar los recursos de la planta.		
4. Coordinar semestralmente la elaboración de los programas de trabajos, así como la definición de metas y proyectos a seguir.		
5. Supervisar quincenalmente la aplicación de políticas de control interno, teniendo como resultado auditorias operativas aprobadas.		
6. Administrar anualmente de forma óptima el presupuesto asignado del departamento.		
7. Identificar semanalmente áreas de oportunidad para generar proyectos de mejora del aprovechamiento de todos los recursos asignados a su área (Kaizen, proyectos de calidad y productividad)		
8. Coordinar y validar la implementación de nuevos productos y planes comerciales.		
9. Supervisar y coordinar las áreas de Mantenimiento, Calidad-Capacitación y Seguridad de Alimentos		
6. Competencias		
Competencias	Dimensiones o pautas de conducta	Grados

		A	B	C	D
Productividad	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Se desafía a si mismo estableciéndose objetivos cada vez más altos, y los alcanza. Se transforma es un referente a imitar por sus pares o por las generaciones venideras ✚ Establece objetivos que superan al promedio y los cumple casi siempre. Supera a los se espera para su nivel 	X			
Orientación a Resultados	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Estimula y motiva las actitudes y acciones de los colaboradores que permanezcan orientadas a promover la mejora continua y eficacia. ✚ Debe establecer objetivos y alcanzar su accionar para lograr y superar los estándares de desempeño 	X			
Pensamiento Analítico	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Realiza análisis extremadamente complejos, organizando, secuenciado, y analizando sistemas independientes de alta complejidad ✚ Utiliza diversas técnicas para desmenuzar los problemas complejos en las partes que lo componen. Utiliza diferentes técnicas de análisis para identificar varias soluciones, y pondera el valor de cada una de ella 		X		
Desarrollo de las personas	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Es consciente del valor estratégico que tienen los recursos humanos dentro de la empresa y actúan en consecuencia. ✚ Motiva a todos los colaboradores de la empresa, mediante la gestión de capacidades para que continúen desarrollando sus competencias. 	X			
Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Diseña estrategias, procesos, cursos de acción y métodos de trabajo con el propósito de asegurar una exitosa conducción de personas y desarrollar su talento. ✚ Orienta la acción de su grupo en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipación a escenarios. Fija objetivos realiza su avance integrando las opiniones de los diferentes integrantes, tiene energía y la transmite a otros en pos de un objetivo común fijado por el mismo. 	X			

7. Competencias Organizacionales	
Compromiso	
Sentir como propios los objetivos de la organización. Apoyar e instrumentar decisiones comprometidos por completo con el logro de objetivos comunes. Prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos del negocio. Controlar la puesta en marcha de las acciones acordadas. Cumplir con sus compromisos, tanto personales como profesionales.	
Calidad de trabajo	
Excelencia en el trabajo a realizar. Implica tener amplios conocimientos en los temas del área del cual se es responsable. Poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos para transformarlos en soluciones prácticas y operables para la empresa, tanto en su propio beneficio como en el de los clientes y otros involucrados. Poseer buena capacidad de discernimiento (juicio). Compartir el conocimiento profesional y la experiencia. Basarse en los hechos y en la razón (equilibrio). Demostrar constantemente el interés de aprender.	
Orientación al Cliente	
Implica un deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades, aun aquellas no expresadas. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente, tanto del cliente final a quien van dirigidos los esfuerzos de la empresa-cliente, como el personal ajeno a la organización. No se trata tanto de la conducta concreta frente a un cliente real como de una actitud permanente de contar con las necesidades del cliente para incorporar este conocimiento a la forma específica de planificar la actividad.	
Autocontrol	
Dominio de sí mismo. Es la capacidad de mantener controladas las propias emociones y evitar reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad de otros o cuando se trabaja en condiciones de estrés. Así mismo, implica la resistencia a condiciones constantes de estrés.	
8. Habilidades	
1. Habilidad para coordinar equipos de trabajo	5. Habilidad para relacionarse
2. Habilidad para el manejo de personal	6. Habilidad para negociar
3. Habilidad para comunicarse	7. Creación y generación de estrategias.
4. Habilidad para analizar información	8. Prontitud y coherencia en la toma de decisiones

9. Requisitos especiales		
El trabajo se requiere de viajes o movilización:		Diaria ()
Dentro de la ciudad. (X)	Frecuencia:	Semanal ()
Dentro del departamento ()		Mensual ()
Dentro del país ()		Ocasional (X)
Horario Laboral		Condiciones de trabajo y ambiente
A	Diurna: (X)	Trabajo 100% de oficina () Trabajo de 80 % oficina y 20% de campo (X) Trabajo 100% de Campo()
B	Nocturna: ()	
C	Mixta: ()	
D	Descansos durante la jornada: ()	
E	Jornada extraordinaria: ()	
Elaboración y Aprobación		
Elaborado por:		
Aprobado por:		
Fecha de elaboración y aprobación		

Descriptor y perfil del puesto de Jefe de Marca

PERFIL DEL PUESTO			
1. Identificación del puesto			
Nombre de la Empresa: Bimbo de Honduras			
Organización:	LAC	País:	Honduras
Relaciones Organizacionales:			
<pre> graph TD GS[GROUPER SNACKS] --- JM[Jefe de Marca] JM --- ADM[Administrativo] </pre>		Nombre del Puesto:	Jefe de Marca
		Unidad a la que pertenece:	Mercadeo
		Nivel del Puesto:	Segundo ejecutivo
		Puesto al que reporta:	Grouper snacks
		Puesto que supervisa:	Administrativo
		2. Objetivos del Puesto	
Desarrollo de estrategias y administración de la categoría/ país asignado que permita satisfacer las necesidades del consumidor en base a su entendimiento profundo por medio de servicios y productos que agreguen valor y permitan a GB incrementar su participación de mercado en las categorías donde participa, así como alcanzar las demás metas y objetivos.			
3.Requisitos			

Formación Académica			
Posgrado ()	Maestría ()	Licenciatura (X)	Secundaria ()
Especifique: Lic. En Administración Industrial y de Negocios, Master en Finanzas, 3 clases para terminar Maestría en Proyectos			
Idiomas que necesita manejar: español, ingles			
En qué nivel tiene que tener: ingles			
Avanzado ()	Medio (X)	bajo ()	Ninguno ()
Otros: Ninguno			
Experiencia:			
Ninguna ()	Menos de 1 año ()	De 2 a 3 años ()	De 4 años o más (X)
Especifique: 9 años en mercadeo + 2 años finanzas			
4. Conocimientos complementarios:			
1. Conocimientos en administración de categorías alimentos y consumos masivo (FMCG), canales de distribución.			
2. Conocimiento en puntos de venta, trademarketing, elaboración y administración de promociones.			
3. Medición y elaboración de informes sobre el funcionamiento de todas las campañas de marketing digital			
4. Comprensión de las dinámicas del mercado. Más allá de saber de investigación de mercado.			
5. Eficiencia comunicativa.			
5. Funciones			
1. Planificar y ejecutar semanalmente todo el marketing digital, base de datos de marketing, email, redes sociales y campañas de publicidad gráfica			
2. Diseñar, crear y mantener anualmente nuestra presencia en las redes sociales			
3. Medir e informar del funcionamiento de todas las campañas de marketing digital y evaluar trimestralmente los objetivos (retorno de la inversión y KPI)			

4. Identificar semanalmente tendencias e información, y optimizar el gasto y el funcionamiento en base a la información
5. Aportar quincenalmente estrategias de crecimiento nuevas y creativas
6. Planificar, realizar y medir experimentos y pruebas de conversión
7. Colaborar con equipos internos para crear páginas de aterrizaje y optimizar la experiencia del usuario
8. Utilizar diariamente grandes capacidades analíticas para evaluar la experiencia del cliente de principio a fin en varios canales y puntos de contacto del cliente
9. Monitorizar semanalmente la distribución de productos y las reacciones de los consumidores
10. Idear estrategias de crecimiento innovadoras
11. Alinear la empresa en torno al eje de la dirección, las opciones y las tácticas de marca
12. Supervisar mensualmente las actuales y nuevas actividades de marketing y publicidad
6. Competencias

Competencias	Dimensiones o pautas de conducta	Grados			
		A	B	C	D
Pensamiento Estratégico	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Comprende rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su propia organización cuando deben identificar la mejor respuesta estratégica. ✚ Detecta nuevas oportunidades de negocio, de compra de empresas en marcha, de realizar alianzas estratégicas con clientes, proveedores o competidores. 	X			
Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Diseña estrategias, procesos, cursos de acción y métodos de trabajo con el propósito de asegurar una exitosa conducción de personas y desarrollar su talento. ✚ Orienta la acción de su grupo en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipación a escenarios. Fija objetivos realiza su avance integrando las opiniones de los diferentes integrantes, tiene energía y la transmite a otros en pos de un objetivo común fijado por el mismo. 	X			
Trabajo en equipo	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Debe poseer la intención de colaborar y cooperar entre colaboradores, integrarse formar parte del equipo de trabajo, como opuesto a hacerlo individual o competitivamente ✚ Fortalecer el espíritu de toda la empresa, expresar satisfacción personal por los éxitos de sus pares; poder apoyar el desempeño de otras áreas de la compañía aunque la empresa no le dé suficiente apoyo para trabajar en función de los objetivos organizacionales a largo plazo, Ser capaz de sacrificar intereses personales o de su equipo de trabajo cuando sea necesario. 		X		

Toma de decisiones	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Posee la capacidad de elegir entre varias alternativas tomando en cuenta aquellas que son viables para la consecuencia de los objetivos que se desean alcanzar. ✚ Realización de análisis exhaustivos de los posibles efectos y riesgos así como posibilidades de implantación 	X			
Creatividad	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Capacidad para presentar soluciones novedosas y originales, a la medida de los requerimientos de la situación, pensando en los clientes internos o externos. ✚ Capacidad para presentar soluciones a problemas o situaciones relacionados con su puesto de trabajo o clientes internos y externo 	X			
Dinamismo-energía	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Alto nivel de dinamismo y energía trabajando duro en situaciones cambiantes o alternativas, con interlocutores diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo, en diferentes lugares geográficos, en jornadas de trabajo prolongadas o después de viajes, sin que su nivel de actividad se vea afectado. Es reconocido como motor energizante y transmite esta energía a todo lo que emprende ✚ Demuestra energía y dinamismo trabajando duro, con interlocutores diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo, en diferentes lugares geográficos, en largas jornadas de trabajo, sin que su nivel de rendimiento se vea afectado. Transmite energía a su grupo y a su accionar 	X			

7. Competencias Organizacionales	
Compromiso	
Sentir como propios los objetivos de la organización. Apoyar e instrumentar decisiones comprometidos por completo con el logro de objetivos comunes. Prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos del negocio. Controlar la puesta en marcha de las acciones acordadas. Cumplir con sus compromisos, tanto personales como profesionales.	
Calidad de trabajo	
Excelencia en el trabajo a realizar. Implica tener amplios conocimientos en los temas del área del cual se es responsable. Poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos para transformarlos en soluciones prácticas y operables para la empresa, tanto en su propio beneficio como en el de los clientes y otros involucrados. Poseer buena capacidad de discernimiento (juicio). Compartir el conocimiento profesional y la experiencia. Basarse en los hechos y en la razón (equilibrio). Demostrar constantemente el interés de aprender.	
Orientación al cliente	
Implica un deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades, aun aquellas no expresadas. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente, tanto del cliente final a quien van dirigidos los esfuerzos de la empresa-cliente, como el personal ajeno a la organización. No se trata tanto de la conducta concreta frente a un cliente real como de una actitud permanente de contar con las necesidades del cliente para incorporar este conocimiento a la forma específica de planificar la actividad.	
Autocontrol	
Dominio de sí mismo. Es la capacidad de mantener controladas las propias emociones y evitar reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad de otros o cuando se trabaja en condiciones de estrés. Así mismo, implica la resistencia a condiciones constantes de estrés.	
8. Habilidades	
1. Análisis financiero	5. lanzamientos
2. desarrollo de nuevos productos	6. análisis de mercado y competencia
3. administración de marcas	7. desarrollo de estrategias y presupuestos.
4. análisis de mercado	8. Ventas y manejo de canales

9. Requisitos especiales		
El trabajo se requiere de viajes o movilización:		Diaria ()
Dentro de la ciudad. (X)	Frecuencia:	Semanal ()
Dentro del departamento ()		Mensual ()
Dentro del país (X)		Ocasional (X)
Horario Laboral		Condiciones de trabajo y ambiente
A	Diurna: (X)	Trabajo 100% de oficina (X) Trabajo de 80 % oficina y 20% de campo () Trabajo 100% de Campo ()
B	Nocturna: ()	
C	Mixta: ()	
D	Descansos durante la jornada: ()	
E	Jornada extraordinaria: ()	
Elaboración y Aprobación		
Elaborado por:		
Aprobado por:		
Fecha de elaboración y aprobación		

Descriptor y perfil del puesto de Supervisor de Logística y Operaciones

PERFIL DEL PUESTO			
1. Identificación del puesto			
Nombre de la Empresa: Bimbo de Honduras			
Organización:	LAC	País:	Honduras
Relaciones Organizacionales:			
<pre> graph TD A[Jefe regional de logística y operaciones] --- B[Supervisor de logística y operaciones] B --- C[Colaboradores administrativos] </pre>		Nombre del Puesto:	Supervisor de Logística Operaciones
		Unidad a la que pertenece:	Logística y Operaciones
		Nivel del Puesto:	Supervisor
		Puesto al que reporta:	Jefe Regional de Logística Operaciones
		Puesto que supervisa:	Colaboradores administrativos
		2. Objetivos del Puesto	
Planear y administrar eficientemente los recursos del departamento de Despacho para garantizar los procesos y la distribución adecuada de los productos a filiales, CV's y distribuidores.			
3.Requisitos			

Formación Académica			
Posgrado ()	Maestría ()	Licenciatura (X)	Secundaria ()
Especifique: Ingeniero Industrial o Administración de Empresas			
Idiomas que necesita manejar: español, ingles			
En qué nivel tiene que tener: ingles			
Avanzado (X)	Medio ()	bajo ()	Ninguno ()
Otros: Ninguno			
Experiencia:			
Ninguna ()	Menos de 1 año ()	De 2 a 3 años (X)	De 4 años o más ()
Especifique: Mínimo de 3 años en el área De Logística			
4. Conocimientos complementarios:			
1. Conocimiento de inventarios			
2. conocimiento de la capacidad de carga de las unidades de transporte.			
3. Manejo de paquetes de office			
4. Ingles avanzado			
5. Conocimiento en planificación			
5. Funciones			
1. Asegurar anualmente el mantenimiento de la distribución, bajo los estándares requeridos por la empresa.			
2. Controlar trimestralmente stock y calidad de productos			
3. Analizar y definir semanalmente rutas de reparto para optimizar eficiencia.			
4. Coordinar el despacho de pedidos diarios, semanales y mensuales.			
5. Realizar diariamente seguimiento de los productos despachados			
6. Velar diariamente por la entrega oportuna de los productos solicitados por los clientes			

7. Ingresar diariamente información a los sistemas computacionales.					
8. Coordinar y supervisar semanalmente que las actividades en terreno se ejecuten bajo los estándares de calidad y plazos establecidos.					
9. Analizar las causas de los Sub estándares, con el fin de formular acciones correctivas.					
10. Velar mensualmente porque el personal a cargo cumpla con los planes de prevención de riesgos, de calidad y ambiental establecidos.					
6. Competencias					
Competencias	Dimensiones o pautas de conducta	Grados			
		A	B	C	D
Capacidad de planificación y organización	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Anticipa los puntos críticos de una situación o problemas con un gran número de variables, estableciendo puntos de control y mecanismos de coordinación, verificando datos y buscando información externa para asegurar la calidad del proceso ✚ Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos complejos 	X			
Pensamiento analítico	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Realiza análisis extremadamente complejos, organizando, secuenciado, y analizando sistemas independientes de alta complejidad ✚ Utiliza diversas técnicas para desmenuzar los problemas complejos en las partes que lo componen. Utiliza diferentes técnicas de análisis para identificar varias soluciones, y pondera el valor de cada una de ella 	X			

Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Diseña estrategias, procesos, cursos de acción y métodos de trabajo con el propósito de asegurar una exitosa conducción de personas y desarrollar su talento. ✚ Orienta la acción de su grupo en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios. Fija objetivos, realiza su seguimiento y da feedback sobre su avance integrando las opiniones de los diferentes integrantes. Tiene energía y la transmite a otros en pos de un objetivo común fijado por él mismo 		X		
Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Es reconocido por habilidad para identificar los momentos y la forma adecuada para exponer diferentes situaciones en las políticas de la organización. ✚ Es reconocido en su área de incumbencia por ser un interlocutor confiable y por su habilidad para comprender diferentes situaciones y manejar reuniones. 	X			
Aprendizaje continuo	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Es reconocido como un experto en su especialidad en el medio donde actúa ✚ Participa en la comunidad local actuando como referente. Ofrece su experiencia y conocimientos para resolver problemas. 		X		

7. Competencias Organizacionales	
Compromiso	
Sentir como propios los objetivos de la organización. Apoyar e instrumentar decisiones comprometidos por completo con el logro de objetivos comunes. Prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos del negocio. Controlar la puesta en marcha de las acciones acordadas. Cumplir con sus compromisos, tanto personales como profesionales.	
Calidad de trabajo	
Excelencia en el trabajo a realizar. Implica tener amplios conocimientos en los temas del área del cual se es responsable. Poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos para transformarlos en soluciones prácticas y operables para la empresa, tanto en su propio beneficio como en el de los clientes y otros involucrados. Poseer buena capacidad de discernimiento (juicio). Compartir el conocimiento profesional y la experiencia. Basarse en los hechos y en la razón (equilibrio). Demostrar constantemente el interés de aprender.	
Orientación al Cliente	
Implica un deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades, aun aquellas no expresadas. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente, tanto del cliente final a quien van dirigidos los esfuerzos de la empresa-cliente, como el personal ajeno a la organización. No se trata tanto de la conducta concreta frente a un cliente real como de una actitud permanente de contar con las necesidades del cliente para incorporar este conocimiento a la forma específica de planificar la actividad.	
Autocontrol	
Dominio de sí mismo. Es la capacidad de mantener controladas las propias emociones y evitar reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad de otros o cuando se trabaja en condiciones de estrés. Asimismo, implica la resistencia a condiciones constantes de estrés.	
8. Habilidades	
1. Capacidad para realizar múltiples tareas de forma simultánea	5. Habilidad para organizar
2. Debe compartir la visión de la empresa de brindar un servicio al cliente de excelencia y demostrarlo en cada actividad.	6. Habilidad para delegar
3. Habilidad para construir relaciones con diferentes equipos	7. Habilidad para planificar
4. Dinamismo	8. Habilidad para coordinar diferentes actividades

9. Requisitos especiales		
El trabajo se requiere de viajes o movilización:		
Dentro de la ciudad. (X)	Frecuencia:	Diaria ()
Dentro del departamento ()		Semanal ()
Dentro del país (X)		Mensual ()
		Ocasional (X)
Horario Laboral		Condiciones de trabajo y ambiente
A	Diurna: (X)	Trabajo 100% de oficina () Trabajo de 80 % oficina y 20% de campo (X) Trabajo 100% de Campo ()
B	Nocturna: ()	
C	Mixta: ()	
D	Descansos durante la jornada: ()	
E	Jornada extraordinaria: ()	
Elaboración y Aprobación		
Elaborado por:		
Aprobado por:		
Fecha de elaboración y aprobación		

Descriptor y perfil del puesto de Contralor

PERFIL DEL PUESTO			
1. Identificación del puesto			
Nombre de la Empresa: Bimbo de Honduras			
Organización:	LAC	País:	Nicaragua
Relaciones Organizacionales:			
<pre> graph TD GC[Gerente de Contabilidad] --- C[Contralor] C --- Cont[Contador] </pre>		Nombre del Puesto:	Contralor
		Unidad a la que pertenece:	Finanzas
		Nivel del Puesto:	2 do Ejecutivo
		Puesto al que reporta:	Gerente de contabilidad
		Puesto que supervisa:	Contador
		2. Objetivos del Puesto	
Realizar un control de todos bienes y activos, maximizando el valor al negocio a través de la eficiente administración y control interno. Liderar el proceso de planificación ejecución y generación de información financiera, controlando el flujo de efectivo, velando por la excelencia operacional de las áreas de planeación financiera, contraloría, tesorería y contabilidad.			
3.Requisitos			

Formación Académica			
Posgrado ()	Maestría (X)	Licenciatura (X)	Secundaria ()
Especifique: Lic. Contabilidad o Lic. Admón. de empresas o Economista indispensable Maestría en costos o finanzas.			
Idiomas que necesita manejar: Ingles			
En qué nivel tiene que tener: ingles			
Avanzado (X)	Medio ()	bajo ()	Ninguno ()
Otros: Ninguno			
Experiencia:			
Ninguna ()	Menos de 1 año ()	De 2 a 3 años (X)	De 4 años o más ()
Especifique: Mínimo 3 años en puestos similares			
4. Conocimientos complementarios:			
1. Manejo y conocimiento de normas y términos contables			
2. Control interno, auditoría, en áreas financiera y fiscal			
3. Conocimientos avanzados del idioma inglés			
4. Conocimiento y manejo de Office.			
5. Conocimientos de las Técnicas de Auditoría actuales			
5. Funciones			
1. Actualizar semanalmente y asegurar el estricto cumplimiento de las políticas contables, financieras y de control			
2. Coordinar y controlar todo lo referente al presupuesto anual de operación.			
3. Proponer, alinear y dirigir el desarrollo de la estrategia Financiera.			
4. Analizar mensualmente los resultados financieros y apoyar en la definición y monitoreo de Indicadores de gestión.			
5. Mediante mecanismo de control, asegurar que los costos y gastos sean estrictamente los necesarios para la generación de utilidades.			
6. Supervisar quincenalmente la ejecución oportuna de las tareas por cada colaborador en su departamento.			

7. Gestionar semestralmente el desempeño y el desarrollo del equipo de personas						
8. Desarrollar mensualmente las tareas dirigidas a la gestión de la empresa, como proponer mecanismos de control para su mejora,						
9. Optimizar los procesos internos, supervisar la implementación y evaluación de protocolos y políticas internas.						
10. Facilitar a la Dirección el trabajo de la estrategia corporativa.						
6. Competencias						
Competencias	Dimensiones o pautas de conducta		Grados			
			A	B	C	D
Orientación a resultados	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Estimula y motiva las actitudes y acciones de los colaboradores que permanezcan orientadas a promover la mejora continua y eficacia. ✚ Debe establecer objetivos y alcanzar su accionar para lograr y superar los estándares de desempeño 		X			
Pensamiento estratégico	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Comprende rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su propia organización cuando deben identificar la mejor respuesta estratégica ✚ Detecta nuevas oportunidades de negocio, de compra de empresas en marcha, de realizar alianzas estratégicas con clientes, proveedores o competidores. 		X			
Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Diseña estrategias, procesos, cursos de acción y métodos de trabajo con el propósito de asegurar una exitosa conducción de personas y desarrollar su talento. ✚ Orienta la acción de su grupo en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipación a escenarios. Fija objetivos realiza su avance integrando las opiniones de los diferentes integrantes, tiene energía y la transmite a otros en pos de un objetivo común fijado por el mismo. 			X		

Trabajo en equipo	<ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="475 322 1158 470">✚ Debe poseer la intención de colaborar y cooperar entre colaboradores, integrarse formar parte del equipo de trabajo, como opuesto a hacerlo individual o competitivamente <li data-bbox="475 504 1158 795">✚ Fortalecer el espíritu de toda la empresa, expresar satisfacción personal por los éxitos de sus pares; poder apoyar el desempeño de otras áreas de la compañía aunque la empresa no le dé suficiente apoyo para trabajar en función de los objetivos organizacionales a largo plazo, Ser capaz de sacrificar intereses personales o de su equipo de trabajo cuando sea necesario. 		X		
-------------------	--	--	----------	--	--

7. Competencias Organizacionales	
Compromiso	
Sentir como propios los objetivos de la organización. Apoyar e instrumentar decisiones comprometidos por completo con el logro de objetivos comunes. Prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos del negocio. Controlar la puesta en marcha de las acciones acordadas. Cumplir con sus compromisos, tanto personales como profesionales.	
Calidad de trabajo	
Excelencia en el trabajo a realizar. Implica tener amplios conocimientos en los temas del área del cual se es responsable. Poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos para transformarlos en soluciones prácticas y operables para la empresa, tanto en su propio beneficio como en el de los clientes y otros involucrados. Poseer buena capacidad de discernimiento (juicio). Compartir el conocimiento profesional y la experiencia. Basarse en los hechos y en la razón (equilibrio). Demostrar constantemente el interés de aprender.	
Orientación al Cliente	
Implica un deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades, aun aquellas no expresadas. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente, tanto del cliente final a quien van dirigidos los esfuerzos de la empresa-cliente, como el personal ajeno a la organización. No se trata tanto de la conducta concreta frente a un cliente real como de una actitud permanente de contar con las necesidades del cliente para incorporar este conocimiento a la forma específica de planificar la actividad.	
Autocontrol	
Dominio de sí mismo. Es la capacidad de mantener controladas las propias emociones y evitar reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad de otros o cuando se trabaja en condiciones de estrés. Así mismo, implica la resistencia a condiciones constantes de estrés.	
8. Habilidades	
1. Habilidad matemática	5. Habilidad para interpretar datos estadísticos
2. Buen manejo de relaciones interpersonales	6. Evaluar y elaborar proyectos
3. Habilidad para manejar conflictos.	7. Habilidad para el análisis de información.
4. Habilidad para trabajar en equipo.	8. Facilidad de palabra.

9. Requisitos especiales		
El trabajo se requiere de viajes o movilización:		Diaria ()
Dentro de la ciudad ()	Frecuencia :	Semanal ()
Dentro del departamento ()		Mensual ()
Dentro del país ()		Ocasional (X)
Fuera del País (X)		
Horario Laboral		Condiciones de trabajo y ambiente
A	Diurna: (X)	Trabajo 100% de oficina (X) Trabajo de 80 % oficina y 20% de campo () Trabajo 100% de Campo()
B	Nocturna: ()	
C	Mixta: ()	
D	Descansos durante la jornada: ()	
E	Jornada extraordinaria: ()	
Elaboración y Aprobación		
Elaborado por:		
Aprobado por:		
Fecha de elaboración y aprobación		

Descriptor y perfil del puesto de Coordinador de Capacitación y Desarrollo

PERFIL DEL PUESTO			
1. Identificación del puesto			
Nombre de la Empresa: Bimbo de Honduras			
Organización:	Rac	País:	Guatemala
Relaciones Organizacionales:			
<pre> graph TD JP[Jefe de Personal] --- CC[Coordinador de Capacitación y Desarrollo] </pre>		Nombre del Puesto:	Coordinador de capacitación y Desarrollo
		Unidad a la que pertenece:	Recursos Humanos
		Nivel del Puesto:	Supervisor
		Puesto al que reporta:	Jefe de Personal
2. Objetivos del Puesto			
Asegurar el desarrollo de talento y liderazgo de todos los colaboradores acorde a la filosofía y valores de la compañía, para satisfacer las necesidades presentes y futuras, asegurando la sostenibilidad y la mejora de la Cultura Organizacional. Implementar las estrategias de comunicación organización.			
3.Requisitos			

Formación Académica			
Posgrado ()	Maestría ()	Licenciatura (X)	Secundaria ()
Especifique: Licenciatura en Administración de Empresas, Comunicación, Ingeniero industrial, Psicología Industrial o Mercadeo.			
Idiomas que necesita manejar:			
Español e Ingles			
En qué nivel tiene que tener:			
Avanzado ()	Medio (X)	bajo ()	Ninguno ()
Otros: Ninguno			
Experiencia:			
Ninguna ()	Menos de 1 año ()	De 2 a 3 años (X)	De 4 años o más ()
Especifique: Mínimo tres (3) años en áreas de Desarrollo y/o Selección.			
4. Conocimientos complementarios:			
1. Administración de proyectos			
2. Comunicación organizacional			
3. Dominio de MS Office			
4. Conocimiento adecuado de sistemas de gestión del aprendizaje y herramientas de ejecución en la web			
5. Detección de necesidades de capacitación, promoción y difusión de eventos			
6. Conocer estrategias de aprendizaje grupal, comportamiento organizacional y sociología de las organizaciones			
5. Funciones			
1. Trazar planes de capacitación anuales para los departamentos de dirección, recursos humanos, entre otros.			
2. Diseñar y desarrollar mensualmente programas de capacitación			
3. Promocionar mensualmente la capacitación disponible a los empleados y brindar información necesaria sobre las sesiones			
4. Coordinar quincenalmente la logística para la programación e impartición de cursos de capacitación			
5. Seleccionar mensualmente métodos o actividades de capacitación adecuados			
6. Realizar anualmente evaluaciones de necesidades de capacitación en toda la organización e identificar carencias de capacitaciones o de conocimientos que deben abordarse			
7. Evaluar mensualmente la efectividad de la enseñanza y determinar el impacto de la capacitación en los KPI y las capacidades del empleado			

8. Mantener diariamente una base de datos de planes de estudio y registros de capacitación					
9. Analizar y recomendar mensualmente nuevos métodos de capacitación, como pueda ser la utilización de recursos lúdicos					
10. Llevar un control mensualmente de las estadísticas de la capacitación, así como los resultados obtenidos					
6. Competencias					
Competencias	Dimensiones o pautas de conducta	Grados			
		A	B	C	D
Trabajo en equipo	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Debe poseer la intención de colaborar y cooperar entre colaboradores, integrarse formar parte del equipo de trabajo, como opuesto a hacerlo individual o competitivamente ✚ Fortalecer el espíritu de toda la empresa, expresar satisfacción personal por los éxitos de sus pares; poder apoyar el desempeño de otras áreas de la compañía aunque la empresa no le dé suficiente apoyo para trabajar en función de los objetivos organizacionales a largo plazo, Ser capaz de sacrificar intereses personales o de su equipo de trabajo cuando sea necesario. 		X		
Comunicación efectiva	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Posee una dicción apropiada para la comunicación y se expresa eficazmente dando muestras de manejar un lenguaje técnico y profesional. ✚ Se preocupa por escuchar y satisfacer las necesidades de sus candidatos; posee la capacidad para comprender la información recibida y ofrecer en correspondencia una respuesta. 	X			
Desarrollo de las personas	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Es consciente del valor estratégico que tienen los recursos humanos dentro de la empresa y actúan en consecuencia. ✚ Motiva a todos los colaboradores de la empresa, mediante la gestión de capacidades para que continúen desarrollando sus competencias. 	X			

Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Diseña estrategias, procesos, cursos de acción y métodos de trabajo con el propósito de asegurar una exitosa conducción de personas y desarrollar su talento. ✚ Orienta la acción de su grupo en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipación a escenarios. Fija objetivos realiza su avance integrando las opiniones de los diferentes integrantes, tiene energía y la transmite a otros en pos de un objetivo común fijado por el mismo. 	X			
7. Habilidades					
1. Coordinación de equipos de trabajo		5. Capacidad de oratoria			
2. Toma de decisiones		6. Organización y Planificación			
3. Comunicación y análisis de información		7. Escucha activa			
4. Manejo de personal		8. Proactividad			
8. Competencias Organizacionales					
Compromiso					
Sentir como propios los objetivos de la organización. Apoyar e instrumentar decisiones comprometidos por completo con el logro de objetivos comunes. Prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos del negocio. Controlar la puesta en marcha de las acciones acordadas. Cumplir con sus compromisos, tanto personales como profesionales.					
Calidad de trabajo					
Excelencia en el trabajo a realizar. Implica tener amplios conocimientos en los temas del área del cual se es responsable. Poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos para transformarlos en soluciones prácticas y operables para la empresa, tanto en su propio beneficio como en el de los clientes y otros involucrados. Poseer buena capacidad de discernimiento (juicio). Compartir el conocimiento profesional y la experiencia. Basarse en los hechos y en la razón (equilibrio). Demostrar constantemente el interés de aprender.					

Orientación al Cliente

Implica un deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades, aun aquellas no expresadas. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente, tanto del cliente final a quien van dirigidos los esfuerzos de la empresa-cliente, como el personal ajeno a la organización. No se trata tanto de la conducta concreta frente a un cliente real como de una actitud permanente de contar con las necesidades del cliente para incorporar este conocimiento a la forma específica de planificar la actividad.

Autocontrol

Dominio de sí mismo. Es la capacidad de mantener controladas las propias emociones y evitar reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad de otros o cuando se trabaja en condiciones de estrés. Así mismo, implica la resistencia a condiciones constantes de estrés.

9. Requisitos especiales		
El trabajo se requiere de viajes o movilización:		Diaria ()
Dentro de la ciudad. ()	Frecuencia:	Semanal ()
Dentro del departamento ()		Mensual ()
Dentro del país (X)		Ocasional (X)
Horario Laboral		Condiciones de trabajo y ambiente
A	Diurna: (X)	Trabajo 100% de oficina (X)
B	Nocturna: ()	
C	Mixta: ()	Trabajo de 80 % oficina y 20% de campo ()
D	Descansos durante la jornada: ()	Trabajo 100% de Campo ()
E	Jornada extraordinaria: ()	
Elaboración y Aprobación		
Elaborado por:		
Aprobado por:		
Fecha de elaboración y aprobación		

Descriptor y perfil del puesto de Coordinador Reclutamiento y Selección

PERFIL DEL PUESTO			
1. Identificación del puesto			
Nombre de la Empresa: Bimbo de Honduras			
Organización:	LAC	País:	El Salvador
Relaciones Organizacionales:			
<pre> graph TD JP[JEFE DE PERSONAL] <--> SP[SUPERVISOR DE PERSONAL] SP <--> CRS[COORDINADOR DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN] </pre>		Nombre del Puesto:	Coordinador de reclutamiento y selección
		Unidad a la que pertenece:	Recursos Humanos
		Nivel del Puesto:	Supervisor
		Puesto al que reporta:	Jefe de Personal
2. Objetivos del Puesto			
<p>Buscar, identificar y reclutar al colaborador idóneo para satisfacer las necesidades de acuerdo a los requerimientos de la empresa y contribuir al óptimo desarrollo e implementación de las políticas de recursos humanos, velando por la adecuada selección del mismo, de acuerdo a los perfiles preestablecidos.</p>			
3. Requisitos			

Formación Académica			
Posgrado ()	Maestría ()	Licenciatura (X)	Secundaria ()
Especifique: Profesional Administración, Psicología o Ingeniería Industrial			
Idiomas que necesita manejar:			
Español, Inglés No Indispensable			
En qué nivel tiene que tener:			
Avanzado ()	Medio ()	bajo ()	Ninguno (X)
Otros: Ninguno			
Experiencia:			
Ninguna ()	Menos de 1 año ()	De 2 a 3 años (X)	De 4 años o más ()
Especifique: Mínimo dos años en Procesos de Selección de Personal			
4. Conocimientos complementarios:			
1. Conocimiento de teoría, manejo, construcción, aplicación e interpretación de Evaluaciones Psicológicas,			
2. Conocimiento de gestión de recursos humanos por competencias			
3. Manejo básico de Excel y Word			
5. Funciones			
1. Coordinar y ejecutar quincenalmente los procesos de reclutamiento, selección e inducción de los nuevos miembros de la empresa, de acuerdo a las políticas y protocolos institucionales, a fin de garantizar el cumplimiento de la dotación de personal requerida en todos los departamentos de la empresa			
2. Evaluar y ejecutar las acciones de reclutamiento externo necesarias para asegurar la provisión de candidatos idóneos para las funciones explícitas en el perfil de cada uno de los cargos vacantes			
3. Ejecutar las acciones correspondientes a la etapa de entrevistas del proceso de selección, a fin de evaluar las competencias de los postulantes y retroalimentar a la jefatura del área solicitante			
4. Cubrir las vacantes en tiempo y forma de acuerdo a las necesidades de la jefatura del área solicitante			
5. Entrevistar a los candidatos preseleccionados			
6. Aplicación de exámenes psicométricos a los candidatos			
7. Entregar reporte de resultados de entrevistas y pruebas psicométricas a los superiores			
8. Realización de reporte de planilla semanal, indicadores de reclutamiento y rotación			

9. Analizar e identificar nuevas fuentes de reclutamiento

10. Dar seguimiento a los movimientos internos de la empresa (cambios sucursal, puesto y promociones)

6. Competencias

Competencias	Dimensiones o pautas de conducta	Grados			
		A	B	C	D
Comunicación Efectiva	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Posee una dicción apropiada para la comunicación y se expresa eficazmente dando muestras de manejar un lenguaje técnico y profesional. ✚ Se preocupa por escuchar y satisfacer las necesidades de sus candidatos; posee la capacidad para comprender la información recibida y ofrecer en correspondencia una respuesta. 	X			
Resolución de conflictos	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Argumenta su posición, dando elemento que le permitan hacer valer su criterio ante criterios divergentes. Maneja con profesionalismo las situaciones conflictivas tanto con los candidatos externos como con los propios compañeros de trabajo. ✚ Debe ser asertivo cuando la posición contraria posee los argumentos más contundentes, en situaciones conflictivas, poseer una actitud de serenidad y firmeza en situaciones de tensión. Para poder discernir, evaluar con objetividad y tomar decisiones efectivas en escenarios caracterizados por el riesgo, la incertidumbre y complejidad. 	X			

Toma de decisiones	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Posee la capacidad de elegir entre varias alternativas tomando en cuenta aquellas que son viables para la consecuencia de los objetivos que se desean alcanzar. ✚ Realización de análisis exhaustivos de los posibles efectos y riesgos así como posibilidades de implantación 		X		
Orientación a resultados	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Estimula y motiva las actitudes y acciones de los colaboradores que permanezcan orientadas a promover la mejora continua y eficacia. ✚ Debe establecer objetivos y alcanzar su accionar para lograr y superar los estándares de desempeño 		X		
Ética	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Se comporta de acuerdo a las normas éticas y morales socialmente aceptadas. Comunica las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente tanto a sus superiores como a sus compañeros de trabajo. ✚ Actúa conforme a las normas de trabajo y a los estándares técnicos establecido; se responsabiliza de las consecuencias negativas de la propia actuación y muestra total discreción en el manejo la información sensible y confidencial. 		X		
Negociación	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Permanentemente busca estrategias de negociación para producir resultados efectivos, cuidando las relaciones. ✚ Reúne información que le permita tener el mejor panorama posible de su situación e interés. 	X			

7. Competencias Organizacionales	
Compromiso	
Sentir como propios los objetivos de la organización. Apoyar e instrumentar decisiones comprometidos por completo con el logro de objetivos comunes. Prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos del negocio. Controlar la puesta en marcha de las acciones acordadas. Cumplir con sus compromisos, tanto personales como profesionales.	
Calidad de trabajo	
Excelencia en el trabajo a realizar. Implica tener amplios conocimientos en los temas del área del cual se es responsable. Poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos para transformarlos en soluciones prácticas y operables para la empresa, tanto en su propio beneficio como en el de los clientes y otros involucrados. Poseer buena capacidad de discernimiento (juicio). Compartir el conocimiento profesional y la experiencia. Basarse en los hechos y en la razón (equilibrio). Demostrar constantemente el interés de aprender.	
Orientación al Cliente	
Implica un deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades, aun aquellas no expresadas. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente, tanto del cliente final a quien van dirigidos los esfuerzos de la empresa-cliente, como el personal ajeno a la organización. No se trata tanto de la conducta concreta frente a un cliente real como de una actitud permanente de contar con las necesidades del cliente para incorporar este conocimiento a la forma específica de planificar la actividad.	
Autocontrol	
Dominio de sí mismo. Es la capacidad de mantener controladas las propias emociones y evitar reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad de otros o cuando se trabaja en condiciones de estrés. Así mismo, implica la resistencia a condiciones constantes de estrés.	
8. Habilidades	
1. Facilidad de expresión	5. Autocrítica
2. Comunicación efectiva	6. Capacidad de análisis
3. Proactividad	7. Capacidad para segmentar
4. Escucha activa	8. Innovación

9. Requisitos especiales		
El trabajo se requiere de viajes o movilización:		Diaria()
Dentro de la ciudad. ()	Frecuencia:	Semanal ()
Dentro del departamento ()		Mensual ()
Dentro del país ()		Ocasional (X)
Horari o Labora l		Condiciones de trabajo y ambiente
A	Diurna: (X)	Trabajo 100% de oficina (X) Trabajo de 80 % oficina y 20% de campo () Trabajo 100% de Campo ()
B	Nocturna: ()	
C	Mixta: ()	
D	Descansos durante la jornada: ()	
E	Jornada extraordinaria: ()	
Elaboración y Aprobación		
Elaborado por:		
Aprobado por:		
Fecha de elaboración y aprobación		

Descriptor y perfil del puesto de Supervisor de Seguridad y Salud

PERFIL DEL PUESTO			
1. Identificación del puesto			
Nombre de la Empresa: Bimbo de Honduras			
Organización:	LAC	País:	Colombia
Relaciones Organizacionales:			
<pre> graph TD GP[Gerente de Personal] --> SS[Supervisor de Seguridad y Salud] SS -.-> CA[Coordinador/Administrativo de Seguridad y Salud] </pre>		Nombre del Puesto:	Supervisor de Seguridad y Salud
		Unidad a la que pertenece:	Recursos Humanos
		Nivel del Puesto:	Supervisor
		Puesto al que reporta:	Gerente de Personal
		Puesto que supervisa:	Coordinador/ Administrativo de Seguridad y Salud
2. Objetivos del Puesto			
Garantizar que a través del Modelo de Seguridad y Salud se consolide una cultura de seguridad, revertiendo la tendencia de la accidentalidad (tener 0 accidentes graves), mediado por el liderazgo de las Jefaturas y el auto-cuidado de todos los Colaboradores de la Compañía.			
3.Requisitos			

Formación Académica			
Posgrado ()	Maestría ()	Licenciatura (X)	Secundaria ()
Especifique: Profesional en carreras afines (Ingenierías, áreas de la salud, administración)			
Especialización en Salud Ocupacional y Seguridad Industrial			
Idiomas que necesita manejar:			
Español Nativo			
En qué nivel tiene que tener:			
Avanzado ()	Medio ()	bajo ()	Ninguno ()
Otros: Ninguno			
Experiencia:			
Ninguna ()	Menos de 1 año ()	De 2 a 3 años (X)	De 4 años o más ()
Especifique: 3 años liderando áreas de Salud Ocupación y Seguridad Industrial			
4. Conocimientos complementarios:			
1. SISO			
2. Normatividad			
3. Comunicación Organizacional			
4. Marco Jurídico Seguridad e Higiene y Seguridad Industrial.			
5. Office, Excel avanzado			
5. Funciones			
1. Diseñar, desarrollar, difundir y hacer seguimiento a los planes y proyectos de Salud y Seguridad.			
2. Dar seguimiento y elaboración mensualmente de los indicadores de: Accidentalidad, siniestralidad, ausentismos.			
3. Asesorar mensualmente a los subcomités de: auditoria de conductas seguras, investigación y análisis de accidentes, altos estándares de desempeño, apego a procedimientos y CPR, en información relevante de seguridad y salud para su difusión y comunicación.			
4. Auditar y dar seguimiento quincenalmente al modelo de seguridad y salud, proveedores, condiciones de seguridad y salud en las diferentes regiones.			
5. Establecer convenios con proveedores para los programas de seguridad y salud			
6. Elaborar, controlar y ejecutar el presupuesto del área de S.S			

7. Dar seguimiento mensualmente a la actualización de las normas que rigen la legislación y generar los cambios en sus procesos de acuerdo a las mismas teniendo en cuenta las mejores prácticas del mercado
8. Elaborar mensualmente planes de contingencia para riesgos identificados en el sistema de seguridad y salud a fin de estar preparados ante emergencias
9. Supervisar las actividades de prevención de accidentes que realiza cada área para disminuir los índices de accidentabilidad
10. Asesorar, apoyar y realizar el seguimiento de la implementación de las políticas, reglamentos, procedimientos y requisitos legales de seguridad y salud de la empresa, a fin de cumplir con la ley de seguridad vigente y con los objetivos del programa de seguridad
6. Competencias

Competencias	Dimensiones o pautas de conducta	Grados
--------------	----------------------------------	--------

		A	B	C	D
Trabajo en equipo	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Debe poseer la intención de colaborar y cooperar entre colaboradores, integrarse formar parte del equipo de trabajo, como opuesto a hacerlo individual o competitivamente ✚ Fortalecer el espíritu de toda la empresa, expresar satisfacción personal por los éxitos de sus pares; poder apoyar el desempeño de otras áreas de la compañía aunque la empresa no le dé suficiente apoyo para trabajar en función de los objetivos organizacionales a largo plazo, Ser capaz de sacrificar intereses personales o de su equipo de trabajo cuando sea necesario. 		X		
Comunicación efectiva	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Posee una dicción apropiada para la comunicación y se expresa eficazmente dando muestras de manejar un lenguaje técnico y profesional. ✚ Se preocupa por escuchar y satisfacer las necesidades de sus candidatos; posee la capacidad para comprender la información recibida y ofrecer en correspondencia una respuesta. 	X			
Prevención de accidentes	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Trabajar constantemente en la prevención y reducción de los riesgos en el lugar de trabajo ✚ Identificar que todos los colaboradores conozcan y cumplan con los estándares de seguridad y la utilización adecuada de los equipos de protección de personal apropiados para cada función a realizar. 	X			
Manejo de crisis y contingencias	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Detección de vulnerabilidades y posibles situaciones de crisis que la empresa enfrente en determinadas situaciones ✚ Gestión de crisis para minimizar daños potenciales a la empresa tomando la responsabilidad y el control; Colaborar con el equipo de manejo de 	X			

	crisis y contingencias para plantear soluciones viables, alcanzables y aceptables.				
--	--	--	--	--	--

7. Competencias Organizacionales	
Compromiso	
Sentir como propios los objetivos de la organización. Apoyar e instrumentar decisiones comprometidos por completo con el logro de objetivos comunes. Prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos del negocio. Controlar la puesta en marcha de las acciones acordadas. Cumplir con sus compromisos, tanto personales como profesionales.	
Calidad de trabajo	
Excelencia en el trabajo a realizar. Implica tener amplios conocimientos en los temas del área del cual se es responsable. Poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos para transformarlos en soluciones prácticas y operables para la empresa, tanto en su propio beneficio como en el de los clientes y otros involucrados. Poseer buena capacidad de discernimiento (juicio). Compartir el conocimiento profesional y la experiencia. Basarse en los hechos y en la razón (equilibrio). Demostrar constantemente el interés de aprender.	
Orientación al Cliente	
Implica un deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades, aun aquellas no expresadas. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente, tanto del cliente final a quien van dirigidos los esfuerzos de la empresa-cliente, como el personal ajeno a la organización. No se trata tanto de la conducta concreta frente a un cliente real como de una actitud permanente de contar con las necesidades del cliente para incorporar este conocimiento a la forma específica de planificar la actividad.	
Autocontrol	
Dominio de sí mismo. Es la capacidad de mantener controladas las propias emociones y evitar reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad de otros o cuando se trabaja en condiciones de estrés. Así mismo, implica la resistencia a condiciones constantes de estrés.	
8. Habilidades	
1. Responsabilidad	5. Toma de decisiones
2. Motivación	6. Analiza, identifica y comprende datos técnicos y estratégicos.
3. Empatía	7. Coordinación de equipos de trabajo
4. Observación	8. Desarrolla estrategias de comunicación adecuadas.

9. Requisitos especiales		
El trabajo se requiere de viajes o movilización:		Diaria ()
Dentro de la ciudad. ()	Frecuencia:	Semanal ()
Dentro del departamento ()		Mensual ()
Dentro del país (X)		Ocasional (X)
Horario Laboral		Condiciones de trabajo y ambiente
A	Diurna: (X)	Trabajo 100% de oficina (X) Trabajo de 80 % oficina y 20% de campo () Trabajo 100% de Campo ()
B	Nocturna: ()	
C	Mixta: ()	
D	Descansos durante la jornada: ()	
E	Jornada extraordinaria: ()	
Elaboración y Aprobación		
Elaborado por:		
Aprobado por:		
Fecha de elaboración y aprobación		

7.3 Entrevistas por Competencias

A continuación, se presentan entrevistas por competencias de puestos gerenciales y puestos del departamento de recursos humanos de Bimbo de Honduras.

Dichas entrevistas serán de utilidad para el coordinador de reclutamiento y selección y jefe inmediato de cada área ya que serán los encargados de aplicarlas a los candidatos, con el fin de analizar y evaluar las competencias que cada puesto requiera, este tipo de entrevista contribuye a tomar la mejor decisión de la posible contratación.

Entrevista No. 1 dirigida para el puesto de Gerente de Personal, con sus respectivas competencias antes establecidas en el descriptor y perfil del puesto; con la asignación de preguntas abiertas relacionadas a cada competencia.

1. DATOS GENERALES:

Nombre Completo:

Nivel Educativo:

Domicilio:

Cargo al que aspira: Gerente de Personal

Genero:

Estado civil:

Teléfono:

Fecha:

2. ESCALA DE CALIFICACIÓN

Calificación	Comportamiento	Porcentaje
22-20	Más que aceptable	86% - 100%
19-17	Aceptable	85% - 70%
16 o menos	Menos que aceptable	69% - o menos

3. RESULTADO:

COMPETENCIA	CALIFICACION	SI	NO
Resolución de conflictos			
Trabajo en equipo			
Liderazgo			
Negociación			
Desarrollo de las personas			
TOTAL CALIFICACION		PORCENTAJE	

Resolución de conflictos: Habilidad a través del cual se puede reconocer las señales que identifican la presencia de una dificultad, anomalía o entorpecimiento del desarrollo normal de una tarea, recolectar la información necesaria para resolver los problemas detectados y escoger e implementar las mejores alternativas de solución, ya sea de manera individual o grupal.

Preguntas:

1. ¿Cuéntame la última vez que te enfrentaste a una situación difícil y cómo la resolviste?
2. ¿Ha ayudado alguna vez a otras personas a resolver una disputa que había durado mucho tiempo?
3. ¿Le han reclamado algo alguna vez por algo de lo que usted no se estaba encargando?
4. -Cuéntame la última vez que te enfrentaste a una situación difícil y cómo la resolviste

Observaciones

1.
2.
3.

Califique las respuestas del solicitante marcando el casillero en cada pregunta

3= comportamiento más que aceptable

2= comportamiento aceptable

1= comportamiento menos que aceptable.

Calificación de la dimensión

Trabajo en equipo: Implica la capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo de trabajar juntos; lo opuesto a hacerlo individual y competitivamente. Para que esta competencia sea efectiva, la actitud debe de ser genuina. Es conveniente que el ocupante del puesto sea miembro de un grupo que funcione en equipo.

Preguntas:

1. -Describeme un logro importante que hayas obtenido siendo miembro de un equipo.
2. ¿Cuáles son los aspectos que más valoras cuando trabajas en equipo?
3. -Cuéntame una situación en la que has tenido que trabajar con unos compañeros o jefe que no eran de tu agrado.
4. ¿Con qué grupos o personas te has sentido más cómodo y has rendido mejor?

Observaciones

1.
2.
3.

Califique las respuestas del solicitante marcando el casillero en cada pregunta

3= comportamiento más que aceptable

2= comportamiento aceptable

1= comportamiento menos que aceptable.

Calificación de la dimensión

Liderazgo: Es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. La habilidad para fijar objetivos, el seguimiento de dichos objetivos y la capacidad de dar Feedback, integrando las opiniones de los otros. Establecer claramente directivas, fija objetivos y prioridades, y comunicarlos; tener energía y transmitirla a otros. Motivar he inspirar confianza tener valor para defender o encarar creencias, ideas y asociaciones; manejar el cambio para asegurar competitividad y efectividad a largo plazo. Plantear abiertamente los conflictos para optimizar la calidad de las decisiones y la efectividad de la organización.

Preguntas:

1. ¿En qué condiciones estaba tu equipo antes de que tú lo dirigieras? ¿Qué acciones implantaste para que tu equipo mejorara su desempeño?
2. ¿Qué procedimientos utilizas para evaluar a tus colaboradores? ¿Y para evaluar tú propio trabajo?
3. ¿Qué estrategias utilizas para hacer que acepten tus ideas u objetivos?

Observaciones

1.
2.
3.

Califique las respuestas del solicitante marcando el casillero en cada pregunta

3= comportamiento más que aceptable

2= comportamiento aceptable

1= comportamiento menos que aceptable.

Calificación de la dimensión

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

Preguntas:

1. ¿Cuándo considera usted que es tiempo de parar una negociación?
2. -Cuénteme sobre alguna vez donde fue importante establecer una buena primera impresión con un colega o cliente. Por favor mencione cómo se acercó a esta persona, como interactuó y cuál fue el impacto de estas acciones.
3. -Deme un ejemplo de alguna vez en la que se esforzó por ganar un acuerdo o discusión. Asegúrese de explicar los factores que tomo en consideración, cuáles fueron las habilidades que puso en práctica y cuál fue el resultado final.
4. ¿Se ha marchado usted alguna vez en el medio de una negociación?

Observaciones

1.
2.
3.

Califique las respuestas del solicitante marcando el casillero en cada pregunta

3= comportamiento más que aceptable

2= comportamiento aceptable

1= comportamiento menos que aceptable.

Calificación de la dimensión

<p>Desarrollo de Personas: Ayudar a que las personas crezcan, intelectual y moralmente. Implica un esfuerzo constante por mejorar la formación y el desarrollo de los demás a partir de un apropiado análisis previo de sus necesidades y de la organización. No es simplemente “enviar a las personas a que hagan cursos” sino un esfuerzo por desarrollar a los demás.</p>
<p style="text-align: center;">Preguntas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Cuenta con un plan de desarrollo de carrera para sus colaboradores? ¿Cómo lo implementó? ¿Qué resultados obtuvo? 2. ¿Cuáles son los métodos que ha encontrado más útiles para desarrollar a sus colaboradores? 3. ¿Ha sido alguna vez el mentor de alguien? 4. ¿Sabe usted lo que sus colaboradores directos esperan de sus carreras profesionales? ¿Son sus expectativas realistas?
<p style="text-align: center;">Observaciones</p> <p>1. <input type="radio"/></p> <p>2. <input type="radio"/></p> <p>3. <input type="radio"/></p>

Califique las respuestas del solicitante marcando el casillero en cada pregunta

3= comportamiento más que aceptable

2= comportamiento aceptable

1= comportamiento menos que aceptable.

Calificación de la dimensión

Entrevista por competencias

Entrevista No. 2 dirigida para el puesto de Coordinador de Capacitación y Desarrollo, con sus respectivas competencias antes establecidas en el descriptor y perfil del puesto; con la asignación de preguntas abiertas relacionadas a cada competencia.

1. DATOS GENERALES:

Nombre Completo:

Nivel Educativo:

Domicilio:

Cargo al que aspira: Coordinador de Capacitación y Desarrollo

Genero:

Estado civil:

Teléfono:

Fecha:

2. ESCALA DE CALIFICACIÓN

Calificación	Comportamiento	Porcentaje
22-20	Más que aceptable	86% - 100%
19-17	Aceptable	85% - 70%
16 o menos	Menos que aceptable	69% - o menos

3. RESULTADO:

COMPETENCIA	CALIFICACION	SI	NO
Trabajo en equipo			
Comunicación efectiva			
Desarrollo de personas			
Liderazgo			
TOTAL CALIFICACION		PORCENTAJE	

Trabajo en equipo: Implica la capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo de trabajar juntos; lo opuesto a hacerlo individual y competitivamente. Para que esta competencia sea efectiva, la actitud debe de ser genuina. Es conveniente que el ocupante del puesto sea miembro de un grupo que funcione en equipo.

Preguntas:

1. -Describeme un logro importante que hayas obtenido siendo miembro de un equipo.
2. ¿Cuáles son los aspectos que más valoras cuando trabajas en equipo?
3. -Cuéntame una situación en la que has tenido que trabajar con unos compañeros o jefe que no eran de tu agrado.
4. ¿Con qué grupos o personas te has sentido más cómodo y has rendido mejor?

Observaciones

1.
2.
3.

Califique las respuestas del solicitante marcando el casillero en cada pregunta

3= comportamiento más que aceptable

2= comportamiento aceptable

1= comportamiento menos que aceptable.

Calificación de la dimensión

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

Preguntas:

1. –Comente una circunstancia en la que haya tenido que defender su punto de vista o argumentar para obtener algo que usted consideraba importante
2. ¿Ha tenido que vender una idea a sus colegas o compañeros de trabajo? ¿Cómo lo hizo? ¿Logró su objetivo?
3. ¿Cómo se asegura que los demás entienden lo que usted quiere decir? –Comente una ocasión en la que haya tenido que hacerlo en el trabajo
4. –Describa una situación en la que no comprendió todos los detalles que le fueron comunicados ¿Cuál fue el resultado? ¿Cómo resolvió la situación?

Observaciones

1.
2.
3.

Califique las respuestas del solicitante marcando el casillero en cada pregunta

3= comportamiento más que aceptable

2= comportamiento aceptable

1= comportamiento menos que aceptable.

Calificación de la dimensión

Desarrollo de personas: Ayudar a que las personas crezcan, intelectual y moralmente. Implica un esfuerzo constante por mejorar la formación y el desarrollo de los demás a partir de un apropiado análisis previo de sus necesidades y de la organización. No es simplemente “enviar a las personas a que hagan cursos” sino un esfuerzo por desarrollar a los demás.

Preguntas:

1. ¿Cuenta con un plan de desarrollo de carrera para sus colaboradores? ¿Cómo lo implementó? ¿Qué resultados obtuvo?
2. ¿Cuáles son los métodos que ha encontrado más útiles para desarrollar a sus colaboradores?
3. ¿Ha sido alguna vez el mentor de alguien?
4. ¿Sabe usted lo que sus colaboradores directos esperan de sus carreras profesionales? ¿Son sus expectativas realistas?

Observaciones

1.
2.
3.

Califique las respuestas del solicitante marcando el casillero en cada pregunta

3= comportamiento más que aceptable

2= comportamiento aceptable

1= comportamiento menos que aceptable.

Calificación de la dimensión

Liderazgo: Es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. La habilidad para fijar objetivos, el seguimiento de dichos objetivos y la capacidad de dar Feedback, integrando las opiniones de los otros. Establecer claramente directivas, fija objetivos y prioridades, y comunicarlos; tener energía y transmitirla a otros. Motivar he inspirar confianza tener valor para defender o encarar creencias, ideas y asociaciones; manejar el cambio para asegurar competitividad y efectividad a largo plazo. Plantear abiertamente los conflictos para optimizar la calidad de las decisiones y la efectividad de la organización.

Preguntas:

1. ¿En qué condiciones estaba tu equipo antes de que tú lo dirigieras? ¿Qué acciones implantaste para que tu equipo mejorara su desempeño?
2. ¿Qué procedimientos utilizas para evaluar a tus colaboradores? ¿Y para evaluar tú propio trabajo?
3. ¿Qué estrategias utilizas para hacer que acepen tus ideas u objetivos?

Observaciones

1.
2.
3.

Califique las respuestas del solicitante marcando el casillero en cada pregunta

3= comportamiento más que aceptable

2= comportamiento aceptable

1= comportamiento menos que aceptable.

Calificación de la dimensión

Entrevista por competencias

Entrevista No. 3 dirigida para el puesto de Coordinador de Reclutamiento y Selección, con sus respectivas competencias antes establecidas en el descriptor y perfil del puesto; con la asignación de preguntas abiertas relacionadas a cada competencia.

1. DATOS GENERALES:

Nombre Completo:

Nivel Educativo:

Domicilio:

Cargo al que aspira: Coordinador de Reclutamiento y Selección

Genero:

Estado civil:

Teléfono:

Fecha:

2. ESCALA DE CALIFICACIÓN

Calificación	Comportamiento	Porcentaje
22-20	Más que aceptable	86% - 100%
19-17	Aceptable	85% - 70%
16 o menos	Menos que aceptable	69% - o menos

3. RESULTADO:

COMPETENCIA	CALIFICACION	SI	NO
Comunicación efectiva			
Resolución de conflictos			
Toma de decisiones			
Orientación a resultados			
Ética			
Negociación			
TOTAL CALIFICACION		PORCENTAJE	

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

Preguntas:

1. –Comente una circunstancia en la que haya tenido que defender su punto de vista o argumentar para obtener algo que usted consideraba importante
2. ¿Ha tenido que vender una idea a sus colegas o compañeros de trabajo? ¿Cómo lo hizo? ¿Logro su objetivo?
3. ¿Cómo se asegura que los demás entienden lo que usted quiere decir? – Comente una ocasión en la que haya tenido que hacerlo en el trabajo
4. –Describa una situación en la que no comprendió todos los detalles que le fueron comunicados ¿Cuál fue el resultado? ¿Cómo resolvió la situación?

Observaciones

1.
2.
3.

Califique las respuestas del solicitante marcando el casillero en cada pregunta

3= comportamiento más que aceptable

2= comportamiento aceptable

1= comportamiento menos que aceptable.

Calificación de la dimensión

Resolución de conflictos: Habilidad a través del cual se puede reconocer las señales que identifican la presencia de una dificultad, anomalía o entorpecimiento del desarrollo normal de una tarea, recolectar la información necesaria para resolver los problemas detectados y escoger e implementar las mejores alternativas de solución, ya sea de manera individual o grupal.

Preguntas:

1. ¿Cuéntame la última vez que te enfrentaste a una situación difícil y cómo la resolviste?
2. ¿Ha ayudado alguna vez a otras personas a resolver una disputa que había durado mucho tiempo?
3. ¿Le han reclamado algo alguna vez por algo de lo que usted no se estaba encargando?
4. -Cuéntame la última vez que te enfrentaste a una situación difícil y cómo la resolviste

Observaciones

1.
2.
3.

Califique las respuestas del solicitante marcando el casillero en cada pregunta

3= comportamiento más que aceptable

2= comportamiento aceptable

1= comportamiento menos que aceptable.

Calificación de la dimensión

Toma de decisiones: Orientada al análisis de un problema en el cual hay que elegir entre diversas alternativas con el fin de maximizar el valor esperado como resultado de la acción. Consigue mantener controlados los efectos emocionales que el riesgo conlleva.

Preguntas:

1. ¿Cómo sobrepasa usted las situaciones en las que se siente abrumado con la toma de decisiones?
2. –Hábleme de alguna vez en la que tuvo que tomar una decisión en menos tiempo del que usted consideró que era necesario
3. ¿Tiene usted un método ordenado para tomar decisiones rápidas?
4. -Cuénteme sobre alguna vez cuando tuvo que tomar una decisión bajo presión. Asegúrese de decirnos cuál fue la decisión, los aspectos que tuvo que considerar y cuál fue el resultado final.

Observaciones

1.
2.
3.

Califique las respuestas del solicitante marcando el casillero en cada pregunta

3= comportamiento más que aceptable

2= comportamiento aceptable

1= comportamiento menos que aceptable.

Calificación de la dimensión

Orientación a resultados: Capacidad de encaminar todos los actos al logro de lo esperado, actuando con velocidad y sentido de urgencia ante decisiones importantes, necesarias para superar a los competidores, satisfacer las necesidades del cliente, o mejorar la organización. Aptitud para administrar los procesos establecidos de modo que no interfieran con la consecuencia de los resultados esperados. Tendencia a lograr resultados fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento, en el marco de las estrategias de la organización.

Preguntas:

1. ¿Cuál fue su nivel/grado de logros en el último ejercicio/periodo de evaluación? ¿Por qué piensa que llegó/no llegó a esos niveles?
2. Si su gerente/director fija nuevas metas, ¿Usted cómo reacciona? Bríndeme un ejemplo de esta situación, ¿Qué hizo? ¿Cuál fue el resultado final?
3. ¿Cómo determina usted los resultados o metas a alcanzar en su unidad de trabajo?, ¿Qué criterios utiliza para ello?, ¿Cómo los comunica a los colaboradores?
4. ¿Cuál fue el resultado de su última evaluación del desempeño?, ¿Por qué considera usted que alcanzo o no los objetivos propuestos?

Observaciones

1.
2.
3.

Califique las respuestas del solicitante marcando el casillero en cada pregunta

3= comportamiento más que aceptable

2= comportamiento aceptable

1= comportamiento menos que aceptable.

Calificación de la dimensión

Ética: Sentir y obrar consecuentemente con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales, respetando las políticas organizacionales. Implica sentir y obrar de este modo en todo momento, tanto en la vida profesional y laboral como en la vida privada, aun en forma contraria a supuestos intereses propios o del sector u organización al que pertenece, ya que las buenas costumbres y los valores morales están por encima de su accionar y la empresa así lo desea y lo comprende.

Preguntas:

1. –Cuénteme alguna situación en la que usted haya sentido que se le pedía que obrara de manera contraria a sus costumbres o valores morales ¿Qué hizo? ¿Cómo se sintió?
2. ¿La organización donde usted trabaja o trabajó manifiesta explícitamente principios morales o éticos? ¿Usted cree que se cumplen? ¿Los comparte?
3. ¿Qué piensa usted del concepto “Los valores morales son diferentes en la vida personal y en la actividad empresarial”? –Bríndeme ejemplos que se relacionen con su historia laboral o profesional
4. ¿Alguna vez tuvo que renunciar a un trabajo o vio afecta su labor por no compartir decisiones en relación con la ética? –Bríndeme un ejemplo

Observaciones

1.

2.

3.

Califique las respuestas del solicitante marcando el casillero en cada pregunta

3= comportamiento más que aceptable

2= comportamiento aceptable

1= comportamiento menos que aceptable.

Calificación de la dimensión

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

Preguntas:

1. ¿Cuándo considera usted que es tiempo de parar una negociación?
2. -Cuénteme sobre alguna vez donde fue importante establecer una buena primera impresión con un colega o cliente. Por favor mencione cómo se acercó a esta persona, como interactuó y cuál fue el impacto de estas acciones.
3. -Deme un ejemplo de alguna vez en la que se esforzó por ganar un acuerdo o discusión. Asegúrese de explicar los factores que tomó en consideración, cuáles fueron las habilidades que puso en práctica y cuál fue el resultado final.
4. ¿Se ha marchado usted alguna vez en el medio de una negociación?

Observaciones

1.
2.
3.

Califique las respuestas del solicitante marcando el casillero en cada pregunta

3= comportamiento más que aceptable

2= comportamiento aceptable

1= comportamiento menos que aceptable.

Calificación de la dimensión

Entrevista por competencias

Entrevista No. 4 dirigida para el puesto de Supervisor de Seguridad y Salud, con sus respectivas competencias antes establecidas en el descriptor y perfil del puesto; con la asignación de preguntas abiertas relacionadas a cada competencia.

1. DATOS GENERALES:

Nombre Completo:

Nivel Educativo:

Domicilio:

Cargo al que aspira: Supervisor de Seguridad y Salud

Genero:

Estado civil:

Teléfono:

Fecha:

2. ESCALA DE CALIFICACIÓN

Calificación	Comportamiento	Porcentaje
22-20	Más que aceptable	86% - 100%
19-17	Aceptable	85% - 70%
16 o menos	Menos que aceptable	69% - o menos

1. RESULTADO:

COMPETENCIA	CALIFICACION	SI	NO
Trabajo en equipo			
Comunicación afectiva			
Prevención de accidentes			
Manejo de crisis y contingencias			
TOTAL CALIFICACION		PORCENTAJE	

Trabajo en equipo: Implica la capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo de trabajar juntos; lo opuesto a hacerlo individual y competitivamente. Para que esta competencia sea efectiva, la actitud debe de ser genuina. Es conveniente que el ocupante del puesto sea miembro de un grupo que funcione en equipo.

Preguntas:

1. -Describeme un logro importante que hayas obtenido siendo miembro de un equipo.
2. ¿Cuáles son los aspectos que más valoras cuando trabajas en equipo?
3. -Cuéntame una situación en la que has tenido que trabajar con unos compañeros o jefe que no eran de tu agrado.
4. ¿Con qué grupos o personas te has sentido más cómodo y has rendido mejor?

Observaciones

1.
2.
3.

Califique las respuestas del solicitante marcando el casillero en cada pregunta

3= comportamiento más que aceptable

2= comportamiento aceptable

1= comportamiento menos que aceptable.

Calificación de la dimensión

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

Preguntas:

1. –Comente una circunstancia en la que haya tenido que defender su punto de vista o argumentar para obtener algo que usted consideraba importante
2. ¿Ha tenido que vender una idea a sus colegas o compañeros de trabajo? ¿Cómo lo hizo? ¿Logró su objetivo?
3. ¿Cómo se asegura que los demás entienden lo que usted quiere decir? Comente una ocasión en la que haya tenido que hacerlo en el trabajo
4. –Describa una situación en la que no comprendió todos los detalles que le fueron comunicados ¿Cuál fue el resultado? ¿Cómo resolvió la situación?

Observaciones

1.
2.
3.

Califique las respuestas del solicitante marcando el casillero en cada pregunta

3= comportamiento más que aceptable

2= comportamiento aceptable

1= comportamiento menos que aceptable.

Calificación de la dimensión

<p>Prevención de accidentes: Se denomina prevención de accidentes al conjunto de acciones o medidas encaminadas a evitar eventos o hechos dañosos no intencionales que puedan afectar la integridad física o mental de las personas. En este sentido, está asociada a la seguridad de las personas en el entorno con el cual, por diferentes causas, están obligadas a interactuar.</p>
<p style="text-align: center;">Preguntas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. –Describa un acontecimiento de accidente en el lugar de trabajo donde usted fue presente y evito mayores complicaciones, ¿Cómo lo hizo? 2. ¿De qué manera capacita a los colaboradores para prevenir accidentes en el lugar de trabajo? 3. –Cuéntenos que estrategias utiliza para prevenir accidentes, ¿De qué manera transmite seguridad a todos los colaboradores? 4. –Cuéntenos de una experiencia que ha tenido que enfrentar en un grave accidente de trabajo, ¿Cómo fue esa experiencia? ¿Qué cambios hizo para que ese accidente no volviera a ocurrir de nuevo?
<p style="text-align: center;">Observaciones</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. <input type="radio"/> 2. <input type="radio"/> 3. <input type="radio"/>

Califique las respuestas del solicitante marcando el casillero en cada pregunta

3= comportamiento más que aceptable

2= comportamiento aceptable

1= comportamiento menos que aceptable.

Calificación de la dimensión

Manejo de crisis y contingencias: Ser capaz de identificar y administrar situaciones de riesgo, contingencia y presión, mantener la calma para brindar soluciones en medio de una crisis y transmitir a todas las colaboradoras confianza, seguridad, certidumbre y tranquilidad.

Preguntas:

1. ¿De qué manera identifica amenazas y vulnerabilidades en el lugar de trabajo?
2. ¿Cómo prepara a los colaboradores para enfrentar una situación de riesgo?
3. ¿De qué manera le transmite confianza y certidumbre a los colaboradores?
4. –Cuéntenos de una experiencia que ha tenido que enfrentar situaciones de riesgos en el trabajo, ¿Cómo fue esa experiencia? ¿Qué cambios hizo para que esos riesgos no volvieran a ocurrir de nuevo?

Observaciones

1.
2.
3.

Califique las respuestas del solicitante marcando el casillero en cada pregunta

3= comportamiento más que aceptable

2= comportamiento aceptable

1= comportamiento menos que aceptable.

Calificación de la dimensión

Entrevista por competencias

Entrevista No. 5 dirigida para el puesto de Gerente de Producción, con sus respectivas competencias antes establecidas en el descriptor y perfil del puesto; con la asignación de preguntas abiertas relacionadas a cada competencia.

1. DATOS GENERALES:

Nombre Completo:

Nivel Educativo:

Domicilio:

Cargo al que aspira: Gerente de Producción

Genero:

Estado civil:

Teléfono:

Fecha:

2. ESCALA DE CALIFICACIÓN

Calificación	Comportamiento	Porcentaje
22-20	Más que aceptable	86% - 100%
19-17	Aceptable	85% - 70%
16 o menos	Menos que aceptable	69% - o menos

1. RESULTADO:

COMPETENCIA	CALIFICACION	SI	NO
Productividad			
Orientación a resultados			
Pensamiento analítico			
Desarrollo de las personas			
Liderazgo			
TOTAL CALIFICACION		PORCENTAJE	

Productividad: Habilidad de fijar para sí mismos objetivos de desempeño por encima de lo normal, alcanzándolos exitosamente. No espera que los superiores le fijen una meta, cuando el momento llega ya la tiene establecida, incluso superando lo que espera de ella.

Preguntas:

1. ¿Recuerdas alguna situación donde tu desempeño consideras que no fue todo lo exitoso que te hubiera gustado?
2. Describe alguna situación que haya representado un auténtico desafío para ti.
3. ¿Cuáles fueron los objetivos asignados para ti el año pasado? ¿Cuál fue el grado de cumplimiento?
4. Comenta alguna situación en la que tu desempeño haya sido más alto que el promedio. ¿En base a qué parámetros lo mides? ¿A qué atribuyes el que haya sido así?

Observaciones

1.
2.
3.

Califique las respuestas del solicitante marcando el casillero en cada pregunta

3= comportamiento más que aceptable

2= comportamiento aceptable

1= comportamiento menos que aceptable.

Calificación de la dimensión

Orientación a resultados: Capacidad de encaminar todos los actos al logro de lo esperado, actuando con velocidad y sentido de urgencia ante decisiones importantes, necesarias para superar a los competidores, satisfacer las necesidades del cliente, o mejorar la organización. Aptitud para administrar los procesos establecidos de modo que no interfieran con la consecuencia de los resultados esperados. Tendencia a lograr resultados fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento, en el marco de las estrategias de la organización.

Preguntas:

1. ¿Cuál fue su nivel/grado de logros en el último ejercicio/periodo de evaluación? ¿Por qué piensa que llegó/no llegó a esos niveles?
2. Si su gerente/director fija nuevas metas, ¿Usted cómo reacciona? Bríndeme un ejemplo de esta situación, ¿Qué hizo? ¿Cuál fue el resultado final?
3. ¿Cómo determina usted los resultados o metas a alcanzar en su unidad de trabajo?, ¿Qué criterios utiliza para ello?, ¿Cómo los comunica a los colaboradores?
4. ¿Cuál fue el resultado de su última evaluación del desempeño?, ¿Por qué considera usted que alcanzo o no los objetivos propuestos?

Observaciones

1.
2.
3.

Califique las respuestas del solicitante marcando el casillero en cada pregunta

3= comportamiento más que aceptable

2= comportamiento aceptable

1= comportamiento menos que aceptable.

Calificación de la dimensión

Pensamiento analítico: Es la capacidad de entender y resolver un problema a partir de desagregar sistemáticamente sus partes; realizando comparaciones, estableciendo propiedades, identificando secuencias temporales y relaciones causales entre los componentes

Preguntas:

1. Plantee una situación relacionada con su quehacer y evalúe su respuesta
2. Relate un problema que tenga en este momento, ya sea personal o profesional
3. Relate una situación problemática que usted haya resuelto ya sea personal o profesional ¿Cuáles fueron sus causas?
4. ¿Cuáles son los efectos de la situación a la que arriba?

Observaciones

1.
2.
3.

Califique las respuestas del solicitante marcando el casillero en cada pregunta

3= comportamiento más que aceptable

2= comportamiento aceptable

1= comportamiento menos que aceptable.

Calificación de la dimensión

Desarrollo de las Personas: Ayudar a que las personas crezcan, intelectual y moralmente. Implica un esfuerzo constante por mejorar la formación y el desarrollo de los demás a partir de un apropiado análisis previo de sus necesidades y de la organización. No es simplemente “enviar a las personas a que hagan cursos” sino un esfuerzo por desarrollar a los demás.

Preguntas:

1. ¿Cuenta con un plan de desarrollo de carrera para sus colaboradores? ¿Cómo lo implementó? ¿Qué resultados obtuvo?
2. ¿Cuáles son los métodos que ha encontrado más útiles para desarrollar a sus colaboradores?
3. ¿Ha sido alguna vez el mentor de alguien?
4. ¿Sabe usted lo que sus colaboradores directos esperan de sus carreras profesionales? ¿Son sus expectativas realistas?

Observaciones

1.
2.
3.

Califique las respuestas del solicitante marcando el casillero en cada pregunta

3= comportamiento más que aceptable

2= comportamiento aceptable

1= comportamiento menos que aceptable.

Calificación de la dimensión

Liderazgo: Es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. La habilidad para fijar objetivos, el seguimiento de dichos objetivos y la capacidad de dar Feedback, integrando las opiniones de los otros. Establecer claramente directivas, fija objetivos y prioridades, y comunicarlos; tener energía y transmitirla a otros. Motivar he inspirar confianza tener valor para defender o encarar creencias, ideas y asociaciones; manejar el cambio para asegurar competitividad y efectividad a largo plazo. Plantear abiertamente los conflictos para optimizar la calidad de las decisiones y la efectividad de la organización.

Preguntas:

1. ¿En qué condiciones estaba tu equipo antes de que tú lo dirigieras? ¿Qué acciones implantaste para que tu equipo mejorara su desempeño?
2. ¿Qué procedimientos utilizas para evaluar a tus colaboradores? ¿Y para evaluar tú propio trabajo?
3. ¿Qué estrategias utilizas para hacer que acepten tus ideas u objetivos?

Observaciones

1.
2.
3.

Califique las respuestas del solicitante marcando el casillero en cada pregunta

3= comportamiento más que aceptable

2= comportamiento aceptable

1= comportamiento menos que aceptable.

Calificación de la dimensión

Entrevista por competencias

Entrevista No. 6 dirigida para el puesto de Gerente de Ventas, con sus respectivas competencias antes establecidas en el descriptor y perfil del puesto; con la asignación de preguntas abiertas relacionadas a cada competencia.

1. DATOS GENERALES:

Nombre Completo:

Nivel Educativo:

Domicilio:

Cargo al que aspira: Gerente de Ventas

Genero:

Estado civil:

Teléfono:

Fecha:

2. ESCALA DE CALIFICACIÓN

Calificación	Comportamiento	Porcentaje
22-20	Más que aceptable	86% - 100%
19-17	Aceptable	85% - 70%
16 o menos	Menos que aceptable	69% - o menos

1. RESULTADO:

COMPETENCIA	CALIFICACION	SI	NO
Comunicación efectiva			
Iniciativa			
Trabajo en equipo			
Liderazgo			
Visión estratégica			
TOTAL, CALIFICACION		PORCENTAJE	

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

Preguntas:

1. Comente una circunstancia en la que haya tenido que defender su punto de vista o argumentar para obtener algo que usted consideraba importante
2. ¿Ha tenido que vender una idea a sus colegas o compañeros de trabajo? ¿Cómo lo hizo? ¿Logro su objetivo?
3. ¿Cómo se asegura que los demás entienden lo que usted quiere decir? Comente una ocasión en la que haya tenido que hacerlo en el trabajo
4. Describa una situación en la que no comprendió todos los detalles que le fueron comunicados ¿Cuál fue el resultado? ¿Cómo resolvió la situación?

Observaciones

1.
2.
3.

Califique las respuestas del solicitante marcando el casillero en cada pregunta

3= comportamiento más que aceptable

2= comportamiento aceptable

1= comportamiento menos que aceptable.

Calificación de la dimensión

Iniciativa: Capacidad para actuar proactivamente y pensar en acciones futuras con el propósito de crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás. Implica capacidad para concretar decisiones tomadas en el pasado y la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones a problemas de cara al futuro

Preguntas:

1. ¿Qué has hecho en tu trabajo actual o pasado para que fuera más gratificante o efectivo?
2. ¿Es éste el logro del que más orgulloso te sientes?
3. Dame un ejemplo de una idea o sugerencia que le hayas propuesto a tu superior en los últimos meses.
4. ¿Cómo fue? ¿Cómo la implementaste? ¿Cuáles fueron los resultados? - ¿En qué ocasiones de tu trabajo actual sientes que tienes que consultar a tu jefe antes de actuar?

Observaciones

1.
2.
3.

Califique las respuestas del solicitante marcando el casillero en cada pregunta

3= comportamiento más que aceptable

2= comportamiento aceptable

1= comportamiento menos que aceptable.

Calificación de la dimensión

Trabajo en equipo: Implica la capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo de trabajar juntos; lo opuesto a hacerlo individual y competitivamente. Para que esta competencia sea efectiva, la actitud debe de ser genuina. Es conveniente que el ocupante del puesto sea miembro de un grupo que funcione en equipo.

Preguntas:

1. Descríbeme un logro importante que hayas obtenido siendo miembro de un equipo.
2. ¿Cuáles son los aspectos que más valoras cuando trabajas en equipo?
3. Cuéntame una situación en la que has tenido que trabajar con unos compañeros o jefe que no eran de tu agrado.
4. ¿Con qué grupos o personas te has sentido más cómodo y has rendido mejor?

Observaciones

1.
2.
3.

Califique las respuestas del solicitante marcando el casillero en cada pregunta

3= comportamiento más que aceptable

2= comportamiento aceptable

1= comportamiento menos que aceptable.

Calificación de la dimensión

Liderazgo: Es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. La habilidad para fijar objetivos, el seguimiento de dichos objetivos y la capacidad de dar Feedback, integrando las opiniones de los otros. Establecer claramente directivas, fija objetivos y prioridades, y comunicarlos; tener energía y transmitirla a otros. Motivar he inspirar confianza tener valor para defender o encarar creencias, ideas y asociaciones; manejar el cambio para asegurar competitividad y efectividad a largo plazo. Plantear abiertamente los conflictos para optimizar la calidad de las decisiones y la efectividad de la organización.

Preguntas:

1. ¿En qué condiciones estaba tu equipo antes de que tú lo dirigieras? ¿Qué acciones implantaste para que tu equipo mejorara su desempeño?
2. ¿Qué procedimientos utilizas para evaluar a tus colaboradores? ¿Y para evaluar tú propio trabajo?
3. ¿Qué estrategias utilizas para hacer que acepen tus ideas u objetivos?

Observaciones

1.

2.

3.

Califique las respuestas del solicitante marcando el casillero en cada pregunta

3= comportamiento más que aceptable

2= comportamiento aceptable

1= comportamiento menos que aceptable.

Calificación de la dimensión

Visión estratégica: Es la capacidad de imaginar posibilidades alternativas a la realidad del momento presente, así como las estrategias o formas para alcanzarlas. La determinación de la visión, su comunicación a la organización y su mantenimiento en el tiempo constituyen el fundamento de la empresa.

Preguntas:

1. ¿Qué aspectos de tu personalidad son los más valorados por las personas más cercanas a ti y qué otros suelen motivar el enfado de estas?
2. ¿Cuáles son tus puntos fuertes y débiles? ¿Qué tienes que aprender cómo profesional?
3. ¿Has tomado medidas para conseguir ese aprendizaje?

Observaciones

1.
2.
3.

Califique las respuestas del solicitante marcando el casillero en cada pregunta

3= comportamiento más que aceptable

2= comportamiento aceptable

1= comportamiento menos que aceptable.

Calificación de la dimensión

Entrevista por competencias

Entrevista No. 7 dirigida para el puesto de Jefe de Marca, con sus respectivas competencias antes establecidas en el descriptor y perfil del puesto; con la asignación de preguntas abiertas relacionadas a cada competencia.

1. DATOS GENERALES:

Nombre Completo:

Nivel Educativo:

Domicilio:

Cargo al que aspira: Jefe de Marca

Genero:

Estado civil:

Teléfono:

Fecha:

2. ESCALA DE CALIFICACIÓN

Calificación	Comportamiento	Porcentaje
22-20	Más que aceptable	86% - 100%
19-17	Aceptable	85% - 70%
16 o menos	Menos que aceptable	69% - o menos

1. RESULTADO:

COMPETENCIA	CALIFICACION	SI	NO
Pensamiento estratégico			
Trabajo en equipo			
Liderazgo			
Creatividad			
Toma de decisiones			
Dinamismo-energía			
TOTAL CALIFICACION		PORCENTAJE	

Pensamiento estratégico: Habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas, las fortalezas y debilidades de su propia organización a la hora de identificar la mejor respuesta estratégica.

Preguntas:

1. ¿Cuáles son las áreas más estratégicas de su organización que usted controla actualmente?
2. ¿Cuáles son las oportunidades que ha identificado para su organización?
3. ¿Cuál es su participación en el comité estratégico de su organización? ¿con que frecuencia se reúne con este comité?

Observaciones

1.
2.
3.

Califique las respuestas del solicitante marcando el casillero en cada pregunta

3= comportamiento más que aceptable

2= comportamiento aceptable

1= comportamiento menos que aceptable.

Calificación de la dimensión

Trabajo en equipo: Implica la capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo de trabajar juntos; lo opuesto a hacerlo individual y competitivamente. Para que esta competencia sea efectiva, la actitud debe de ser genuina. Es conveniente que el ocupante del puesto sea miembro de un grupo que funcione en equipo.

Preguntas:

1. -Describeme un logro importante que hayas obtenido siendo miembro de un equipo.
2. ¿Cuáles son los aspectos que más valoras cuando trabajas en equipo?
3. -Cuéntame una situación en la que has tenido que trabajar con unos compañeros o jefe que no eran de tu agrado.
4. ¿Con qué grupos o personas te has sentido más cómodo y has rendido mejor?

Observaciones

1.
2.
3.

Califique las respuestas del solicitante marcando el casillero en cada pregunta

3= comportamiento más que aceptable

2= comportamiento aceptable

1= comportamiento menos que aceptable.

Calificación de la dimensión

Liderazgo: Es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. La habilidad para fijar objetivos, el seguimiento de dichos objetivos y la capacidad de dar Feedback, integrando las opiniones de los otros. Establecer claramente directivas, fija objetivos y prioridades, y comunicarlos; tener energía y transmitirla a otros. Motivar he inspirar confianza tener valor para defender o encarar creencias, ideas y asociaciones; manejar el cambio para asegurar competitividad y efectividad a largo plazo. Plantear abiertamente los conflictos para optimizar la calidad de las decisiones y la efectividad de la organización.

Preguntas:

1. ¿En qué condiciones estaba tu equipo antes de que tú lo dirigieras? ¿Qué acciones implantaste para que tu equipo mejorara su desempeño?
2. ¿Qué procedimientos utilizas para evaluar a tus colaboradores? ¿Y para evaluar tú propio trabajo?
3. ¿Qué estrategias utilizas para hacer que acepten tus ideas u objetivos?

Observaciones

1.
2.
3.

Califique las respuestas del solicitante marcando el casillero en cada pregunta

3= comportamiento más que aceptable

2= comportamiento aceptable

1= comportamiento menos que aceptable.

Calificación de la dimensión

<p>Creatividad: Capacidad de idear soluciones nuevas y diferentes para problemas o situaciones requeridas por el propio puesto, la organización, el cliente o la industria del cliente en un contexto altamente cambiante</p>
<p style="text-align: center;">Preguntas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Cuénteme sobre algún aspecto de su trabajo en el que usted haya sido creativo 2. Hábleme sobre algún problema que haya habido en su empresa u organización y que usted hay resuelto a través de su gestión 3. Cuénteme de algún problema de su área en la que usted fue altamente creativo
<p style="text-align: center;">Observaciones</p> <p>1. <input type="radio"/></p> <p>2. <input type="radio"/></p> <p>3. <input type="radio"/></p>

Califique las respuestas del solicitante marcando el casillero en cada pregunta

3= comportamiento más que aceptable

2= comportamiento aceptable

1= comportamiento menos que aceptable.

Calificación de la dimensión

Toma de decisiones: Orientada al análisis de un problema en el cual hay que elegir entre diversas alternativas con el fin de maximizar el valor esperado como resultado de la acción. Consigue mantener controlados los efectos emocionales que el riesgo conlleva.

Preguntas:

1. ¿Cómo sobrepasa usted las situaciones en las que se siente abrumado con la toma de decisiones?
2. –Hábleme de alguna vez en la que tuvo que tomar una decisión en menos tiempo del que usted consideró que era necesario
3. ¿Tiene usted un método ordenado para tomar decisiones rápidas?
4. -Cuénteme sobre alguna vez cuando tuvo que tomar una decisión bajo presión. Asegúrese de decirnos cuál fue la decisión, los aspectos que tuvo que considerar y cuál fue el resultado final.

Observaciones

1.
2.
3.

Califique las respuestas del solicitante marcando el casillero en cada pregunta

3= comportamiento más que aceptable

2= comportamiento aceptable

1= comportamiento menos que aceptable.

Calificación de la dimensión

<p>Dinamismo-energía: Se trata de la habilidad para trabajar duro en situaciones cambiantes o alternativas, con interlocutores muy diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo, en jornadas de trabajo prolongadas por esto se ve afectado su nivel de actividad</p>
<p style="text-align: center;">Preguntas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Cómo maneja la transición de un periodo de descanso al momento de trabajo? 2. Relate alguna situación en la que su escenario habitual haya cambiado drásticamente 3. ¿Cuánto tiempo extra ha trabajado recientemente? ¿Por qué?
<p style="text-align: center;">Observaciones</p> <p>1. <input type="radio"/></p> <p>2. <input type="radio"/></p> <p>3. <input type="radio"/></p>

Califique las respuestas del solicitante marcando el casillero en cada pregunta

3= comportamiento más que aceptable

2= comportamiento aceptable

1= comportamiento menos que aceptable.

Calificación de la dimensión

Entrevista por competencias

Entrevista No. 8 dirigida para el puesto de Supervisor de Logística y Operaciones, con sus respectivas competencias antes establecidas en el descriptor y perfil del puesto; con la asignación de preguntas abiertas relacionadas a cada competencia.

1. DATOS GENERALES:

Nombre Completo:

Nivel Educativo:

Domicilio:

Cargo al que aspira: Supervisor de Logística y Operaciones

Genero:

Estado civil:

Teléfono:

Fecha:

2. ESCALA DE CALIFICACIÓN

Calificación	Comportamiento	Porcentaje
22-20	Más que aceptable	86% - 100%
16-17	Aceptable	85% - 70%
16 o menos	Menos que aceptable	69% - o menos

3. RESULTADO:

COMPETENCIA	CALIFICACION	SI	NO
Capacidad de planificación y organización			
Pensamiento analítico			
Liderazgo			
Comunicación			
Aprendizaje continuo			
TOTAL CALIFICACION		PORCENTAJE	

Capacidad de planificación organización: Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su tarea/área/proyecto estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos.

Preguntas:

1. ¿De qué manera has mejorado tu capacidad de organización a lo largo de tu trayectoria profesional?
2. ¿Qué elementos prioriza a la hora de definir la planificación para su área y/o organización?
3. Cuéntame en qué manera ha ayudado la planificación de cada una de las actividades al logro de los objetivos

Observaciones

1.
2.
3.

Califique las respuestas del solicitante marcando el casillero en cada pregunta

3= comportamiento más que aceptable

2= comportamiento aceptable

1= comportamiento menos que aceptable.

Calificación de la dimensión

Pensamiento analítico: Capacidad de entender una situación, dividiéndola en pequeñas partes o identificando paso a paso sus implicaciones. Incluye la organización sistemática de las partes de un problema o situación.

Preguntas:

1. Cuénteme de alguna situación o algún problema que le haya requerido consultar diversas fuentes para obtener información al respecto
2. Cuénteme de un problema complejo que usted haya tenido que realizar o, eventualmente, resolver.
3. Recuerda alguna situación problemática y particularmente compleja que haya tenido que solucionar recientemente

Observaciones

1.
2.
3.

Califique las respuestas del solicitante marcando el casillero en cada pregunta

3= comportamiento más que aceptable

2= comportamiento aceptable

1= comportamiento menos que aceptable.

Calificación de la dimensión

Liderazgo: Es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. La habilidad para fijar objetivos, el seguimiento de dichos objetivos y la capacidad de dar Feedback, integrando las opiniones de los otros. Establecer claramente directivas, fija objetivos y prioridades, y comunicarlos; tener energía y transmitirla a otros. Motivar he inspirar confianza tener valor para defender o encarar creencias, ideas y asociaciones; manejar el cambio para asegurar competitividad y efectividad a largo plazo. Plantear abiertamente los conflictos para optimizar la calidad de las decisiones y la efectividad de la organización.

Preguntas:

1. ¿En qué condiciones estaba tu equipo antes de que tú lo dirigieras? ¿Qué acciones implantaste para que tu equipo mejorara su desempeño?
2. ¿Qué procedimientos utilizas para evaluar a tus colaboradores? ¿Y para evaluar tú propio trabajo?
3. ¿Qué estrategias utilizas para hacer que acepten tus ideas u objetivos?

Observaciones

1.
2.
3.

Califique las respuestas del solicitante marcando el casillero en cada pregunta

3= comportamiento más que aceptable

2= comportamiento aceptable

1= comportamiento menos que aceptable.

Calificación de la dimensión

Comunicación: Es la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas de forma efectiva, exponer aspectos positivos. La habilidad de saber cuándo y a quien preguntar para llevar adelante un propósito

Preguntas:

1. Describa como maneja usted la comunicación dentro de su dentro de la organización
2. ¿Alienta a otros a compartir información en relación con los temas de su especialidad?
3. ¿cuál es el mayor problema comunicativo que detectó en su último puesto?
4. ¿ha tenido que realizar exposiciones orales en su trabajo?, ¿cómo la defendió?

Observaciones

1.

2.

3.

Califique las respuestas del solicitante marcando el casillero en cada pregunta

3= comportamiento más que aceptable

2= comportamiento aceptable

1= comportamiento menos que aceptable.

Calificación de la dimensión

Aprendizaje continuo: Es la habilidad para buscar y compartir información útil para la resolución de situaciones negocio utilizando todo el potencial de la empresa. Incluye la capacidad de capitalizar la experiencia de otros y la propia.

Preguntas:

1. Describe alguna situación laboral en la que te haya costado aprender algo. ¿Dónde residía la dificultad?
2. ¿Cómo te mantienes informado de los cambios importantes en tu campo de trabajo?
3. ¿Cuáles han sido los problemas a los que has tenido que adaptarte en tu trabajo actual?

Observaciones

1.
2.
3.

Califique las respuestas del solicitante marcando el casillero en cada pregunta

3= comportamiento más que aceptable

2= comportamiento aceptable

1= comportamiento menos que aceptable.

Calificación de la dimensión

Entrevista por competencias

Entrevista No. 9 dirigida para el puesto de Contralor, con sus respectivas competencias antes establecidas en el descriptor y perfil del puesto; con la asignación de preguntas abiertas relacionadas a cada competencia.

1. DATOS GENERALES:

Nombre Completo:

Nivel Educativo:

Domicilio:

Cargo al que aspira: Contralor

Genero:

Estado civil:

Teléfono:

Fecha:

2. ESCALA DE CALIFICACIÓN

Calificación	Comportamiento	Porcentaje
22-20	Más que aceptable	86% - 100%
19-17	Aceptable	85% - 70%
16 menos	Menos que aceptable	69% - o menos

3. RESULTADO:

COMPETENCIA	CALIFICACION	SI	NO
Orientación a resultados			
Pensamiento estratégico			
Liderazgo			
Trabajo en equipo			
TOTAL CALIFICACION		PORCENTAJE	

Orientación a resultados: Capacidad de encaminar todos los actos al logro de lo esperado, actuando con velocidad y sentido de urgencia ante decisiones importantes, necesarias para superar a los competidores, satisfacer las necesidades del cliente, o mejorar la organización. Aptitud para administrar los procesos establecidos de modo que no interfieran con la consecuencia de los resultados esperados. Tendencia a lograr resultados fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento, en el marco de las estrategias de la organización.

Preguntas:

1. ¿Cuál fue su nivel/grado de logros en el último ejercicio/periodo de evaluación?
¿Por qué piensa que llegó/no llegó a esos niveles?
2. Si su gerente/director fija nuevas metas, ¿Usted cómo reacciona? Bríndeme un ejemplo de esta situación, ¿Qué hizo? ¿Cuál fue el resultado final?
3. ¿Cómo determina usted los resultados o metas a alcanzar en su unidad de trabajo?, ¿Qué criterios utiliza para ello?, ¿Cómo los comunica a los colaboradores?
4. ¿Cuál fue el resultado de su última evaluación del desempeño?, ¿Por qué considera usted que alcanzo o no los objetivos propuestos?

Observaciones

1.
2.
3.

Califique las respuestas del solicitante marcando el casillero en cada pregunta

3= comportamiento más que aceptable

2= comportamiento aceptable

1= comportamiento menos que aceptable.

Calificación de la dimensión

Pensamiento estratégico: Pensamiento Estratégico: Es la habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su propia organización a la hora de identificar la mejor respuesta estratégica. Capacidad para detectar nuevas oportunidades de negocio, comprar negocios en marcha, realizar alianzas estratégicas con clientes, proveedores o competidores. Incluye la capacidad para saber cuándo hay que abandonar un negocio o remplazarlo por otro.

Preguntas:

1. ¿Cuáles son las áreas más estratégicas de su organización que usted controla actualmente?
2. Cuáles son las oportunidades que usted ha identificado para los negocios de organización
3. ¿Cuál es su participación en el comité estratégico de su organización?

Observaciones

1.
2.
3.

Califique las respuestas del solicitante marcando el casillero en cada pregunta

3= comportamiento más que aceptable

2= comportamiento aceptable

1= comportamiento menos que aceptable.

Calificación de la dimensión

Liderazgo: Es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. La habilidad para fijar objetivos, el seguimiento de dichos objetivos y la capacidad de dar Feedback, integrando las opiniones de los otros. Establecer claramente directivas, fija objetivos y prioridades, y comunicarlos; tener energía y transmitirla a otros. Motivar he inspirar confianza tener valor para defender o encarar creencias, ideas y asociaciones; manejar el cambio para asegurar competitividad y efectividad a largo plazo. Plantear abiertamente los conflictos para optimizar la calidad de las decisiones y la efectividad de la organización

Preguntas:

1. ¿En qué condiciones estaba tu equipo antes de que tú lo dirigieras? ¿Qué acciones implantaste para que tu equipo mejorara su desempeño?
2. ¿Qué procedimientos utilizas para evaluar a tus colaboradores? ¿Y para evaluar tú propio trabajo?
3. ¿Qué estrategias utilizas para hacer que acepen tus ideas u objetivos?

Observaciones

1.
2.
3.

Califique las respuestas del solicitante marcando el casillero en cada pregunta

3= comportamiento más que aceptable

2= comportamiento aceptable

1= comportamiento menos que aceptable.

Calificación de la dimensión

Trabajo en equipo: Implica la capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo de trabajar juntos; lo opuesto a hacerlo individual y competitivamente. Para que esta competencia sea efectiva, la actitud debe de ser genuina. Es conveniente que el ocupante del puesto sea miembro de un grupo que funcione en equipo.

Preguntas:

1. Descríbeme un logro importante que hayas obtenido siendo miembro de un equipo.
2. ¿Cuáles son los aspectos que más valoras cuando trabajas en equipo?
3. Cuéntame una situación en la que has tenido que trabajar con unos compañeros o jefe que no eran de tu agrado.
4. ¿Con qué grupos o personas te has sentido más cómodo y has rendido mejor?

Observaciones

1.
2.
3.

Califique las respuestas del solicitante marcando el casillero en cada pregunta

3= comportamiento más que aceptable

2= comportamiento aceptable

1= comportamiento menos que aceptable.

Calificación de la dimensión

7.4 Assessment Center

Puesto: Gerente de ventas

Competencias a evaluar:

- Toma de decisiones
- Liderazgo
- Trabajo en equipo
- Iniciativa

Encargado de guiar el assessment center:

- Coordinador de Reclutamiento y Selección

Evaluadores:

- Gerente General
- Gerente de Personal

Actividades a realizar:

Actividad #1					
Nombre	Objetivo	Materiales	Desarrollo	Duración	Se evaluará
Presentación de candidatos.	Conocer a los candidatos.	Gafete con su nombre.	Cada candidato se deberá presentar diciendo: <ul style="list-style-type: none"> • Su nombre • Experiencia laboral <ul style="list-style-type: none"> • Que espera de la actividad • ¿Con que superhéroe se identifica y por qué? 	40 min.	Expresión corporal y oral, Presentación personal, Coherencia.

Actividad #2					
Nombre	Objetivo	Materiales	Desarrollo	Duración	Se evaluará
Crear servicio/ producto	Observar actitudes y comportamiento de los candidatos.	Papel Bon Revistas Marcadores Tijeras pegamento	Por equipos de no más de 5 personas, los participantes deberán crear una idea de negocio.	1 hora.	Iniciativa, Confianza en sí mismo, Negociación, Trabajo en equipo Influye en los demás.

Desarrollo de actividad:

Dinámica: Creación de servicio/producto

Evaluador: El departamento de innovación y desarrollo quiere implementar un nuevo producto o servicio para sus clientes.

El evaluador contará con la colaboración de observadores que evaluarán a diferentes candidatos.

Candidatos: Por equipos de no más de 6 personas. Los participantes tendrán que crear una propuesta entre las siguientes:

- Decoramos tu casa
- Servicio de guardería
- Servicio de montaje
- Cafetería express
- Nuevo producto

Tareas a realizar por los candidatos:**Fase 1:**

- Elegir 1 entre las 5 opciones.
- Organizar el equipo.
- Establecer un plan de acción. Análisis de los pros y contras: costes y beneficios, tiempo de implantación.
- Venta de su propuesta: Cómo se vendería: marketing, fuerza de ventas, naming, claim, anuncio comercial, etc.

Fase 2:**Presentación de la propuesta.**

Defensa de la misma.

Los evaluadores observaran:

- Capacidad de comunicación: argumentación, objeciones, asertividad. Venta, influye en los demás.
- Respeto. Asertividad.
- Trabajo en equipo y cooperación.

Organización y planificación: Distribución de tareas y roles

El equipo dispondrá de 20 minutos para preparar la presentación del nuevo producto/servicio, plasmarlo en una presentación con cartulina.

- Elegirán quién/es y cómo lo presenta al responsable de innovación y desarrollo
- La presentación no podrá ser superior a 10 minutos.

- Contarán con papel/cartulinas y rotuladores de colores.

Los observadores, en esta primera fase, observaran las actitudes y comportamientos de los candidatos, anotando en la hoja de evaluación los comportamientos observados.

El rol del evaluador, durante la fase 2, presentación, será:

- Realizará preguntas durante la exposición.
- Mostrará una actitud de incredulidad ante la propuesta
- Cuestionará varios aspectos de la misma.

Esta dinámica no tiene una única solución, y mucho menos, una solución correcta. De hecho, ese no es el objetivo. Se pretende valorar actitudes, conductas, en definitiva, competencias para llevar a buen fin el trabajo solicitado.

Al finalizar la dinámica, los evaluadores dispondrán de una valoración global del candidato, que no es más que la suma de las competencias evaluadas.

Formato de evaluación de competencias assesment center

Gerente de Ventas

Escala de evaluación:

Insatisfactorio (1-2)	Mínimo requerido para el puesto (3)	Bueno (4)	Alto (5)
----------------------------------	--	----------------------	---------------------

Nombre de candidatos

Conductas Observables				
Actividad 1				
Presentación: ¿Con que superhéroe se identifica y por qué?				
Expresión corporal y oral				
Comunicación efectiva				
Coherencia				
Creatividad				
Actividad 2				
Dinámica: Creación servicio/producto				
Trabajo en equipo y cooperación				
Confianza en sí mismo				
Influye en los demás				
Capacidad de negociación				
Iniciativa				
Comunicación efectiva				
Total				

Assessment Center

Puesto: Jefe de Marca

Competencias a evaluar:

- Toma de decisiones
- Pensamiento estratégico
- Trabajo en equipo

Encargado de guiar el assesment center:

- Coordinador de Reclutamiento y Selección

Evaluadores:

- Gerente General
- Gerente de Personal

Actividades a realizar:

	Actividad #1				
Nombre	Objetivo	Materiales	Desarrollo	Duración	Se evaluará
Presentación de candidatos.	Conocer a los candidatos.	Gafete con su nombre.	Cada candidato se deberá presentar diciendo: <ul style="list-style-type: none"> • Su nombre • Experiencia laboral • Que espera de la actividad • ¿Con que superhéroe se identifica y por qué? 	40 min.	Expresión corporal y oral, Presentación personal, Coherencia

Actividad #2					
Nombre	Objetivo	Materiales	Desarrollo	Duración	Se evaluará
El momento decisivo.	Ayudar al equipo a abrirse paso en el proceso de tomar una decisión ética. Aumentar la conciencia de los valores morales del equipo	Una copia para cada persona del Estudio del Caso: El momento decisivo, Lápiz.	Exponga el propósito de la sesión o Distribuya la hora El momento decisivo. Conceda tiempo para que cada persona lea el caso. Responda todas las solicitudes de aclaraciones.	1 hora.	Toma de decisiones, Confianza en sí mismo, Valores morales

Desarrollo actividad 2:

Desarrollo (con formatos)

Exponga el propósito de la sesión o Distribuya la hora El momento decisivo. Conceda tiempo para que cada persona lea el caso. Responda todas las solicitudes de aclaraciones.

Facilite una discusión con algunas o todas las preguntas siguientes:

- ¿Cuál es el dilema ético que enfrenta el equipo?
- ¿Qué partes clave interesadas resultarían afectadas por las decisiones y cuáles son sus preocupaciones posibles?
- ¿Hay en el caso posibles cuestiones legales?
- ¿Infringe este problema políticas, normas culturales o códigos éticos de la compañía?
- ¿Choca el tema con alguno de sus valores personales?

- ¿Revelaría usted sin dudas su decisión a su jefe, familia o a un periodista?

Pida al equipo que tome una decisión sobre el caso.

Preguntas:

1. ¿Cuál es su decisión?
2. ¿Cómo la justifican?
3. ¿Qué aprendieron en esta actividad sobre el tema de las decisiones éticas?
4. ¿Cómo aplicarían sus nuevos conocimientos a dilemas futuros?

Variantes:

Arregle el caso para que se acomode a su actividad.

Convierta el ejercicio en debate.

EL ESTUDIO DEL CASO

El momento decisivo

Instrucciones: Lea cuidadosamente el caso y decida qué debe hacer el equipo y por qué.

El producto que su equipo concibió y ahora mantiene ha sido reemplazado por una versión nueva.

A pesar de todos los esfuerzos por asegurarse que el nuevo producto tenga todas las capacidades del anterior más algunas mejoras, no ocurre así.

El equipo está muy consciente de que éste es el resultado de varias pruebas piloto del nuevo producto.

Por medio del líder, el equipo se ha quejado con la dirección general y ha hecho un llamado enérgico para recoger el producto anterior o devolver el nuevo para trabajarlo más y perfeccionarlo.

Pero la dirección general se negó, con el argumento de que se están arreglando los problemas y que estarán resueltos a su debido tiempo.

Además, está claro que la compañía incorporó en sus proyecciones financieras las ganancias adicionales que generaría el producto nuevo.

La dirección dice también que en las pruebas realizadas en las factorías de los clientes éstos no se han quejado.

El equipo sabe qué si un cliente protestara, la dirección “retiraría” de inmediato el producto.

Actividad #3					
Nombre	Objetivo	Materiales	Desarrollo	Duración	Se evaluará
Estudio de caso: El Gerente de marca.	Proporcionar al participante experiencias sobre el manejo del tiempo. Comparar el manejo que se hace del tiempo tanto en forma individual como en grupo. Identificar criterios a seguir en el manejo del tiempo.	Hoja de respuestas 1 y 2. Hoja de actividades. Lápiz o bolígrafo.	El Facilitador reparte a los participantes la lista de actividades que el participante, como Gerente de Marca de la Compañía J & E (que se dedica a la manufactura de productos domésticos), debe realizar.	1 hora.	Manejo de tiempo, Influye en los demás, Pensamiento estratégico

Los participantes se reúnen hoy en la preparación para una visita a la planta de uno de sus mayores clientes y anticipan una pregunta de alguno de los representantes sobre su opinión del nuevo producto, porque valoran la experiencia del equipo.

Si en la visita el cliente les pregunta qué opinan del producto, ¿Qué deben responder?

Desarrollo de actividad 3:

Desarrollo (con formato)

- El Facilitador reparte a los participantes la lista de actividades que usted, como Gerente de Marca de la Compañía J & E (que se dedica a la manufactura de productos domésticos), debe realizar.
- Una vez leídas las actividades a realizar, el Facilitador les indica a los participantes que éstas deben ser registradas en su agenda (hoja de respuestas "1"), de tal forma que todas las actividades sean llevadas a cabo en el tiempo requerido.
- Realizada la actividad anterior, el Facilitador pide a los participantes que se reúnen en grupos personas y discutan las agendas individuales y se nombra un coordinador que exponga la opinión del grupo (llenado de hoja de respuestas "2"). Los coordinadores presentan las opiniones de sus respectivos grupos y las razones por las cuales se llegó a esa disposición del tiempo.
- El Facilitador guía un proceso para que el grupo analice, como se puede aplicar lo aprendido en su vida.

HOJA DE TRABAJO

EL GERENTE DE MARCA

INSTRUCCIONES

Usted es gerente de marca de la Compañía J & E, la cual se dedica a la manufactura de productos domésticos y está localizada en Xochimilco.

Usted tiene que realizar un viaje urgente a la ciudad de Washington D.C. por un lapso de un mes; su avión sale a las 9 p.m.

Lista de actividades	Duración
Junta para evaluar rediseño de empaque con el Departamento de Ingeniería Industrial.	(60 minutos)
Analizar resultados de la marca durante el último mes, y dictar acciones correctivas si es necesario.	(120 minutos)
Llamada del Gerente General solicitando informes sobre la marca.	(10 minutos)
Reunión con el Gerente de Grupo para evaluar proyectos en proceso.	(60 minutos)
Reunión con el Consejo Directivo para tratar últimos detalles de su visita a Washington	(90 minutos)
Salir a comer con el Ejecutivo de Cuenta de la Agencia de Publicidad, para discutir una nueva estrategia de comunicación.	(120 minutos)

Llamar al proveedor "X" para darle unos cambios en el diseño del exhibidor que se está fabricando	(10 minutos)
Pagar tarjeta de crédito en el banco.	(30 minutos)
Elaborar documento en el que se señale la nueva política de exhibición de la marca en el canal de autoservicios.	(30 minutos)
Hablarle a su mamá para despedirse.	(10 minutos)
Ir a la planta para checar problemas de producción.	(40 minutos)
Durante el día usted tendrá que realizar distintas llamadas personales	(60 minutos)
El Gerente de Ventas de su Compañía le informa que se encuentra con él el Gerente de Compras de las tiendas de autoservicio "Aurrera" y que se llevará a cabo una junta de trabajo en la que se discutirán distintos aspectos sobre la exhibición y material punto de venta que afecta a su marca.	(120 minutos)
Debe de llevar, hoy mismo, documentos urgentes al Departamento de Finanzas	(20 minutos)
Le recordamos que usted necesita llegar al aeropuerto 1:30 horas antes de que salga su avión para registrarse. Regularmente de su Compañía al aeropuerto se hacen 30 minutos de camino.	

En este momento son las 9 de la mañana y tiene que administrar su tiempo de tal manera que pueda desempeñar las actividades que a continuación se detallan, antes de partir a su destino. Si se considera necesario, algunas de las actividades que se señalan pueden ser suspendidas o delegadas. Asimismo, le recordamos que usted cuenta con el soporte de una secretaria para el desempeño de sus funciones.

Formato de evaluación de competencias assesment center

Jefe de Marca

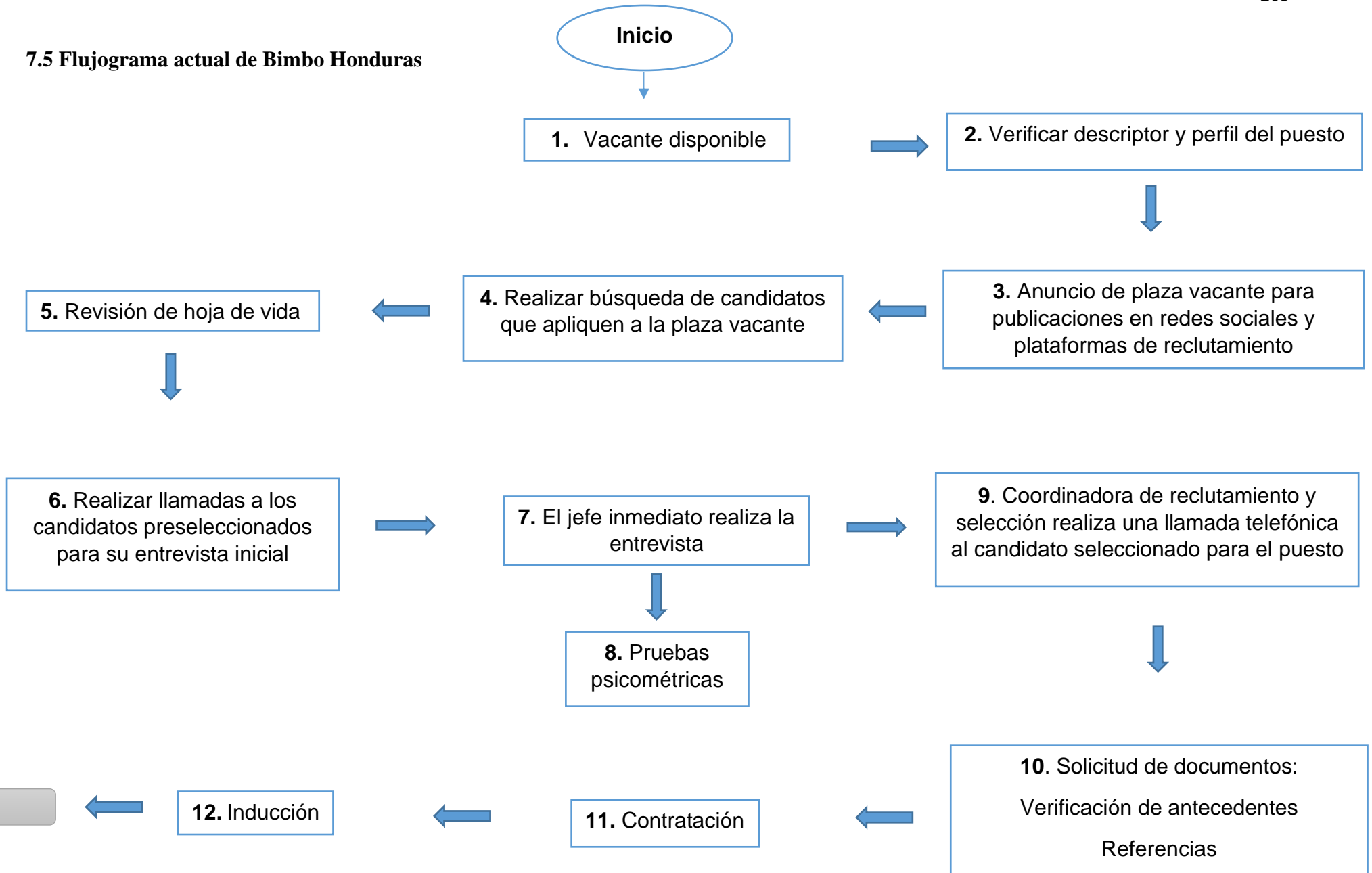
Escala de evaluación:

Insatisfactorio (1-2)	Mínimo requerido para el puesto (3)	Bueno (4)	Alto (5)
----------------------------------	--	----------------------	---------------------

Nombre de candidatos

Conductas Observables				
Actividad 1				
Presentación: ¿Con que superhéroe se identifica y por qué?				
Expresión corporal y oral				
Comunicación efectiva				
Coherencia				
Creatividad				
Actividad #2				
Estudio de caso: El momento decisivo.				
Manejo de tiempo				
Toma de decisiones				
Valores morales				
Actividad #3				
Estudio de caso: El gerente de marca				
Manejo del tiempo				
Influye en los demás				
Pensamiento estratégico				
Iniciativa				
Total:				

7.5 Flujograma actual de Bimbo Honduras



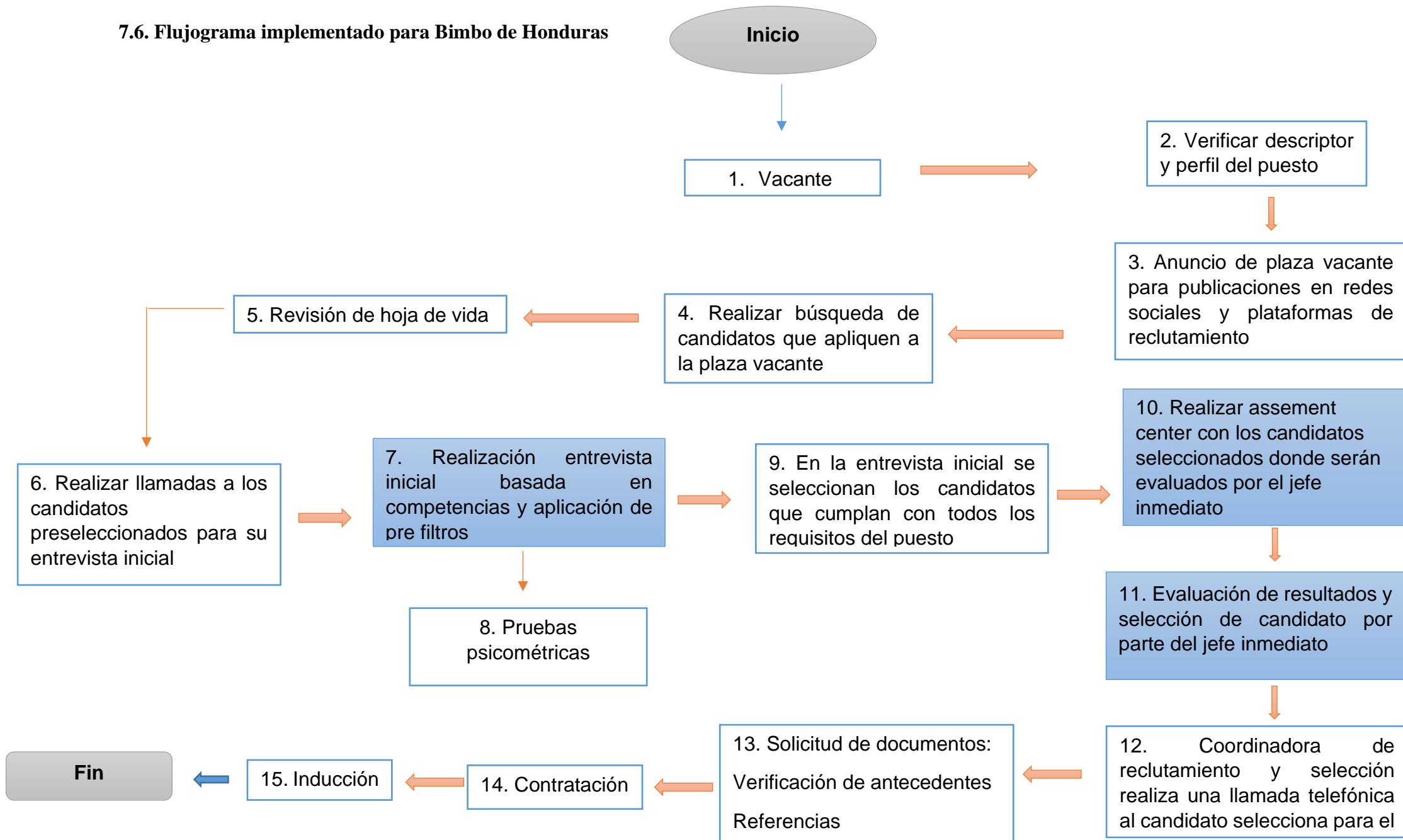
7.5.1 Pasos del proceso de reclutamiento y selección

1. **Vacante:** Es un puesto laboral sin ocupar, por lo que la empresa se encuentra en búsqueda de una persona a quien delegar ese cargo.
2. **Revisar descriptor y perfil de puesto:** La revisión de los descriptores y perfiles de puesto es lo que permite determinar cuáles son las características que debe tener el postulante para la vacante a cubrir. Cabe señalar que cada vacante tiene un perfil de profesional que podrá ocuparlo de manera optima
3. **Anuncio de plaza vacante para publicaciones en redes sociales y plataformas de reclutamiento:** Se realiza la publicación por diferentes vías ya sea redes sociales y las diferentes plataformas de reclutamiento que actualmente se utilizan como ser Tecoloco, LinkedIn entre otras
4. **Realizar búsqueda de candidatos que apliquen a la plaza vacante:** Conociendo las características que debe poseer el candidato, se prosigue a realizar un filtro de las personas que han aplicado al puesto de trabajo y determinar quien cumple con todos los requerimientos para el puesto.
5. **Revisión de hoja de vida:** Es de gran importancia la revisión de la hoja de vida para seguir con el proceso ya que es donde se puede conocer de manera detallada ciertos aspectos del candidato los cuales deben ser sustentados.

- 6. Realizar llamadas a los candidatos preseleccionados para su entrevista inicial:** Se prosigue a comunicarse con los candidatos que fueron preseleccionados para continuar con el proceso.
- 7. Realización entrevista inicial:** El jefe inmediato realiza la entrevista a los candidatos que fueron preseleccionados
- 8. Pruebas psicométricas:** Se realizan pruebas psicométricas para medir los conocimientos que posee el candidato en diferentes áreas.
- 9. Realizar llamada al candidato seleccionado para determinado puesto de trabajo:** Coordinadora de reclutamiento y selección realiza una llamada telefónica para notificarle al candidato que fue seleccionado para el puesto y que se presente al lugar de trabajo.
- 10. Solicitud de documentos Verificación de antecedentes Referencias:** Es responsabilidad de la coordinadora de reclutamiento y selección solicitar y verificar los antecedentes del nuevo candidato por asuntos de seguridad, también es importante tomar en cuenta la referencia de los antiguos trabajos.
- 11. Contratación:** Después realizar la respectiva verificación de antecedente se procede a la contratación del candidato idóneo para ocupar el puesto a cubrir.

12. Inducción: Se realiza la orientación, ubicación y supervisión al nuevo candidato dándole a conocer aspectos importantes de la empresa como ser la misión, visiones, políticas

7.6. Flujograma implementado para Bimbo de Honduras



7.6.1 Pasos del proceso de reclutamiento y selección

1. **Vacante:** Es un puesto laboral sin ocupar, por lo que la empresa se encuentra en búsqueda de una persona a quien delegar ese cargo.

2. **Revisar descriptor y perfil de puesto:** La revisión de los descriptores y perfiles de puesto es lo que permite determinar cuáles son las características que debe tener el postulante para la vacante a cubrir. Cabe señalar que cada vacante tiene un perfil de profesional que podrá ocuparlo de manera optima

3. **Anuncio de plaza vacante para publicaciones en redes sociales y plataformas de reclutamiento:** Se realiza la publicación por diferentes vías ya sea redes sociales y las diferentes plataformas de reclutamiento que actualmente se utilizan como ser Tecoloco, LinkedIn entre otras

4. **Realizar búsqueda de candidatos que apliquen a la plaza vacante:** Conociendo las características que debe poseer el candidato, se prosigue a realizar un filtro de las personas que han aplicado al puesto de trabajo y determinar quien cumple con todos los requerimientos para el puesto.

5. **Revisión de hoja de vida:** Es de gran importancia la revisión de la hoja de vida para seguir con el proceso ya que es donde se puede conocer de manera detallada ciertos aspectos del candidato los cuales deben ser sustentados.

6. Realizar llamadas a los candidatos preseleccionados para su entrevista inicial:

Se prosigue a comunicarse con los candidatos que fueron preseleccionados para continuar con el proceso.

7. Realización entrevista inicial basada en competencias y aplicación de pre filtros:

El coordinador de reclutamiento y selección y jefe inmediato, realizan la entrevista basada en competencias a los candidatos que fueron preseleccionados.

8. Pruebas psicométricas: Se realizan pruebas psicométricas para medir los conocimientos que posee el candidato en diferentes áreas.

9. En la entrevista inicial se seleccionan los candidatos que cumplan con todos los requisitos del puesto: El jefe inmediato realiza la evaluación a los candidatos

10. Realizar assessment center con los candidatos seleccionados donde serán evaluados por el jefe inmediato: Algo definitivo dentro del proceso es la evaluación mediante el assessment center donde se puede conocer cuál es el candidato más idóneo para ocupar el puesto ya que por medio de esta herramienta se de evaluación se puede conocer cuáles son las competencias con las que cumple el candidato para el puesto

11. Evaluación de resultados y selección de candidato por parte del jefe inmediato:

El resultado dependerá del desenvolvimiento de los candidatos tomando en cuenta ciertos criterios para signar la calificación

22-20	1. Alto	86% - 100%
19-17	2. Bueno	85% - 70%
16 o menos	3. Mínimo requerido para el puesto	69% o menos

12. Coordinadora de reclutamiento y selección realiza una llamada telefónica al

candidato selecciona para el puesto: El candidato que obtuvo mayor puntaje en el assessment center, es el seleccionado ya que es el más apto para ocupar el puesto, por lo que se procede a comunicarse con él para terminar el proceso.

13. Solicitud de documentos Verificación de antecedentes Referencias: Es

responsabilidad de la coordinadora de reclutamiento y selección solicitar y verificar los antecedentes del nuevo candidato por asuntos de seguridad, también es importante tomar en cuenta la referencia de los antiguos trabajos.

14. Contratación: Después realizar la respectiva verificación de antecedente se procede

a la contratación del candidato idóneo para ocupar el puesto a cubrir.

15. Inducción: Se realiza la orientación, ubicación y supervisión al nuevo candidato

dándole a conocer aspectos importantes de la empresa como ser la misión, visiones, políticas.

7.7. Evaluación del Desempeño por Competencias

Evaluado	Nombres:	
	Apellidos:	
	Departamento:	Puesto:
Evaluador	Nombres:	
	Apellidos:	
	Departamento:	Puesto:
<p align="center"><u>Periodo evaluado</u></p> <p>Desde Día____ Mes____ Año____</p> <p>Hasta Día____ Mes____ Año____</p>		<p align="center"><u>Motivo de la evaluación</u></p> <p>Periodo Anual____ Periodo de Prueba____ Cambio de Cambio de Puesto____ Evaluador____</p>
<p align="center"><u>INSTRUCCIONES</u></p> <p align="center">Evaluación de Competencias</p> <p>Considerando que el logro de los objetivos alcanzados y el grado de ejecución de los indicadores de este formato califique lo siguiente:</p> <ol style="list-style-type: none"> Lea detenidamente la definición de cada indicador Determine el grado que refleje con mayor proximidad el desempeño del empleado Escriba en la casilla de porcentajes, de acuerdo con el grado de valoración escogido, la puntuación correspondiente dentro del rango estipulado para el mismo dando valor porcentual a cada competencia asignada Debe de sumar los puntajes asignados a las competencias y divida esos porcentajes entre el número total de las competencias organizacionales y personales evaluadas <p align="center"><u>GRADOS DE VALORACIÓN</u></p> <p>Para efectos de las decisiones que se derivan de la evaluación del desempeño, se tienen en cuenta los siguientes grados:</p>		
		<p>De 21 a 40%= Insatisfactorio</p> <p>De 41 a 60%= Mínimo requerido para el puesto</p> <p>De 61 a 80%= Bueno</p> <p>De 81 a 100%= Alto</p>

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES							
Nombre de la competencia	Definición	PORCENTAJE					TOTAL %
		0% a 20%	21% a 40%	41% a 60%	61% a 80%	81% a 100%	
	TOTAL	100%					
						PUNTAJE	

COMPETENCIAS PERSONALES							
Nombre de la competencia	Definición	PORCENTAJE					TOTAL %
		0% a 20%	21% a 40%	41% a 60%	61% a 80%	81% a 100%	
	TOTAL	100%					
						PUNTAJE	

La calificación de este colaborador es de % dividiendo las competencias que se le miden da como resultado final: ____ este resultado cabe dentro de la calificación de % a % por lo tanto la calificación obtenida de este colaborador en su evaluación del desempeño es:

Porcentaje alcanzado de incremento	Calificación cualitativa	Escala de Porcentaje
De 21 a 40 %	Insatisfactorio	2%
De 41 a 60%	Mínimo requerido para el puesto	5%
DE 61 a 80%	Bueno	7%
De 81 a 100%	Alto	10%

Instrucciones

1. Haga una valoración del avance hacia el logro de los objetivos establecidos
2. Identifique limitaciones técnicas y/o administrativas para el cumplimiento de los objetivos
3. Mencione los aspectos que deben mejorar, indicando los factores en los que el evaluado necesite mejorar
4. Mencione los factores en lo que el evaluado sobresale

Logro de objetivos

Limitaciones técnicas y/o administrativas para el cumplimiento de los objetivos

Factores en los que el evaluado necesita mejorar

Factores en los que sobresale el evaluado

Observaciones

Fortalezas

Debilidades

Recomendaciones para el mejoramiento

INSTRUCCIONES:

Ambas partes firmaran este instrumento y le será entregada una copia al evaluado y otra copia será para el expediente.

Firma del evaluador _____

Ciudad y fecha _____

Firma del evaluado _____

Ciudad y fecha _____

VIII. CONCLUSIONES

- ✚ Al determinar descriptores y perfiles de puesto basados en competencias permitiría precisar cuáles son las competencias necesarias que debe poseer el colaborador para desempeñar un cargo dentro de la empresa.

- ✚ Importante reconocer el beneficio de contar con entrevistas basadas en competencias ya que permitirá encontrar al candidato idóneo para ocupar determinado puesto.

- ✚ Es de gran importancia contar con una herramienta sustentada como lo es la evaluación de desempeño, en la que se pretende buscar objetividad, no solo evaluar factores como experiencia si no también competencias.

- ✚ Al realizar la aplicación de los nuevos conocimientos, el proceso de selección de personal basado en competencias tendrá importantes cambios dentro de la empresa. Uno de ellos es cambiar la concepción administrativa del personal a una concepción de gestión del talento humano lo que permitirá obtener aspirantes con un mejor perfil para cada puesto de trabajo, tomando en cuenta sus conocimientos, habilidades y competencias.

IX. RECOMENDACIONES

- ✚ Se sugiere el seguimiento del modelo de gestión por competencias a las demás áreas de la empresa como ser: Producción, Finanzas, Mercadotecnia y Ventas con el propósito de lograr un mejor desempeño a nivel individual y organizacional.

- ✚ Se insta a trabajar en el levantamiento de perfiles por competencias de los puestos de trabajo, acoplarlas a las personas que laboran en la empresa y ajustarlas a estos requerimientos de las futuras contrataciones.

- ✚ Aplicar el modelo propuesto, para reducir la incertidumbre en los procesos, para una mayor eficacia, mayor capacidad para realizar el trabajo, menor rotación, mayor productividad y mayor calidad.

- ✚ Se sugiere llevar a cabo el proceso de detección de necesidades de entrenamiento basado en el modelo de competencias.

- ✚ Finalmente es importante que Bimbo de Honduras realice la implementación del modelo de gestión por competencias completo ya que se crearía una gestión del talento humano eficaz, y confiable que garantizará y eliminará cualquier inconsistencia en los procesos.

BIBLIOGRAFÍA

- Alles, M. (2008). *Desarrollo del talento humano basado en competencias* ((Nueva edición revisada y ampliada). Buenos Aires; Argentina: Granica).
- Alles, M. (2009). *Diccionario de competencias La Trilogía: Las 60 competencias más utilizadas* (2ª. Ed). Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Alles, M. A. (2011). *Diccionario de preguntas. La trilogía. Tomo 3*. Ediciones Granica S.A.
- Alles, M. (2015). Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por competencias. (3ª. Ed). Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Alles, M. (2016). *Selección por competencias* (2ª. ed.). Buenos Aires, Argentina: Granica.
- APREMAT. (2002). *Colección APREMAT Modelo Curricular de Competencias Orientadas a la Acción en la Educación Media Técnica* (El Salvador. Unión Europea.).
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano* (3ª. ed.). McGRAW-HILL.
- Delgado, S., & Ventura, B. (2010). *Recursos Humanos*. (4ª. ed.). España: Paraninfo.
- Dessler, G. (2009). *Administración de recursos humanos*. México, D.F: McGRAW-HILL.
- Giarratana. (2008). *How and When Should Companies Retain Their Human Capital? Contracts, Incentives and Human Recourses Implications*.
<http://www.mgiarra.eu>

- Hoyos, T., & Duarte, N. (2009). *Diseño de un modelo de gestión por competencias para las unidades de negocios de codiesel S. A. Pasantía de grado, Universidad Pontificia Bolivariana, Bucaramanga Colombia.*
- Mondy, R., & Noé, R. (2015). *Administración de recursos humanos.* (11va. Ed). México: Pearson Educación.
- Pereda, S., & Berrocal, F. (2004). *Gestión de recursos humanos por competencias.* Madrid: Centro de Estudios Ramón Areces.
- Porret, M. (2008). *Recursos Humanos: Dirigir y gestionar personas en la organización* (3ª. ed.). ESIC.
- Puchol, L. (2012). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos.* (7ª. ed.). Ediciones Díaz de Santos.
- Preciado, A. (2010). *Modelo de Evaluación por Competencias Laborales.* (8ª. Ed.). Cruz.
- Reyes J. (1998). *Gestión por Competencia* (Andersen Consulting, España.).
- Reza, J. (2010). *Gestión efectiva de recursos humanos en las organizaciones.* Panorama.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2014). *Administración.* (12a. ed.). México: Pearson Educación.
- Rodríguez, J. (2012). *Administración moderna de personal* (8ª. ed.). México: Cengage Learning.
- Sampieri, R. (2010). *Metodología de la investigación* (5ta. ed.). Mc Graw Hill.
- Spencer, & Spencer. (1993). *Competencia en el trabajo, el modelo de evaluación superior.* John Wiley & San Inc.

- Torres Laborde, J. L., & Jaramillo Naranjo, O. L. (2014). *Diseño y análisis del puesto de trabajo: Herramienta para la gestión del talento humano* (Colombia). Universidad del Norte.
- Villa, A, & Poblete, M. (2004). *Practicum y evaluación de competencias. Profesorado: Revista de Currículum y Formación del Profesorado*, 8 (2). Disponible en: <http://www.ugr.es/local/recfpro/rev82ed.pdf>.

GLOSARIO

- **Assessment Center:** Método o herramienta situacional para evaluar competencias mediante el cual, a través de la administración de casos y ejercicios, se plantea a los participantes la resolución práctica de situaciones conflictivas similares a las que deberán enfrentar en sus puestos de trabajo.
- **Autodesarrollo:** Acciones que realiza una persona, por su propia iniciativa, para mejorar.
- **Capital Humano:** Se concentra en el carácter de agente de los seres humanos, que por medio de sus habilidades, conocimientos y esfuerzos, aumentan las posibilidades de producción.
- **Competencia:** Competencia hace referencia a las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo.
- **Conocimiento:** Conjunto de saberes ordenados sobre un tema en particular, materia o disciplina.
- **Descriptivo del puesto:** Documento interno donde se consignan las principales responsabilidades y tareas de un puesto de trabajo. Adicionalmente se registran los requisitos necesarios para desempeñarlo con éxito: conocimientos, experiencia y competencias.
- **Desarrollo:** Acción de hacer crecer algo, por ejemplo, una competencia o un conocimiento
- **Desempeño:** Concepto integrador del conjunto de comportamientos y resultados obtenidos por un colaborador en un determinado período de tiempo

- **Estrategia:** Buscar definir una visión realista para el rol futuro de la empresa, que le permita ser rentable y diferente de sus competidores.
- **Feedback:** Acción por la cual se le comunica a otro sobre aquello que hace bien y aquello que debe mejorar.
- **Funciones:** Conjunto de tareas de carácter general que constituyen la esencia de los objetivos del cargo. Por ejemplo: asesorar, planificar, coordinar, organizar, controlar y ejecutar.
- **Gestión por competencia:** La gestión por competencias es un modelo de gerenciamiento en el que se evalúan las competencias personales específicas para cada puesto de trabajo favoreciendo el desarrollo de nuevas competencias para el crecimiento personal de los empleados.
- **Modelo de competencias:** Conjunto de procesos relacionados con las personas que integran la organización y que tiene como propósito alinearlas en pos de los objetivos organizacionales o empresariales.
- **Perfil de competencias:** Subconjunto de competencias que hacen referencia a un perfil ocupacional, a una ocupación genérica, presente en el mundo productivo a través de los cargos que cada empresa tipifica.
- **Puesto:** Lugar que una persona ocupa en una organización. Implica cumplir responsabilidades y tareas clara-mente definidas.

ANEXOS

Anexo No.1 Formato de entrevista

Centro Universitario Tecnológico



Entrevista

La siguiente entrevista tiene como objetivo conocer los procedimientos o estrategias que se utilizan dentro de la empresa para el manejo de los colaboradores, se pretende conocer su percepción acerca de la implementación del modelo de gestión por competencias.

Instrucciones: A continuación, se le presentan una serie de preguntas abiertas, lea detenidamente y conteste cada una de ellas de acuerdo a su criterio.

1. ¿Qué entiende por el término competencia?
2. ¿Describa en que funciones o actividades de su puesto aplica una competencia?
3. ¿Explique cómo miden las competencias al personal y describa bajo qué criterios?
4. ¿Describa las actividades que realiza para llevar a cabo un proceso de selección por competencias?
5. ¿Mencione y explique algunas de las decisiones han tomado respecto a la administración del talento humano dentro de la empresa?
6. ¿Cuáles cree que son los beneficios que obtiene la empresa al contar con un Modelo de Gestión por Competencias?
7. ¿Explique de qué manera se evalúa y determina el desempeño del personal dentro de la empresa?
8. ¿Cuáles son las competencias que deben poseer los colaboradores del área de recursos humanos?
9. ¿Cuáles son las competencias deben de poseer los puestos gerenciales?
10. ¿Qué impacto cree que tendrá la implementación del modelo de gestión por competencias?