60944

Guía para SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL

BANATURA
Programa de Gestión Social y Ambiental del Sector Bananero Colombiano

LUCÍA EMILSE MARTÍNEZ MORALES
Trabajadora Social

ADELIS GUTIÉRREZ PALOMEQUE
Trabajadora Social

AUGURA
ASOCIACIÓN DE BANANEROS DE COLOMBIA

SENA

Comité Técnico de Mejores Prácticas

CLAUDIA ARGOTE ROMERO
Productora

IVÁN RESTREPO URIBE
Productor

LUIS ALBERTO SANÍN CORREA
Productor

JUAN ESTEBAN ÁLVAREZ DERMÚDEZ
Productor

JUAN GUILLERMO VÉLEZ GIRALDO
Productor

GABRIEL JAIME ELEJALDE GAVIRIA
Director Regional AUGURA URABA

MATILDE ALICIA LONDOÑO RUIZ
Coordinadora Programa BANATURA

JOHN JAIRO MIRA CASTILLO
Director CENIBANANO

ELIANA GONZÁLEZ GÓMEZ
Economista Programa BANATURA

GUIA PARA SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL

Edición y Diseño : Comunicaciones AUGURA
Impresión: UTOMEDELLÍN

Medellín, Colombia Septiembre 2007

Contenido

PRESENTACIÓN		5
JUSTIFICACIÓN		7
1	OBJETIVO	7
2	ALCANCE	7
3	CONDICIONES GENERALES	8
4	DEFINICIONES	8
5	ETAPAS DEL PROCESO Y RESPONSABLE	9
6	DOCUMENTOS DE REFERENCIA	11
7	REGISTRO	11
8	ANEXOS	12
9	BIBLIOGRAFÍA	50

Presentación

BANATURA continúa generando una dinámica importante para el sector bananero en el campo de la investigación y la transferencia de tecnología, con la consolidación de sus programas.

La cultura de las mejores prácticas administrativas, gerenciales y de producción, se vive y se extiende cada vez más; entre los efectos positivos de este Programa de Gestión Social y Ambiental que es llevado a cabo en Urabá y el Magdalena, con el copatrocinio del Servicio Nacional de Aprendizaje SENA, están el generalizado manejo de registros, la mayor conciencia ambiental, la implementación de puestos de trabajo y de áreas comunes de convivencia más dignas, el surgimiento de propuestas para maximizar el uso de los recursos y minimizar los costos eligiendo opciones más efectivas y eficientes.

De mayo de 2001 a julio de 2007, el Programa reporta en las dos zonas bananeras- un total de 384 fincas inscritas, influencia sobre 17.956 trabajadores y 29.940 hectáreas aproximadamente. Se han ejecutado 15.000 horas prácticas y 8.490 horas teóricas en las que se capacitó un total de 20.082 personas.

Seis años consecutivos de BANATURA, nos permiten recoger las experiencias y las prácticas que han dado buenos resultados en las fincas bananeras, recopilándolas como MEJORES PRÁCTICAS, MANUALES Y GUÍAS, que se convierten en una estrategia más para continuar incentivando la competitividad, el desarrollo y la innovación del sector bananero Colombiano.

En el 2007 y continuando con este trabajo interdisciplinario, AUGURA y el SENA ponen en circulación ocho nuevas publicaciones bajo los siguientes títulos:

1. Proceso de compostaje de los residuos orgánicos.
2. Guía para la preparación del suelo y adecuación de tierras para siembra nueva o renovación en el cultivo de banano.
3. Guía para la investigación de accidentes de trabajo en las fincas bananeras.
4. Guía para la selección y contratación de personal.
5. Guía para el manejo nutricional en las fincas bananeras de Urabá.
6. Guía para la ornamentación con especies vegetales en fincas bananeras como estrategia para incrementar la biodiversidad.
7. Evaluación y monitoreo de la calidad del suelo. Herramienta para el manejo sostenible del cultivo de banano
8. Fertilización del cultivo de banano: Un proceso de buenas prácticas agrícolas.

Esperamos que los nuevos títulos, al igual que los 29 anteriormente editados y entregados a

nuestros productores, se conviertan en acciones aplicadas en cada finca bananera.

Nuestra gratitud al SENA porque sin su concurso, la realidad en materia social y ambiental del sector, sería otra muy distinta.

Dios nos bendiga y nos permita seguir adelante en busca de la competitividad.

ROBERTO HOYOS RUIZ
Presidente

Justificación

El objetivo del presente documento, es suministrar a las empresas, elementos básicos e indispensables para lograr una efectiva selección de personal. Así como las empresas se preocupan por elaborar procesos en las áreas de producción y calidad entre otros, es de suma importancia que implementen procesos para seleccionar su talento humano, lo cual les permitirá salir del empirismo con métodos mas estructurados para que la Organización se integre en las nuevas normas de certificación que les proporcionara mas competitividad en el medio empresarial.

La selección de personal persigue básicamente la escogencia del mejor candidato dentro de una serie de aspirantes. Las personas difieren entre si en muchos aspectos, no sólo en lo físico, sino en sus cualidades, habilidades, aptitudes, motivación y personalidad, estos rasgos hacen parte del mundo del trabajo. Así mismo en el ambiente laboral existen miles de puestos que exigen cada uno de ellos gran variedad de requisitos y cualidades humanas para lograr su ejecución con éxito. La empresa debe ser meticulosa en la selección de personal que vincula. Para la escogencia de los trabajadores que se requieren en desarrollo de sus actividades, es conviente que el empleador establezca un sistema de selección que se adecue a sus necesidades, esto ayudará en la disminución en los indices de rotación de personal, correcta ubicación de la persona en su cargo, también puede establecer políticas de capacitación y desarrollo que redunde en la creación de una buena imagen para la organización.

GUIA PARA SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL

1. Objetivo

Establecer los mecanismos administrativos para la consecución del recurso humano competente e idóneo que requiere la organización para el logro de sus objetivos.

2. Alcance

El proceso de selección y contratación se aplicará a todas las personas que se presenten al llamado de la empresa para suplir una vacante en la planta de personal, bien sea por retiros, traslados, ascensos o creación de nuevos puestos de trabajo.

3. Condiciones generales

1 La contratación del recurso humano se realizará cumpliendo con la legislación laboral.

2 Se verificarán las referencias personales y laborales a todo el personal nuevo que ingrese a la empresa.

3 Al momento de ingresar un operario o empleado se le realizará la evaluación de la competencia correspondiente.

4 Por ningún motivo ingresará a trabajar un operario o empleado sin las correspondientes afiliaciones al sistema de seguridad social y sin cumplir los requisitos para ingresar a laborar.

4. Definiciones

1 **Vacante:** Corresponde al puesto disponible en cualquiera de las áreas de la empresa. Esta se puede originar por un retiro, un traslado, un ascenso o una creación autorizada por la Gerencia de la empresa.

2 **Competencia:** Habilidad demostrada para aplicar conocimientos y aptitudes.

3 **Perfil ocupacional:** Se denomina así a las especificaciones y exigencias técnicas mínimas del cargo que se quiere proveer.

4 **Requisición de personal:** Es el formato debidamente diligenciado por el área donde se originó la vacante y que, con la aprobación de la Gerencia General, permite iniciar el proceso de selección y constituye el soporte de los movimientos de personal como: ingresos, traslados, promociones, reubicaciones, entre otros.

5 **Fuentes de candidatos:** Son los canales a través de los cuales se recibe las Hojas de Vida de los aspirantes que se postulan para llenar la vacante disponible. Son de dos tipos: interna y externa. La interna corresponde a los candidatos vinculados a la empresa.

La externa corresponde a los aspirantes provenientes del medio o la comunidad en donde se encuentra ubicada la compañía, como: recomendados, avisos de prensa o radiales, instituciones educativas, etc.

6 **Contratación:** Es el acto administrativo mediante el cual se cumple con las formalidades y requisitos que exige la ley laboral para vincular a un trabajador nuevo a la empresa.

7 **Pruebas especializadas:** Exámenes elaborados por expertos en temas específicos destinados a evaluar el grado de conocimientos profesionales que posee un candidato para desempeñar con idoneidad un puesto de trabajo.

8 **Pruebas psicotécnicas:** Se conocen también con el nombre de Tests psicológico, diseñados para evaluar la presencia o grado de desarrollo de una cualidad o atributo psicológico de un candidato como, por ejemplo, inteligencia, aptitudes, personalidad y actitud requeridos para desempeñar un puesto de trabajo.

5. Etapas del proceso y responsables

Anexo no. 1 (flujograma)

Análisis y Evaluación Puesto de Trabajo: Previo a la selección la persona encargada de recursos humanos o quien designe la empresa hace el levantamiento de todos los puestos de trabajo con la participación de los jefes de cada área. Ver anexo No. 2 (análisis y diseño de puestos de trabajo).

Personal administrativo y operativo

1 **Requerimiento de personal:** Cuando exista un cargo vacante en alguna de las áreas de la empresa, el jefe interesado notifica por medio del formato FARH01-A (requisición de personal), a recursos humanos o a la gerencia la necesidad de cubrir dicha vacante. No se inicia ningún proceso sin que dicho formato haya sido aprobado previamente por la gerencia.

2 **Análisis perfil ocupacional:** Con la asesoría del director de recursos humanos o quien sea designado por la empresa y el responsable del área, analizan los requerimientos que exige el perfil del cargo con el fin de confrontarlos luego con la hoja de vida, formato FARH02-A (perfil Ocupacional por competencias).

Cuando la naturaleza del cargo ha sufrido algunos cambios, el perfil ocupacional puede ser modificado en ese momento.

3 **Convocatoria:** Se tendrán en cuenta primero los candidatos provenientes de fuentes internas, es decir, aquellas personas vinculadas a la empresa para efectos de propiciar su desarrollo y promoción; si agotadas las fuentes internas no se encuentra el candidato para ocupar la vacante, se acudirá al banco de hojas de vida, seleccionando las más viables para citarlos a entrevista preliminar. Si no existen candidatos con el perfil exigido, se solicitan hojas de vida preferiblemente de personas que tengan relación laboral con la empresa tanto de nivel operativo como administrativo

4 **Entrevista:** Los candidatos seleccionados se someten según su nivel (directivo; profesional, técnico u operativo) a entrevistas con los jefes autorizados por la organización para este fin, quienes emiten su concepto en el formato: FARH03-A (entrevista de selección). Por último le coloca las observaciones a las hojas de vida y las pasa a recursos humanos, para que sean analizadas, las que no cumplieron vuelven al banco de hojas de vida y continúan el proceso con el candidato seleccionado.

5 **Aplicación pruebas especializadas y psicotécnicas al aspirante:** Cuando se trate de un candidato preseleccionado para el área de producción o técnica, se somete primero a

exámenes especializados para demostrar su idoneidad requerida para el cargo a desempeñar; estos los realiza el jefe del área.

Las pruebas psicotécnicas se eligen de acuerdo a las funciones que se desempeñarán o cuando se desea evaluar alguna característica específica como rasgos de personalidad, medir habilidades en los candidatos, condiciones motivacionales para el trabajo. Estas pruebas deben ser aplicadas por un profesional (psicólogo). Ver anexo 3 (tipos de pruebas).

6 **Visita domiciliaria:** Es la encuesta que se realiza mediante la observación directa en el lugar donde reside el candidato, con el fin de conocer y verificar su calidad de vida, las características de su núcleo familiar y del entorno socio económico y cultural del medio en donde se encuentra ubicado; la debe realizar un profesional en el área, formato: FARH04-A (visita domiciliaria)

Nota: Las pruebas se aplicarán únicamente para cargos que la empresa considere pertinente, así mismo la visita domiciliaria.

7 **Obtención de referencias:** La persona encargada de recursos humanos verificará las referencias laborales y personales de los candidatos que están participando en el proceso. Se debe guardar la confidencialidad de la información recibida, formato: FARH05-A (verificación de referencias laborales)

8 ¿Se aprueba el candidato?

Respuesta: SI continua; 5.10

Respuesta: NO continua; 5.9

9 **Informar al candidato:** El jefe de recursos humanos o la persona encargada de la selección informa la decisión tomada al o los candidatos no elegidos y agradece por participación en el proceso de selección, mediante comunicación telefónica o en forma escrita.

10 **Examen médico:** El candidato debe se evaluado por un médico especializado en salud ocupacional. En la oficina central le entregan las órdenes al candidato seleccionado para que se practique el examen médico general y los exámenes de acuerdo al cargo a desempeñar. Los resultados deben ser entregados a salud ocupacional de la empresa para verificar el estado en que se encuentra el trabajador, teniendo en cuenta las recomendaciones hechas por el médico.

Si después de practicarse los exámenes el candidato es apto, se continúa el proceso de contratación, de lo contrario se comienza de nuevo el proceso con otro candidato hasta encontrar el adecuado.

11 **Documentación:** La persona elegida acreditará, antes de iniciar labores, la documentación exigida por la empresa. Ver anexo 4 (documentos requeridos para el ingreso)

12 ***Elaboración del contrato de trabajo:*** *Una vez la persona elegida haya cumplido con los*

trámites exigidos, firmará su respectivo contrato de trabajo, la empresa debe realizar la afiliación a la EPS (Empresa Promotora de Salud), a la AFP (Fondo de Pensiones y Cesantías, caja de compensación y a la ARP (Administradora de Riesgos Profesionales) un día antes de que la persona ingrese a laborar. Además de diligenciar el formato de datos personales y familiares. Por último se realiza el contrato y la firma. El tipo de contrato lo determina la empresa que puede ser Indefinido, Fijo o Jornada Especial.

El contrato firmado por el trabajador y toda la documentación se envía al departamento de nómina para su ingreso al sistema y posterior firma del gerente.

6. Documentos de referencia

- Para la elaboración de este documento se contó con la información que suministraron las siguientes empresas: C.I Uniban, Agrícola Sarapalma, Agrícola Santa María, Finca Maryland.
- Código Laboral Colombiano

7. Registro

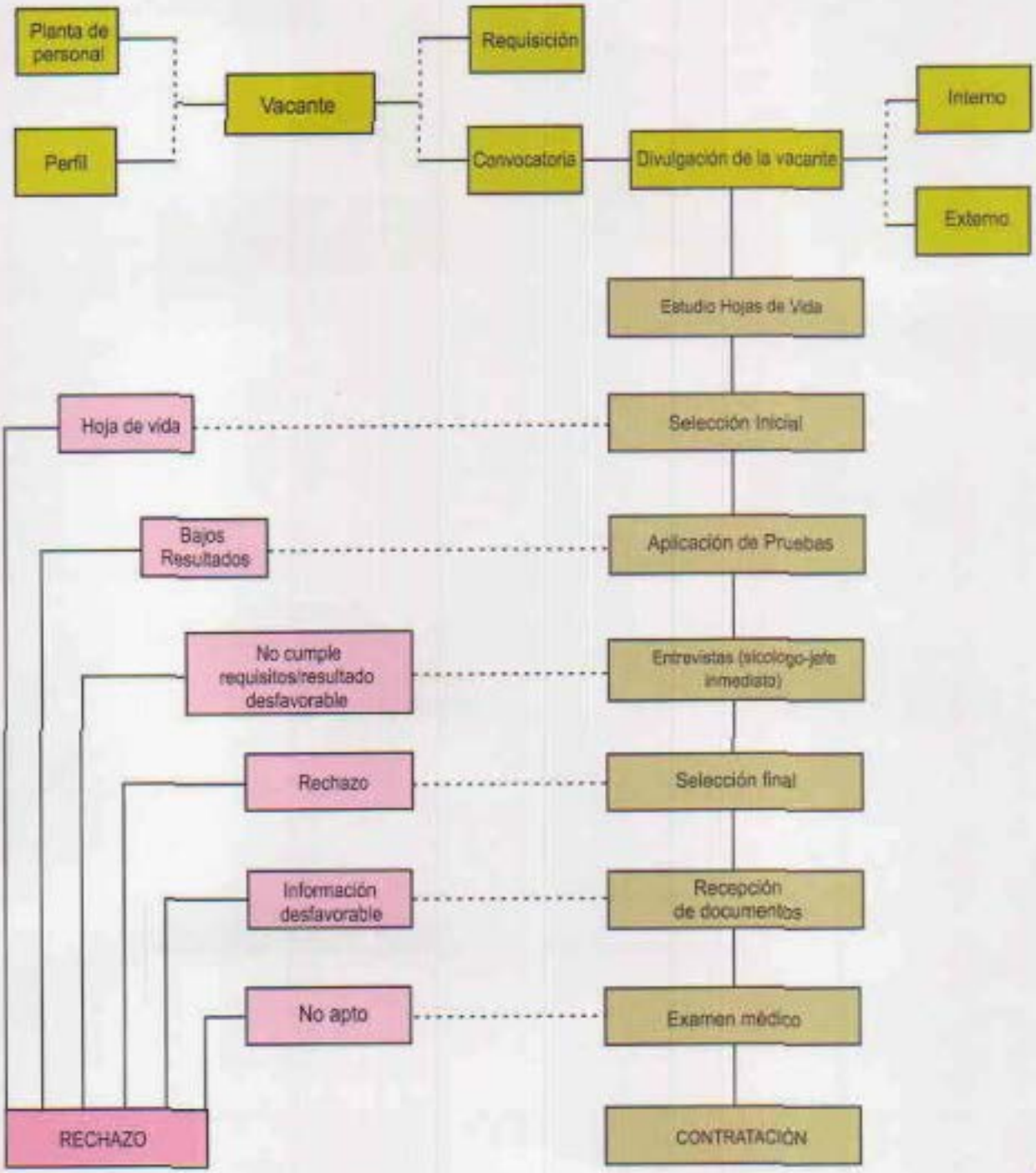
FARH01-A	Requisición de personal
FARH02-A	Perfil Ocupacional por competencias
FARH03-A	Entrevista de ingreso
FARH04-A	Visita domiciliaria
FARH05-A	Verificación de referencias

8. Anexos

Anexo No. 1	Flujograma de un proceso de selección
Anexo No. 2	Análisis y evaluación de puestos de trabajo
Anexo No. 3	Tipos de pruebas psicotécnicas
Anexo No. 4	Documentos requeridos para ingreso

Anexo No. 1

FLUJOGRAMA DE UN PROCESO DE SELECCIÓN



REQUISICIÓN DE PERSONAL

Área solicitante		Fecha	Día	Mes	Año
Cargo		Área			

Cargo (s) Requerido (s)	N° personas

Justificación

Perfil Requerido

Funciones	

Candidatos Sugeridos	

Firma Coordinador de Área	Firma Representante de recursos Humanos

FARH01-A

PERFIL OCUPACIONAL POR COMPETENCIAS

NOMBRE DEL CARGO	GERENTE GENERAL	FECHA	
AREA	GERENCIA		

OBJETIVO DEL CARGO	Optimizar y apoyar la gestión organizacional con el propósito de dar cumplimiento al plan estratégico de la empresa para lograr las metas establecidas de tal manera que garanticen la rentabilidad y el crecimiento de la misma.

ÁREAS DE MEDICIÓN	FACTORES	GRADOS					ESPECIFICACIONES
		0	1	2	3	4	
REQUISITOS GENERALES	Edad						Mínimo 30 años
	Sexo						Indiferente
	Estado Civil						Indiferente
NIVEL EDUCATIVO	Tecnológico						
	Universitario				X		
	Especialista						
EXPERIENCIA LABORAL	Experiencia de 5 años en puesto de responsabilidad ejecutiva en áreas de administración y finanzas						
					X		
CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS	Conocimientos en Administración.				X		
	Conocimientos financieros y contables				X		
	Planeación Estratégica				X		
HABILIDADES	Motivación para dirigir					X	
	Capacidad de análisis y de síntesis					X	
	Capacidad de comunicar y escuchar					X	
	Impacto sobre los resultados finales					X	
	Dotes de mando				X		
	Capacidad de liderazgo				X		

ÁREAS DE MEDICIÓN	FACTORES	GRADOS					ESPECIFICACIONES
		0	1	2	3	4	
RESPONSABILIDAD	Por Procesos:						
	Planeación						
	Ejecución						
	Control						
	Por Toma de Decisiones:						
	Personas						
	Personal Administrativos						
	Por Información:						
	Informes						
	Costos, estadística						
	Por Manejo de Bienes:						
	Materia Prima						
	Equipos Herramientas						
	Equipos oficina						
	Documentos						
CONDICIONES FÍSICAS DE TRABAJO	Trabajo Sentado			X			
	Trabajo con desplazamiento	X					
	Altas Temperaturas	X					
	Bajas Temperaturas	X					
	Ruido	X					
	Esfuerzo Físico Constante	X					
	Esfuerzo Físico Intermitente	X					
	Alturas	X					
REQUISITOS FÍSICOS	Estatura	X					
	Talla	X					
	Peso	X					
	Destreza Manual		X				
	Buena Visión		X				
OBSERVACIONES							

GRADOS	0 = No requiere 1 = Requiere grado mínimo 2 = Requiere grado normal 3 = Requiere grado superior 4 = Requiere grado máximo

Elaboró	Recursos Humanos	Revisó	

ENTREVISTA DE SELECCIÓN

I. IDENTIFICACIÓN
NOMBRE COMPLETO:
DIRECCION:
TELEFONO:
DOCUMENTO DE IDENTIDAD:
FECHA DE NACIMIENTO:
ESTADO CIVIL:
PROFESION U OFICIO:
CARGO AL QUE ASPIRA:
II. INFORMACIÓN FAMILIAR: Relaciones interpersonales, manejo de la autoridad, principios y valores, proyección familiar estabilidad emocional, responsabilidad económica..
Observaciones:
III. INFORMACIÓN ACADÉMICA: Estudios específicos, Instituciones, desempeño académico, aspiraciones futuras, gusto por aprender, relaciones interpersonales, orientación para el cargo.
Observaciones:
IV. INFORMACIÓN LABORAL: Historia laboral, desempeño laboral, rotación, experiencia, nivel de remuneración, manejo de las relaciones laborales, Relación Jefe. Colaborador, conocimiento del negocio
Observaciones:

V. INFORMACIÓN PERSONAL Desarrollo integral, confianza en si mismo, relaciones interpersonales, metas, visión del futuro, estabilidad emocional, comunicación, rasgos de personalidad, adaptación a la cultura organizacional
Observaciones:
VI. INFORMACIÓN COMPETENCIAS Indagar por las competencias específicas que requiere el perfil del cargo
Observaciones:
CONCLUSIONES: Comparación con el perfil, predicción de encaje y ajuste a la organización y sus razones. Temas que se deben profundizar en el resto del proceso de selección.
Observaciones:

Firma del entrevistado_____ **Fecha** _____

EVALUACIÓN GLOBAL					
SELECCIONE Y MARQUE CON "X"	SI	NO		SI	NO
¿SATISFACE LOS REQUISITOS DEL CARGO?			¿COMIENZA PROCESO DE VINCULACIÓN?		
¿NO REUNE LAS CONDICIONES NECESARIAS?			¿VA AL BANCO DE HOJAS DE VIDA?		

FARH03-A

VISITA DOMICILIARIA

Seguimiento individual y familiar

I. DATOS GENERALES

Nombre y apellidos: _____

Estado civil: _____

Dirección y teléfono: _____

Tipo de familia: _____

II. COMPOSICIÓN FAMILIAR (personas que cohabitan en la vivienda).

Nombres y apellidos	Sexo	Edad	Parentesco	Ocupación

Anotaciones:

III. CARACTERÍSTICAS DE LA VIVIENDA:

Propia ☐

Arrendada (Tiempo) ☐

Familiar ☐

Otra ☐

Como están asignadas las habitaciones?

IV. TIPO DE VIVIENDA

Prefabricada ☐

Semiconstruida ☐

Totalmente construida ☐

Terminaciones adicionales ☐

En caso retiro de cesantías ¿Se puede apreciar la inversión?

V. ASPECTOS ECONÓMICOS

Total Ingresos familiares $ _____

Arrendada (Tiempo) $ _____

Los Ingresos Familiares provienen de: _____

_____

_____

¿La vivienda está dotada con qué tipo de muebles y electrodomésticos? _____

_____

_____

VI. ASPECTOS SOCIALES Y FAMILIARES

¿Cómo están distribuidos los roles y responsabilidades en el hogar? _____

_____

_____

¿Quién tiene la autoridad y la disciplina frente a los hijos? _____

_____

_____

_____

VII. OBSERVACIONES Y RECOMENDACIONES POR PARTE DEL VISITADOR:

_____

_____

_____

Firma del visitador _____

Nombre: _____

Cargo _____

_____

Firma del empleado o aspirante

FARH04-5

FORMATO DE VERIFICACION DE REFERENCIAS LABORALES

Nombre del Postulante:_____ Cargo al que aspira:_____

Nombre del Verificador:_____ Cargo:_____

Fecha:_____ Lugar:_____

Nombre del informante:_____

Cargo:_____

Empresa:_____

Telefono:_____

1. ¿En que período trabajo en su empresa? (desde-hasta):

Cargo:_____ Período:_____

Funciones Principales:_____

2. ¿Qué motivó su salida de la empresa?

3. ¿Cómo evalúa usted el rendimiento general de esta persona en el trabajo?

4.- ¿Cuáles eran sus puntos fuertes y sus puntos débiles?

5.-¿Cómo era su *relación con los compañeros* y su habilidad para integrarse a equipos de trabajo? Tenia personas a cargo?

6.-¿Requiere supervisión constante?

7.- Durante el periodo que se desempeño en la empresa ¿tuvo accidentes laborales?

8.-¿Volvería usted a trabajar con el / ella y/o a contratarlo? ¿Por qué?

Anexo No. 4

DOCUMENTOS REQUERIDOS PARA EL INGRESO

- Examen médico de ingreso.
- Fotocopia del certificado o carné de vacunación contra la fiebre amarilla y antitetánica.l
- *3 Fotocopias de la cédula de ciudadanía.*
- 3 Fotocopias del registro civil de matrimonio *o declaración extrajuicio de convivencia por notaria.*
- 3 Fotocopias de la cédula del cónyuge.
- 3 Fotocopias del registro civil de nacimiento de los hijos menores de 18 años.
- *Si es soltero y sus padres dependen económicamente de usted:* 3 fotocopia de las cédulas.
- Fotocopia del certificado de estudio, diploma o acta de grado.
- Certificado laboral original de los tres últimos empleos.
- Certificado del pasado judicial vigente (DAS).
- *Fotocopia de la libreta militar.*
- Dos fotos a color tamaño cédula (reciente) con fondo blanco.
- Certificado de la EPS donde manifiesta el tiempo que estuvo o ha estado cotizando con ellos.
- Certificado del fondo de pensiones donde manifiesta el tiempo que estuvo o ha estado cotizando con ellos.
- Certificado de la *cuenta del banco que conste que esta su nombre y el número* de la misma.

Recuerde presentar todos los documentos originales para la verificación.

Nota Exámenes que están prohibidos por Ley:

"En ningún caso, el empleador podrá *exigir al trabajador la prueba del* SIDA, como condición *para ser admitido a* cualquier actividad laboral o permanecer en la misma."

Cartilla Laboral 2007, Legis pág.27

"Es *fundamental considerar que esta prohibido* exigir la práctica de pruebas de embarazo como condición para ingresar a un empleo o lograr estabilidad laboral de las trabajadores ya que vulnera los derechos a la intimidad, al libre desarrollo de la personalidad y al trabajo".

Cartilla Laboral 2007, Legis pág.27

ANEXO - 2
ANÁLISIS Y DISEÑO DE PUESTOS DE TRABAJO

El Diseño de Puestos es un proceso de organización del trabajo que tiene como objetivo estructurar los elementos, deberes y tareas de los puestos de una organización, atendiendo el contenido, requisitos, calificaciones recompensas de los ocupantes, las responsabilidades comprendidas y las condiciones que el cargo exige para realizarlo de la mejor forma.

Un buen análisis y descripción de puestos debe recoger información como: el espacio físico, ambiente o entorno de trabajo, herramientas a utilizar, funciones y tareas del puesto, responsabilidades, conocimientos, entre otros; es decir, todo lo que directamente o indirectamente influye en el correcto desempeño de un puesto de trabajo.

En estos tiempos, se escucha con frecuencia frases como: gran parte de la competitividad de la empresa reside en el bienestar del empleado; administrar con las personas, en lugar de administrar personas; pero más allá de ser frases trilladas, la experiencia ha demostrado que buena parte del éxito del empleado en el desempeño de su trabajo viene dado por su grado de adaptación al puesto y al entorno. Es por eso que las organizaciones avanzadas buscan equilibrar la armonía del trabajador con la competitividad de la empresa, por lo que, encontrar un acoplamiento óptimo entre empleado y puesto de trabajo es un objetivo que debe ser establecido desde el principio.

Rafael A. Ballivian D. y Carola T. Gonzales C.

Beneficios del análisis y diseño de puestos de trabajo:

-Aprovechamiento adecuado de las capacidades de cada individuo y de la jornada laboral.

-Conocimiento por parte de cada ocupante de sus responsabilidades y funciones a ejecutar en el puesto.

-Conocimiento por parte de los trabajadores de las condiciones y riesgos en su puesto de trabajo.

-Determinación de las necesidades de aprendizaje en cada puesto a partir del ocupante.

-Clima laboral favorable entre los miembros del colectivo y mejora de los flujos de información.

Conceptos

DESCRIPCIÓN DE CARGO: Lista de las tareas, responsabilidades, relaciones de informes, condiciones de trabajo, y responsabilidades de supervisión de un puesto producto de un análisis de puestos.

ANÁLISIS DE CARGO: Procedimiento por el cual se determinan los deberes, la naturaleza de los puestos y los tipos de personas. Proporcionan datos sobre los requerimientos del puesto que más tarde se utilizarán para desarrollar las descripciones de los puestos y las especificaciones del puesto. Proceso para determinar y ponderar los elementos y las tareas que integran un puesto dado. Evalúa la complejidad del cargo parte por parte y permite conocer, con algún grado de certeza las características que una persona debe cumplir para desarrollarlo normalmente.

Pasos para realizar un análisis de cargo

Paso 1: Determine el uso de información del análisis de puestos., solo entonces podrá decidir cómo reunir información. Algunas técnicas como entrevistar a los empleados, preguntarles en qué consiste el puesto y cuáles son sus responsabilidades, son útiles para describir las características de los puestos y seleccionar los empleados. Formato 1- Sistema de Evaluación de Puestos

Paso 2: Reunida la información, revise la disponible anteriormente, como organigramas, diagramas de proceso y descripciones de puestos. Los organigramas muestran la forma en que el puesto en cuestión se relaciona con otras posiciones y cuales su lugar en la organización.

Paso 3: Seleccione posiciones representativas para analizarlas ya que cuando hay muchos puestos similares toma demasiado tiempo el análisis, por ejemplo, las posiciones de todos los trabajadores de empaque.

Paso 4: Reúna información del análisis de puesto, posteriormente analice el puesto a la luz de los datos obtenidos sobre las actividades que involucra, la conducta requerida a los empleados, las condiciones de trabajo y los requerimientos humanos.

Paso 5: Revise la información, ayudará a determinar si es correcta, si está completa y si es fácil de entender para todos los involucrados. Este paso de revisión le da la oportunidad al ocupante del puesto de modificar la descripción de las actividades que realiza y así aceptar los datos obtenidos finales.

Paso 6: La descripción del puesto es una relación por escrito de las actividades y responsabilidades inherentes al puesto, de sus características importantes, de las condiciones de trabajo y los riesgos de seguridad. La especificación del puesto resume las cualidades personales. Ejemplo 1 (descripción del cargo)

Paso 7: Las descripciones del cargo permiten determinar el perfil ideal de su ocupante, con base en este perfil se aplicarán las pruebas adecuadas para la selección de personal, con el fin de determinar los requisitos exigidos para la persona que vaya a desempeñar el cargo. Ejemplo 2 (perfil ocupacional por competencias).

El perfil contará con una guía de significados de cada uno de los factores que lo componen, debe ser elaborado por las personas de la empresa, con lenguaje que permita ser entendido por todo el personal de la organización. Ejemplo 3 (guía significado perfiles ocupacionales).

La empresa determina qué desea evaluar del perfil ocupacional por competencias dando una valoración en porcentaje de acuerdo a la importancia de cada competencia. Ejemplo 4 (evaluación perfil ocupacional por comptencias).

Definición de manual de cargos

Cuando se ha realizado el análisis y la descripción de los puestos de trabajo, se hace un manual de cargos, que expone con detalle la descripción de los cargos y la relación existente entre ellos. Explica la jerarquía, los grados de autoridad y responsabilidad, las funciones y actividades de los integrantes de la empresa.

Objetivos de un Manual de Cargos:

a) Facilitar el proceso de reclutamiento y selección de personal.

b) Identificar las necesidades de capacitación y desarrollo del personal.

c) Servir de base en la calificación de méritos y la evaluación de puestos.

d) Precisar las funciones encomendadas a cada cargo, para deslindar responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones.

e) Propiciar la uniformidad en el trabajo.

f) Permitir el ahorro de tiempo y esfuerzos en la ejecución del trabajo evitando repetir instrucciones sobre lo que tiene que hacer el empleado.

g) Servir de medio de integración y orientación al personal nuevo, ya que facilita su incorporación a las distintas unidades.

h) Proporcionar el mejor aprovechamiento de los recursos humanos.

FORMATO No.1

SISTEMA DE EVALUACIÓN DE PUESTOS

TÍTULO DEL CARGO O POSICIÓN:

DEPARTAMENTO O ÁREA:

ESTA POSICIÓN REPORTA DIRECTAMENTE.

1. **NATURALEZA DEL CARGO:**

   1.1 **Objetivo y Alcance:** *Enumere brevemente el propósito principal y los objetivos del puesto:*

   _____

   _____

   _____

   _____

   1.2 **Deberes Específicos:** En orden de importancia, describa de 7 a 10 *responsabilidades.* Incluya funciones de trabajo rutinarias, así como proyectos especiales que ha tenido a su cargo durante los últimos doce meses. Indique con que frecuencia (diaria, semanal, mensual, semestral, anual) se *realizan los* trabajos. Adjunte una hoja adicional en caso de necesitaría.

Responsabilidades principales	Frecuencia
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

2. **CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES REQUERIDAS:** Indique la combinación de educación experiencia y habilidades técnicas necesarias para desempeñar esta posición en forma satisfactoria. Incluya el total de años de experiencia en distintas áreas necesarias para desempeñar el cargo (técnicas, funcional y gerencial).

   2.1. Preparación académica: *nivel de educación requerida*

   Primaria _____
   Secundaria _____
   Técnico _____
   Tecnológico _____
   Universitario _____
   Post-Grado o Maestría _____

2.2. Años de experiencia:

0- 1 año ____

1-3 años ____

3 -5 años ____

5-6 años ____

Más de 8 años ____

2.3 Identifique las áreas del conocimiento requerido para la posición:

2.4 Identifique las habilidades requeridas para la posición:

2.5 Identificar las actitudes requeridas para la posición:

3. CONTACTOS Y RELACIONES:

Indique la naturaleza de los contactos de negocios o relaciones administrativas dentro y fuera de la organización necesarias para desempañar la posición.

3.1 Contactos internos

_____ Contactos limitados fuera de su grupo de trabajo. Generalmente la naturaleza de los contactos son para brindar o recibir información.

_____ Contactos necesarios para dar servicios a otros grupos de trabajo fuera de su área. Maneja información de rutina que requiere discreción.

_____Contactos que involucran a otros para obtener cooperación o ejercer influencia en otros grupos de trabajo a través de la organización. Los asuntos a tratar tienen cierto grado de complejidad y requieren análisis.

_____ Contactos frecuentes que requieren de explicaciones complejas sobre asuntos de importancia para la organización. Mantiene contactos con los niveles altos de la organización.

Enumere las posiciones dentro de la compañía con las que normalmente se comunica:

Contactos Internos	Frecuencia	Propósito

3.2 Contactos Externos

_____ Contactos ocasionales fuera de la empresa. Se limitan a recibir o brindar información.

_____Los contactos son para explicar cualidades de un producto o servicio o situaciones muy definidas. Las comunicaciones están definidas dentro de parámetros bien definidos (compras de rutina)

_____Los contactos y relaciones de negocios son para promover productos o servicios e influenciar a otros con el fin de facilitar las operaciones de la compañía.

_____Los contactos normales se realizan para negociar asuntos importantes o ejercer influencia para lograr objetivos propuestos. Actúa como representante de la organización. La naturaleza del contacto requiere un alto grado de análisis y toma de decisiones.

Indique los contactos externos frecuentes y su propósito.

Contactos Externos	Frecuencia	Propósito

4. AMBITOS Y RESPONSABILIDAD DE LA POSICIÓN

Indique el nivel de responsabilidad (no tiene, bajo, medio, alto) sobre:

4.1 _____ Recursos Humanos

4.2 _____ Manejo Presupuesto

4.3 Planeamiento estratégico y el grado de responsabilidad de este puesto para la ejecución de los planes de trabajo.

_____ La única responsabilidad en cuanto a organización y planeación se relaciona con su propio trabajo.

_____ Planea, organiza y coordina las actividades de trabajo de una área. Puede participar en la preparación de presupuesto o programas.

_____ Planea, organiza y coordina las actividades de varias áreas Puede ser responsable de la preparación y recomendación de presupuesto y planeación de áreas a su cargo.

_____ Planea y organiza los recursos ,programas ,proyectos y para todas las áreas funcionales de la compañía.

5. SUPERVISIÓN RECIBIDA:

Revise las siguientes categorías que describen la instrucción impartida y el grado de guía disponible para los cargos.

_____ El trabajo es desempeñado de acuerdo a procedimientos y estándares establecidos y frecuentemente se revisa su progreso y ejecución.

_____ Existen guías, pero requieren de discreción en su aplicación. El supervisor está disponible para asistir en áreas problemáticas.

_____ Para realizar el trabajo se requiere cierto nivel de juicio para manejar información, procedimientos o políticas aplicables a cada situación. El supervisor esta disponible para orientar.

_____ Algunos lineamientos generales están disponibles, pero la ejecución del trabajo depende de la iniciativa y creatividad. Las áreas problemáticas se discuten con el superior.

_____ El trabajo se desempeña sin mayor dirección de políticas o procedimientos, discutiendo los lineamientos generales.

_____ La responsabilidad con el supervisor son funcionales, la supervisión recibida es sobre

resultados generales.

5. SUPERVISIÓN EJERCIDA

Identifique el grado de supervisión que se ejerce.

_____ No tiene responsabilidad de supervisión.

_____ Las tareas que supervisa son rutinarias y bien definidas.

_____ Las tareas que supervisa son moderadamente compleja

_____ Las tareas que supervisa son muy complejas.

Explique: _____

_____

Preparado por: _____ Fecha: _____

Aprobado: _____ Fecha: _____

Ejemplo No. 1

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

Fecha:	
Nombre del Cargo:	GERENTE
Área:	GERENCIA
Cargo de cual depende:	JUNTA DIRECTIVA

FUNCIÓN PRINCIPAL

Optimizar y apoyar la gestión organizacional con el propósito de dar cumplimiento al plan estratégico de la empresa para lograr las metas establecidas de tal manera que garanticen la rentabilidad y el crecimiento de la misma

DESCRIPCIÓN GENERAL

Gerenciar es un proceso que implica la coordinación de todos los recursos disponibles en una organización (humanos, físicos, tecnológicos, financieros), para que a través de los procesos de: planificación, organización, dirección y control se logren objetivos previamente establecidos. Por ello el gerente fija objetivos, deriva metas en cada área de objetivos, organiza tareas, actividades, motiva, comunica, controla y evalúa a la gente y a sí mismo.

RESPONSABILIDADES PRINCIPALES

1. Tener claro su propio trabajo, y el contexto amplio en el que deben desarrollarlo. Esto les permite asignar adecuadamente tareas a sus colaboradores.
2. Desarrollar un plan para alcanzar sus objetivos.
3. Asignar tareas a sus colaboradores, teniendo en cuenta sus capacidades, dándoles límites para su desempeño y parámetros necesarios tales como: qué tienen que hacer, para cuándo, en qué marco de políticas y procedimientos, entre otros, y qué recursos podrán emplear.

4. Delega, tanto las funciones como el poder para tomar decisiones, dando suficiente autonomía de acción a sus colaboradores.
5. Establecer mecanismos de control sobre el desarrollo de las tareas encomendadas a sus colaboradores
6. Comparte con sus colaboradores los objetivos y prioridades de su departamento y de la organización.
7. Entrenar y ayudar a desarrollar a sus colaboradores
8. Evaluar la efectividad de cada uno de sus colaboradores.
9. Realizar las acciones de soporte como seleccionar a sus colaboradores, entrenarlos, y premiarlos o sancionarlos en los casos pertinentes.
10. Ser responsable de su propia tarea y de la de sus colaboradores, ante sus superiores.

REQUERIMIENTOS DEL CARGO

EDUCACIÓN: Preferiblemente profesional en administración de empresas o áreas afines.

EXPERIENCIA: Experiencia de 5 años en puesto de responsabilidad ejecutiva en áreas de administración y finanzas.

FORMACIÓN COMPLEMENTARIA

1. Conocimientos en Administración.
2. Conocimientos financieros y contables
3. Planeación Estratégica

HABILIDADES Y ACTITUDES:

Motivación para dirigir.

Inteligencia.

Capacidad de análisis y de síntesis.

Capacidad de comunicar y escuchar.

Impacto sobre los resultados finales.

Dotes de mando.

Capacidad de trabajo.

Perseverancia y constancia.

Fortaleza mental y física.

Capacidad de liderazgo.

Integridad moral y ética.

RESPONSABILIDAD

RECURSOS HUMANOS: Alta

PRESUPUESTO: Alta

BIENES: Alta

PLANES ESTRATÉGICOS: Alta

RELACIONES

INTERNAS: Junta Directiva.
Con jefes de cada área de la empresa.
Personal Administrativo y Operativo.

EXTERNAS: Clientes.
Proveedores.
Entidades Bancarias.
Empresas con las que se tengan vínculos directos.

SUPERVISIÓN RECIBIDA: El trabajo es desempeñado de acuerdo a procedimientos y estándares establecidos y se revisa su progreso y ejecución.

SUPERVISIÓN EJERCIDA: Las tareas que supervisa son muy complejas

CONDICIONES DE TRABAJO

LUGAR FÍSICO: El cargo se desarrolla principalmente en oficina, ubicada en las dependencias centrales de la empresa.

Ejemplo No. 2

PERFIL OCUPACIONAL POR COMPETENCIAS

NOMBRE DEL CARGO	GERENTE GENERAL	FECHA	
AREA	GERENCIA		

OBJETIVO DEL CARGO	Optimizar y apoyar la gestión organizacional con el propósito de dar cumplimiento al plan estratégico de la empresa para lograr las metas establecidas de tal manera que garanticen la rentabilidad y el crecimiento de la misma.

ÁREAS DE MEDICIÓN	FACTORES	GRADOS					ESPECIFICACIONES
		0	1	2	3	4	
REQUISITOS GENERALES	Edad						Mínimo 30 años
	Sexo						Indiferente
	Estado Civil						Indiferente
NIVEL EDUCATIVO	Tecnológico						
	Universitario				X		
	Especialista						
EXPERIENCIA LABORAL	Experiencia de 5 años en puesto de responsabilidad ejecutiva en áreas de administración y finanzas						
					X		
CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS	Conocimientos en Administración.				X		
	Conocimientos financieros y contables				X		
	Planeación Estratégica				X		
HABILIDADES	Motivación para dirigir					X	
	Capacidad de análisis y de síntesis					X	
	Capacidad de comunicar y escuchar					X	
	Impacto sobre los resultados finales					X	
	Dotes de mando				X		
	Capacidad de liderazgo				X		

ÁREAS DE MEDICIÓN	FACTORES	GRADOS					ESPECIFICACIONES
		0	1	2	3	4	
RESPONSABILIDAD	Por Procesos:						
	Planeación						
	Ejecución						
	Control						
	Por Toma de Decisiones:						
	Personas						
	Personal Administrativos						
	Por Información:						
	Informes						
	Datos, estadística						
	Por Manejo de Bienes:						
	Materia Prima						
	Equipos Herramientas						
	Equipos oficina						
	Documentos						
CONDICIONES FÍSICAS DE TRABAJO	Trabajo Sentado			X			
	Trabajo con desplazamiento	X					
	Altas Temperaturas	X					
	Bajas Temperaturas	X					
	Ruido	X					
	Esfuerzo Físico Constante	X					
	Esfuerzo Físico Intermitente	X					
	Alturas	X					
REQUISITOS FÍSICOS	Estatura	X					
	Talla	X					
	Peso	X					
	Destreza Manual		X				
	Buena Visión		X				
OBSERVACIONES							

GRADOS	0 = No requiere 1 = Requiere grado mínimo 2 = Requiere grado normal 3 = Requiere grado superior 4 = Requiere grado máximo

Elaboró	Recursos Humanos	Revisó	

Ejemplo No. 3

GUÍA SIGNIFICADO PERFILES OCUPACIONALES

FACTOR	DESCRIPCIÓN
EDAD	El número de años más conveniente para el desempeño del cargo.
EDUCACIÓN	Número de años de estudios académico requeridos para el desempeño del oficio.s
EXPERIENCIA	Estimación del tiempo de trabajo en un cargo afín al propuesto que agilice la asimilación del oficio
INTELIGENCIA	Facultad y capacidad para comprender y conocer.
CAPACIDAD DE ANÁLISIS	Poseer las condiciones necesarias para distinguir las formas o construcciones parciales de un conjunto. Aptitud para examinar, estudiar, comparar o descomponer determinado concepto, situación o cosa.
CAPACIDAD DE SÍNTESIS	Capacidad para extraer lo esencial de lo secundario.
APTITUD VERBAL	Capacidad de expresar algo, mediante el uso apropiado y adecuado del vocabulario.
APTITUD NUMÉRICA	Habilidad para el manejo de relaciones entre una cantidad determinada y otra considerada como unidad. Relaciones que de una u otra forma deben realizarse con precisión para lograr un buen desarrollo de una actividad determinada.
APTITUD MANUAL	Habilidad para realizar algo con las manos de forma apropiada a las exigencias de la tarea.
ATENCIÓN	Estado de claridad y viveza sensorial, actitud constante dirigida a la observación de un objeto, proceso o idea para percibirlo en toda su magnitud.

FACTOR	DESCRIPCIÓN
MEMORIA	Capacidad que posee la persona para revivir la experiencia pasada, lo que ha aprendido y vivido. Capacidad para evocar material con rapidez.
PERCEPCIÓN	Capacidad mental para diferenciar rápidamente detalles y variaciones.
RAZONAMIENTO ABSTRACTO	Conceptos no reales que permiten deducir acciones futuras.
CAPACIDAD DE PLANEACIÓN	Habilidad para realizar un proceso racional que lleve a resolver un problema, escogiendo una alternativa que se ha considerado como la mejor luego de haber sido comparada con otras.
DIRECCIÓN	Capacidad de guiar grupos o personas hacia un objetivo.
INICIATIVA	Acción de proponer o hacer una cosa con calidad por primera vez.
CAPACIDAD PARA TOMAR DECISIONES	Habilidad de realizar un proceso racional que lleve a resolver un problema, escogiendo una alternativa que se ha considerado como la mejor luego de haber sido comparada con otras.
TRABAJO EN GRUPO	Capacidad para dirigir, orientar e interactuar con un grupo de personas para el logro de un objetivo.
ESTABILIDAD EMOCIONAL	Poseer control y consistencia en las relaciones frente a circunstancias adversas.
FACILIDAD DE EXPRESIÓN	Habilidad para manifestar fácilmente pensamientos o impresiones, de manera verbal o gestual.
ADAPTABILIDAD SOCIAL	Facilidad para integrarse al grupo o a las personas y adoptar los sistemas de trabajo adecuado.

FACTOR	DESCRIPCIÓN
CONFIANZA EN SÍ MISMO	Seguridad en propias capacidades para desempeñarse como persona y trabajador.
HONESTO	Rectitud y sinceridad ante las responsabilidades asignadas.
SINCERIDAD	Ejecución de acciones y comportamientos francos y leales.
RELACIONES INTERPERSONALES	Habilidad para manejar las relaciones personales y con los colaboradores, subalternos y en general con todos aquellos con quienes debe interactuar.
LIDERAZGO	Capacidad que tiene un individuo para iniciar dirigir u organizar actividades grupales en una comunidad.
AUTOCONTROL	Capacidad interna de dominar sus *sentimientos o percepciones.*
DISCRECIÓN	Prudencia y reserva para el manejo de información confidencial, tanto de las personas como de las instituciones con las que tenga relación.
SEGURIDAD EN SÍ MISMO	Habilidad para conservar la firmeza en ituaciones arduas, y emplear los implementos apropiados.
FIRMEZA	Persona de características estables y sólidas.
PERSEVERANCIA	Luchar por un objetivo sin cambiar de opiniones..
DINÁ MICO	Poseer energía y actividad
INDEPENDENCIA	Capacidad de autonomía, entereza y firmeza de carácter.

FACTOR	DESCRIPCIÓN
TOLERANCIA A LA FRUSTRACIÓN	Capacidad para soportar situaciones que desasosiegan durante cierto período de tiempo, sin crearse conflictos o quedarse en un estado de tensión.
RESPONSABILIDAD POR PROCESOS	Asignación para determinar y mantener en forma precisa el fin a conseguir en una actividad u objetivo de trabajo.
RESPONSABILIDAD POR PLANEACIÓN	*Asignación para mantener en* forma clara y precisa los proyectos propuestos.
RESPONSABILIDAD POR EJECUCIÓN	Asignación para llevar a cabo las actividades encomendadas.
RESPONSABILIDAD POR CONTROL	Asignación para mantener o inspeccionar, materiales o proyectos que estén bajo su mando.
RESPONSABILIDAD POR TOMA DE DECISIONES	Asignación para resolver problemas o emprender acciones, escogiendo una alternativa que se ha considerado como la mejor, luego de haber sido comparada con otras.
RESPONSABILIDAD POR EL MANEJO DE BIENES	Asignación para utilizar y mantener de manera recta y honrada los valoreso reservas materiales que permitan el funcionamiento de la empresa.
RESPONSABILIDAD POR MATERIA PRIMA	Asignación de todo tipo de recurso físico inicial, utilizado para el desarrollo de *cualquier tarea y que queda bajo custodia* de la persona.
RESPONSABILIDAD POR MERCANCÍA O PRODUCTOS	Asignación de material terminado y que queda bajo custodia de la persona.

FACTOR	DESCRIPCIÓN
RESPONSABILIDAD POR MAQUINARIA	Asignación de instrumentos mecánicos de trabajo y que están bajo su custodia.
RESPONSABILIDAD POR EQUIPO DE TRABAJO	Asignación de elementos técnicos empleados para el logro de un objetivo y que quedan en custodia de una persona.
RESPONSABILIDAD POR DOCUMENTOS Y VALORES	Asignación para custodiar materiales escritos, títulos, valores u obligaciones que representen cierta suma de dinero, entre otros.
RESPONSABILIDAD POR DOCUMENTOS CONFIDENCIALES	Asignación de documentos que por sus características debe mantenerse en secreto y están bajo custodia.
MOTIVACIÓN	Impulso que orienta al organismo a la acción
TRABAJO CON NÚMEROS	Interés demostrado para trabajar con aspectos numéricos.
TRABAJO CON EQUIPOS	Interés para trabajar con maquinaria.
LOGRO	Importancia con el resultado que obtenga en su trabajo.
PODER	Interés por influenciar el comportamiento ajeno, tener prestigio y autoridad.
AFILIACIÓN	Intenciones o acciones dirigidas a obtener o conservar relaciones interpersonales cálidas; necesidad de pertenecer a un grupo en el cual se le estime y respete.
CONDICIONES DE TRABAJO CAMBIANTES	Interés y capacidad para trabajar en condiciones no siempre similares y que no impliquen cambio.

EJEMPLO No. 4

EVALUACIÓN PERFIL OCUPACIONAL POR COMPETENCIAS

NOMBRE DEL CARGO	GERENTE GENERAL	**NOMBRE DEL CANDIDATO**		**FECHA**	

CARGO DEL CUAL DEPENDE	JUNTA DIRECTIVA	**ÁREA**	GERENCIA

OBJETIVO DEL CARGO	Optimizar y apoyar la gestión organizacional con el propósito de dar cumplimiento al plan estratégico de la empresa para lograr las metas establecidas de tal manera que garanticen la rentabilidad y el crecimiento de la misma.

El perfil del cargo se basa en las competencias necesarias para desempeñarse satisfactoriamente en el cargo
Ítem = Cada uno de los requisitos que se pueden tener en cuenta en el momento de evaluar la competencia.
Calificación = Es el puntaje otorgado al criterio según el nivel de cumplimiento que ejerza el área de medición evaluada en el cargo..

ÁREAS DE MEDICIÓN	CRITERIOS DE CALIFICACIÓN	NIVELES	Calificación	OBTENIDO	PUNTOS		OBSERVACIONES
EDUCACIÓN			10%		MAX	OBTEN	
Preferiblemete profesional en Administración de Empresas o áreas afines con más de 5 años de experiencia en cargos similares.	Profesional en Administración de Empresas o áreas afines o más de 5 años de experiencia en cargos similares						
	Tecnólogo en Administración de Empresas o áreas afines. o 3 años de experiencia en cargos similares						
FORMACIÓN		**NIVELES**	15%	**OBTENIDO**			**OBSERVACIONES**
1. Conocimientos de Administración 2. Conocimientos financieros y contables 3. Planeación Estratégica.	Máximo						Fortalecer herramientas gerenciales.
	Superior						
	Normal						
	Mínimo						
	No requiere						

HABILIDADES		NIVELES	60%	OBTENIDO			OBSERVACIONES
1. Motivación para dirigir 2. Capacidad de Análisis y Síntesis 3. Capacidad de comunicar y escuchar 4. Impacto Sobre resultados finales. 5. Dotes de mando 6. Capacidad de liderazgo	Superior						
	Superior						
	Superior						
	Superior						
	Máximo						
	Máximo						
HABILIDADES		**NIVELES**	**15%**	**OBTENIDO**			**OBSERVACIONES**
Experiencia de 5 años en puesto de responsabilidad ejecutiva en áreas de administración y finanzas.	5 años o más						
	4 años						
	3 años		10%				
	Menos de 3 años		5%				
TOTAL			**100%**				

Nota: "Cuando la calificación total obtenida sea inferior al 80% estará a criterio de la Gerencia o de la Dirección Administrativa la aceptación por concesión del postulante o candidato al cargo evaluado".

PLAN DE MEJORAMIENTO (CUANDO APLIQUE)

ÁREAS DE MEDICIÓN	ACCIÓN DE MEJORA		FECHA DE EJECUCIÓN	FECHA DE SEGUIMIENTO	EFICAZ (S/N)	OBSERVACIONES
Capacitación	Herramientas Gerenciales					
Habilidades	Capacitacion en herramienta de toma de decisiones					

Elaborado por	Aprobado por	Fecha

Anexo No. 3

PRUEBAS PSICOTÉCNICAS

Las aptitudes, las actitudes, los rasgos de personalidad, los conocimientos, las habilidades, la vocación, los intereses y los valores de las personas se estudian mediante la aplicación de pruebas psicológicas con un grado de certeza del 95%. Estas cuatro primeras pruebas que se exponen a continuación (16pf5, Canasta de papel, CMT, Wartegg), pueden ser aplicadas para cualquier cargo; luego se presentarán algunas que se eligen de acuerdo a las funciones que se desempeñarán o alguna característica específica que se desee evaluar.

1. 16 PF5

El 16 pf5 mide 16 rasgos de personalidad encontrados en la población general; pero también los pacientes con ciertas perturbaciones pueden ser evaluados. Y esto, aunque obviamente no todos, los problemas psicológicos se basan en los rasgos normales de la personalidad. Las ventajas de aplicar esta prueba a un candidato que se propone para una labor, es observar aquellas características de personalidad y si estas se adaptan o no al perfil que se requiere. Debido a que se arrojan indicadores clínicos, se puede analizar la influencia de estos en su desempeño. Aquellos resultados que se obtienen, se relacionan con:

- Afabilidad.
- Razonamiento.
- Estabilidad emocional.
- Dominancia.
- *Animación.*
- Atención a las normas.
- Atrevimiento.
- Sensibilidad.
- Vigilancia.
- Abstracción.
- Privacidad.
- Aprensión.
- Apertura al cambio.
- Autosuficiencia.
- *Perfeccionismo.*
- Tensión.

2. CANASTA DE PAPEL

Esta prueba nos permite medir habilidades en los candidatos. Se hará procesando proyectos por escrito a los cuales deberán dárseles un orden de prioridad, verificar sus habilidades de comunicación escrita, la manera en que delegan autoridad, y su capacidad de plantación y organización bajo presión de tiempo y limitaciones constantes.

A cada candidato le son entregados cargos de trabajo (memorandos) a los que debe dar solución en un tiempo determinado. Incluyendo toma de decisiones, delegar responsabilidades, redactar cartas o informes, planear juntas, entre otras. La colocación de estos candidatos bajo situaciones similares a las de trabajo, como si ya hubieran sido promovidos, hace más relevante el proceso, donde se busca determinar bajo esa situación el manejo de habilidades gerenciales, toma de decisiones y solución de conflictos.

Esta canasta de papel consiste, como se nombró anteriormente, en memorandos, cartas, mensajes telefónicos y otros documentos que deben ser manejados por el candidato. Simula situaciones de trabajo en las cuales las actividades de trabajo son asignadas o dirigidas al candidato.

Todos los portafolios de pendientes tienen un formato general similar. El candidato ha sido recién contratado o promovido, y tiene entre manos un problema o situación bajo presión, que requiere mantenerlo sin contacto y con carga de trabajo por un periodo de tiempo. Por ejemplo se ha tomado un tiempo libre en domingo, cuando nadie está disponible, para vaciar el portafolio de pendientes de su predecesor. El predecesor que habrá renunciado o muerto de manera repentina, abandonando una serie de documentos apilados. Muchos de los documentos perdieron vigencia durante la ausencia del candidato, requiriendo acción inmediata y delegar aquellos donde carece de información. Nadie está en la oficina o disponible por teléfono y, por tanto, no existen fuentes de información diferentes a la contenida en el portafolio de pendientes.

Una vez que el candidato ha terminado el portafolio de pendientes o canasta de papel, existe una entrevista, para clarificar las estrategias del candidato y tener una explicación de aquellas acciones que pueden parecer cuestionables o turbias.

Este ejercicio es individual, sin interacción de terceros.

3. CMT (CONDICIONES MOTIVACIONALES PARA ELTRABAJO)

Las condiciones motivacionales para el trabajo se observan en tres niveles:

- **Condiciones Motivacionales Internas**

Estas variables describen condiciones personales internas de carácter cognitivo y afectivo.

que permite al individuo derivar sentimientos de agrado o desagrado de su experiencia con personas o con eventos externos específicos. Como consecuencia de los sentimientos de agrado experimentados alguna vez, se pueden activar comportamientos posteriores de aproximación a tales personas o eventos. Como consecuencia de los sentimientos de desagrado experimentados, pueden derivarse comportamientos posteriores de evitación. Entre estas encontramos:

- Logro.
- Poder.
- Afiliación.
- Auto-realización.
- Reconocimiento.

- **medios preferidos para obtener retribuciones deseadas en el trabajo**

Las categorías de requisición y expectación se incluyen en este cuestionario por razones diferentes. Las tres primeras categorías definen modos de comportamiento útil, importante o deseable desde el punto de vista de la organización. Estas categorías dejan de lado otros modos de acción que pueden conducir a las mismas o equivalentes retribuciones deseadas. Aquí encontramos.

- Dedicación a la tarea.
- Aceptación a la autoridad.
- Aceptación de normas y valores.
- Requisición.
- Expectación.

- **condiciones motivacionales externas**

En esta sección se busca estudiar el valor que la persona atribuye a varios tipos de retribución por el desempeño que una organización pueda ofrecer. Se encuentran:

- Supervisión.
- Grupo de trabajo.
- Contenido de trabajo.
- Salario.
- Promoción

4. WARTEGG

Este es un test de personalidad gráfico-proyectivo. Analiza aspectos de la personalidad como:

- Posicionamiento frente al medio.
- Relaciones interpersonales: manejo de ansiedades y frustraciones.
- *Expectativas, ambiciones y proyecto de vida.*
- Utilización de la energía vital para el logro de objetivos.
- Levantamiento de facilidades o dificultades en procesos cognitivos de análisis.
- Comportamiento ético frente a valores.

A continuación se presentan algunas pruebas que son aplicadas para medir funciones o *características específicas, esto de acuerdo al cargo.*

5. FORMAS IDÉNTICAS Y CUADRADO DE LETRAS

Son 2 pruebas (independientes), que evalúan aptitudes perceptivas y de atención. Útil en todas las ocasiones en que se desee apreciar las dotes de atención, así como la rapidez y la facilidad perceptivo-visual (como la concentración en un trabajo cuyo contenido es en sí mismo poco gratificante, resistencia a la monotonía, perseverancia en una labor repetitiva, entre otros).

6. CARAS

Percepción de diferencias. Evaluación de la aptitud para percibir, rápida y correctamente, semejanzas y diferencias y patrones estimulantes parcialmente ordenados. Muchas tareas administrativas, industriales e incluso técnico-abstractas exigen percibir pequeños detalles, discriminar objetos por pequeñas diferencias y en general, captar e interpretar patrones estimulantes especialmente ordenados.

7. EROS (Escala de Rasgos Orientados al Servicio)

Los rasgos medidos por el EROS son:

- Destreza social.
- Sensibilidad social.
- Adaptabilidad.
- Recursividad.
- *Persuasión.*

- Perseverancia.
- Tolerancia.
- Vitalidad.

8. TEST DE ATENCION Y PERCEPCIÒN

Mide percepción, la facilidad de permanecer en un trabajo monótono, capacidades tales como: la rapidez al hacer una tarea de forma precisa y la resistencia al desgaste, capacidad para realizar tareas rutinarias pero que requieren de gran atención y concentración.

9. Bibliografía

Cuesta, A. 2005: Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. La Habana. Editorial Academia.

Chiavenato, I. 2002: Administración de Recursos Humanos. Colombia. Edit. McGraw-Hill.

Fernández, G. 2004: Adaptación del puesto de trabajo, Revista Capital Humano. No. 181, pág.15. Madrid. Ed. Capital Humano.

Fernández, M. 1995: Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo. Madrid. Ediciones Díaz de Santos, S.A.

Gama, E. 1992: Bases para el Análisis de Puestos. Méjico. Editorial Trillas.

Legis. 2007. Cartilla Laboral pág. 25 27

Losada L. S. 1998: La Gestión Humana en las Normas ISO 9000/QS9000. Medellín. Edit. Universidad Pontificia Bolivariana. Pág. 95-113

Publicaciones editadas por BANATURA

1. Alternativas para el reemplazo de maderas nativas en el sistema de entorrado en fincas bananeras
2. Disminución del uso de agua y fungicidasen el tratamiento de pudrición de coronas.
3. *Guía para la estabilización de cauces*
4. Agua potable para consumo humano
5. Uso del guante anticorte
6. Uso de válvula reguladora de presión para la aplicación de herbicidas en banano
7. Tratamiento para el efluente del curado de coronas
8. Máquina engrasadora de cable vías
9. Introducción al conocimiento y manejo de la fauna silvestre en el eje bananero de Urabá
10. *Guía para el reconocimiento* de algunos problemas fitosanitarios en el cultivo del banano
11. Manual para planta de recirculación y tratamiento de agua del lavado de banano
12. Lavabotas de bajo consumo
13. Identificación de torres de cable vías como herramienta de agricultura de precisión en el cultivo del banano
14. Utilización de materiales alternativos a madera nativa en el montaje de puentes en las fincas bananeras
15. formación para el desempeño en gestión humana.
16. Pozo séptico, una alternativa para el tratamiento del agua residual doméstica de las fincas bananeras.
17. Control de malezas en plantaciones bananeras mediante el uso de coberturas nobles.
18. Elaboración de planos de isobatas como instrumento de optimizacon de recursos y dirección de trabajos en drenaje
19. Uso del limalón.
20. El vivero en fincas bananeras para especies ornamentales y protectoras
21. Guía para la implementación del plan básico de SALUD OCUPACIONAL EN LA FINCA
22. Experiencia en el manejo integrado y en el uso de registros *para el control de agroinsumos en el* cultivo de banano
23. Veinte especies propuestas para sembrar en los taludes de canales primarios de fincas bananeras
24. *Implementación* del lecho de secado en fincas bananeras
25. ndice de Moko como herramienta para el control de esta enfermedad
26. Uso de agua para reducir la cicatriz por fricción en el banano, durante el transporte del lote a la barcadilla
27. Disposición de residuos orgánicos agroindustriales en plantaciones de banano
28. Fundamentos básicos de agricultura de precisión, aplicables al manejo integral del cultivo de banano
29. Ergonomía y técnica en la labor de *desmache con palín.*
30. Proceso de compostaje de los residuos orgánicos.
31. Guía para la preparación del suelo y adecuación de tierras para siembra nueva o renovación en el cultivo de banano.
32. Guía para la investigación de accidentes de trabajo en las fincas bananeras.
33. Guía para la selección y contratación de personal.
34. Guía para el manejo nutricional en las fincas bananeras de Urabá.
35. Guía para la ornamentación con especies vegetales en fincas bananeras como estrategia para incrementar la biodiversidad.
36. Evaluación y monitoreo de *la calidad del suelo. Herramienta para el manejo sostenible* del cultivo de banano
37. Fertilización del cultivo de banano: Un proceso de buenas prácticas agrícolas.

Consultelas en www.augura.com.co

Biblioteca Agropecuaria
de Colombia - BAC
010100030889

AUGURA Y SU PROGRAMA BANATURA

Los agradecimientos son para el personal de las empresas bananeras C.I. Uniban, Agrícola Santa María, Agrícola Sara Palma y finca Maryland, que amablemente nos atendieron y facilitaron la información para la elaboración de este documento

GUÍA PARA SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL

Calle 3 Sur No. 41- 65 Ed. Banco de Occidente Piso 9 PBX: (57-4) 321 13 33 Fax: 321 41 90 Medellín, Colombia E-mail: augura@augura.com.co
Carrera 12 No. 96-23 Ed. Torre Empresarial Of. 203 Tel: (57-1) 635 37 00 Fax 635 42 47 Bogotá
Conjunto Residencial Los Almendros PBX: (57) 823 66 02 Fax: 823 66 06 - Carepa, Antioquia - Calle 23 No. 4-27 Of. 405 Tel (57-5)423 17 93 Fax: 423 17 86 Ed. Centro Ejecutivo - Santa Marta
www.augura.com.co