UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

"PROGRAMA DE ADMISIÓN DE PERSONAS BASADO EN COMPETENCIAS LABORALES EN UNA EMPRESA DE LOGÍSTICA"

TESIS

PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

POR

LILIAN MARÍA GARCÍA HERRERA

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE
ADMINISTRADORA DE EMPRESAS
EN EL GRADO ACADÉMICO DE

LICENCIADA

GUATEMALA, JUNIO DE 2010

MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

DECANO	Lic. José Rolando Secaida Morales
SECRETARIO	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
VOCAL PRIMERO	Lic. Albaro Joel Girón Barahona
VOCAL SEGUNDO	Lic. Mario Leonel Perdomo Salguero
VOCAL TERCERO	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
VOCAL CUARTO	P.C. Edgar Arnoldo Quiche Chiyal
VOCAL QUINTO	P.C. José Antonio Vielman

PROFESIONALES QUE PRACTICARON EL
EXAMEN DE ÁREAS PRÁCTICAS BÁSICAS

Área Matemática-Estadística	Licda. Thelma Soberanis de Monterroso
Área Administración-Finanzas	Lic. Nery Leonidas Guzmán de León
Área Mercadotecnia-Operaciones	Lic. Ángel Miguel González Godoy

JURADO QUE PRACTICÓ EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS

Presidenta:	Licda. Olga Edith Siekavizza Grisolía
Secretario:	Lic. Rafael Estuardo Ramírez Mejía
Examinador:	Lic. Ariel Ubaldo De León Maldonado

Guatemala, 19 de noviembre de 2009

Licenciado
José Rolando Secaida Morales
Decano Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala
Su despacho

Señor Decano:

De conformidad con el nombramiento emanado de la Decanatura de la Facultad de Ciencias Económicas, con fecha 17 de abril de 2008, en el que se me designa asesora de tesis de la estudiante Lilian María García Herrera, carné 2000-12827 con el tema: "**PROGRAMA DE ADMISIÓN DE PERSONAS BASADO EN COMPETENCIAS LABORALES EN UNA EMPRESA DE LOGÍSTICA",** me permito informarle que he procedido a revisar el contenido de dicho estudio, encontrando que el mismo cumple con los lineamientos y objetivos planteados en el respectivo plan de investigación.

Con base en lo anterior, recomiendo que se acepte el trabajo en mención para sustentar el Examen Privado de Tesis, previo a optar al título de Administradora de Empresas en el grado académico de Licenciada.

Atentamente,

Licda. Merlyn Damaris Carranza Barrera
Colegiado No. 11,838

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA

FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS

Edificio "S-8"
Ciudad Universitaria, Zona 12
Guatemala, Centroamérica

DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA, VEINTIDOS DE JUNIO DE DOS MIL DIEZ.

Con base en el Punto QUINTO, inciso 5.4, subinciso 5.4.1 del Acta 10-2010 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 21 de junio de 2010, se conoció el Acta ADMINISTRACIÓN 41-2010 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 25 de marzo de 2010 y el trabajo de Tesis denominado: "PROGRAMA DE ADMISIÓN DE PERSONAS BASADO EN COMPETENCIAS LABORALES EN UNA EMPRESA DE LOGÍSTICA", que para su graduación profesional presentó la estudiante **LILIAN MARÍA GARCÍA HERRERA**, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS – UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS – EL SECRETARIO

LIC. JOSE ROLANDO SECAIDA MORALES
DECANO

Facultad de Ciencias Económicas • Universidad de San Carlos • EL DECANO

Smp.

ACTO QUE DEDICO

A Dios: Padre eterno y amoroso, por ser mi guía, mi fortaleza, mi refugio, por darme su amor en todo momento y colmarme de bendiciones.

A mi padre: **Luis Arturo García Izaguirre**

Gracias por motivarme a seguir adelante. Porque siempre has creído en mi a pesar de las dificultades. Porque muchas de tus esperanzas e ilusiones están puestas sobre mi vida. Que Dios te bendiga y me permita gozar de tu presencia por mucho tiempo más.

A mi madre: **Aura Lilian Herrera de García**

Madre, gracias por apoyarme en todo momento de mi vida, por ser mi fuerza y la luz en mi camino, pero sobre todo por haberme formado con fortaleza y perseverancia. Tus sacrificios, dedicación y apoyo han logrado que yo alcance este sueño. Le doy gracias a Dios porque siempre has estado a mi lado.

A mi hermano: **Carlos Leonardo García Herrera**

Gracias por estar siempre conmigo, por tus palabras de fuerza y de fe, por tu amor y apoyo incondicional.

A mis abuelitas: **Josefina Izaguirre de García (+) y Dolores Prera de Herrera**

Gracias por ser mi ejemplo a seguir, por sus sabios consejos, su amor, sus cuidados y su apoyo incondicional.

A mi familia: Por ser parte importante de este reto, por su cariño, consejos y apoyo.

A mis amigos: Por acompañarme en este camino brindándome amistad y apoyo. Con dedicación especial a: Glenda, Mary, Guisela, Rosita, Evelyn y Claudia; por acompañarme y permitirme compartir con ellas alegrías y tristezas.

A mi asesora: Merlyn Damaris Carranza Barrera; por su valiosa contribución al desarrollo de este trabajo.

A la universidad De San Carlos de Guatemala: Especialmente a la Escuela de Administración de Empresas por los conocimientos adquiridos.

ÍNDICE

		PÁGINA
INTRODUCCIÓN		i
	CAPÍTULO I	
	MARCO TEÓRICO	
1.1	Gestión del talento humano	1
1.2	Admisión de personas	2
1.3	Índice de rotación de personal	2
1.4	Competencias laborales	3
1.4.1	Clasificación de competencias	3
1.5	Gestión de recursos humanos por competencias laborales	4
1.6	Identificación de competencias	4
1.6.1	Análisis funcional	5
1.6.2	Mapa funcional	6
1.7	Estandarización y/o normalización de competencias laborales	7
1.8	Catálogo de matrices	13
1.8.1	Matriz funcional	13
1.9	Elaboración de descriptores	14
1.10	Admisión de personal basado en competencias laborales	14
1.11	Reclutamiento de personal por competencias laborales	15
1.11.1	Revisión de fuentes de reclutamiento	15
1.12	Selección de personal por competencias laborales	16
1.12.1	Entrevista por competencias laborales	17
1.12.2	Evaluaciones por competencias laborales	17
1.12.3	Verificación de referencias	19
1.12.4	Examen médico	19
1.12.5	Informe final	20

CAPÍTULO II
SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

2.1	Metodología utilizada en la investigación	22
2.2	Antecedentes de la empresa	22
2.2.1	Misión	23
2.2.2	Visión	23
2.2.3	Objetivo	23
2.2.4	Valores	23
2.2.5	Función	25
2.2.6	Estructura	26
2.3	Proceso de reclutamiento de personas	30
2.3.1	Reclutamiento interno y externo	30
2.3.2	Técnicas de reclutamiento	31
2.4	Proceso de selección de personas	32
2.4.1	Técnicas de selección	34
2.4.2	Entrevistas	34
2.4.3	Pruebas	36
2.4.4	Costo de admisión	38
2.4.5	Evaluación de los resultados de admisión	38
2.5	Índice de rotación de personal	38
2.6	Resultados de la investigación	39

CAPÍTULO III

PROPUESTA DEL PROGRAMA DE ADMISIÓN DE PERSONAS BASADO EN COMPETENCIAS LABORALES

3.1	Introducción	43
3.2	Objetivos	43
3.2.1	General	43
3.2.2	Específicos	43
3.3	Resultados esperados	44
3.4	Identificación de competencias	44
3.4.1	Mapa funcional	44
3.5	Estandarización y normalización de competencias	53
3.6	Matriz funcional	79
3.7	Elaboración de descripciones de puestos	82
3.8	Proceso de reclutamiento de personal por competencias	85
3.8.1	Fuentes de reclutamiento	85
3.9	Proceso de selección de personal por competencias	86
3.9.1	Entrevista	87
3.9.2	Pruebas	88
3.9.3	Verificación de referencias	89
3.9.4	Examen médico	89
3.9.5	Elaboración del informe final	89
3.9.6	Evaluación de los resultados de admisión	90
3.10	Aplicación de herramientas de evaluación	90
3.11	Presupuesto de la propuesta	90
CONCLUSIONES		92
RECOMENDACIONES		94
BIBLIOGRAFIA		95
ANEXOS		97

ÍNDICE DE GRÁFICAS

PÁGINA

1. Esquema general de un mapa funcional 7
2. Elemento de competencia y los componentes normativos que lo complementan 8
3. Organigrama general actual de Yobel Supply Chain Management, S.A. 28
4. Organigrama nominal de Yobel Supply Chain Management, S.A. 29
5. Fuentes de reclutamiento 31
6. Técnicas de reclutamiento 32
7. Aspectos a considerar durante el proceso de selección de personas 33
8. Entrevistas de selección 34
9. Número de entrevistas realizadas 35
10. Persona encargada de realizar entrevistas 36
11. Aplicación de pruebas 37
12. Tipo de pruebas 37

ÍNDICE DE TABLAS

PÁGINA

1. Clasificación de niveles de competencia 11
2. Requisitos de los puestos 83

ÍNDICE DE CUADROS

PÁGINA

1. Matriz funcional 13
2. Matriz funcional, Yobel Supply Chain Management, S.A. 80
3. Presupuesto de la propuesta 91

INTRODUCCIÓN

Desde que inicio operaciones en Guatemala, Yobel Supply Chain Management, S.A., mantiene un constante crecimiento, por lo que se ha incrementado la inserción de recurso humano a la empresa. Sin embargo, la aplicación inadecuada de un proceso de reclutamiento y selección ha llevado a la empresa a enfrentar graves efectos de selección inadecuada, rotación de personal y deficiencias en las actividades y tareas requeridas, dificultando el desarrollo de la organización.

Derivado de lo anteriormente expuesto, el presente documento contiene los resultados del estudio titulado “PROGRAMA DE ADMISIÓN DE PERSONAS BASADO EN COMPETENCIAS LABORALES EN UNA EMPRESA DE LOGÍSTICA”, con la finalidad de evaluar la forma actual de realizar los procesos de reclutamiento y selección, para aportar información significativa, sobre la cual se fundamente una propuesta de solución.

El trabajo es producto de la investigación documental y de campo, realizada por una estudiante de la Escuela de Administración de Empresas, de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala; como parte de los requisitos establecidos en el plan de estudios para poder graduarse de Administradora de Empresas en el grado académico de licenciada.

La presente tesis se desarrolló en tres capítulos, que se describen a continuación: El primer capítulo se refiere al marco teórico que contiene la información teórica que sustenta la investigación realizada. El segundo capítulo lo conforma la situación actual del proceso de reclutamiento y selección realizado con base a las investigaciones practicadas, tanto documentales como de campo; al final se presentan los resultados de la investigación para tener una visión global de los hallazgos encontrados. El tercer capítulo lo constituye la propuesta de un programa de admisión de

personas basado en competencias laborales que apoye y oriente a la unidad de Recursos Humanos de la empresa en las diversas actividades que debe realizar para mejorar los procesos de reclutamiento y selección de personal; así mismo, incluye la identificación, estandarización y normalización de competencias, matriz funcional, elaboración de perfiles y otros aspectos importantes para su adecuada implementación.

Se presentan las conclusiones como resultado del análisis de los datos obtenidos en la investigación de campo y las recomendaciones pertinentes. Finalmente se presenta la bibliografía utilizada durante la investigación y los anexos que contienen los documentos e información que complementan la propuesta presentada.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1 Gestión del talento humano

Cuando las organizaciones son exitosas, tienden a crecer o como mínimo, a sobrevivir. El crecimiento exige mayor atención en los recursos necesarios para ejecutar las operaciones, ya que aumenta el capital, se incrementa la tecnología, las actividades de apoyo, entre otras; además provoca el aumento del número de personas y genera la necesidad de intensificar la aplicación de conocimientos, habilidades y destrezas indispensables para mantener la competitividad del negocio; así se garantiza que los recursos materiales, financieros y tecnológicos se utilicen con eficiencia y eficacia, y que las personas representen la diferencia competitiva que mantiene y promueve el éxito organizacional.

La administración es parte fundamental en las actividades de una empresa, se puede definir como el proceso de crear, diseñar y mantener un ambiente en el que las personas, trabajando en grupos, alcancen con eficiencia metas seleccionadas.

Al abordar el tema de la administración es de gran utilidad dividirla en cinco funciones básicas: planeación, organización, integración de personal, dirección y control. En total estas funciones representan el proceso administrativo. Para fines del presente estudio sólo se analizará la integración de personal; la cual consiste en “ocupar y mantener así los puestos de la estructura organizacional”. (8:378)

La integración de personal o como se suele llamar hoy, gestión del talento humano es una de las áreas de la administración que ha experimentado más

cambios y transformaciones en los últimos años; se define como “la función que permite la colaboración eficaz de las personas para alcanzar los objetivos organizacionales e individuales”. (3:9)

La gestión del talento humano incluye seis procesos relacionados entre sí, sin embargo; para fines de este estudio solamente será analizado el proceso de admisión de personas, el cual incluye reclutamiento y selección.

1.2 Admisión de personas

El proceso de admisión de personal constituye la ruta de acceso a la organización, es decir representa la puerta de entrada, abierta sólo a los candidatos capaces de adaptar sus características personales a las características predominantes en la organización. Puede denominarse proceso de provisión o suministro de personas.

1.3 Índice de rotación de personal

“Mide la proporción de las desvinculaciones, en relación con el tamaño de la fuerza laboral. La fórmula más utilizada mide la relación entre el número de personas que se desvinculan en determinado periodo (un mes o un año) y el número promedio de empleados”. (3:76)

A continuación se presenta la fórmula utilizada para determinar el índice de rotación:

$$\text{Índice de Rotación} = \frac{\text{Número de empleados desvinculados}}{\text{Promedio de empleados de la organización}}$$

1.4 Competencias laborales

En materia de recursos humanos, se habla comúnmente de aptitudes, intereses y rasgos de personalidad para representar parámetros según los cuales se puede diferenciar a las personas. Sin embargo, en la actualidad, es cada vez más común encontrar las descripciones de puestos en términos de competencias. Por lo que se define como competencia "a un conjunto de actitudes, destrezas, habilidades y conocimientos requeridos para ejecutar con calidad determinadas funciones productivas en un ambiente de trabajo". (5:13)

1.4.1 Clasificación de las competencias

Existen tres tipos de competencias: básicas, genéricas y específicas. Las competencias básicas son "comportamientos elementales que posee y deberá demostrar un individuo y que están asociadas a conocimientos relacionados con la educación formal, como son las **destrezas, habilidades y capacidades** de: lectura, expresión, comunicación, análisis, síntesis, evaluación y transformación de situaciones y hechos enmarcados dentro de principios, valores y códigos éticos y morales" (5:15).

Habilidad. Se refiere a las operaciones mentales utilizadas para aprender en una situación dada.

Destreza. Se refiere a la ejecución práctica o desempeño que, por la continuidad con que se repite, se convierte en predisposición o habito.

Capacidad. Conjunto de recursos y aptitudes que tiene un individuo para desempeñar una determinada tarea.

Las competencias genéricas "son los comportamientos comunes a diversas funciones productivas, áreas, subareas, o sectores, pero correspondientes a la misma ocupación, de acuerdo a su complejidad, autonomía y veracidad. Están

relacionadas con la capacidad de trabajar en equipo, de planear, programar, negociar y entrenar". (5:17)

Las competencias específicas "son comportamientos laborales de índoles técnicas vinculadas a un área ocupacional determinada, están asociados a un área laboral técnica relacionadas con el uso de instrumentos y lenguaje técnico, de una determinada función productiva o área funcional" (5:24)

1.5 Gestión de recursos humanos por competencias laborales

La gestión de recursos humanos es una función administrativa dedicada a la adquisición, entrenamiento, evaluación y remuneración de los empleados.

Al hablar de gestión de recursos humanos por competencias se refiere a "el proceso para direccionar y controlar, que las funciones relacionadas con la dotación, bienestar y desarrollo de los recursos humanos sean realizadas conforme a planes que se fundamenten en estándares y normas de competencia laboral, para lograr su desempeño eficaz, en beneficio de las partes involucradas". (5:35)

1.6 Identificación de competencias

Se dice que una persona es competente para hacer determinada función, cuando demuestra que sabe hacerlo. Si esta función tiene que ver con el trabajo, y se lleva a cabo en condiciones de eficiencia y seguridad para cumplir con las misiones profesionales del individuo, entonces se trata de una competencia laboral.

La competencia laboral, es un atributo que la persona posee o debe poseer en su calidad de trabajador y es, por lo tanto, plenamente identificable.

Existen diversas metodologías utilizadas para la identificación de las competencias laborales, las principales son: análisis conductista, análisis constructivista y análisis funcional. El primer modelo "se basa en el conocimiento de un grupo de expertos para la identificación de las funciones y tareas, por lo que parte de lo especifico a lo general" (5:49); el segundo modelo "evalúa lo que las personas saben y, partiendo de esa evaluación realiza un programa de evaluación que se va desarrollando conforme a lo que la persona va aprendiendo". (5:55)

A diferencia del análisis ocupacional, que toma de base para la elaboración de las competencias a los gerentes y trabajadores más aptos, el análisis constructivista parte de las personas con menor nivel de desempeño. Por último, pero no menos importante se encuentra el análisis funcional, el cual se encuentra plasmado en el Modelo Norte del Instituto Técnico de Capacitación y Productividad (INTECAP); y para efectos del presente estudio se utilizará únicamente el mismo; por lo que se describe a continuación.

1.6.1 Análisis funcional

Esta técnica se utiliza para identificar las competencias laborales inherentes a una función productiva, mediante el desglose o desagregación y el ordenamiento lógico de las funciones productivas. Puede llevarse a cabo en una empresa, un grupo de empresas o todo un sector de la producción o los servicios. El análisis funcional "consiste en una desagregación sucesiva de las funciones productivas hasta encontrar las funciones realizables por una persona, que son los elementos de competencia". (5:59)

1.6.2 Mapa funcional

El mapa funcional o árbol funcional, “es la representación gráfica de los resultados del análisis funcional”. (9:03)

Su forma en árbol (dispuesto horizontalmente) refleja la metodología seguida para su elaboración en la que una vez definido el propósito clave, éste se desglosa sucesivamente en las funciones constitutivas.

El mapa funcional consta de cinco niveles de desagregación, es decir, las fases en las que se divide. Parte de lo general a lo específico de la siguiente forma: propósito principal, función clave, subfunción clave, unidad de competencia elemento de competencia.

Definir el propósito principal del área de aplicación. Si la empresa cuenta con una misión, esta puede ser adaptada para ser utilizada como propósito principal, ya que debe de indicar la finalidad del área de aplicación. Al desglosar una función, se debe tomar en cuenta el resultado que se debe alcanzar y de allí partir para identificar lo que debe hacerse. El desglose se hace siguiendo una lógica de causa y efecto. Por esta razón para realizar el desglose se debe preguntar ¿Qué funciones se deben realizar para cumplir con la función que se está desagregando?

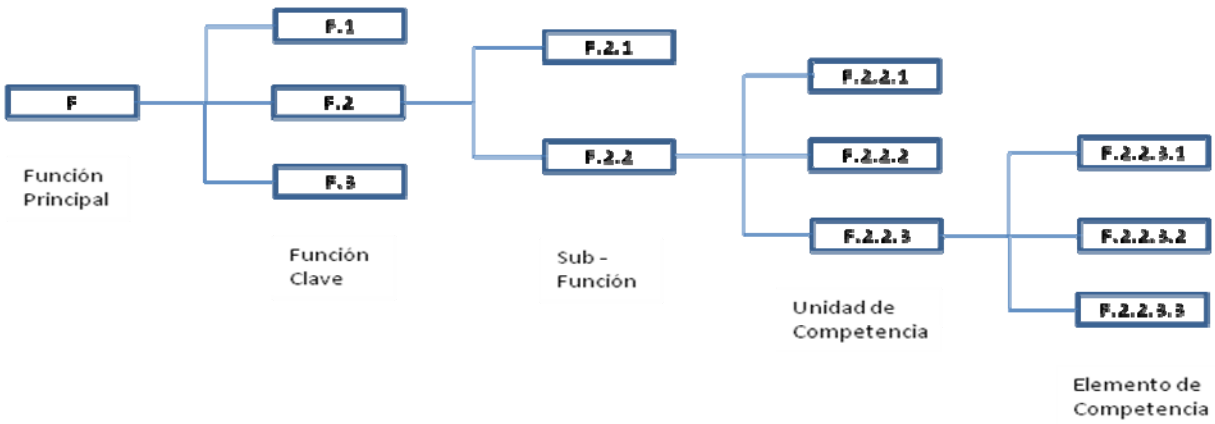
La respuesta indicará las funciones del siguiente nivel (propósito principal, función clave, sub-función clave, unidad de competencia, elemento de competencia) y debe redactarse con un verbo infinitivo que exprese un comportamiento, además debe de ser un verbo medible, evaluable y observable. En caso de la función clave dentro de la teoría administrativa de encuentran las grandes funciones que toda organización ejecuta, empezando por la planificación

de las actividades a desarrollar, la ejecución de dichas actividades y el control o aseguramiento de la calidad de dicha ejecución.

Debe cuidarse, a lo largo de la elaboración del mapa funcional, de no perder de vista la relación entre funciones y el propósito principal. El análisis de las funciones concluye cuando se identifican las que corresponden a los elementos de competencia, que son las funciones que pueden ser llevadas a cabo por una sola persona.

Gráfica 1

Esquema general de un mapa funcional



Fuente: Gestión de Recursos Humanos por Competencia Laboral Intecap 2001

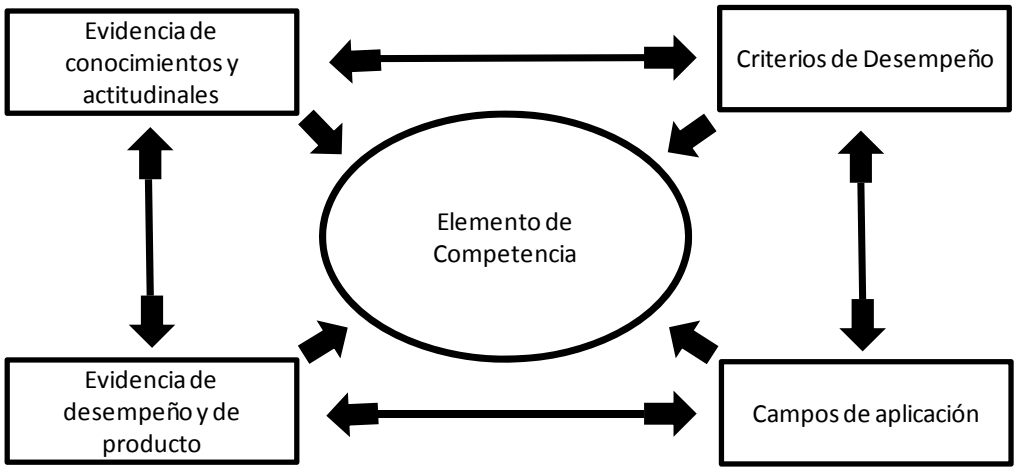
1.7 Estandarización y/o normalización de competencias laborales

Nace como una solución a la necesidad de identificar eficazmente y definir las competencias laborales de un gran número de personas. El estándar y la norma técnica están conformadas por todos los conocimientos habilidades, destrezas y actitudes que fueron especificadas en el análisis funcional y que servirán para el desempeño eficiente de una función productiva. La base estructural de la norma técnica de competencia laboral es el elemento de competencia**, "**el cual se define

como una función productiva elemental que puede ser desempeñada por una sola persona. También se conoce como una acción, un comportamiento o un resultado que el trabajador debe poder llevar a cabo en el ámbito de su ocupación". (5:71)

Gráfica 2

El elemento de competencia y los componentes normativos que lo complementan



Fuente: Gestión de Recursos Humanos por Competencia Laboral Intecap 2001

El elemento de competencia debe acompañarse de los llamados componentes normativos que se describen a continuación:

Criterios de desempeño: "son los que determinan lo que es necesario para que el desempeño de una persona sea considerado competente". (5:71)

Campo de aplicación: "describe las condiciones en las que la persona debe demostrar la competencia; o establece las diferentes circunstancias con las que una persona puede encontrarse en el sitio de trabajo. Define la situación y el

contexto en el que el trabajo será desarrollado, así como el equipo y materiales a utilizar, las condiciones de trabajo, entre otros". (5:72)

Evidencias: "son el componente de la norma en donde se debe probar o mostrar la competencia, estas son: evidencias por desempeño, evidencias por producto, evidencias de conocimiento y evidencias actitudinales". (5:73)

- **"Evidencias por desempeño** se refiere al producto resultante del elemento de competencia que sea una prueba inobjetable de que la persona posee la competencia para realizar la actividad referida". (5:73)

- **"Evidencias por producto** detallan los resultados o productos obtenidos que puedan usarse para demostrar que la actividad fue realizada". (5:73)

- **"Evidencias de conocimiento** se refieren a las teorías, principios y habilidades cognitivas que una persona posee y que le permite tener la base para un desempeño eficiente". Al evaluar esta evidencia, no se debe tener la mentalidad de que los conocimientos científicos son suficientes para evaluar el desempeño, pues tener el conocimiento no siempre significa poseer la competencia. (5:73)

- **"Evidencias actitudinales** sirven de referencia para que el evaluador y el evaluado conozcan las actitudes precisas requeridas para desempeñar la competencia referida por el título del elemento". (5:74)

Los componentes normativos permitirán que los empleados desempeñen su trabajo correctamente, de manera que los resultados sean positivos para el mejor funcionamiento de la empresa objeto de estudio.

Para poder transferir las funciones del mapa funcional a la norma, es preciso elaborar el perfil de ésta, en donde se define el título de la norma, la unidad de competencia y los elementos de competencia. Las unidades son el conjunto de

los elementos de competencia ya desarrollados, que corresponden al perfil de la norma y cuentan con el siguiente contenido:

- Código de la unidad, es el mismo código del mapa funcional.
- Título de la unidad, debe ser el mismo nombre que el de la unidad de competencia del determinado en el perfil de la norma.
- Propósito de la unidad, es el objetivo que tiene la unidad de competencia dentro de la norma.
- Nivel de competencia, éste se define basándose en el grado de autonomía, variedad y complejidad de las actividades en la ejecución de la función. Las competencias laborales se dividen en cinco niveles:

Nivel 1. Es para las personas que demandan constante inspección y que llevan a cabo actividades poco complicadas y comunes.

Nivel 2. En él, la persona realiza actividades rutinarias, necesita menos supervisión y sus acciones requieren de análisis en un grado mínimo.

Nivel 3. Las personas calificadas en este nivel tienen la capacidad de inspeccionar y dirigir personal.

Nivel 4. En éste la persona ya puede desempeñar actividades de planificación, supervisión y dirección de personal.

Nivel 5. Es el que mayor complejidad halla en sus actividades, requiere de un constante análisis por parte del empleado y tiene total facultad para tomar decisiones, planifica, controla y dirige personal.

Tabla 1

Clasificación de niveles de competencia

NIVEL OCUPAC.	NIVEL DE COMPETENCIA	CARACTERISTICAS
OPERATIVO	1. Básico Tradicional No calificado Semicalificado (Operarios, ayudantes, Auxiliares)	• Competencia en el desempeño de un conjunto pequeño de actividades de trabajo o funciones productivas simples, con poca autonomía en el desarrollo de sus actividades y trabajo en equipo. • Predominan las actividades rutinarias, repetitivas, predecibles, y el manejo, operación y mantenimiento de herramienta y equipo manual, eléctrico y mecánico básico, determinado en el estado de caracterización de cada sector
	2. Técnico Calificado Altamente calificado (Técnicos)	• Competencia en un conjunto significativo de actividades de trabajo o funciones productivas variadas, realizadas en diversos contextos, de la ocupación o área. • Se requiere a menudo colaboración con otros y trabajo coordinado en equipo. • Predominan actividades, complejas no repetitivas y el manejo, operación y mantenimiento de herramienta y equipo mecánico y eléctrico, el cual, contribuye a la mejora de la calidad y Productividad del servicio o producto a obtener, comparado con el del nivel anterior.
MEDIO	3. Industrializado Técnico Medio Mandos Medios (Supervisores, Técnicos medios, Jefes de Unidad o Sección, Coordinadores, Monitores, Instructores nivel 1)	• Competencia en una amplia gama de actividades de trabajo o funciones productivas variadas, desempeñadas en diversos contextos. Desarrollan actividades complejas y no rutinarias. • Poseen la habilidad para mejorar métodos y distribuir, coordinar, vigilar, supervisar la actividad a terceros. • Poseen alto grado de responsabilidad y autonomía, o no en la ejecución. • Personal especializado en la preparación y control de la calidad de la producción y de los procesos en un área, de las empresas de cualquier Sector de la actividad económica. Realizan ensayos y análisis de materia prima y de procesos de productos. • Operan, y dan mantenimiento al equipo computarizado de producción el cual influye altamente en la calidad y la productividad de productos o servicios de las empresas.

EJECUTIVO	4. Profesional Mandos Superiores (Jefe de Planta de Producción, Administradores, Jefes de Depto., Instructores nivel 2)	• Competencia para el diseño, planificación, análisis y administración, en una gama de actividades complejas o funciones de trabajo, desempeñada en una variedad de contextos profesionales o en una o varias partes de un proceso productivo. • Poseen alto grado de responsabilidad y autonomía. • Tienen responsabilidad por el trabajo de otros y responsabilidad ocasional en la asignación o planificación de recursos. • Responsable del diseño, planeación, conceptualización y desarrollo de las actividades que conforman los procesos de producción para elaboración de productos o servicios, proponen o diseñan nuevos procesos, productos, equipo, herramienta, aplicaciones de software y teorías para el aumento de la productividad, competitividad y calidad de la empresa. • Posee un alto nivel de creatividad, capacidad de análisis y conocimientos técnicos en una o varias áreas o especialidades, relacionadas con las funciones laborales que desempeña, en uno o varios procesos de la línea de producción de una empresa.
	5. Profesional Especializado Directivos Alta Gerencia (Directores, Gerentes, Sub gerentes, Jefes De División, Asesores, Instructores nivel 3)	• Competencia para la aplicación, evaluación de una gama de principios fundamentales y de técnicas complejas, y procesos a menudo impredecibles. • Poseen total autonomía personal y responsabilidad frecuente en la asignación de recursos. • Responsabilidad en el análisis, la dirección, diagnóstico, evaluación y transformación del diseño, planeación, ejecución y desarrollo de actividades. • Responsable de planificar, evaluar y transformar los procesos de una línea de producción para el aumento de la productividad, calidad de productos y servicios, y la competitividad empresarial. • Poseen alto nivel de prospección, de creatividad, capacidad de análisis y conocimientos técnicos en las áreas o especialidades relacionadas con los procesos de una o varias líneas de producción de la empresa.

Fuente: Gestión por Competencia Laboral Intecap 2003

1.8 Catálogo de matrices

Una de las ventajas de trabajar por competencia laboral es el uso de las matrices que proporcionan información precisa en el momento justo. Se desarrollan a partir de los datos obtenidos en la identificación de competencias, el mapa funcional, así como de las normas y estándares ya establecidos. En éste se registrará información sobre los perfiles laborales identificados, funciones, competencias y otros datos importantes para el gestor de recursos humanos.

1.8.1 Matriz funcional

“Sirve para contar con información de las posiciones identificadas, las competencias para desempeñarlas, así como el nivel en el que las competencias son requeridas”. (5:78)

Cuadro 1

Matriz funcional

Fuente: Gestión de Recursos Humanos por Competencia Laboral Intecap 2001

En esta matriz se deberán registrar todos los descriptores laborales identificados en la organización, especificando por cada uno las competencias básicas, genéricas y específicas requeridas, así como los niveles del 1 al 5 en los que deberán estar presentes para desempeñar las funciones efectivamente.

1.9 Elaboración de descriptores de puestos

El descriptor de puestos “es un proceso que consiste en enunciar las tareas o responsabilidades que lo conforman y lo hacen distinto a todos los demás puestos que existen en la organización”. (12:1)

Se obtienen como derivación del análisis de las funciones productivas de una organización, el cual se realiza luego de la obtención, evaluación y organización de información concerniente al perfil en cuestión. En la descripción del perfil laboral se deben plasmar todas las metas, funciones, competencias básicas, genéricas y específicas, así como condiciones de trabajo y otros aspectos importantes. Esta descripción ayuda a la organización a avanzar hacia sus objetivos, por lo que, es elemental que la información que contiene sea precisa y que se actualice continuamente.

El objetivo del análisis y descripción de perfiles laborales “es el conocimiento real y actualizado de la estructura de la organización, así como la identificación de las partes que constituyen una posición de trabajo”. (5:80)

1.10 Admisión de personal basado en competencias laborales

Dotar de personal competente a la organización es una de las funciones más importantes que desarrolla Recursos Humanos y conlleva un alto grado de responsabilidad.

De una contratación acertada dependerá que la organización cuente con personal calificado y sea competitiva.

1.11 Reclutamiento de personal por competencias laborales

Una vez definidos los requerimientos de personal, así como las características que deberán poseer, el siguiente paso es el reclutamiento. El mismo “es el proceso de identificar y atraer a un grupo de candidatos, de los cuales más tarde se seleccionará a uno para ofrecerle el empleo.” (1:139)

Éste funciona como un proceso de comunicación de doble vía, ya que comunica y divulga las oportunidades de empleo, al tiempo que atrae a los candidatos para el proceso selectivo.

Para llevar a cabo este proceso se deben revisar las diferentes fuentes de reclutamiento y seguidamente hacer una preclasificación de currícula, para luego iniciar con el proceso de selección.

1.11.1 Revisión de fuentes de reclutamiento

Una vez definido el perfil de selección, el siguiente paso será convocar a los interesados a través de las fuentes de reclutamiento internas y externas. “El reclutamiento interno se aplica a los candidatos que trabajan en la organización, para promoverlos o para transferirlos a otras actividades más complejas o más motivadoras. El reclutamiento externo se dirige a candidatos que están fuera de la organización, para someterlos al proceso de selección de personal.” (3:95)

El aprovisionamiento interno se puede realizar de dos maneras: a través de la promoción interna o con la técnica de autopostulación; “la cual permite identificar los candidatos potenciales para ocupar el cargo en mención y con los planes de sucesión”. (5:114)

El reclutamiento externo, al igual que en un proceso de reclutamiento tradicional, utiliza diversas técnicas para influir en los candidatos y atraerlos, pues se trata de escoger los medios más adecuados para llegar al candidato más deseado, donde quiera que se encuentre. Entre los medios a utilizar están:

- Consultores de recursos humanos
- Anuncios (periódicos, revistas especializadas, internet)
- Candidatos espontáneos
- Recomendaciones de los empleados
- Instituciones de formación profesional y educativas

Lo más recomendable es utilizar todos los medios, dependiendo del puesto que se esté reclutando.

1.12 Selección de personal por competencias laborales

Las empresas de hoy necesitan contar con personal que tenga capacidad de ejecutar su trabajo con eficiencia, que posea los conocimientos teóricos y la capacidad de lograr un objetivo o resultado en un contexto dado, por tal motivo es necesario decir que la selección de personal “es el proceso mediante el cual una organización elige, entre una lista de candidatos, la persona que satisface mejor los criterios exigidos para ocupar el cargo disponible”. (3:111)

“La selección es necesaria para poder determinar de forma adecuada entre una enorme gama de diferencias individuales, tanto físicas como de comportamiento y de allí determinar aquella que puede ocupar mejor la posición vacante”. (10:23)

El objetivo del proceso de selección es escoger y clasificar los candidatos más adecuados a las necesidades del cargo y la organización. En síntesis el proceso de selección tradicional, es escoger al individuo más capacitado para un puesto

específico. Por otro lado, al momento de introducir en la gestión de recursos humanos la variable de competencia, la visión cambia, pues en el proceso de selección se clasifican y escogen a aquellos candidatos que posean las competencias y calificaciones solicitadas en el perfil para ocupar el cargo ofrecido.

1.12.1 Entrevista por competencias laborales

Busca detectar, las competencias relevantes para la posición que se está contratando, basándose en el análisis de comportamientos pasados. La entrevista de selección "consiste en una plática formal y a profundidad, conducida por el encargado de hacer la selección para evaluar la idoneidad del solicitante para el puesto". (5:128)

El objetivo del entrevistador es comparar con objetividad las características ofrecidas por el candidato, con los requisitos exigidos por el cargo vacante.

Es importante aclarar que se debe hacer dos entrevistas. Una dirigida por el departamento de recursos humanos y la otra por el futuro supervisor. Esto se debe a que el papel del departamento de personal consiste en enviar al supervisor dos o tres candidatos que hayan obtenido alta puntuación y el supervisor es la persona idónea para evaluar las habilidades y conocimientos técnicos del solicitante.

1.12.2 Evaluaciones por competencias laborales

Las evaluaciones permiten identificar la brecha existente entre las competencias del candidato y las requeridas por la empresa.

- Pruebas de idoneidad: es un proceso en el cual el candidato es sometido a pruebas que sirven para evaluar los conocimientos, aptitudes y habilidades que la persona posee y que le ayudan al encargado de selección a determinar la compatibilidad que tienen los candidatos respecto de los requerimientos del puesto. Entre ellas están: pruebas de conocimiento, pruebas psicométricas y pruebas de personalidad.

Pruebas de conocimiento o capacidad. "Son instrumentos para evaluar el nivel de conocimiento general y especifico de los candidatos exigidos por el cargo vacante". (3:124)

Pruebas psicométricas. Constituyen una medida objetiva y estandarizada de una muestra del comportamiento referente a aptitudes de la persona. Se utilizan como medidas de desempeño y se basan en muestras estadísticas de comparación, las cuales se aplican en condiciones estandarizadas. Se dice que las pruebas psicométricas "focalizan principalmente las aptitudes y sirven para determinar en qué cantidad están presentes en cada persona, para prever su comportamiento en determinadas situaciones de trabajo". (3:127)

Pruebas de personalidad. Personalidad no es sólo un conjunto de ciertos aspectos medibles, pues es una integración, una mezcla, un todo organizado. El termino personalidad representa la integración única de características medibles relacionadas con aspectos permanentes y consistentes de una persona.

En la etapa de implementación del sistema por competencias estas evaluaciones deben aplicarse, no sólo a los candidatos externos, sino también a todo el personal de la organización.

- Centro de evaluación (assessment center): "es un método de selección mediante el cual se intenta predecir el rendimiento del candidato en un determinado puesto de trabajo." (11:32) Consta de varias pruebas realizadas

en grupo, donde se pide a los candidatos que realicen pruebas que se aproximan a las funciones y tareas que se van a encontrar en el puesto de trabajo real.

Pretende predecir el rendimiento de una persona en un puesto de trabajo determinado, además evalúa el potencial, las cualidades e incluso las capacidades de desarrollo individual de los candidatos, se utilizan primordialmente para la evaluación de posiciones de mandos medios, ejecutivos y directivos, sin embargo según la orientación que se le dé, puede adaptarse a todas las áreas de la empresa.

Una vez finalizadas las evaluaciones, se procede a entrevistar a los candidatos para identificar su capacidad al desempeñar el puesto de trabajo. Al concluir con las entrevistas, se seleccionan los candidatos que más se ajusten al perfil buscado, con el objetivo de elaborar un informe minucioso de cada uno de ellos.

1.12.3 Verificación de datos y referencias

El profesional de recursos humanos para responderse algunas preguntas sobre el candidato, recurre a la verificación de datos y a las referencias. Las referencias laborales difieren de las personales en que describen la trayectoria del solicitante en el campo de trabajo. Es necesario poner en tela de juicio dichas referencias ya que los antiguos superiores, pueden no ser totalmente objetivos.

1.12.4 Examen médico

Es conveniente que en el proceso de selección se incluya un examen médico del solicitante; para evitar el ingreso de un individuo que padece una enfermedad

contagiosa, prevenir accidentes o el caso de personas que se ausentarán con frecuencia debido a sus constantes quebrantos de salud.

1.12.5 Informe final

El objetivo del informe es que las personas que no han intervenido en el proceso de selección y tienen capacidad de decisión acerca del candidato, posean una información lo más completa, objetiva y detallada posible sobre los aspirantes a cubrir el puesto. Debe contener lo siguiente:

Antecedentes personales: nombre, fecha de nacimiento, escolaridad, nombre del cargo al que aplica y fecha de evaluación.

Rasgos de personalidad: se detallan características generales del postulante como introversión, extroversión, manejo de la ansiedad, estabilidad emocional. También se refiere a la capacidad de trabajo, su motivación al logro, recursos, disciplina, estructuración creatividad, energía, relación con la autoridad y la capacidad de liderar grupos.

Resumen de referencias laborales: se relata el análisis de las referencias laborales y los efectos, ya sean negativos o positivos.

Conclusiones: si el candidato es recomendable o no para el cargo con observaciones o sin ellas.

Observaciones: fortalezas para el cargo, contradicciones, tipo de situaciones en las que será eficaz (de acuerdo a las competencias establecidas). Áreas en las que necesita más apoyo (es decir competencias que debe mejorar), expectativas de satisfacción, tipo de supervisión requerida, estabilidad esperada en el cargo y evolución de su potencial.

Comparativo de candidatos: mediante la matriz funcional se puede comparar los resultados de los candidatos. Los aspectos mencionados anteriormente son uno de los cuantos requisitos que debe contener un informe final, después de haber concluido con el proceso de selección no existe una estructura ya

establecida, más bien es la creatividad con que se desee dar a conocer los resultados de dicho proceso, siempre con el objetivo de plasmar la importancia que tiene llevar un proceso de selección por competencias laborales.

La realización del informe final constituye un adecuado proceso que le permitirá a la empresa objeto de estudio seleccionar al candidato ideal para ocupar una vacante.

CAPÍTULO II

SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

2.1 Metodología utilizada en la investigación

Para recolectar la información que se presenta en este capítulo se elaboró un censo, aplicándose cuestionarios al total de la población, siendo estos 75 empleados. Es decir que el cuestionario se aplicó y fue respondido por el 100% del personal que labora para la empresa; entre administrativos y operativos. También se utilizó la observación como técnica de investigación con el objetivo de verificar el funcionamiento de la unidad objeto de estudio, a través de visitas a las instalaciones de la empresa.

Asimismo, para contar con información más certera y fidedigna que la obtenida mediante la técnica de la observación, se realizaron entrevistas a la encargada de llevar a cabo los procesos de reclutamiento y selección de personal, con el propósito de obtener datos confiables y conocer cómo se realizan estos procesos, cuestionándola sobre aspectos importantes que permitirá obtener información que sirva de base para comprobar las hipótesis planteadas y llegar a conclusiones objetivas sobre el tema investigado.

2.2 Antecedentes de la empresa

Yobel Supply Chain Management, S.A. se fundó el 12 de abril de 1965, desde su fundación la empresa ha pasado por una serie de cambios, adaptándose a las necesidades de la época, logrando así un desarrollo y crecimiento permanente.

En Guatemala inició operaciones hace 5 años, dedicándose a prestar servicio de logística a empresas de reconocido prestigio con diversidad de productos; en el almacenamiento de mercadería, despacho de pedidos y devolución de los mismos.

2.2.1 Misión

Desarrollo continuo del conocimiento optimizando la cadena de abastecimiento de los clientes.

2.2.2 Visión

Corporación multinacional, modelo de excelencia sincronizando cadenas de abastecimiento “a través de un crecimiento planificado, basado en el desarrollo continuo del conocimiento y el trabajo en equipo de un grupo humano lleno de energía y pasión inagotable, emprenderemos el camino hacia la excelencia que nos permitirá, mediante la generación de soluciones permanentes en el tiempo, convertirnos en una corporación multinacional reconocida globalmente como un modelo de éxito en la sincronización de cadenas de abastecimiento”.

2.2.3 Objetivo

Estar entre las cinco primeras compañías que ofrecen servicios de Supply Chain Management en Latinoamérica.

2.2.4 Valores

Los valores corporativos que comparten y aplican los miembros de YOBEL SUPPLY CHAIN MANAGEMENT S.A. son los siguientes:

- **Integridad:**

Es la garantía y seguridad que se debe brindar al cliente, cumpliendo las promesas y siendo coherente entre lo que se dice y se hace.

- **Madurez:**

Es el balance que debe tener el personal que labora en la empresa entre el coraje y la consideración.

- **Amplitud Mental:**

Es necesario que todo el personal que labora en la empresa sea flexible en la manera de pensar, mostrándose abiertos y dispuestos a los demás con sus ideas y opiniones.

- **Comunicación:**

Es la capacidad que debe tener el recurso humano para interrelacionarse con los demás. Haciéndose entender y sabiendo escuchar con el propósito de lograr un mejor desarrollo de la organización.

- **Organización:**

Implica fijar objetivos para todas las áreas de la empresa y administrar las tareas de manera que se realicen en el tiempo previsto.

- **Relaciones Interpersonales:**

El personal que labora en la empresa debe tratarse con respeto en un ambiente de armonía, esto con el fin de realizar el trabajo con entusiasmo y energía.

- **Trabajo en Equipo:**

Es la capacidad que tiene el recurso humano para generar alternativas diferentes, obteniendo de esta forma la sinergia (1+1=3) vía diferencias individuales.

2.2.5 Función

La función principal de Yobel Supply Chain Management, S. A. es brindar servicios de optimización de cadenas de suministros a través de consultorías, insourcing y outsourcing dependiendo cuanto necesiten tercerizar sus clientes.

Para efectuar esta función la empresa debe llevar a cabo cuatro procesos claves:

- La planeación: entre la demanda y la oferta para abastecer al consumidor.
- El abastecimiento: planes y alianzas con proveedores a costos mínimos de entregas.
- La manufactura: máxima flexibilidad y velocidad a bajos costos para responder al mercado.
- La entrega: movimiento eficiente de producto de almacenes a clientes.

Sincronizando la planeación, la entrega, la manufactura y el abastecimiento con planes válidos y medibles, se obtiene que los clientes sean atendidos a mejores niveles y menores costos.

2.2.6 Estructura

Yobel Supply Chain Management, cuenta con una estructura organizacional de tipo funcional, es decir, que las unidades organizacionales están claramente divididas de acuerdo con las funciones básicas que realiza la empresa.

La empresa está conformada por una Gerencia General, que es responsable de planificar, dirigir y controlar la gestión de la unidad de negocio, contribuyendo al cumplimiento de los objetivos de la corporación, así como también generar y sostener la máxima eficiencia y los estándares de calidad.

El área de Planificación de Cadena se encarga de planificar la cadena de abastecimiento logístico sincronizando la oferta con la demanda; logrando la optimización de recursos para la atención de los requerimientos de operación y del cliente. Está integrada por un Planeador de Cadena y dos Asistentes Administrativos que se encargan de organizar y apoyar las actividades administrativas de la empresa, proporcionando apoyo al planeador de cadena y a las diferentes jefaturas de la organización.

La unidad de Recursos Humanos tiene la responsabilidad de contribuir al mejoramiento del desempeño y aportaciones al personal de la organización, a través de la organización de recursos humanos; cuenta con un Jefe de Recursos Humanos y dos Asistentes.

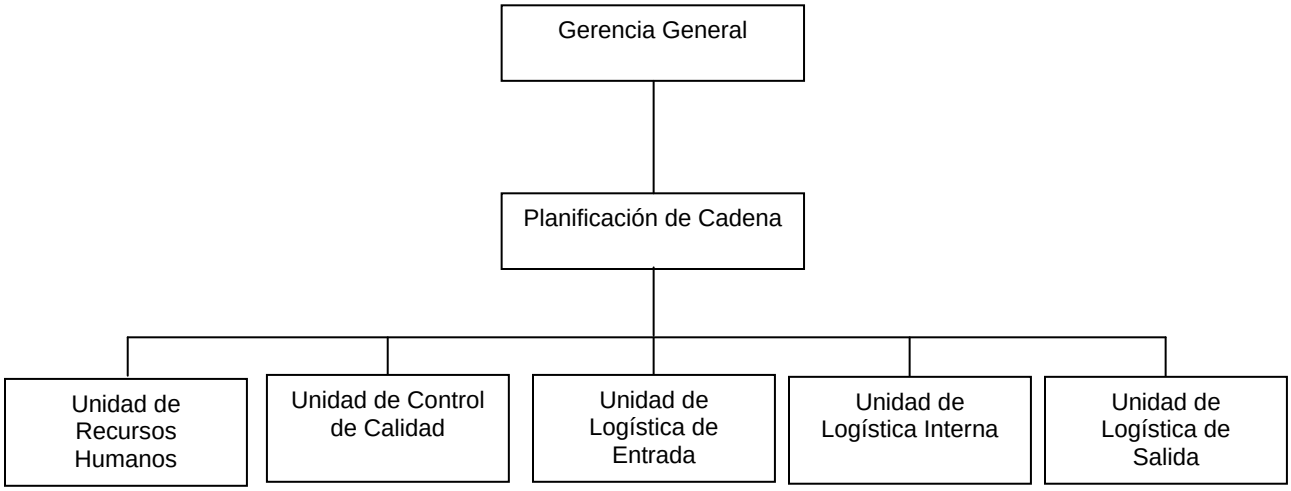
La unidad de Control de Calidad se encarga de supervisar y coordinar las actividades para asegurar la calidad de los productos almacenados y la seguridad de los trabajadores en la realización de sus funciones dentro de las instalaciones; cuenta con un Jefe de Control de Calidad y dos Analistas de Control de Calidad.

La unidad de Logística de Entrada es la encargada de gestionar de manera eficiente y óptima los ingresos de productos, que se realicen al Centro de Distribución. Esta cuenta con un Jefe de Logística de Entrada, un Supervisor de Abastecimiento, dos Digitadores, un Supervisor de CDR's y tres Auxiliares de CDR's.

La unidad de Logística Interna es responsable de supervisar el plan de producción en tiempo, cantidad y calidad, evitando las paradas de línea. Además, innovar el proceso con el fin de brindar un mejor servicio al cliente. Está conformada por dos Jefes de Logística Interna, dos Supervisores de Picking, y 45 Operarios (Abastecedores, Sacadores Chequeadores, Despachadores y Operarios Auxiliares).

La unidad de Logística de Salida se encarga de planificar, coordinar y dirigir las actividades necesarias para el despacho de los pedidos. Está conformada por un Jefe de Logística de Salida, dos Supervisores de Tráfico, un Supervisor de Despacho y cuatro Supervisores de Campo.

Gráfica 3
Organigrama general actual
Yobel Supply Chain Management, S.A.



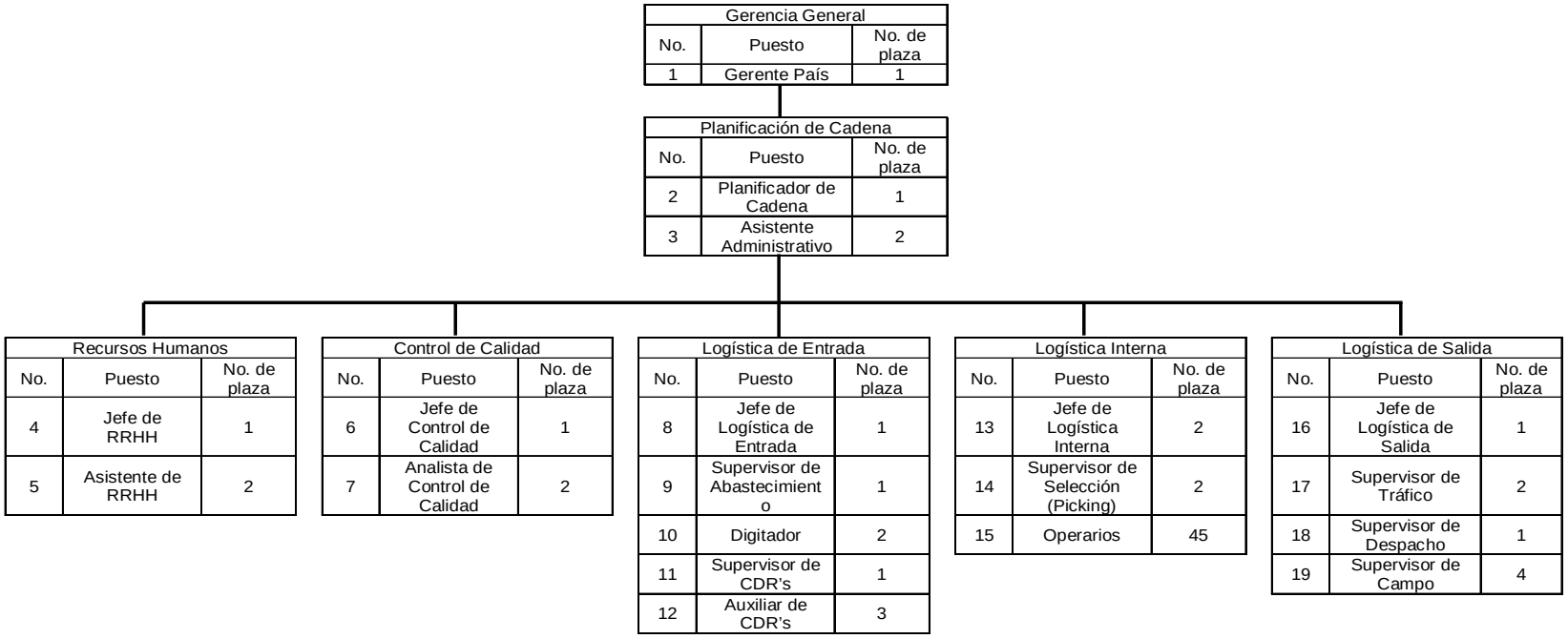
Fuente: Yobel Supply Chain Management, abril 2009.

La importancia de contar con la representación gráfica de la estructura de la empresa, es que sirve como medio de información al permitir que los empleados y público en general tengan una visión de la estructura y de las relaciones (líneas de autoridad y responsabilidad) que guardan entre si los órganos que la integran.

Gráfica 4

Organigrama nominal

Yobel Supply Chain Management, S.A.



Gerencia General		
No.	Puesto	No. de plaza
1	Gerente País	1

Planificación de Cadena		
No.	Puesto	No. de plaza
2	Planificador de Cadena	1
3	Asistente Administrativo	2

Recursos Humanos		
No.	Puesto	No. de plaza
4	Jefe de RRHH	1
5	Asistente de RRHH	2

Control de Calidad		
No.	Puesto	No. de plaza
6	Jefe de Control de Calidad	1
7	Analista de Control de Calidad	2

Logística de Entrada		
No.	Puesto	No. de plaza
8	Jefe de Logística de Entrada	1
9	Supervisor de Abastecimiento	1
10	Digitador	2
11	Supervisor de CDR's	1
12	Auxiliar de CDR's	3

Logística Interna		
No.	Puesto	No. de plaza
13	Jefe de Logística Interna	2
14	Supervisor de Selección (Picking)	2
15	Operarios	45

Logística de Salida		
No.	Puesto	No. de plaza
16	Jefe de Logística de Salida	1
17	Supervisor de Tráfico	2
18	Supervisor de Despacho	1
19	Supervisor de Campo	4

Fuente: Elaboración propia, abril de 2009.

2.3 Proceso de reclutamiento de personas

Con base en el estudio realizado en la empresa Yobel Supply Chain Management, S. A., el presente capitulo da a conocer los resultados de la investigación.

Actualmente la empresa cuenta con una unidad de Recursos Humanos que se encarga del proceso de reclutamiento y selección de personal, para el cual utilizan un sistema tradicional.

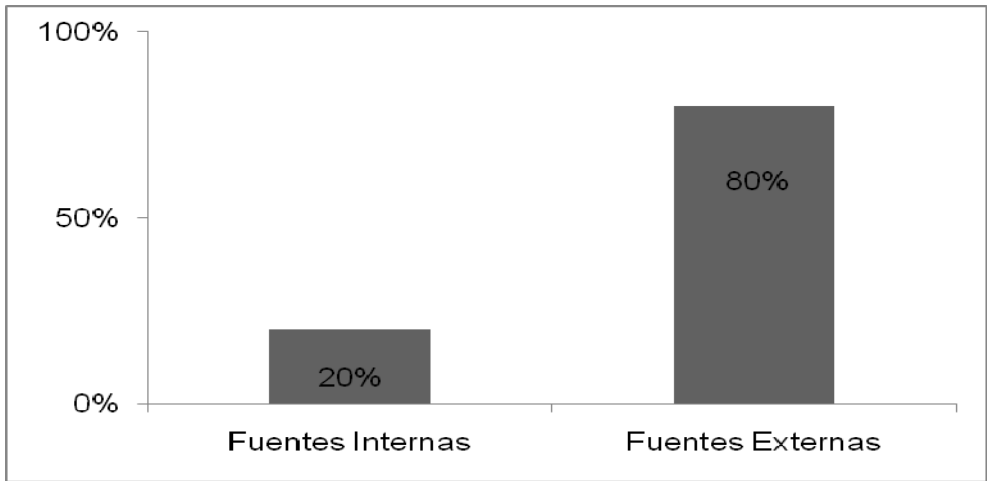
El proceso de reclutamiento de personas se inicia cuando surge una necesidad de personal, para lo cual, el encargado de la unidad en donde se encuentra la plaza disponible le envía un correo electrónico a la encargada de la unidad de Recursos Humanos con los requisitos del puesto, para que seleccione las fuentes de reclutamiento que considere oportunas, atendiendo a las necesidades del puesto que se desee cubrir. Los requisitos indispensables para cada puesto de trabajo cambian constantemente pues a pesar de que cuentan con descriptores de puestos, estos no son utilizados, ya que no están actualizados y no existen descriptores para todos los puestos.

2.3.1 Reclutamiento interno y externo

Para la empresa es importante promover al personal, por lo que cuenta con una política de promoción interna, en donde se estipula que los actuales empleados tienen opción preferencial para acceder a determinados puestos, por lo que previo a la contratación externa se busca dentro de la misma, a la persona que reúna las cualidades del puesto. A pesar de esto según afirmación de la encargada de este proceso, el reclutamiento externo es el más utilizado, lo que afecta negativamente la motivación de los empleados y reduce la fidelidad de los

mismos para la empresa. Lo anterior fue confirmado por los empleados, como lo indica la siguiente gráfica.

Gráfica 5
Fuentes de reclutamiento
Yobel Supply Chain Management, S.A.



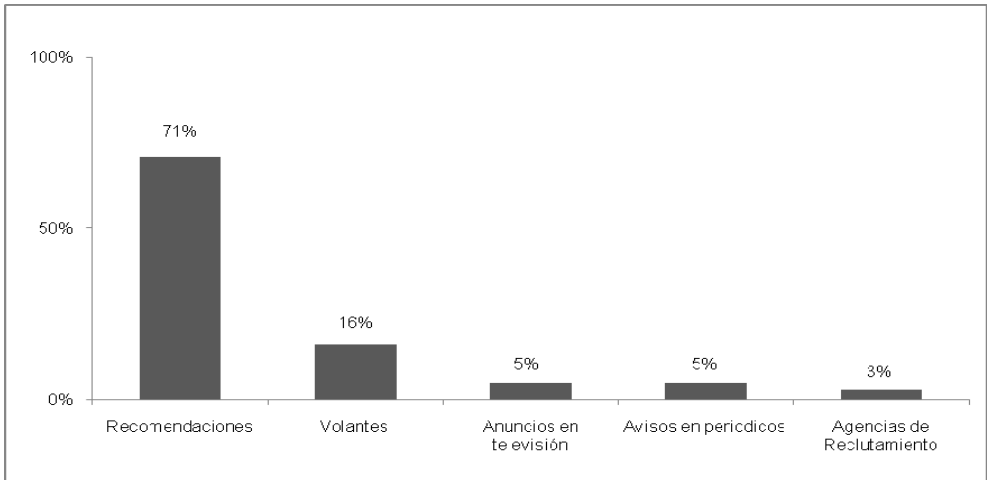
Fuente: Investigación de campo, abril 2009.

Se utiliza más el reclutamiento externo que el interno, porque la mayoría de puestos que generalmente se encuentran disponibles son de nivel operativo y por ser el nivel más bajo en la jerarquía, no existe un nivel inferior del cual se pueda promover.

2.3.2 Técnicas de reclutamiento

Las técnicas que normalmente utiliza la encargada del proceso de reclutamiento y selección son: volantes, anuncios en periódicos y televisión (cable local, Amatitlán), agencias de reclutamiento y recomendaciones; siendo las más utilizadas estas ultimas.

Gráfica 6
Técnicas de reclutamiento
Yobel Supply Chain Management, S.A.



Fuente: Investigación de campo, abril 2009.

Se verificó que la empresa prefiere contar con colaboradores de confianza dentro de la misma; por lo que el 71% del personal fue contratado por recomendación de los empleados de la empresa.

2.4 Proceso de selección de personas

Al finalizar con el proceso de reclutamiento, los solicitantes que llenan los requisitos del puesto, inician el proceso de selección. Esta fase implica una serie de pasos, los cuales consisten en: entrevistas, evaluaciones y verificación de referencias.

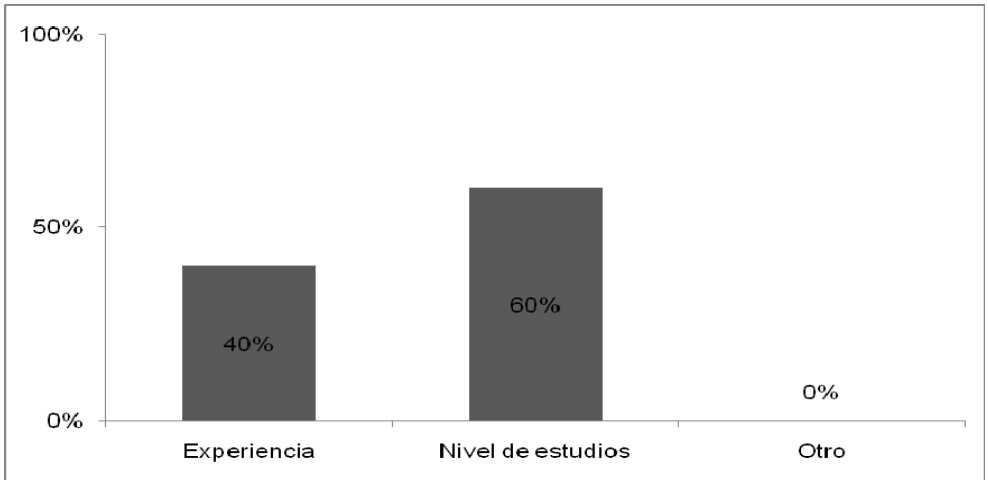
La encargada de tal proceso indicó que una vez obtenida la currícula de los aspirantes, se revisan y comparan con la solicitud llenada por el mismo para comprobar cuales cumplen con los requisitos solicitados; luego de esta revisión se concreta una cita con los candidatos para realizar una entrevista y las

evaluaciones necesarias para determinar las habilidades y destrezas de los candidatos.

Una vez realizados los pasos anteriores, la encargada de Recursos Humanos verifica las referencias personales y laborales del candidato. Teniendo ya este proceso, se procede a proporcionar una terna al Jefe de Área que esta haciendo la solicitud, el cual, de ser necesario hará una segunda entrevista y tomará la decisión de la persona que va a contratar.

Los aspectos que se toman en cuenta para la selección de personas en la empresa, son la experiencia y el nivel de estudios. Lo anterior fue confirmado por los empleados, ya que cuando se les pregunto, sobre cuál fue el aspecto más importante que se tomo en cuenta para que la empresa los contratara, se obtuvo la siguiente información.

Gráfica 7
Aspectos a considerar durante el proceso de selección de personas
Yobel Supply Chain Management, S.A.



Fuente: Investigación de campo, abril 2009.

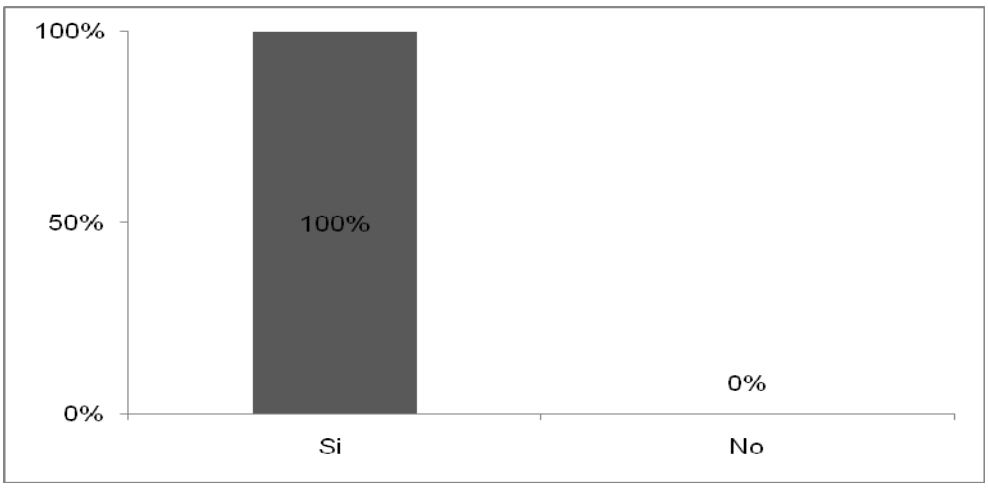
2.4.1 Técnicas de selección

La encargada del proceso de reclutamiento y selección, manifestó que las técnicas que se utilizan para la admisión de personal a la empresa son entrevistas, pruebas que determinen destrezas y habilidades y verificación de referencias.

2.4.2 Entrevistas

La persona encargada de este proceso, comentó que el tipo de entrevista utilizada es la estandarizada y les sirve para evaluar aspectos de su historial laboral, personal y corroborar la información de la solicitud. En la siguiente gráfica se puede observar que el 100% de los empleados afirmaron que fueron entrevistados durante el proceso de selección.

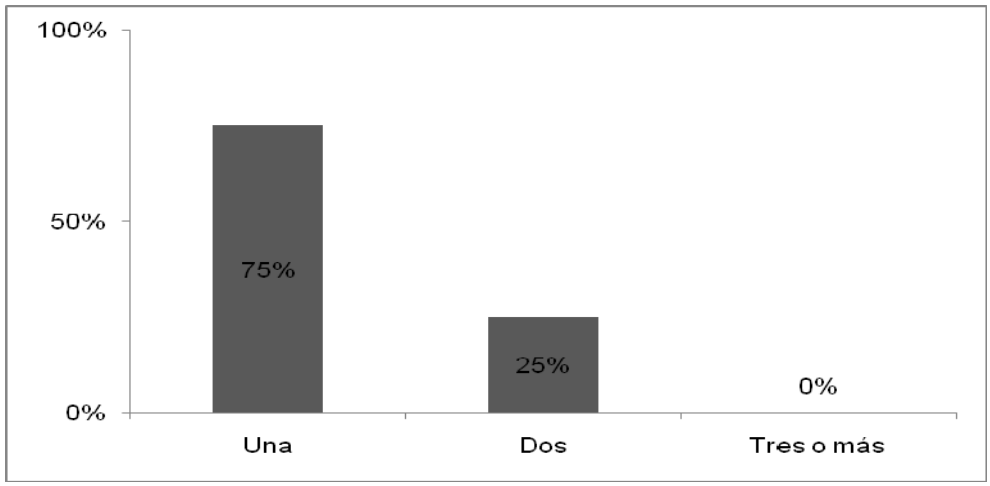
Gráfica 8
Entrevistas de selección
Yobel Supply Chain Management, S.A.



Fuente: Investigación de campo, abril 2009.

Asimismo en la siguiente gráfica se puede observar que el 25% del personal manifestó haber sido entrevistado dos veces; mientras que el 75% de los empleados indicaron que sólo les realizaron una entrevista inicial.

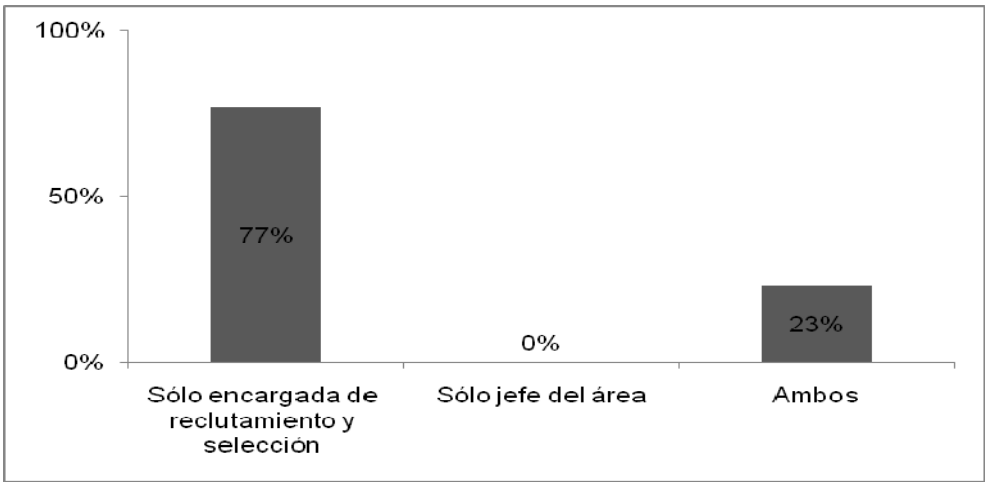
Gráfica 9
Número de entrevistas realizadas
Yobel Supply Chain Management, S.A.



Fuente: Investigación de campo, abril 2009.

Las personas encargadas de realizar las entrevistas de selección son el jefe del área, donde se esta haciendo la solicitud y la encargada del proceso de reclutamiento y selección.

Gráfica 10
Persona encargada de realizar entrevistas
Yobel Supply Chain Management, S.A.

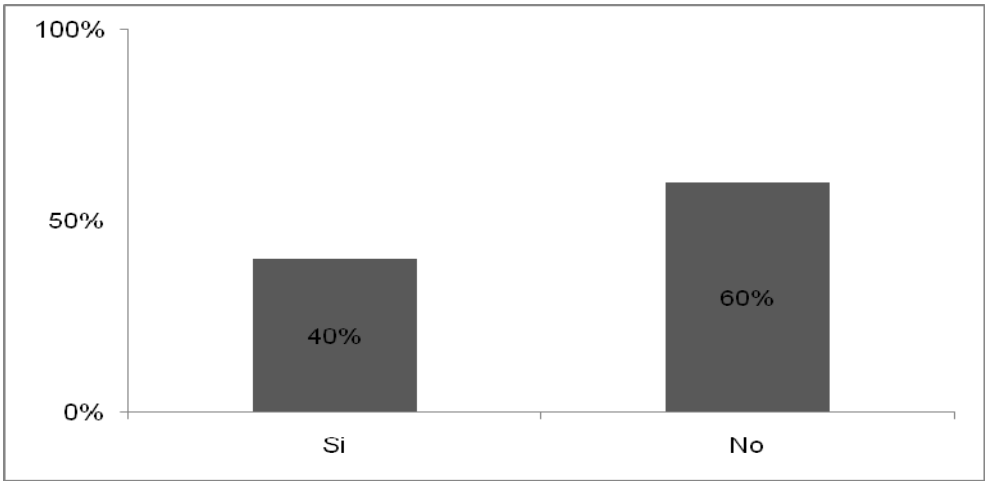


Fuente: Investigación de campo, abril 2009.

2.4.3 Pruebas

La encargada del proceso de reclutamiento y selección, sostiene que dentro de las técnicas de selección que utiliza la empresa, esta la aplicación de pruebas, sin embargo, al cuestionar a los empleados el 60% respondió no haber realizado ninguna prueba durante el proceso de selección, mientras que el 40% restante informó haber efectuado pruebas durante el mismo proceso.

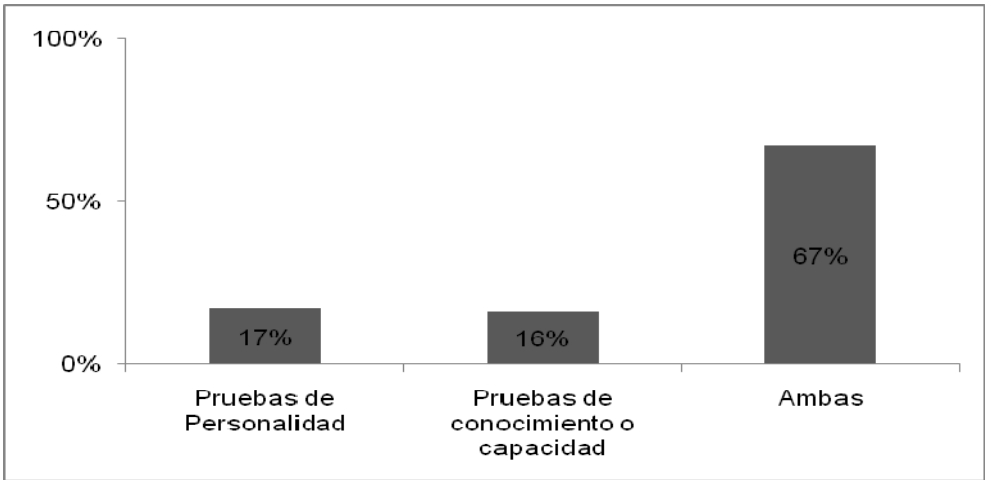
Gráfica 11
Aplicación de pruebas
Yobel Supply Chain Management, S.A.



Fuente: Investigación de campo, abril 2009.

Las pruebas que se aplican a los empleados son de personalidad y de conocimiento y capacidad. Esto con el objetivo de evaluar la compatibilidad entre los aspirantes y los requerimientos del puesto.

Gráfica 12
Tipos de pruebas
Yobel Supply Chain Management, S.A.



Fuente: Investigación de campo, abril 2009.

En la gráfica anterior se puede observar que del 40% de los empleados que confirmaron haber sido examinados el 17% respondió haber efectuado pruebas de personalidad, el 16% pruebas de conocimiento o capacidad y el 67% restante comentó que se les aplicaron ambas pruebas.

2.4.4 Costo de admisión

La encargada de la unidad de recursos humanos manifestó que no se tiene calculado el costo para los procesos de reclutamiento y selección de personal para una plaza disponible.

2.4.5 Evaluación de los resultados de admisión

Con base a la entrevista realizada a la encargada de la unidad de Recursos Humanos, la misma afirmó que no existe una evaluación que confirme si las fuentes de reclutamiento utilizadas logran atraer a la cantidad de candidatos que se necesitan para lograr que el proceso cumpla con las expectativas deseadas; de igual forma manifestó que no se cuenta con ningún procedimiento que confirme si los resultados de la selección fueron exitosos o no.

2.5 Índice de rotación de personal

El índice de rotación de personal en la empresa Yobel Supply Chain Management, S.A., se determinó tomando en cuenta como base los datos comprendido de marzo 2008 a marzo 2009, donde:

Datos:
Número de empleados desvinculados: 23
Promedio de empleados de la organización: 75

Índice de Rotación = 23/75 = 31%

El resultado muestra que en Yobel Supply Chain Management, S.A. existe alta rotación de personal, es decir, un 31%, porcentaje que obedece a que en el último año se han retirado veintitrés de sus setenta y cinco integrantes; generando así, desaprovechamiento de recursos financieros debido al cambio constante de empleados.

2.6 Resultados de la Investigación

Según el análisis de la investigación, se pudo determinar que la empresa Yobel Supply Chain Management, S.A., cuenta con una unidad de recursos humanos, la cual se encarga de los procesos de reclutamiento y selección de personal, ésta utiliza un sistema tradicional para cubrir los puestos que se encuentran disponibles dentro de la empresa.

El proceso de reclutamiento de personal se lleva a cabo cuando surge una plaza disponible en cualquier área de trabajo o cuando por exceso de trabajo se tiene la necesidad de contratar personal temporal. La encargada de tal proceso manifestó que aunque para la empresa es importante que se promueva al personal existente, es más utilizado el reclutamiento externo que el interno, debido a que la mayoría de personal existente es del nivel operativo y por ser el nivel más bajo en la jerarquía, no existe un nivel inferior del cual se pueda promover. Además indicó que la técnica más utilizada para reclutar personal para las plazas disponibles es a través de la recomendación de alguno de los trabajadores que labora dentro de la empresa, por lo que se reduce la posibilidad de encontrar a los candidatos más adecuados para el proceso de selección.

El proceso de selección de personal que aplica la empresa no le ayuda a visualizar al candidato idóneo para el puesto de trabajo, debido a que, si bien la empresa cuenta con descriptores de puestos los mismos no están actualizados y no existen para todos los puestos de trabajo, por lo que simplemente se basan en los requerimientos que el encargado del área donde se encuentra la plaza vacante solicite en ese momento. Esto da lugar a que el encargado de tal proceso no cuente con información objetiva que le permita tomar decisiones acertadas respecto a eliminar o aceptar a determinados aspirantes.

Los pasos que se siguen para el proceso de selección de personal son: realización de entrevistas, aplicación de pruebas y verificación de referencias.

Las entrevistas de selección que realiza la empresa sirven para corroborar la información del aspirante, su historial laboral y personal. La encargada de este proceso afirmó que se realizan dos entrevistas, sin embargo, se pudo comprobar que el 75% de los empleados fueron entrevistados una solo vez. Los empleados que fueron entrevistados dos veces informaron que la segunda entrevista les fue realizada por el jefe del área donde se encuentra la plaza disponible, y es el quien toma la decisión de la persona que va a contratar.

Dentro de la empresa, a los aspirantes a un puesto vacante se les aplican pruebas de personalidad y de conocimiento o capacidad, siendo las más relevantes estas últimas, ya que determinan información o conocimientos que posee el candidato. No obstante, durante la investigación realizada se pudo confirmar que el 60% de los empleados que laboran para la empresa, no realizaron ninguna prueba durante el proceso de selección de personal.

La encargada de la unidad de recursos humanos es quien se encarga de verificar las referencias tanto laborales como personales, este paso se excluye únicamente en ocasiones especiales.

Se pudo constatar que la empresa no cuenta con un presupuesto que identifique todos los costos en que se incurren en el momento que se llevan a cabo los procesos de reclutamiento y selección. Sin embargo, la encargada de tales procesos manifestó que los mismos varían dependiendo cuales sean las técnicas de reclutamiento que se utilicen; y los costos aumentan si la plaza disponible es de nivel jerárquico alto.

El proceso de admisión de personal, que aplica la empresa no es el más adecuado; debido a que las fuentes y técnicas de reclutamiento que se utilizan no permiten atraer a varios posibles candidatos, reduciendo así, la posibilidad de iniciar el proceso de selección con los aspirantes idóneos.

Derivado de lo anteriormente expuesto, existen dentro de la empresa, constantes despidos o renuncias, lo que ha provocado que exista alta rotación de personal que actualmente es de un 31%, y genere desaprovechamiento de recursos financieros debido al cambio constante de empleados. Asimismo, la deficiencia por parte de los empleados para efectuar las actividades y tareas asignadas, provoca que existan errores en las áreas de trabajo, y por lo tanto, constantes reclamos de los clientes con relación a la calidad del servicio que les brindan. Esta situación implica que la empresa tenga un bajo rendimiento, pues no se cuenta con personal competente para desempeñar las actividades y tareas asignadas a su puesto de trabajo.

Conociendo los problemas que afronta la empresa, se hace necesario realizar una propuesta que de solución a los problemas encontrados según la investigación efectuada.

Por lo anterior se presenta en el siguiente capítulo la propuesta que de implementarse, ayudará a la empresa Yobel Supply Chain Management, S.A., a solucionar los problemas que actualmente posee.

CAPÍTULO III

PROPUESTA DEL PROGRAMA DE ADMISIÓN DE PERSONAS BASADO EN COMPETENCIAS LABORALES

3.1 Introducción

Sobre la base de los resultados adquiridos de la situación actual de la empresa Yobel Supply Chain Management, S.A., se estableció que se hace necesario elaborar un programa de admisión basado en competencias laborales para que la empresa pueda elegir adecuadamente a su personal de acuerdo a las necesidades y requerimientos de cada puesto.

3.2 Objetivos

3.2.1 General

Propiciar la implementación del programa de admisión de personal basado en competencias laborales en la empresa Yobel Supply Chain Management, S.A.

3.2.2 Específicos:

- Contribuir a que la empresa elija adecuadamente al personal, al emprender el presente programa y coadyuve a cumplir con los objetivos de la institución exitosamente.
- Identificar las competencias laborales de los empleados de la empresa Yobel Supply Chain Management, S.A.
- Presentar la descripción técnica de cada uno de los puestos por competencias laborales, con el fin de ayudar al proceso de reclutamiento y selección de personal a encontrar a la persona idónea para cada puesto de trabajo.

3.3 Resultados esperados

Con la presente propuesta del programa de admisión basado en competencias laborales, al ponerla en práctica, se lograrán obtener los siguientes resultados:

- Basarse en una descripción de puestos para la contratación de personal.
- Contratar capital humano idóneo al puesto de trabajo.
- Evaluar las competencias del personal para detectar sus necesidades individuales de capacitación.
- Contar con personal altamente capacitado y motivado.

3.4 Identificación de competencias

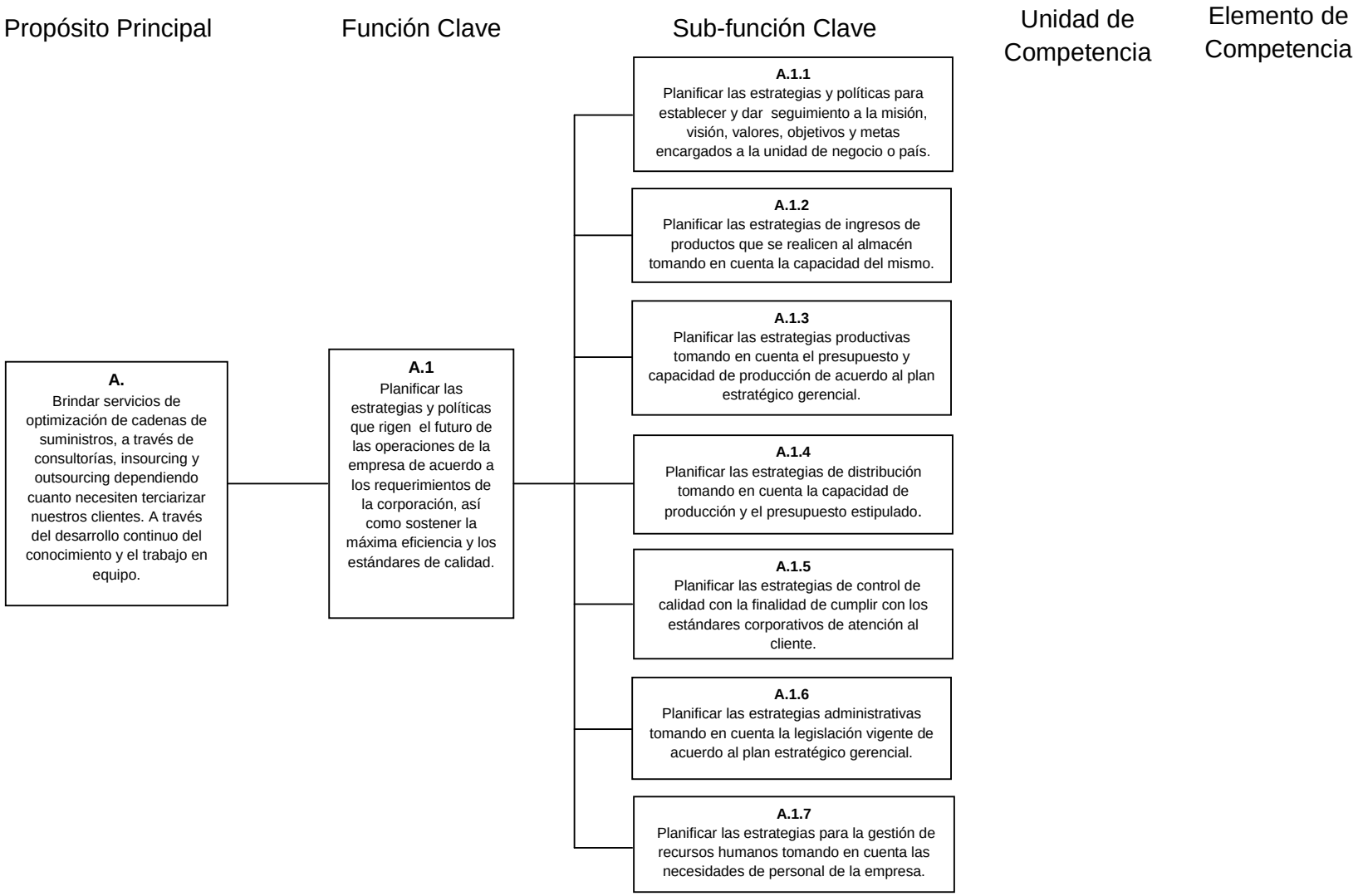
Para el caso especifico de esta investigación, la identificación de competencias se realizó a través del análisis funcional. El desarrollo de este análisis permite identificar las competencias mediante el desglose y el ordenamiento lógico de las funciones productivas que se llevan a cabo en la empresa.

3.4.1 Mapa funcional

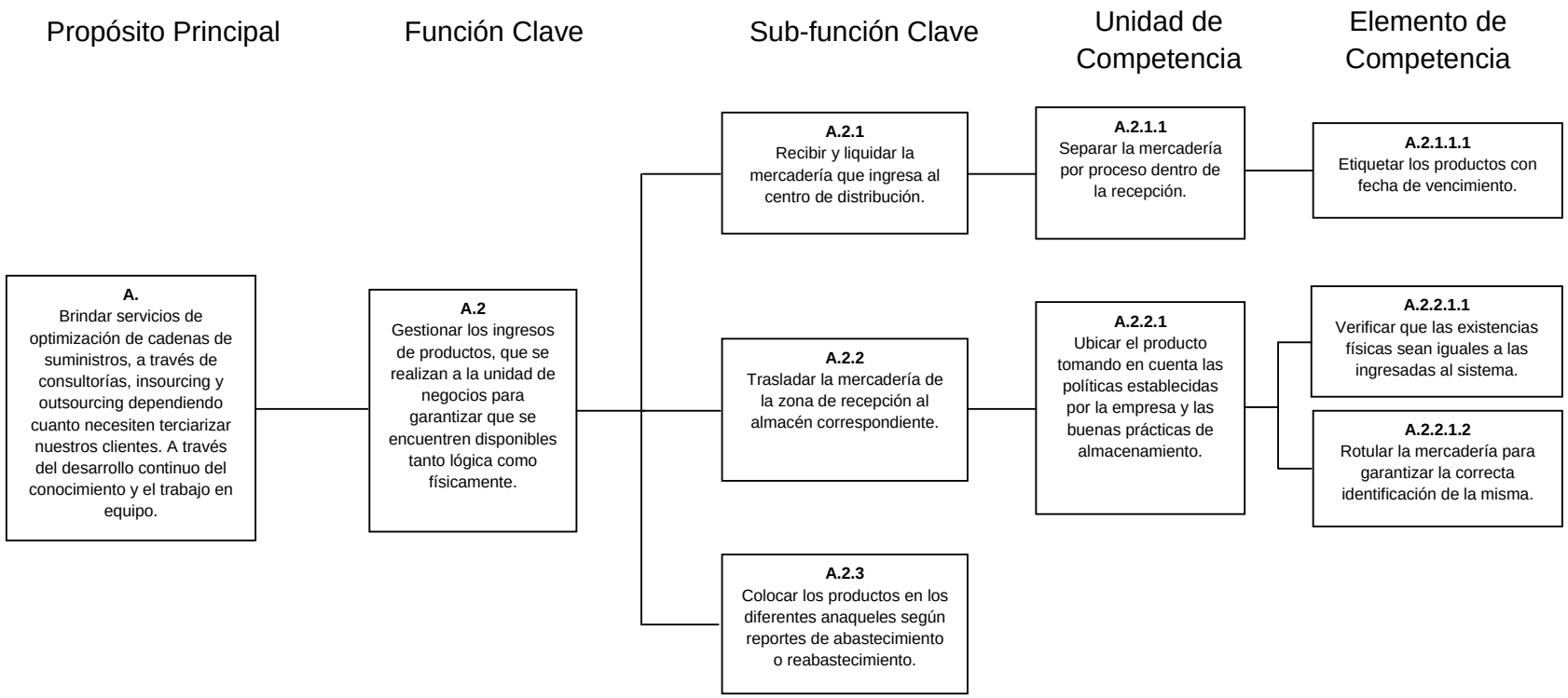
A través del mapa funcional se pueden establecer todas las funciones y actividades que lleva a cabo la empresa. Partiendo de éste se pueden identificar los elementos que servirán de base para la elaboración de normas de competencia laboral y la elaboración de descriptores por competencias.

A continuación se presenta el mapa funcional el cual parte del propósito principal de la empresa.

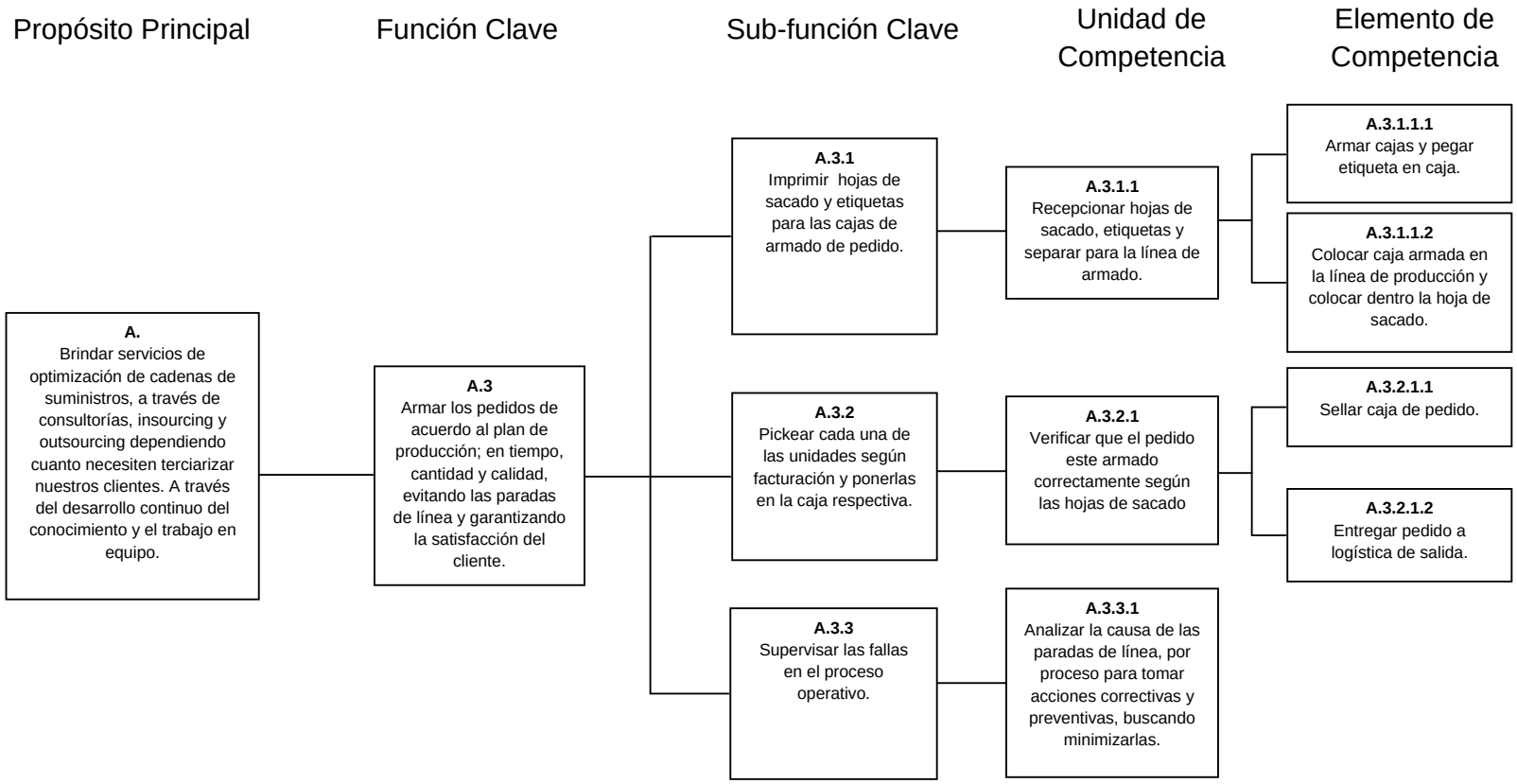
Mapa funcional
Yobel Supply Chain Management, S.A., Año 2009



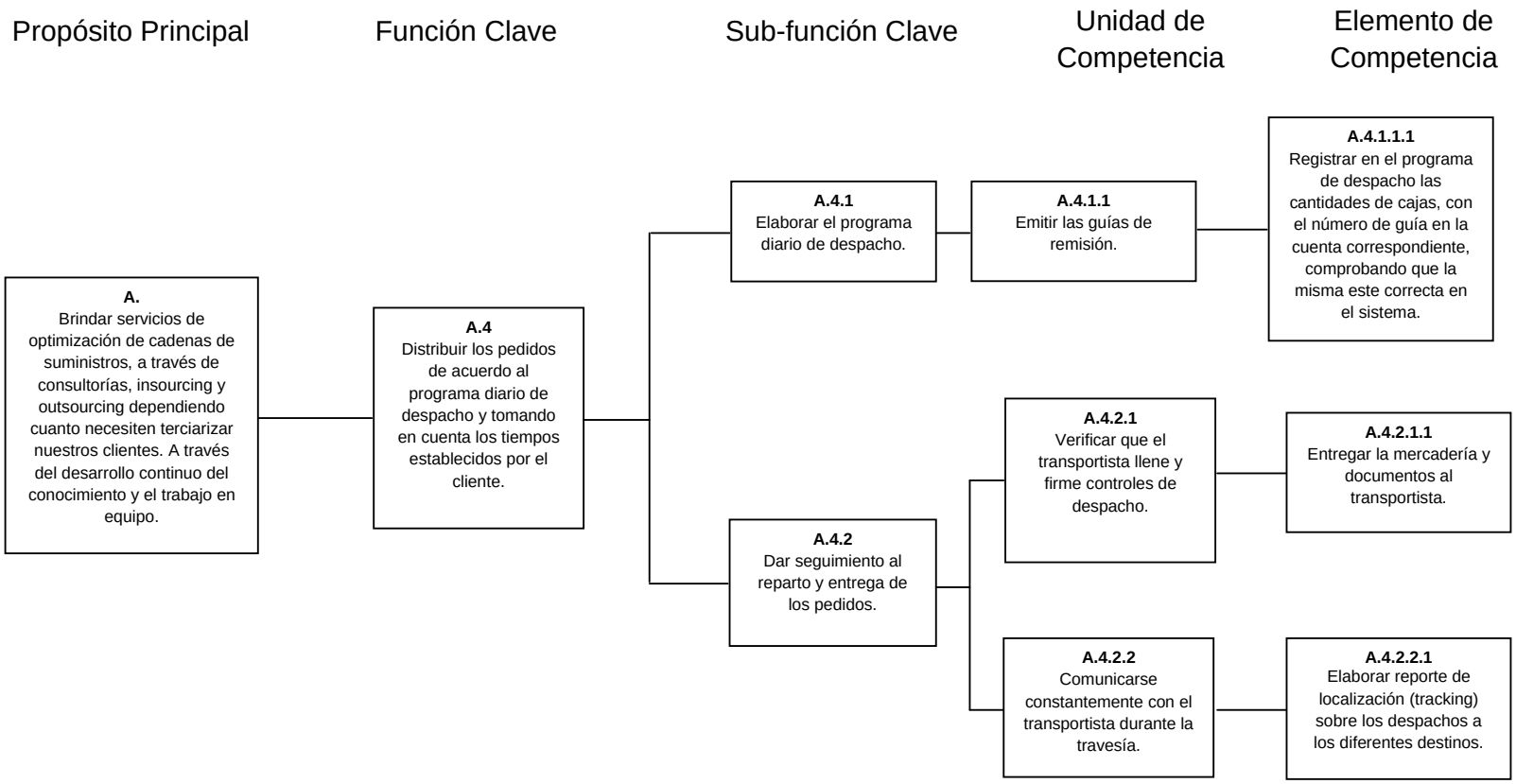
Mapa funcional
Yobel Supply Chain Management, S.A., Año 2009



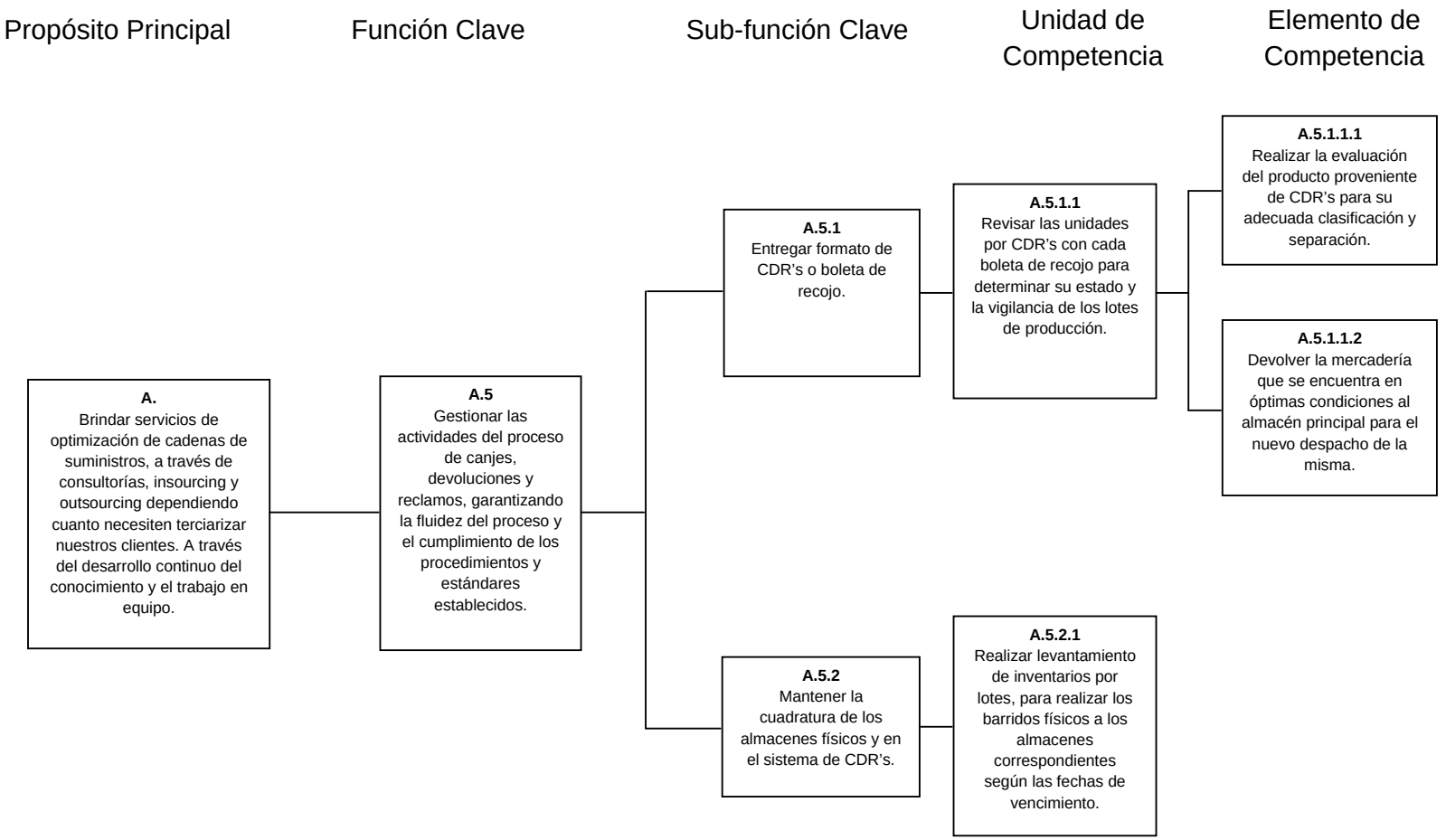
Mapa funcional
Yobel Supply Chain Management, S.A., Año 2009



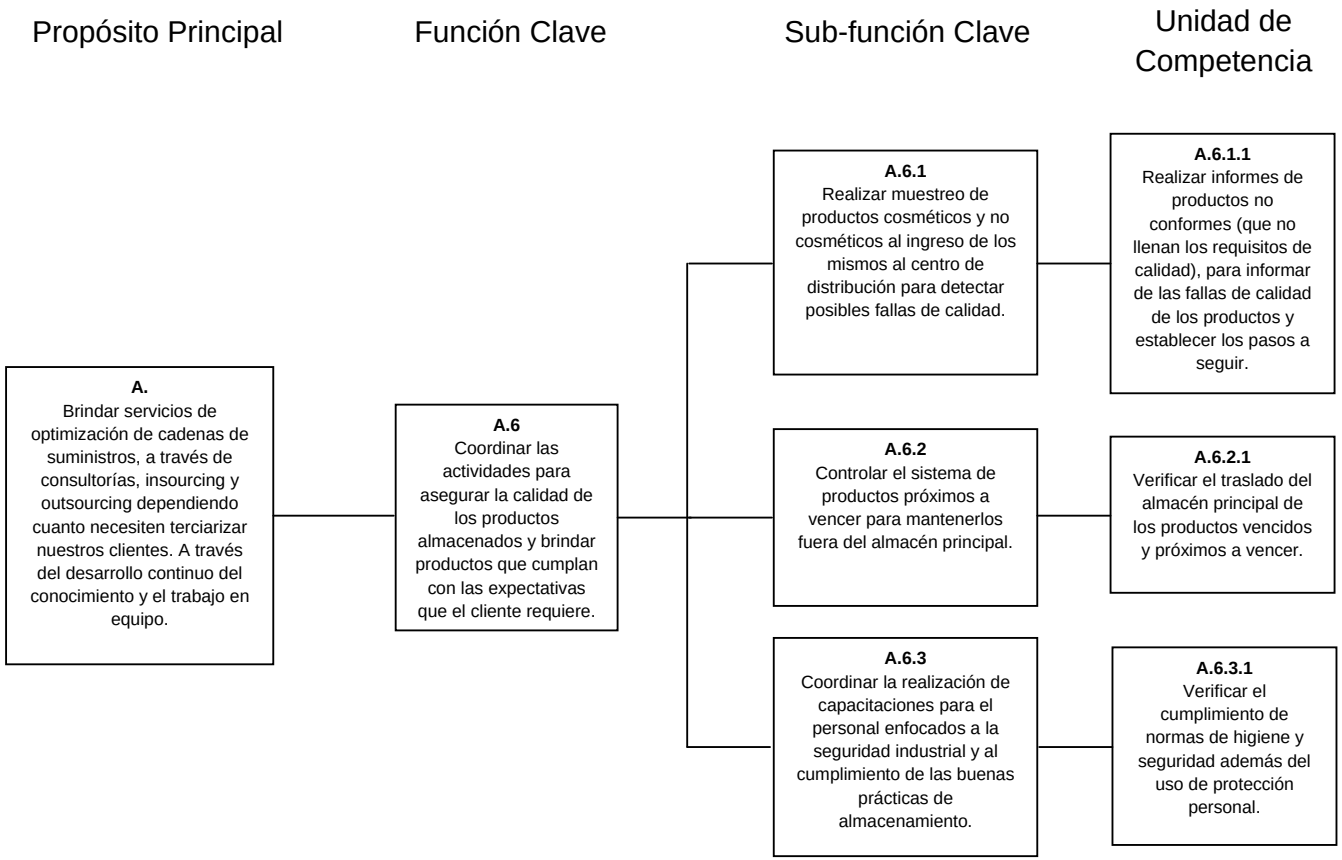
Mapa funcional
Yobel Supply Chain Management, S.A., Año 2009



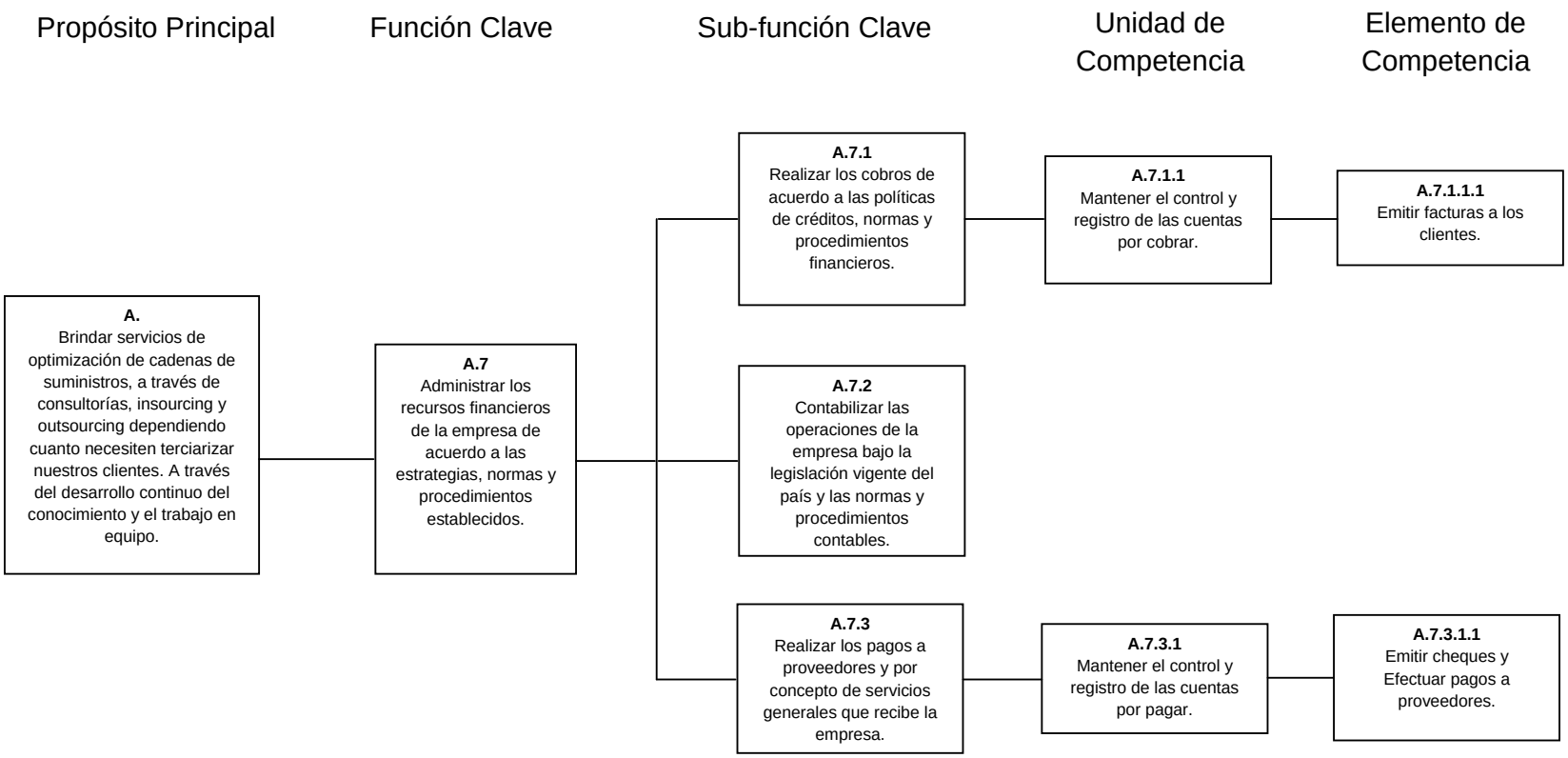
Mapa funcional
Yobel Supply Chain Management, S.A., Año 2009



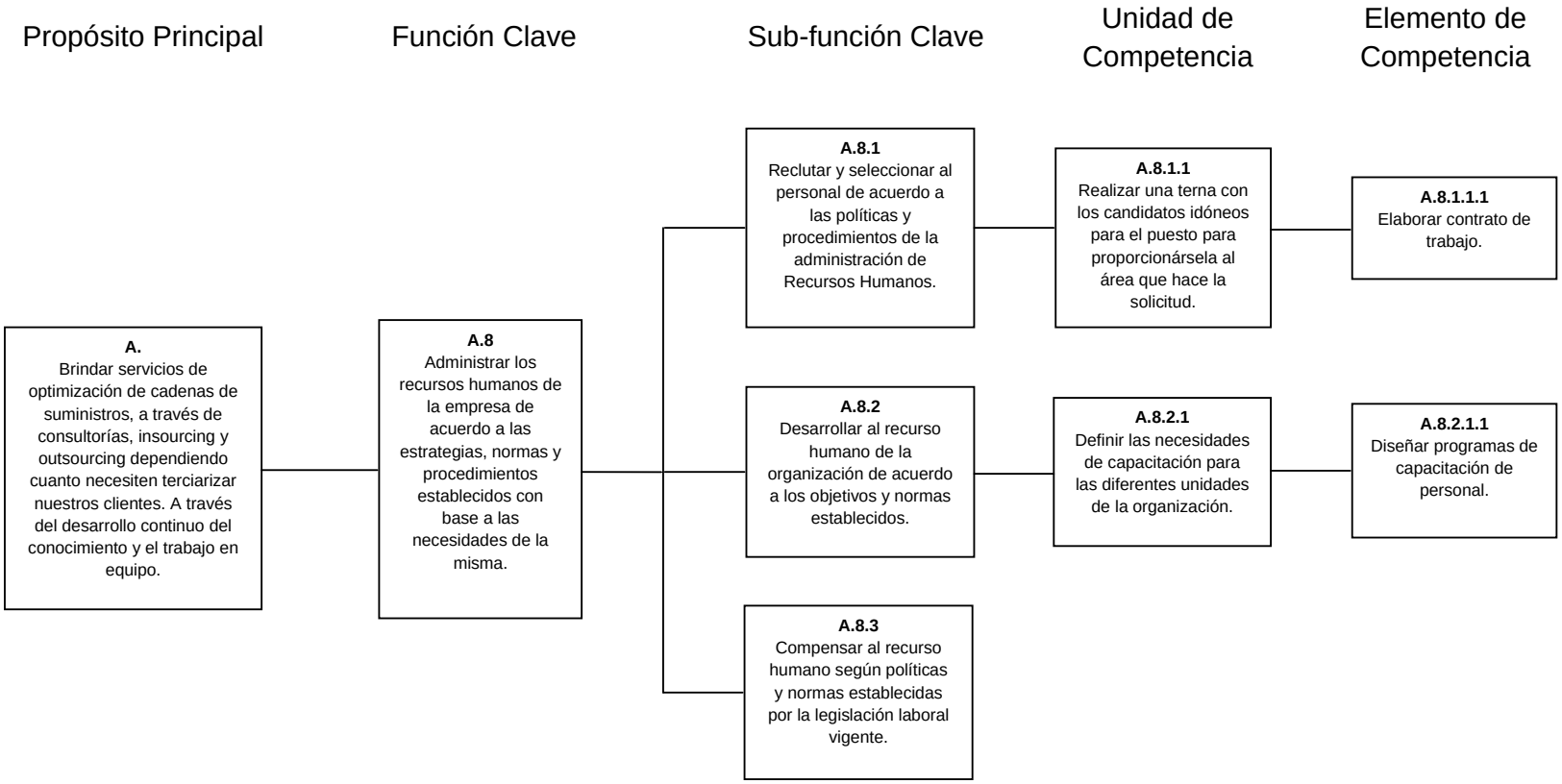
Mapa funcional
Yobel Supply Chain Management, S.A., Año 2009



Mapa funcional
Yobel Supply Chain Management, S.A., Año 2009



Mapa funcional
Yobel Supply Chain Management, S.A., Año 2009



3.5 Estandarización y normalización de competencias

Luego de haber identificado las competencias, el siguiente paso es la estandarización y/o normalización de las mismas. Esto se lleva a cabo a través de la descripción de una capacidad laboral que contiene diversos aspectos significativos de la competencia identificada, como lo son: criterios de desempeño, campo de aplicación, evidencias por desempeño, evidencias por producto, evidencias por conocimiento y evidencias actitudinales.

La norma técnica de competencia laboral identifica lo que un empleado debe ser capaz de de realizar o ejecutar en su puesto de trabajo, la forma en que puede juzgarse si lo que hizo está bien hecho, las condiciones en las que la persona demostrará su competencia, y, por supuesto, los tipos de evidencia necesarios para asegurar que lo que hizo se realizó de manera consistente, basado en un conocimiento efectivo.

A continuación se presenta la normalización y estandarización de las competencias identificadas para los empleados de la empresa.

Norma Técnica de Competencia Laboral

Referencia	Título del Elemento
A.2.1.1.1	Etiquetar los productos con fecha de vencimiento.

Criterio de desempeño	La persona es competente cuando…

1. Gestiona los ingresos de productos, que se realizan a la unidad de negocios.
2. Vela por que los productos que ingresen al centro de distribución se encuentren en la ubicación y momento oportuno que la demanda lo exija.
3. Recibe y liquida la mercadería que ingresa al centro de distribución.
4. Separa la mercadería por proceso dentro de la recepción.
5. Etiqueta los productos con fecha de vencimiento.

Campo de Aplicación	
Categoría	**Clase**
Gestiona los ingresos de productos (1)	Vía telefónica Correo electrónico
Vela porque los productos se encuentren en la ubicación y momento oportuno (2)	Por operaciones en el sistema Información de inventarios físicos
Recibe y liquida la mercadería que ingresa al centro de distribución (3)	Personalizado Por operaciones en el sistema
Separa la mercadería por proceso(4)	Personalizado
Etiqueta los productos con fecha de vencimiento(5)	Personalizado

Evidencias por desempeño
La persona Gestiona el ingreso de la mercadería vía telefónica o por medio de correo electrónico (1) Verifica que los productos se encuentren en el lugar y momento oportuno revisando que las ubicaciones que registra el sistema sean iguales a como se encuentra situado físicamente (2) Chequea que la mercadería recibida sea liquidada en el sistema (3) Separa la mercadería según los procesos establecidos (4) Revisa que todas las cajas de producto recibido estén con su historia clara y con sus fechas de vencimiento para etiquetarlas (5)

Evidencias por producto
Informes y reportes elaborados sobre la mercadería recibida.

Evidencias por conocimiento
Conocimiento base: Manejo de paquetes informáticos (Windows, Sap) Conocimiento sobre buenas prácticas de almacenamiento Conocimiento sobre manejo de almacén Conocimientos sobre manejo de equipos de seguridad Conocimiento circunstancial: Razonamiento matemático Criterio para discernir en situaciones de su función

Evidencias actitudinales	
Honradez	Responsabilidad
Ética	Colaboración
Disciplina	Relaciones interpersonales
Proactivo	Confiabilidad

Norma Técnica de Competencia Laboral

Referencia	Título del Elemento
A.2.2.1.1	Verificar que las existencias físicas sean iguales a las ingresadas al sistema.

Criterio de desempeño	La persona es competente cuando…
1. Recepciona la mercadería y los documentos. 2. Cuenta la mercadería. 3. Verifica que la descripción y cantidad física sea la misma que indican los documentos. 4. Verifica si el ingreso al sistema ha sido igual a lo recepcionado.	

Campo de Aplicación	
Categoría	**Clase**
Recepciona la mercadería y los documentos (1)	Personalizado
Cuenta la mercadería (2)	Personalizado
Revisa que la descripción y cantidad física sea la misma que indican los documentos (3)	Personalizado
Verifica si el ingreso al sistema ha sido igual a lo recepcionado (4)	Por operaciones en el sistema Personalizado

Evidencias por desempeño
La persona Recibe la mercadería y los documentos que le entrega el proveedor (1) Cuenta la mercadería para verificar que no exista ningún faltante y comprobar el estado de la misma (2) Chequea que la descripción y cantidad física de mercadería recibida sea la misma que muestran los documentos (3) Revisa si el ingreso al sistema ha sido igual a lo recepcionado, mediante la emisión de reportes (4)

Evidencias por producto
Informes y reportes elaborados.

Evidencias por conocimiento
Conocimiento base: Manejo de paquetes informáticos (Windows, Sap) Conocimiento sobre manejo de almacén Conocimiento circunstancial: Razonamiento matemático Criterio para discernir en situaciones de su función

Evidencias actitudinales	
Honradez Ética Disciplina	Responsabilidad Colaboración Proactivo

Norma Técnica de Competencia Laboral

Referencia	Título del Elemento
A.2.2.1.2	Rotular la mercadería para garantizar la correcta identificación de la misma.

Criterio de desempeño	La persona es competente cuando…
1. Traslada la mercadería de la zona de recepción al almacén correspondiente. 2. Ubica el producto tomando en cuenta las políticas establecidas por la empresa y las buenas prácticas de almacenamiento. 3. Rotula la mercadería para garantizar la correcta identificación de la misma.	

Campo de Aplicación	
Categoría	**Clase**
Traslada la mercadería (1)	Personalizado
Ubica la mercadería en el rack (2)	Información sobre políticas de control de calidad. Información sobre buenas prácticas de almacenamiento.
Rotula la mercadería para la correcta identificación de la misma (3)	Personalizado Por operaciones en el sistema

Evidencias por desempeño
La persona Lleva la mercadería del área de recepción para que sea almacenada donde corresponde (1) Supervisa y ubica el producto recibido a sus locaciones respectivas, respetando políticas de control de calidad y buenas prácticas de almacenamiento (2) Garantiza la identificación correcta de la mercadería para facilitar la ubicación física de la misma (3)

Evidencias por producto
Mercadería almacenada correctamente.

Evidencias por conocimiento
Conocimiento base: Manejo de paquetes informáticos (Windows, Sap) Conocimiento sobre manejo de almacén Conocimiento circunstancial: Conocimiento sobre buenas prácticas de almacenamiento Criterio para discernir en situaciones de su función

Evidencias actitudinales	
Honradez	Responsabilidad
Ética	Confiabilidad
Disciplina	Proactivo

Norma Técnica de Competencia Laboral

Referencia	Título del Elemento
A.3.1.1.1	Armar cajas y pegar etiqueta en caja.

Criterio de desempeño	La persona es competente cuando…
1. Descarga e imprime las hojas de sacado y las etiquetas para las cajas de armado de pedido. 2. Recepciona las hojas de sacado y las etiquetas y las separa para la línea de armado. 3. Arma las cajas y pega la etiqueta correspondiente en cada caja.	

Campo de Aplicación	
Categoría	**Clase**
Descarga e imprime las hojas necesarias y las etiquetas (1) Recolecta las hojas de sacado y las etiquetas (2) Arma las cajas y pega las etiquetas (3)	Personalizado Por operaciones en el sistema Personalizado Personalizado

Evidencias por desempeño
La persona Descarga del sistema e imprime las hojas que se utilizan en el armado de pedidos así como las etiquetas para las cajas (1) Reúne las hojas de pedido y las etiquetas y las separa para la línea de armado para su utilización (2) Arma la caja y pega la etiqueta correspondiente en la caja (3)

Evidencias por producto
Hojas de pedido y etiquetas impresas

Evidencias por conocimiento
Conocimiento base: Manejo de paquetes informáticos (Windows, Sap) Conocimiento circunstancial: Atención al detalle Criterio para discernir en situaciones de su función

Evidencias actitudinales	
Honradez	Responsabilidad
Ética	Confiabilidad
Disciplin*a*	Dedicación

Norma Técnica de Competencia Laboral

Referencia	Título del Elemento
A.3.1.1.2	Colocar caja armada en la línea de producción y colocar dentro la hoja de sacado.

Criterio de desempeño	La persona es competente cuando…
1. Coloca la caja armada en la línea de producción 2. Poner dentro de las cajas armadas las hojas necesarias para el armado del pedido.	

Campo de Aplicación	
Categoría	**Clase**
Lleva la caja previamente armada a la línea de producción (1)	Personalizado
Coloca dentro de cada caja armada las hojas necesarias para el armado del pedido (2)	Personalizado

Evidencias por desempeño
La persona Traslada las cajas previamente armadas al área de producción para su posterior utilización (1) Coloca en el interior de cada caja las hojas de pedido necesarias para el armado de los mismos (2)

Evidencias por producto
Hojas de pedido impresas

Evidencias por conocimiento
Conocimiento base: Manejo de paquetes informáticos (Windows, Sap) Conocimiento circunstancial: Atención al detalle Criterio para discernir en situaciones de su función

Evidencias actitudinales	
Honradez	Responsabilidad
Ética	Confiabilidad
Disciplin*a*	Dedicación

Norma Técnica de Competencia Laboral

Referencia	Título del Elemento
A.3.2.1.1	Sellar caja de pedido.

Criterio de desempeño	La persona es competente cuando…

1. Selecciona cada una de las unidades según la facturación y las coloca en la caja respectiva.
2. Verifica que el pedido este armado correctamente según las hojas de sacado
3. Sella la caja de pedido.

Campo de Aplicación	
Categoría	**Clase**
Escoge los productos solicitados y los pone dentro de la caja (1)	Personalizado
Inspecciona el pedido al termino del armado del mismo (2)	Personalizado Información sobre políticas de control de calidad.
Sella las cajas (3)	Personalizado

Evidencias por desempeño

La persona Elige cada uno de los productos que se soliciten en el pedido según la facturación y los coloca en la caja respectiva (1)
Revisa que al termino del armado del pedido el mismo este provisto de la mercadería que indican las hojas de sacado (2)
Sella cada una de las cajas que fueron empleadas en el armado del pedido (3)

Evidencias por producto

Pedidos armados debidamente identificados
Hojas de pedido o facturación

Evidencias por conocimiento

Conocimiento base:
Conocimiento sobre políticas de control de calidad

Conocimiento circunstancial:
Razonamiento matemático
Criterio para discernir en situaciones de su función

Evidencias actitudinales	
Honradez Ética Disciplina Exactitud	Responsabilidad Confiabilidad Dedicación Proactivo

Norma Técnica de Competencia Laboral

Referencia	Título del Elemento
A.3.2.1.2	Entregar pedido a logística de salida.

Criterio de desempeño	La persona es competente cuando…
1. Verifica que los productos estén en buenas condiciones físicas, así como también su verticalidad. 2. Entrega el pedido a logística salida para su posterior repartición.	

Campo de Aplicación	
Categoría	**Clase**
Revisa que los productos estén en optimas condiciones y que sean colocados verticalmente(1) Lleva el pedido a logística de salida (2)	Personalizado Información sobre políticas de control de calidad Personalizado

Evidencias por desempeño
La persona Inspecciona que cada uno de los productos contenidos dentro del pedido se encuentren en optimas condiciones y que sean colocados verticalmente (1) Entrega el pedido debidamente armado, chequeado y sellado a logística de salida para posteriormente ser repartido (2)

Evidencias por producto
Pedidos sellados y entregados a logística de salida Guías de remisión

Evidencias por conocimiento
Conocimiento base: Conocimiento sobre políticas de control de calidad Conocimiento circunstancial: Razonamiento matemático Criterio para discernir en situaciones de su función

Evidencias actitudinales	
Honradez	Responsabilidad
Ética	Confiabilidad
Disciplin*a*	Dedicación
Exactitud	Proactivo

Norma Técnica de Competencia Laboral

Referencia	Título del Elemento
A.4.1.1.1	Registrar en el programa de despacho las cantidades de cajas, con el número de guía en la cuenta correspondiente, comprobando que la misma este correcta en el sistema.

Criterio de desempeño	La persona es competente cuando…
1. Elabora la programación de reparto. 2. Distribuye los pedidos de acuerdo al programa diario de despacho. 3. Registra en el programa de despacho las cantidades de cajas, con el número de guía en la cuenta correspondiente. 4. Verificar que las guías de remisión de todos los despachos estén correctas en el sistema.	

Campo de Aplicación	
Categoría	**Clase**
Elabora el programa diario de despacho (1)	Por operaciones en el sistema
Verifica que los pedidos sean entregados de acuerdo al programa diario de despacho (2)	Personalizado Vía telefónica Correo electrónico
Registra en el programa de entrega de pedidos las cantidades de cajas, con el número de guía en la cuenta correspondiente (3)	Por operaciones en el sistema
Revisa que cada guía de remisión de todos los despachos estén correctas en el sistema (4)	Personalizado Por operaciones en el sistema

Evidencias por desempeño
La persona Elabora en el sistema el programa diario de despacho (1) Se comunica constantemente con los transportistas vía telefónica para supervisar la entrega de pedidos y con el cliente por correo electrónico para informarle sobre el reparto de los mismos (2) Registra en el sistema las cantidades de cajas con el número de guía en la cuenta correspondiente pues esta información servirá de base para la pre-facturación (3) Comprueba que las guías de remisión correspondientes a cada uno de los despachos realizados estén correctas en el sistema (4)

Evidencias por producto
Informes y reportes elaborados

Evidencias por conocimiento
Conocimiento base: Manejo de paquetes informáticos (Windows, Sap) Conocimiento circunstancial: Servicio al cliente Criterio para discernir en situaciones de su función

Evidencias actitudinales	
Honradez Ética Disciplina	Responsabilidad Confiabilidad Exactitud

Norma Técnica de Competencia Laboral

Referencia	Título del Elemento
A.4.2.1.1	Entregar la mercadería y documentos al transportista.

Criterio de desempeño	La persona es competente cuando…
1. Verifica que el transportista llene y firme los controles de despacho. 2. Entrega mercadería al transportista para su reparto.	

Campo de Aplicación	
Categoría	**Clase**
Comprueba que los transportistas llenen y firmen los controles de despacho (1)	Personalizado Por escrito
Entrega a cada transportista la mercadería asignada para su reparto (2)	Personalizado De forma verbal

Evidencias por desempeño
La persona Se asegura de que los documentos necesarios para el despacho sean llenados y firmados por los transportistas (1) Realiza la entrega a cada transportista de la mercadería asignada para su posterior reparto (2)

Evidencias por producto
Controles de despacho llenados y firmados.

Evidencias por conocimiento
Conocimiento base: Técnicas de comunicación Conocimiento circunstancial: Criterio para discernir en situaciones de su función

Evidencias actitudinales	
Honradez Ética Disciplina	Responsabilidad Confiabilidad Exactitud

Norma Técnica de Competencia Laboral

Referencia	Título del Elemento
A.4.2.2.1	Elaborar reporte de tracking sobre los despachos a los diferentes destinos.

Criterio de desempeño	La persona es competente cuando…
1. Se comunica constantemente con el transportista durante la travesía. 2. Elabora el reporte de tracking sobre los despachos a los diferentes destinos.	

Campo de Aplicación	
Categoría	**Clase**
Mantiene comunicación constante con los transportistas (1)	Vía telefónica
Realiza el reporte de tracking (2)	Por escrito Por operaciones en el sistema

Evidencias por desempeño
La persona Se comunica vía telefónica constantemente con los transportistas para verificar que no existan tardanzas en el envío de los pedidos o en el caso que llegara a surgir algún inconveniente (1) Elabora un reporte en el sistema, el cual contiene la información de los pedidos que han sido entregados en sus respectivos destinos, así como, de los pedidos con los que ha surgido algún inconveniente (2)

Evidencias por producto
Informes y reportes elaborados

Evidencias por conocimiento
Conocimiento base: Técnicas de comunicación Manejo de paquetes informáticos (Windows, Sap) Conocimiento circunstancial: Criterio para discernir en situaciones de su función

Evidencias actitudinales	
Honradez	Responsabilidad
Ética	Confiabilidad
Disciplina	Exactitud

Norma Técnica de Competencia Laboral

Referencia	Título del Elemento
A.5.1.1.1	Realizar la evaluación del producto proveniente de CDR's para su adecuada clasificación y separación.

Criterio de desempeño	La persona es competente cuando…

1. Entrega el formato de CDR's o boleta de recojo.
2. Revisa las unidades por CDR's con cada boleta de recojo para determinar su estado y la vigilancia de los lotes de producción.
3. Realiza la evaluación del producto proveniente de CDR's para su adecuada clasificación y separación.

Campo de Aplicación	
Categoría	**Clase**
Realiza la entrega de la boleta de recojo (1)	Personalizado
Revisa cada una de las unidades de la mercadería devuelta con cada boleta de recojo (2)	Personalizado Información sobre políticas de control de calidad
Examina el producto proveniente de canjes, devoluciones y reclamos para su adecuada clasificación y separación (3)	Información sobre políticas de control de calidad

Evidencias por desempeño
La persona Entrega la boleta de recojo o formato de CDR's para que los transportistas se encarguen de recoger el producto y devolverlo al centro de distribución (1) Revisa la mercadería devuelta con cada boleta de recojo para determinar su estado y establecer si es un canje, una devolución o un reclamo (2) Realiza la evaluación del producto proveniente de CDR's para su debida clasificación y separación (3)

Evidencias por producto
Boletas de recojo o formato de CDR's

Evidencias por conocimiento
Conocimiento base: Conocimiento sobre políticas de control de calidad Conocimiento circunstancial: Servicio al cliente Criterio para discernir en situaciones de su función

Evidencias actitudinales	
Honradez Ética Disciplina	Responsabilidad Confiabilidad Exactitud

Norma Técnica de Competencia Laboral

Referencia	Título del Elemento
A.5.1.1.2	Devolver la mercadería que se encuentra en óptimas condiciones al almacén principal para el nuevo despacho de la misma.

Criterio de desempeño	La persona es competente cuando…
1. Supervisa las actividades del proceso de canjes, devoluciones y reclamos, y vela por el cumplimiento de los procedimientos y estándares establecidos. 2. Devuelve la mercadería que se encuentra en óptimas condiciones al almacén principal para el nuevo despacho de la misma.	

Campo de Aplicación	
Categoría	**Clase**
Verifica que los procedimientos y estándares establecidos en el proceso de CDR's sea cumplido a cabalidad (1) Después de revisar la mercadería proveniente de CDR's, la que se encuentra en óptimas condiciones es devuelta al almacén principal para su nuevo despacho (2)	Personalizado Información sobre políticas de control de calidad Personalizado Información sobre políticas de control de calidad

Evidencias por desempeño
La persona Supervisa que las actividades del proceso de canjes, devoluciones y reclamos tengan cabal cumplimiento según los estándares y procedimientos establecidos (1) Revisa la mercadería devuelta para establecer de acuerdo a las políticas de calidad cual de esta se encuentra en optimas condiciones para su posterior utilización (2)

Evidencias por producto
Informes y reportes elaborados

Evidencias por conocimiento
Conocimiento base: Conocimiento sobre políticas de control de calidad Conocimiento circunstancial: Servicio al cliente Criterio para discernir en situaciones de su función

Evidencias actitudinales	
Honradez Ética Disciplina	Responsabilidad Confiabilidad Exactitud

Norma Técnica de Competencia Laboral

Referencia	Título del Elemento
A.7.1.1.1	Emitir facturas a los clientes.

Criterio de desempeño	La persona es competente cuando…

1. Realiza los cobros de acuerdo a las políticas de créditos, normas y procedimientos financieros.
2. Mantiene el control y registro de las cuentas por cobrar.
3. Emite facturas a los clientes.

Campo de Aplicación	
Categoría	**Clase**
Realiza los cobros y procedimientos financieros conforme a las políticas de crédito establecidas por la empresa (1)	Personalizado Información sobre políticas de crédito, normas y procedimientos financieros
Efectúa la cobranza a clientes (2)	Información sobre políticas de crédito, normas y procedimientos financieros
Elabora facturación a clientes (3)	Información sobre políticas de crédito, normas y procedimientos financieros.

Evidencias por desempeño

La persona Debe encargarse de mantener el control de todos los movimientos de ingresos y cuentas por cobrar de la empresa, según las normas y procedimientos establecidos (1)
Se encarga de efectuar la cobranza a los respectivos clientes (2)
Elabora facturación para los clientes (3)

Evidencias por producto

Informes y reportes elaborados

Evidencias por conocimiento

Conocimiento base:
Conocimiento sobre políticas de crédito, normas y procedimientos financieros

Conocimiento circunstancial:
Técnicas de comunicación
Análisis numérico
Razonamiento matemático
Criterio para discernir en situaciones de su función

Evidencias actitudinales	
Honradez Ética Disciplina Dedicación	Responsabilidad Confiabilidad Exactitud Proactivo

Norma Técnica de Competencia Laboral

Referencia	Título del Elemento
A.7.3.1.1	Emitir cheques y efectuar pagos a proveedores.

Criterio de desempeño	La persona es competente cuando…
1. Realiza los pagos a proveedores por concepto de servicios generales que recibe la empresa. 2. Mantiene el control y registro de las cuentas por pagar. 3. Emite cheques y efectúa pagos a proveedores.	

Campo de Aplicación	
Categoría	**Clase**
Realiza los pagos a proveedores procedentes de servicios generales que reciba la empresa (1)	Personalizado Información sobre normas y procedimientos financieros
Lleva el control y registro de las cuentas por pagar (2)	Información sobre normas y procedimientos financieros
Emite los respectivos cheques y efectúa el pago a los proveedores (3)	Información sobre normas y procedimientos financieros.

Evidencias por desempeño
La persona Debe realizar los pagos a los proveedores por concepto de los servicios Generales que reciba la empresa (1) Debe encargarse de llevar el control de todos los movimientos de egresos y cuentas por pagar de la empresa, según las normas y procedimientos establecidos (2) Se encarga de emitir los respectivos cheques y efectuar el pago a los proveedores (3)

Evidencias por producto
Informes y reportes elaborados

Evidencias por conocimiento
Conocimiento base: Conocimiento sobre normas y procedimientos financieros Conocimiento circunstancial: Técnicas de comunicación Análisis numérico Razonamiento matemático Criterio para discernir en situaciones de su función

Evidencias actitudinales	
Honradez Ética Disciplina Dedicación	Responsabilidad Confiabilidad Exactitud Proactivo

Norma Técnica de Competencia Laboral

Referencia	Título del Elemento
A.8.1.1.1	Elaborar contrato de trabajo.

Criterio de desempeño	La persona es competente cuando…
1. Recluta y selecciona al personal de acuerdo a las políticas y procedimientos de la administración de Recursos Humanos. 2. Realiza una terna con los candidatos idóneos para el puesto y se la proporciona al área que hace la solicitud. 3. Elabora contrato de trabajo.	

Campo de Aplicación	
Categoría	**Clase**
Realiza los procesos de reclutamiento y selección de personal (1)	Personalizado Información sobre procedimientos de administración de recursos humanos
Proporciona una terna de los candidatos idóneos para el puesto al área que hace la solicitud (2)	Personalizado Información sobre procedimientos de administración de recursos humanos
Elabora el respectivo contrato de trabajo (3)	Información sobre procedimientos de administración de recursos humanos

Evidencias por desempeño
La persona Lleva a cabo los procesos de reclutamiento y selección de personal dependiendo de las necesidades de personal de las diferentes unidades de la organización (1) Se encarga de proporcionar una terna de los posibles candidatos a ocupar la plaza vacante (2) Se encarga de elaborar el contrato de trabajo del nuevo empleado (3)

Evidencias por producto
Informes y reportes elaborados

Evidencias por conocimiento
Conocimiento base: Conocimiento sobre procedimientos de administración de recursos humanos Conocimiento circunstancial: Técnicas de comunicación Criterio para discernir en situaciones de su función

Evidencias actitudinales	
Honradez Ética Disciplina Dedicación	Responsabilidad Confiabilidad Exactitud Proactivo

Norma Técnica de Competencia Laboral

Referencia	Título del Elemento
A.8.2.1.1	Diseñar programas de capacitación de personal.

Criterio de desempeño	La persona es competente cuando…
1. Desarrolla al recurso humano de la organización de acuerdo a los objetivos y normas establecidos. 2. Define las necesidades de capacitación para las diferentes unidades de la organización. 3. Diseñar programas de capacitación del personal.	

Campo de Aplicación	
Categoría	**Clase**
Desarrollar al recurso humano de la organización (1)	Información sobre procedimientos de administración de recursos humanos
Define las necesidades de capacitación según la información de la evaluación del desempeño (2)	Información sobre evaluación del desempeño
Plantear programas de capacitación de personal (3)	Personalizado Información sobre evaluación del desempeño

Evidencias por desempeño
La persona Se encarga de buscar el desarrollo del recurso humano de la organización de acuerdo a procedimientos establecidos por la empresa (1) Define las necesidades de capacitación para las diferente unidades de la organización de acuerdo a los resultados de la evaluación del desempeño (2) Se encarga de diseñar y coordinar los programas de capacitación según las necesidades de cada unidad (3)

Evidencias por producto
Informes y reportes elaborados

Evidencias por conocimiento
Conocimiento base: Conocimiento sobre procedimientos de administración de recursos humanos Manejo de paquetes informáticos (Windows) Conocimiento circunstancial: Técnicas de comunicación Criterio para discernir en situaciones de su función

Evidencias actitudinales	
Honradez	Responsabilidad
Ética	Confiabilidad
Disciplina	Exactitud
Dedicación	Proactivo

3.6 Matriz funcional

La matriz funcional que se presenta a continuación, proporciona información de los perfiles laborales identificados, las competencias para desempeñarlos, así como el nivel en el que las competencias son requeridas.

Cuadro 2
Matriz Funcional
Yobel Supply Chain Management, S.A., Año 2009

Elemento de Competencia / Perfil Laboral	Competencias Básicas						Competencias Genéricas										Competencias Específicas																	
	Adaptación al ambiente	Aplicación de la matemática	Domino de la lectura	Dominio de la escritura	Comunicación oral	Localización de la información	Planificación de las actividades	Calidad en el trabajo	Administración de actividades	Administración de la información	Trabajo en equipo	Servicio al cliente	Productividad en el trabajo	Innovación en el trabajo	Uso de la tecnología	Conservación del ambiente y seguridad laboral	Etiquetar los productos con fecha de vencimiento	Verificar que las existencias físicas sean iguales a las ingresadas al sistema	Rotular la mercadería para garantizar la correcta identificación de la misma	Armar cajas y pegar etiqueta en caja	Colocar caja armada en la línea de producción y colocar dentro la hoja de sacado	Sellar caja de pedido	Entregar pedido a logística de salida	Registrar en el programa de despacho las cantidades de cajas, con el número de guía en la cuenta correspondiente	Entrega la mercadería y documentos al transportista	Elabora reporte de tracking	Realiza la evaluación del producto proveniente de CDR's	Devolver la mercadería que se encuentra en optimas condiciones al almacén principal	Emitir facturas a los clientes	Emitir cheques y efectuar pagos a proveedores	Elaborar contrato de trabajo	Diseñar programas de capacitación
Gerente País	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5																		
Planeador de cadena	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4																		
Jefe de RRHH	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4																		4
Asistente de RRHH	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3																3		

Asistente administrativo	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3													3	3		
Jefe de control de calidad	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4																	
Analista control de calidad	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3																	
Jefe de logística de entrada	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4																	
Supervisor de abastecimiento	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3																	
Digitador	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2	2	1	2	2																	
Supervisor de CDR’s	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3																	
Auxiliar de CDR’s	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2	2	1	1	2											2	2					
Jefe de logística interna	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4																	
Supervisor de picking	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3																	
Operarios	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1								
Jefe logística de salida	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4																	
Supervisor de trafico	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3										3							
Supervisor de despacho	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3																	
Supervisor de campo	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3																	

3.7 Elaboración de descripciones de puestos

Las descripciones de puestos por competencias laborales se elaboraron a partir de los datos obtenidos en el análisis de las funciones productivas en el mapa funcional. Cuando se identifican las funciones por medio del mapa funcional se establece la optimización de las labores a desempeñar, de tal manera que se contribuye a motivar al empleado a que se conduzca efectivamente. Los descriptores de puestos por competencias laborales no excluyen los tradicionales requisitos mínimos para cada puesto de trabajo, por lo que la siguiente tabla es una guía de los requisitos solicitados a cada puesto de trabajo.

Por lo tanto, se sugiere a la empresa que tome en consideración la propuesta de las descripciones de puestos por competencias laborales (ver anexo 1).

Tabla 2
Requisitos de los puestos

No.	Nombre del Puesto	Formación Académica	Estudios de Especialización
1	Gerente País	▪ Profesional graduado de la carrera de Administración de Empresas o Ingeniería Industrial con post grado en Administración de empresas	▪ Supply Chain Management ▪ MRPII ▪ Finanzas
2	Planeador de Cadena	▪ Profesional graduado de la carrera de Administración de Empresas o Ingeniería Industrial	▪ Diplomado en Gestión Logística en la Cadena de Suministros
3	Asistente Administrativo	▪ Estudiante universitario del 8º. Semestre de Administración de Empresas o Contaduría Pública y Auditoria	▪ Ninguno
4	Jefe de RRHH	▪ Profesional graduado de la carrera de Administración de Empresas o Psicología Industrial	▪ Ninguno
5	Asistente de RRHH	▪ Estudiante universitario del 6º. Semestre de Administración de Empresas o Psicología Industrial	▪ Ninguno
6	Jefe de Control de Calidad	▪ Profesional graduado de la carrera de Administración de Empresas o Ingeniería Industrial	▪ Ninguno
7	Analista de Control de Calidad	▪ Estudiante universitario del 6º. Semestre de Administración de Empresas o Ingeniería Industrial	▪ Ninguno
8	Jefe de Logística de Entrada	▪ Profesional graduado de la carrera de Administración de Empresas o Ingeniería Industrial	▪ Conocimientos en cadena de suministros
9	Supervisor de Abastecimiento	▪ Estudiante universitario del 4º. Semestre de Administración de Empresas o Ingeniería Industrial	▪ Ninguno

Tabla 2…continuación

Requisitos de los puestos

No.	Nombre del Puesto	Formación Académica	Estudios de Especialización
10	Digitador	▪ Título a nivel medio	▪ Ninguno
11	Supervisor de CDR's	▪ Estudiante universitario del 4º. Semestre de Administración de Empresas o Ingeniería Industrial	▪ Ninguno
12	Auxiliar de CDR's	▪ Título a nivel medio	▪ Ninguno
13	Jefe de Logística Interna	▪ Profesional graduado de la carrera de Administración de Empresas o Ingeniería Industrial	▪ Ninguno
14	Supervisor de Selección	▪ Estudiante universitario del 4º. Semestre de Administración de Empresas o Ingeniería Industrial	▪ Ninguno
15	Operario	▪ Estudios completos de educación básica	▪ Ninguno
16	Jefe de Logística de Salida	▪ Profesional graduado de la carrera de Administración de Empresas o Ingeniería Industrial	▪ Ninguno
17	Supervisor de Tráfico	▪ Estudiante universitario del 4º. Semestre de Administración de Empresas o Ingeniería Industrial	▪ Ninguno
18	Supervisor de Despacho	▪ Estudiante universitario del 4º. Semestre de Administración de Empresas o Ingeniería Industrial	▪ Ninguno
19	Supervisor de Campo	▪ Estudiante universitario del 4º. Semestre de Administración de Empresas o Ingeniería Industrial	▪ Ninguno

Fuente: Elaboración propia, abril 2009.

3.8 Proceso de reclutamiento de personal por competencias

Este proceso debe iniciar cuando surge una plaza vacante dentro de la organización; para lo cual, el encargado del área en donde se encuentra la plaza disponible deberá entregar a la unidad de recursos humanos una requisición de personal la cual contenga los requerimientos y las características que el candidato deberá poseer (ver anexo 2).

Una vez, se cuente con la información necesaria, el siguiente paso es el reclutamiento.

La unidad de recursos humanos iniciará el proceso basándose tanto en las necesidades del puesto identificadas en la requisición de personal y en el descriptor por competencias laborales, como en las características que deberá poseer la persona que lo desempeñe.

3.8.1 Fuentes de reclutamiento

Para cubrir una plaza vacante, el encargado del proceso deberá buscar primero dentro de la empresa a la persona que reúna las cualidades del puesto, ya que la empresa cuenta con una política de promoción interna, en donde se especifica que los actuales empleados tienen opción preferencial para acceder a plazas disponibles dentro de la organización, y de esta forma se logrará aprovechar mejor el potencial humano de la organización, motivar el desarrollo profesional de los empleados e incentivar la permanencia de los mismos (Ver anexo 3).

En caso de que no exista dentro de la empresa el candidato idóneo, que cumpla con el perfil establecido, es necesario llevar a cabo el reclutamiento externo.

Para el caso de la presente propuesta se sugiere la presentación de candidatos por recomendación de empleados y la publicación de anuncios.

La presentación de candidatos es una técnica de reclutamiento en el que la información sobre la vacante llega al candidato a través del empleado; es un sistema de bajo costo, alto rendimiento y efectos relativamente rápidos.

Los avisos en periódicos ofrecen otro método efectivo para la identificación de candidatos, ya que pueden llegar a un gran número de personas.

El anuncio ha de ser claro, conciso, informativo y motivador, para elaborarlo se debe tomar en cuenta la técnica **AIDA = Atención + Interés + Deseo + Acción.**
Primero hay que llamar la atención, después despertar el interés por la oferta, seguidamente despertar el deseo mediante el aumento del interés, al mencionar aspectos como satisfacción en el trabajo, desarrollo de carrera, participación en los resultados, y otras ventajas. Por último, exhortar a la acción u ofrecer la posibilidad de reaccionar al mensaje (Ver anexo 4)

Después de divulgar el cargo vacante a través de los diferentes canales, se lleva a cabo la selección, en donde el encargado del proceso revisará que los datos del currículum concuerden con los establecidos en el formato de requisición de personal; eligiendo solamente a las personas que cumplan con tales requisitos y quienes no llenen los mismos, serán ingresados a la base de datos.

3.9 Proceso de selección de personal por competencias

Una vez que se dispone de un grupo idóneo de solicitantes obtenido mediante el reclutamiento, se da inicio al proceso de selección.

Las solicitudes se someterán nuevamente a otra clasificación en donde se estudiarán los pros y los contras de cada uno de los candidatos. La currícula debe ser separada en tres columnas, la columna A es en donde se colocarán las solicitudes que presentaron una carta inteligente y un currículum interesante, en la columna B los “tal vez”, aquellos que tienen características que podrían ser útiles pero que se tienen dudas que hay que aclarar y en la columna C se colocará el resto.

Si el encargado del proceso analiza bien la currícula, ayudará a que se aproveche muy bien el tiempo y que las fases sucesivas del proceso de selección sean eficientes.

3.9.1 Entrevista

La entrevista por competencias se lleva a cabo para detectar de manera clara y en el menor tiempo posible, los aspectos más visibles del candidato y su relación con los requerimientos del puesto; por ejemplo: apariencia física, facilidad de expresión, habilidad para relacionarse y otras condiciones que se requieran según el cargo. Esto con el objetivo de detectar aquellos candidatos que manifiestan o reúnen los requerimientos del puesto que se pretende cubrir. En cuanto a las preguntas formuladas durante la entrevista, se sugiere a la empresa una entrevista mixta de modo que la parte estructurada proporcione una base informativa que permite las comparaciones entre candidatos y la parte no estructurada añada interés al proceso y permite un conocimiento inicial de las características especificas del solicitante (ver anexo 5).

Después de realizada la entrevista, el encargado del proceso de reclutamiento y selección de personal deberá llenar en un formato previamente diseñado los resultados obtenidos (ver anexo 6). En el mismo se detallarán los aspectos más importantes que ayuden a establecer si el candidato posee las competencias requeridas por el perfil laboral.

3.9.2 Pruebas

Al realizar las pruebas se debe tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- Las pruebas deben realizarse en un área privada, bien iluminada y ventilada.
- Todos los aspirantes deberán someterse a las pruebas bajo las mismas condiciones.
- Las pruebas serán utilizadas para complementar otras técnicas como entrevistas y verificación de referencias.

Al finalizar con este proceso el resultado de las pruebas deberá ser confidencial y se entregará a la persona que tenga la capacidad para entender e interpretar las calificaciones. Dentro de la empresa se cuenta con el apoyo de un psicólogo, de esta forma se beneficia la implementación de la propuesta.

- **Pruebas de personalidad**

Estas pruebas están diseñadas para medir características como el equilibrio emocional, la perseverancia, la confianza en si mismo y muchas otras. El área de recursos humanos debe considerar la personalidad como el factor decisivo del éxito o fracaso en el empleo, por lo tanto este tipo de pruebas debe ser aplicable a todos los puestos de trabajo. Se sugiere a la empresa el uso del instrumento denominado 16 PF, el cual se basa en la medición de 16 dimensiones funcionalmente independientes y psicológicamente significativas, su aplicación puede ser individual o colectiva y el tiempo de prueba es aproximadamente entre 35 y 45 minutos.

- **Pruebas de conocimiento o capacidad**

Este tipo de pruebas tiene la finalidad de medir el grado de conocimiento general y específico de los aspirantes al puesto vacante. Actualmente la empresa utiliza este tipo de pruebas, sin embargo, es preciso que se capacite al personal encargado de aplicarlas, para obtener mejores resultados y verificar si el candidato posee las características y las competencias requeridas por el puesto.

3.9.3 Verificación de referencias

Se realizará para confirmar los datos proporcionados por los candidatos. Se debe poner mayor atención a las referencias laborales (ver anexo 7), puesto que las referencias personales pueden no reflejar veracidad en los datos (ver anexo 8). Para obtener mejores resultados es importante ser paciente e insistir, llamando a distintas personas hasta obtener información que sea significativa.

3.9.4 Examen médico

Es de gran importancia para la empresa solicitar a los aspirantes que se encuentren dentro del proceso final de selección un informe de su estado físico y de salud (tarjeta de salud y pulmones).

3.9.5 Elaboración del informe final

El informe final sirve de soporte para dejar establecido y por escrito los resultados del proceso de selección, por lo que se deberá realizar un informe por cada uno de los aspirantes que hasta este punto sigan siendo candidatos a ocupar la plaza vacante, el cual le será presentado al jefe del área en donde se encuentra el puesto disponible.

El informe deberá contener los datos que se hayan obtenido en la entrevista, los resultados de las pruebas realizadas e información acerca de las referencias que se obtuvieron del aspirante. Se recomienda presentar tres posibles candidatos entre los cuales elegir (ver anexo 9).

3.9.6 Evaluación de los resultados de admisión

El resultado final del proceso de admisión se traduce en el nuevo personal contratado. Si el proceso de reclutamiento se realizó cuidadosamente y los pasos de la selección se llevaron de forma adecuada, lo más probable es que el nuevo empleado sea idóneo para el puesto y lo desempeñe productivamente. Se sugiere a la empresa que tome como indicio de un buen proceso de admisión el hecho de que la persona contratada supere los dos meses de prueba que impone la empresa, ya que un buen empleado constituye la mejor prueba de que el proceso de admisión se llevó a cabo en forma adecuada.

3.10 Aplicación de herramientas de evaluación

Con el fin de determinar la efectividad de la presente propuesta, luego de la aplicación; es necesario evaluarla periódicamente a través de la tasa de rotación de personal, si la tasa se mantiene o aumenta la empresa deberá determinar acciones correctivas necesarias para el cumplimiento de los objetivos definidos y si la misma disminuye es indicador de que la propuesta es efectiva.

3.11 Presupuesto de la propuesta

Es recomendable que la empresa valore la incorporación de la admisión por competencias, ya que la importancia de esta radica en que el costo de implementarla, se compensa con la economía que produce el tener personas, que generan un retorno de la inversión más rápidamente que aquellas que no

son escogidas con esta técnica, además se logra una vinculación por más tiempo en la compañía, lo que significa rentabilidad.

En el siguiente presupuesto se describen los costos en los cuales se incurre al implementar la propuesta.

Cuadro 3
Presupuesto de la Propuesta
Yobel, Supply Chain Management, S. A.

CONCEPTO		TOTAL
Capacitación del personal encargado de la implementación de los procesos de reclutamiento y selección por competencias		Q. 8,000.00
Reclutamiento		
❖ Publicación de anuncio	Q.5,000.00	
❖ Sueldo de persona encargada del proceso de reclutamiento	Q.3,500.00	
❖ Papelería	Q. 500.00	Q. 9,000.00
Selección		
❖ Sueldo de persona encargada del proceso de selección	Q.3,500.00	
❖ Papelería	Q. 500.00	
❖ Batería de pruebas	Q. 500.00	
❖ Realización de examen médico	Q.1,000.00	
❖ Capacitación para la aplicación de pruebas de personalidad y de conocimientos	Q.5,000.00	
❖ Sueldo de persona encargada de la aplicación e interpretación de los resultados de las pruebas de personalidad y de conocimientos	Q.8,000.00	Q.18,500.00
Implementación de las herramientas de evaluación		Q.10,000.00
Otros		Q. 5,000.00
TOTAL		**Q.50,500.00**

Fuente: Propuesta del proceso de admisión basado en competencias laborales, abril 2009

CONCLUSIONES

1. La aplicación inadecuada de un proceso de reclutamiento y selección de personal, provoca que en la empresa Yobel Supply Chain Managment, S.A. existan graves efectos de selección inadecuada, rotación de personal y deficiencias en las actividades y tareas requeridas, por lo anterior se da por aceptada la hipótesis principal establecida en el estudio de investigación.

2. Si bien, para la empresa es importante que se promueva al personal existente, es más utilizado el reclutamiento externo que el interno, siendo la recomendación de empleados la técnica más utilizada, lo cual no permite llegar a un gran número de aspirantes y con esto se reduce la posibilidad de encontrar a los candidatos más adecuados para el proceso de selección.

3. Aunque la empresa cuenta con descriptores de puestos los mismos no están actualizados y no existen para todos los puestos de trabajo, por lo que la unidad de recursos humanos simplemente se basa en los requerimientos que el encargado del área donde se encuentra la plaza vacante solicite en ese momento, lo que da lugar a que el encargado de tal proceso no cuente con información objetiva que le permita tomar decisiones acertadas respecto a eliminar o aceptar a determinados aspirantes.

4. El proceso de reclutamiento y selección que aplica la empresa no es el más adecuado debido a que las fuentes y técnicas de reclutamiento que se utilizan no permiten atraer a varios posibles candidatos, y el desconocimiento por parte de la unidad de recursos humanos de los elementos e información básica, provoca falta de orientación a la hora de tomar una decisión.

5. Se determinó que la empresa no cuenta con un proceso de admisión de personal por competencias laborales; que le permita establecer los pasos y lineamientos a seguir para incorporar al nuevo recurso humano o bien sustituir los puestos de trabajo, esto provoca que la empresa no cuente con personal competente para desempeñar las actividades o tareas.

RECOMENDACIONES

1. La empresa deberá implementar la propuesta del programa de admisión de personas basado en competencias laborales, con el fin de aplicar un sistema diferente que le permita medir los conocimientos, habilidades, actitudes y destrezas que posean los aspirantes para determinar quién de todos se adecúa más a la posición que se ofrece.

2. El jefe de recursos humanos deberá convocar, e identificar candidatos potenciales a través de más de una fuente de reclutamiento de personal, promover al personal existente como primera opción y en caso de no contar con un posible aspirante, recurrir al reclutamiento externo, utilizando la recomendación de empleados y la publicación de anuncios en periódicos, para atraer una mayor cantidad de solicitantes.

3. La unidad de Recursos Humanos deberá utilizar como herramienta los perfiles por competencias, y así poder seleccionar personal más competente para que puedan alcanzar con eficiencia los objetivos organizacionales.

4. La unidad de Recursos Humanos deberá implementar el proceso de reclutamiento y selección de personal basado en competencias laborales a fin de permanecer en un proceso de mejora constante y maximizar las potencialidades de sus empleados.

5. El área de recursos humanos deberá implementar el programa de admisión de personas basado en competencias laborales, y así lograr captar al tipo de colaborador competente y comprometido que la empresa necesita.

BIBLIOGRAFÍA

1. ALLES, MARTA ALICIA. “Cinco Pasos, para Transformar una Oficina de Personal en un Área de Recursos Humanos”. Editorial Granica. Primera edición. Buenos Aires 2005. 298 páginas.

2. ALLES, MARTA ALICIA. “Elija al mejor. Cómo Entrevistar por Competencias”. Editorial Granica. Segunda edición. Argentina 2003. 252 páginas.

3. CHIAVENATO, IDALBERTO. “Gestión del Talento Humano”. Editorial Mc Graw Hill. Primera edición. Bogotá, Colombia 2002. 475 páginas.

4. INSTITUTO TÉCNICO DE CAPACITACIÓN Y PRODUCTIVIDAD, INTECAP. “Casos de la Gestión de Recursos Humanos por Competencias Laborales”. Edición 1. Guatemala 2001. 98 páginas.

5. INSTITUTO TÉCNICO DE CAPACITACIÓN Y PRODUCTIVIDAD, INTECAP. “Gestión de Recursos Humanos por Competencia Laboral”. Edición 1. Guatemala 2001. 216 páginas.

6. INSTITUTO TÉCNICO DE CAPACITACIÓN Y PRODUCTIVIDAD, INTECAP. “Competencias básicas y genéricas. Edición 1. Guatemala 2001. 206 páginas.

7. INSTITUTO TÉCNICO DE CAPACITACIÓN Y PRODUCTIVIDAD, INTECAP. “Gestión por Competencia Laboral”. Edición 02. Guatemala 2003. 282 páginas.

8. KOONTZ, HAROLD & HEINZ WEIHRICH. “Administración, una Perspectiva Global”. Editorial Mc Graw Hill. Undécima edición. México 1998. 796 páginas.

Bibliografía Electrónica

9. Conceptos de un mapa funcional. http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cintefor/temas/complab/xxxx/esp/x.htm 5 páginas.

10. Gestión integrada de recursos humanos basados en competencias. www.rrhh-web.com/competencias.html 32 páginas.

11. Pruebas que se suelen hacer en un proceso de selección. http://websou.usal.es/sirio/respyrm.asp?M=129 45 páginas.

12. Concepto de descripciones de puestos. http://www.mitecnologico.com/Main/DescripcionDelPuesto 7 páginas.

ANEXOS

Anexo I

DESCRIPTORES DE PUESTOS

yobel supply chain management

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	
Nombre del puesto: Gerente País	Fecha: abril 2009 Elaborado por: Lilian García

OBJETIVO FUNCIONAL

Planificar, dirigir y controlar la gestión de la unidad de negocio, en oportunidad, cantidad, calidad, costos, tanto en flujo físico como en información, contribuyendo al cumplimiento de los objetivos de la corporación, así como también generar y sostener la máxima eficiencia y los estándares de calidad.

FUNCIONES REQUERIDAS POR EL PUESTO

- Definir estrategias para el logro de los objetivos y metas encargados a la unidad de negocio, a partir del análisis de las fuerzas internas, externas y del impacto de los cambios que se producen o están por producirse en el entorno
- Liderar las acciones requeridas para implementar las estrategias definidas en el Plan Estratégico
- Velar por la obtención y mantenimiento de las certificaciones que la operación requiera para cumplir con los estándares nacionales e internacionales, así como el aseguramiento de los estándares corporativos de atención al cliente en términos de calidad, cantidad, tiempo y costo
- Buscar alternativas innovadoras que permitan mejorar los estándares de velocidad, eficiencia, transparencia y adaptabilidad requeridos para integrar las cadenas de valor de los proveedores con Yobel y de Yobel con los clientes
- Preparar, controlar y revaluar el plan de negocios, el plan de inversiones y el presupuesto aprobado por el directorio, considerando el balance general, anexos, memoria anual, planes de trabajo, informes, auditorias y otros documentos análogos, para implementar las estrategias de la unidad de negocio
- Revisar, analizar y darle seguimiento continuo a los Estados Financieros y a los indicadores de Gestión (KPI), de acuerdo a la filosofía MRPII
- Velar por el bienestar y desarrollo de los trabajadores de acuerdo a las necesidades de la operación, a las políticas corporativas de gestión humana y a las leyes y dispositivos vigentes en el país
- Preparar informes y presentaciones periódicamente o cuando el directorio se lo solicite, de los resultados de gestión de la unidad de negocio

RESPONSABILIDADES Y ATRIBUCIONES REQUERIDAS POR EL PUESTO

Responsabilidades	Atribuciones
❖ Representar oficialmente a la empresa en fórum, conferencias sesiones así como ante organismos estatales y empresas particulares. ❖ Mantener la buena imagen de la corporación a la cual representa a través de los más altos estándares éticos, personales y profesionales en sus comportamientos, acciones y decisiones.	❖ Aprobar las normas internas, estatutos, reglamentos, manuales de procedimientos, funciones y de instrucciones necesarios y velar por el cumplimiento de las mismas, para lograr la eficiencia de los procesos en la unidad de negocio. ❖ Firmar documentos tales como: órdenes de pago, órdenes de compra, cheques, pagares, planillas y otros documentos análogos por los montos y niveles autorizados.

REQUISITOS DEL PUESTO

Formación Académica

- Profesional graduado en la carrera de Administración de Empresas o Ingeniería Industrial con post grado en Administración de Empresas

Estudios de Especialización

- Supply Chain Management, MRPII, Finanzas. No indispensable

Experiencia mínima en el cargo o equivalente

- 5 años en puestos gerenciales o afines

Sexo

- Indistinto

Edad

- Entre 30 y 45 años de edad de preferencia

RELACIONES DEL PUESTO

Relaciones internas

- Con el Planeador de Cadena para coordinar sobre la planeación de la cadena de abastecimiento y presentar reportes sobre la gestión realizada.
- Con el Jefe de Logística de Entrada, Jefe de Logística Interna, Jefe de Logística de Salida y Jefe de Control de Calidad para coordinar planeación a detalle de cada una de las actividades a ejecutar durante el periodo planeado.
- Con las áreas de recursos humanos y administración, para gestionar los recursos de la empresa.

Relaciones Externas

- Con clientes para coordinar la información necesaria para la planeación efectiva de la cadena de abastecimiento.

COMPETENCIAS REQUERIDAS POR EL PUESTO

Competencias Básicas	**Nivel ideal**
Adaptación al ambiente	5
Aplicación de la matemática	5
Dominio de la lectura	5
Dominio de la escritura	5
Comunicación oral	5
Localización de la información	5
Competencias Genéricas	
Planificación de actividades	5
Calidad en el trabajo	5
Administración de actividades	5
Administración de la información	5
Trabajo en equipo	5
Servicio al cliente	5
Productividad en el trabajo	5
Innovación en el trabajo	5
Uso de la tecnología	5
Conservación del ambiente	5

yobel supply chain management

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	
Nombre del puesto: Planeador de Cadena	Fecha: abril 2009 Elaborado por: Lilian García

OBJETIVO FUNCIONAL

Planificar la cadena de abastecimiento logístico sincronizando la oferta con la demanda logrando la optimización de recursos para la atención de los requerimientos de operación y del cliente.

FUNCIONES REQUERIDAS POR EL PUESTO

- Planear y controlar el flujo de recursos dentro de toda la cadena de abastecimiento, que comprende desde la visibilidad de los productos a recepcionar, tanto en tiempo y cantidad, hasta el despacho con la entrega del producto al cliente
- Controlar los KPI'S que corresponden a la operación, siendo el principal el Pedido Perfecto, para garantizar los Acuerdos de Nivel de Servicios (ANS) pactados con el cliente
- Coordinar con los Jefes de Logística de Entrada, Logística Interna, Logística de Salida y Control de Calidad la planeación a detalle (plan operativo) de cada una de las actividades a ejecutar durante el periodo planeado y gestionar los recursos necesarios coordinando con las áreas de recursos humanos y administración para garantizar planes válidos
- Realizar el seguimiento de manera diaria, semanal, mensual, trimestral y anual a todos los planes formulados, identificando las brechas existentes entre lo planeado y lo real. En caso de encontrar desviaciones aplicar medidas correctivas en coordinación con los responsables
- Revisión de los KPI'S con cada cliente al final del periodo y elaborar un plan de acción con el equipo operativo que garantice la satisfacción del cliente
- Negociar con el cliente el escenario a planear en el período inmediato analizado

RESPONSABILIDADES Y ATRIBUCIONES REQUERIDAS POR EL PUESTO

Responsabilidades	Atribuciones
❖ Garantizar que la brecha entre lo planeado y lo ejecutado sea igual a cero. ❖ Garantizar planes válidos a la ejecución. ❖ Responsable por los resultados al cierre del periodo.	❖ Tener reuniones periódicas con los clientes con acceso a todo pronóstico, requerimiento o información futura de negocio. ❖ Acceso al presupuesto de ventas y gastos para medir la gestión. ❖ Aprobar los requerimientos internos que realicen las áreas y que afecten el presupuesto planeado para el periodo.

REQUISITOS DEL PUESTO

Formación Académica

- Profesional graduado en la carrera de Administración de Empresas o Ingeniería Industrial

Estudios de Especialización

- De preferencia con Diplomado en Gestión Logística en la Cadena de Suministros

Experiencia mínima en el cargo o equivalente

- 3 años ejerciendo los puestos de Administrador de la Demanda o Programador Maestro

Sexo

- Indistinto

Edad

- Entre 26 y 35 años de edad de preferencia.

RELACIONES DEL PUESTO

Relaciones internas

- Con el Gerente General para coordinar sobre la planeación de la cadena de abastecimiento y presentar reportes sobre la gestión realizada.
- Con el Jefe de Logística de Entrada, Jefe de Logística Interna, Jefe de Logística de Salida y Jefe de Control de Calidad para coordinar planeación a detalle de cada una de las actividades a ejecutar durante el periodo planeado.
- Con las áreas de recursos humanos y administración para gestionar los recursos de la empresa.

Relaciones Externas

- Con clientes para coordinar la información necesaria para la planeación efectiva de la cadena de abastecimiento.

COMPETENCIAS REQUERIDAS POR EL PUESTO

Competencias Básicas	**Nivel ideal**
Adaptación al ambiente	4
Aplicación de la matemática	4
Dominio de la lectura	4
Dominio de la escritura	4
Comunicación oral	4
Localización de la información	4
Competencias Genéricas	
Planificación de actividades	4
Calidad en el trabajo	4
Administración de actividades	4
Administración de la información	4
Trabajo en equipo	4
Servicio al cliente	4
Productividad en el trabajo	4
Innovación en el trabajo	4
Uso de la tecnología	4
Conservación del ambiente	4

yobel supply chain management

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	
Nombre del puesto: Asistente Administrativo	Fecha: abril 2009 Elaborado por: Lilian García

OBJETIVO FUNCIONAL

Organizar y apoyar las actividades administrativas de la empresa, proporcionando apoyo al planeador de cadena así como también a las diferentes jefaturas de la organización.

FUNCIONES REQUERIDAS POR EL PUESTO

- Registrar, consolidar y actualizar la documentación de todos lo movimientos de ingresos, egresos, existencias de saldos, destino y ubicación de los bienes de la empresa
- Efectuar facturación y cobros a los clientes
- Mantener el control y registro de las cuentas por cobrar
- Mantener el control y registro de las cuentas por pagar
- Emitir cheques y efectuar pagos a proveedores
- Llevar y mantener archivo documentario
- Mantener y controlar fondo fijo
- Elaborar documentos como cartas, envió de fax y demás labores de oficina
- Apoyar administrativamente a las distintas unidades de la organización
- Control y administración de cajas chicas a las distintas jefaturas
- Control y manejo de cuentas bancarias
- Recibir y entregar material de oficina, suministros, papelería a cada una de las unidades de la empresa

RESPONSABILIDADES Y ATRIBUCIONES REQUERIDAS POR EL PUESTO

Responsabilidades	Atribuciones
❖ Mantener el orden y limpieza de la zona de trabajo y de los equipos asignados. ❖ Atención a los proveedores. ❖ Presentar información financiera a Planeador de Cadena y Gerente General. ❖ Realizar la compra, control y uso de materiales de oficina, aseo e insumos para la organización. ❖ Realizar los pagos por conceptos de energía eléctrica, agua potable, teléfono, suscripciones, alquiler, aire acondicionado, etc. ❖ Apoyo administrativo para la elaboración de presupuestos para gerencia general. ❖ Cumplir con cualquier actividad que dentro de la naturaleza de su cargo fuese solicitado por su jefe inmediato.	❖ Recibir las capacitaciones en los temas referidos a estados financieros y contabilidad.

REQUISITOS DEL PUESTO

Formación Académica

- Estudiante universitario con 8º. Semestre de Administración de Empresas o Contador Público y Auditor

Estudios de Especialización

- Ninguno

Experiencia mínima en el cargo o equivalente

- 1 año de experiencia en el área

Sexo

- Indistinto

Edad

- Entre 22 y 35 años de edad de preferencia.

RELACIONES DEL PUESTO

Relaciones internas

- Con recursos humanos, manejo de caja chica, compras de insumos, etc.
- Jefes de Logística: Entrada, Interna, Salida y Control de Calidad para la coordinación financiera de necesidades de cada área.

Relaciones Externas

- Con clientes para la coordinación de facturación y cobros.
- Con proveedores para la coordinación de servicios y pagos en bancos.

COMPETENCIAS REQUERIDAS POR EL PUESTO

Competencias Básicas	Nivel ideal
Adaptación al ambiente	3
Aplicación de la matemática	3
Dominio de la lectura	3
Dominio de la escritura	3
Comunicación oral	3
Localización de la información	3

Competencias Genéricas

Planificación de actividades	3
Calidad en el trabajo	3
Administración de actividades	3
Administración de la información	3
Trabajo en equipo	3
Servicio al cliente	3
Productividad en el trabajo	3
Innovación en el trabajo	3
Uso de la tecnología	3
Conservación del ambiente	3

Competencias Específicas

Emitir facturación a los clientes	3
Emitir cheques y efectuar pagos a proveedores	3

yobel supply chain management

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	
Nombre del puesto: Jefe de RRHH	Fecha: abril 2009 Elaborado por: Lilian García

OBJETIVO FUNCIONAL

Contribuir al mejoramiento del desempeño y aportaciones al personal de la organización, a través de la organización de recursos humanos.

FUNCIONES REQUERIDAS POR EL PUESTO

- Promover la creación de condiciones laborales que permitan el mejoramiento continuo, la motivación y entrenamiento de los empleados de la empresa
- Promover la calidad humana como ventaja competitiva de la empresa, mediante la modernización en la administración de los Recursos Humanos
- Planificar y coordinar los procedimientos de reclutamiento y selección de Recursos Humanos necesarios en la empresa
- Aplicar pruebas para seleccionar a los empleados e interpretar los resultados obtenidos
- Coordinar la evaluación del desempeño al personal de la empresa
- Diseñar procesos de capacitación del personal dependiendo de las necesidades de las diferentes unidades de la organización
- Coordinar programas de Higiene y Seguridad Industrial
- Proveer apoyo a los empleados, escuchando sus preocupaciones y transmitiendo sus necesidades a la alta dirección de la empresa
- Planificar el desarrollo de actividades sociales y/o culturales, por medio de las cuales se promuevan las relaciones interpersonales de los trabajadores de la organización
- Administrar la consolidación de la planilla de pagos de los empleados de la empresa
- Confirmar de referencias salariales de los empleados a instituciones Financieras, Comerciales, etc.

RESPONSABILIDADES Y ATRIBUCIONES REQUERIDAS POR EL PUESTO

Responsabilidades	Atribuciones
❖ Pago de Planilla ❖ Evaluación de personal ❖ Verificar referencias laborales y personales	❖ Recibir las capacitaciones en los temas referidos a sus labores diarias.

REQUISITOS DEL PUESTO

Formación Académica

- Profesional graduado en la carrera de Administración de Empresas o Psicología Industrial

Estudios de Especialización

- Ninguno

Experiencia mínima en el cargo o equivalente

- 3 años de experiencia en el área

Sexo

- Indistinto

Edad

- Entre 24 y 35 años de edad de preferencia.

RELACIONES DEL PUESTO
Relaciones internas
❖ Jefes de Logística de Entrada, Interna, Salida y Control de Calidad para coordinar gestiones propias de requerimientos de personal, capacitaciones, etc.
❖ Asistente Administrativo para coordinar recursos financieros
❖ Personal en general para atender necesidades y requerimientos de los mismos
Relaciones Externas
❖ Con proveedores para gestionar compras
❖ Instituciones de Gobierno, para gestionar reglamentación, contratos, etc.

COMPETENCIAS REQUERIDAS POR EL PUESTO	
Competencias Básicas	**Nivel ideal**
❖ Adaptación al ambiente	4
❖ Aplicación de la matemática	4
❖ Dominio de la lectura	4
❖ Dominio de la escritura	4
❖ Comunicación oral	4
❖ Localización de la información	4
Competencias Genéricas	
❖ Planificación de actividades	4
❖ Calidad en el trabajo	4
❖ Administración de actividades	4
❖ Administración de la información	4
❖ Trabajo en equipo	4
❖ Servicio al cliente	4
❖ Productividad en el trabajo	4
❖ Innovación en el trabajo	4
❖ Uso de la tecnología	4
❖ Conservación del ambiente	4
Competencias Específicas	
❖ Diseñar programas de capacitación de personal	4

yobel supply chain management

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	
Nombre del puesto: Asistente de RRHH	Fecha: abril 2009 Elaborado por: Lilian García

OBJETIVO FUNCIONAL

Apoyar las actividades de Recursos Humanos de la empresa, proporcionando soporte al Jefe de Recursos Humanos en el desempeño de las actividades del personal.

FUNCIONES REQUERIDAS POR EL PUESTO

- Realizar los procedimientos de reclutamiento y selección de Recursos Humanos necesarios en la empresa
- Verificar que se cumpla con los requisitos internos para el ingreso a nómina de los empleados contratados
- Realizar contratos de trabajo
- Realizar evaluación del desempeño al personal de la empresa
- Mantener actualizado los manuales de funciones y perfiles de todos los puestos de la organización
- Coordinar el desarrollo de actividades sociales y/o culturales, por medio de las cuales se promuevan las relaciones interpersonales de los trabajadores de la organización

RESPONSABILIDADES Y ATRIBUCIONES REQUERIDAS POR EL PUESTO

Responsabilidades	Atribuciones
❖ Inducción básica y organizacional ❖ Tramitar afiliación del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social y otras instituciones si procede ❖ Archivar documentación generada de acuerdo al record de cada empleado ❖ Recibir reclamos médicos hospitalarios de los empleados ❖ Elaborar constancias de sueldo ❖ Atención general al personal	❖ Recibir las capacitaciones en los temas referidos a sus labores diarias.

REQUISITOS DEL PUESTO

Formación Académica

- Estudiante universitario del 6º. Semestre de Administración de Empresas o Psicología Industrial

Estudios de Especialización

- Ninguno

Experiencia mínima en el cargo o equivalente

- 1 año de experiencia en el área

Sexo

- Indistinto

Edad

- Entre 21 y 30 años de edad de preferencia.

RELACIONES DEL PUESTO

Relaciones internas

- Jefe de Recursos Humanos para coordinar gestiones propias de la unidad
- Jefes de Logística de Entrada, Interna, Salida y Control de Calidad para coordinar gestiones propias de requerimientos de personal, capacitaciones, etc.
- Personal en general para atender necesidades y requerimientos de los mismos

Relaciones Externas

- Instituciones de Gobierno, para gestionar reglamentación, contratos, etc.

COMPETENCIAS REQUERIDAS POR EL PUESTO

Competencias Básicas	**Nivel ideal**
Adaptación al ambiente	3
Aplicación de la matemática	3
Dominio de la lectura	3
Dominio de la escritura	3
Comunicación oral	3
Localización de la información	3

Competencias Genéricas

Planificación de actividades	3
Calidad en el trabajo	3
Administración de actividades	3
Administración de la información	3
Trabajo en equipo	3
Servicio al cliente	3
Productividad en el trabajo	3
Innovación en el trabajo	3
Uso de la tecnología	3
Conservación del ambiente	3

Competencias Específicas

Elaborar contrato de trabajo	3

yobel supply chain management

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	
Nombre del puesto: Jefe de Control de Calidad	Fecha: abril 2009 Elaborado por: Lilian García

OBJETIVO FUNCIONAL

Supervisar y coordinar las actividades para asegurar la calidad de los productos almacenados y la seguridad de los trabajadores en la realización de sus funciones dentro de las instalaciones.

FUNCIONES REQUERIDAS POR EL PUESTO

- Realizar inspecciones en el almacén verificando:
  - Control de temperatura y humedad
  - FIFO para productos no cosméticos
  - FEFO para productos cosméticos
  - Rotulado de cajas de embalaje
  - Estibado correcto de mercadería
- Auditar los canjes, devoluciones y rechazos y elaborar ABC de productos más devueltos por proceso y elaboración de reporte
- Auditar anaqueles
- Llevar un control de productos próximos por vencer
- Realizar muestreo de productos cosméticos y no cosméticos
- Verificar que se realice el traslado de almacén de los productos vencidos y próximos a vencer
- Verificar el cumplimiento de normas de higiene y seguridad además del uso de protección personal
- Coordinar la realización de capacitaciones para el personal enfocadas a la seguridad industrial y al cumplimiento de BPA

RESPONSABILIDADES Y ATRIBUCIONES REQUERIDAS POR EL PUESTO

Responsabilidades	Atribuciones
❖ Garantizar el cumplimiento de BPA y Normas de seguridad industrial. ❖ Cumplir al 100% los procedimientos establecidos.	❖ Realizar capacitaciones requeridas para el personal operativo dirigidas a la eliminación de deficiencias encontradas durante inspecciones.

REQUISITOS DEL PUESTO

Formación Académica

- Profesional graduado en la carrera de Administración de Empresas o Ingeniería Industrial

Estudios de Especialización

- Ninguno

Experiencia mínima en el cargo o equivalente

- Mínimo 2 años de experiencia en el área.

Sexo

- Indistinto

Edad

- Entre 24 y 35 años de edad de preferencia.

RELACIONES DEL PUESTO
Relaciones internas
❖ Jefes de Logística de Interna, por supervisión de procesos de calidad
❖ Jefe de Logística de Entrada, por apoyo en procesos de supervisión de calidad
❖ Supervisor de CDR's
Relaciones Externas
❖ Con clientes para solucionar o atender requerimientos puntuales

COMPETENCIAS REQUERIDAS POR EL PUESTO	
Competencias Básicas	**Nivel ideal**
❖ Adaptación al ambiente	4
❖ Aplicación de la matemática	4
❖ Dominio de la lectura	4
❖ Dominio de la escritura	4
❖ Comunicación oral	4
❖ Localización de la información	4
Competencias Genéricas	
❖ Planificación de actividades	4
❖ Calidad en el trabajo	4
❖ Administración de actividades	4
❖ Administración de la información	4
❖ Trabajo en equipo	4
❖ Servicio al cliente	4
❖ Productividad en el trabajo	4
❖ Innovación en el trabajo	4
❖ Uso de la tecnología	4
❖ Conservación del ambiente	4

yobel supply chain management

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	
Nombre del puesto: Analista de control de calidad	Fecha: abril 2009 Elaborado por: Lilian García

OBJETIVO FUNCIONAL

Asegurar la calidad de la mercadería, para brindar productos que cumplan con las expectativas que el cliente requiere.

FUNCIONES REQUERIDAS POR EL PUESTO

- Realizar un muestreo de los productos al ingresar al centro de distribución, para detectar las posibles fallas de calidad
- Realizar informes de productos no conformes y matriz de productos no cosméticos, para notificar de las fallas de calidad que presenten y establecer los pasos a seguir para la segregación de los mismos
- Realizar operaciones en el sistema SAP, para mantener fuera del almacén principal productos próximos a vencer
- Dar seguimiento a reacondicionamientos, para asegurar que los productos que cumplan con los estándares requeridos pasen al almacén principal
- Tomar temperaturas, para asegurar la temperatura adecuada de almacenamiento
- Revisar los productos provenientes de CDR's, para averiguar la causa real de los retornos y poder reportar las causas para darle seguimiento

RESPONSABILIDADES Y ATRIBUCIONES REQUERIDAS POR EL PUESTO

Responsabilidades	Atribuciones
❖ Garantizar la identificación correcta de los lineamientos antes designados en cada parte del proceso. ❖ Cumplir con los procedimientos establecidos para cada parte del proceso. ❖ Mantener el orden y limpieza de la zona de trabajo y de los equipos asignados. ❖ Cumplir con las normas de seguridad, salud e higiene establecidas por la empresa. ❖ Apoyar a los procesos que lo requieran.	❖ Recibir las capacitaciones en los temas referidos a sus labores diarias.

REQUISITOS DEL PUESTO

Formación Académica

- Estudiante universitario del 6º. Semestre de Administración de Empresas o Ingeniería Industrial

Estudios de Especialización

- Ninguno

Experiencia mínima en el cargo o equivalente

- 1 año.

Sexo

- Indistinto

Edad

- Entre 21 y 30 años de edad de preferencia.

RELACIONES DEL PUESTO
Relaciones internas ❖ Jefe de Control de Calidad, quien da instrucciones de las actividades a realizar y le brinde apoyo y retroalimentación en las actividades en general. ❖ Jefe de Logística de Entrada, para que exista el apoyo necesario para la realización de las diferentes actividades relacionadas al producto próximo a vencer u otro relacionado al tema de calidad. **Relaciones Externas** ❖ Ninguna

COMPETENCIAS REQUERIDAS POR EL PUESTO	
Competencias Básicas	**Nivel ideal**
❖ Adaptación al ambiente	3
❖ Aplicación de la matemática	3
❖ Dominio de la lectura	3
❖ Dominio de la escritura	3
❖ Comunicación oral	3
❖ Localización de la información	3
Competencias Genéricas	
❖ Planificación de actividades	3
❖ Calidad en el trabajo	3
❖ Administración de actividades	3
❖ Administración de la información	3
❖ Trabajo en equipo	3
❖ Servicio al cliente	3
❖ Productividad en el trabajo	3
❖ Innovación en el trabajo	3
❖ Uso de la tecnología	3
❖ Conservación del ambiente	3

yobel supply chain management

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	
Nombre del puesto: Jefe de Logística de Entrada	Fecha: abril 2009 Elaborado por: Lilian García

OBJETIVO FUNCIONAL

Gestionar de manera eficiente y óptima los ingresos de mercadería que se realicen al centro de distribución, para garantizar que los productos se encuentren disponibles en los tiempos establecidos tanto lógica como físicamente, buscando exceder las expectativas de los clientes.

FUNCIONES REQUERIDAS POR EL PUESTO

- Planificar las capacidades y recursos para la atención adecuada y oportuna en el ingreso de productos, con información diaria de abastecimiento la cual se encuentra en el sistema, deberá velar por que los productos que ingresen al centro de distribución se encuentren en la ubicación y momento oportuno que la demanda lo exija
- Administrar y gestionar la información de visibilidad en el ingreso de productos al centro de distribución, coordinando acciones con el Jefe de control de calidad y el supervisor de abastecimiento
- Gestionar con las áreas pertinentes, los recursos necesarios para las áreas de recepción y almacenaje de productos (infraestructura, personal, materiales, etc.)
- Administrar y gestionar los abastecimientos del almacén hacia al punto de uso, en función de la demanda
- Elaborar, presentar y sustentar el presupuesto del área trimestralmente
- Elaborar y presentar los resultados mensualmente de la gestión de Logística de Entrada en la reunión de Ventas y Operaciones

RESPONSABILIDADES Y ATRIBUCIONES REQUERIDAS POR EL PUESTO

Responsabilidades

- Garantizar que los ingresos al centro de distribución se realicen dentro de los tiempos establecidos, según ANS.
- Garantizar el 98% de exactitud de los registros de inventario.
- Garantizar el 98% de cumplimiento del programa de abastecimiento al punto de uso.
- Garantizar el cumplimiento de los procedimientos y normas de seguridad, salud e higiene establecidas por la empresa:
  a. Uso de uniformes e implementos de higiene, salud y seguridad industrial.
  b. Cumplimiento de horarios.
  c. Uso eficiente de los materiales de trabajo.
- Administrar y evaluar al personal a su cargo.
- Garantizar buenas prácticas de almacenamiento.

Atribuciones

- Visar los documentos (ordenes de trabajo, facturas, etc.

REQUISITOS DEL PUESTO

Formación Académica

- Profesional graduado en la carrera de Administración de Empresas o Ingeniería Industrial

Estudios de Especialización

- De preferencia conocimientos en Cadena de Suministros.

Experiencia mínima en el cargo o equivalente

- 3 años como Jefe Logístico en empresas similares.

Sexo

- Indistinto

Edad

- Entre 24 y 35 años de edad de preferencia.

RELACIONES DEL PUESTO

Relaciones internas

- Jefes de Logística Interna, Salida y Control de Calidad para retroalimentar los servicios del área y plantear acciones de mejora.

Relaciones Externas

- Con agentes de aduana para realizar coordinaciones.
- Con clientes para solucionar o atender requerimientos puntuales.

COMPETENCIAS REQUERIDAS POR EL PUESTO

Competencias Básicas	Nivel ideal
Adaptación al ambiente	4
Aplicación de la matemática	4
Dominio de la lectura	4
Dominio de la escritura	4
Comunicación oral	4
Localización de la información	4

Competencias Genéricas

Planificación de actividades	4
Calidad en el trabajo	4
Administración de actividades	4
Administración de la información	4
Trabajo en equipo	4
Servicio al cliente	4
Productividad en el trabajo	4
Innovación en el trabajo	4
Uso de la tecnología	4
Conservación del ambiente	4

yobel supply chain management

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	
Nombre del puesto: Supervisor de abastecimiento	Fecha: abril 2009 Elaborado por: Lilian García

OBJETIVO FUNCIONAL

Supervisar que las actividades de recepción, almacenamiento y abastecimiento del almacén a punto de uso (almacén productivo) se ejecuten física y lógicamente en el tiempo y cantidad requerida para garantizar la exactitud de los registros de inventario y el cumplimiento de las normas y procedimientos establecidos.

FUNCIONES REQUERIDAS POR EL PUESTO

- Planificar las capacidades de recepción, almacenamiento y abastecimiento de acuerdo a la información proyectada de: ventas y abastecimiento al centro de distribución
- Organizar diariamente las actividades y recursos de recepción, almacenamiento y abastecimiento, de acuerdo a los programas establecidos
- Supervisar que se cumpla el abastecimiento según los programas y de acuerdo al FIFO y FEFO. Los programas de abastecimiento diario son: TPU.-Abastecimiento del almacén al Punto Uso al inicio de campaña; TRR.-el reabastecimiento hacia el anaquel o punto de uso. Este reabastecimiento sólo se da al inicio de campaña y en productos que sobrepasan la venta esperada (si no se cumple esta última condición deberá coordinar con el Supervisor de Picking para la revisión de la capacidad de punto de uso o anaquel)
- Coordinar con el Supervisor de CDR's la mercadería que va a destrucción
- Verificar al final del día o al inicio del día siguiente, que todos los movimientos físicos realizados se hayan digitado correctamente en el sistema
- Proponer mejoras en los procesos con el objetivo de aumentar la productividad en la estación de trabajo y eliminar sobre costos (horas extras, comida, movilidad, etc.)
- Verificar que la recepción de mercadería se realice en forma correcta, es decir siguiendo las normas de seguridad necesarias además del buen trato del producto por las personas encargadas de bajarla
- Coordinar la cantidad de personal que se encargaran del chequeo de mercadería según el volumen que se esta recibiendo para cumplir con las 24 horas estipuladas.
- Verificar junto con los operarios encargados que el conteo se realice al 100% por proceso
- Coordinar el traslado de mercadería liquidada hacia almacén en los diferentes procesos existentes
- Supervisar que la ubicación dentro del almacén sea de acuerdo a fechas de vencimiento (rotación FEFO)
- Entregar hojas de abastecimiento por proceso para la línea de armado
- Verificación de limpieza y buena rotación de producto en los anaqueles antes de comenzar el armado de pedidos

RESPONSABILIDADES Y ATRIBUCIONES REQUERIDAS POR EL PUESTO

Responsabilidades	Atribuciones
❖ Garantizar el 100% del cumplimiento de los programas válidos de abastecimiento. ❖ Garantizar mínimo el 98% de la exactitud de los registros de inventario (ERI). ❖ Garantizar la actualización y cumplimiento de los procedimientos e instructivos del almacén. ❖ Mantener el orden y limpieza en el almacén. ❖ Cumplir con las normas de BPA, seguridad, salud e higiene. ❖ Cumplimiento de horarios, vacaciones, así como el uso eficiente de materiales	❖ Recibir las capacitaciones en los temas referidos a sus labores diarias.

de trabajo y el uso de uniformes e implementos de higiene y seguridad industrial.	

REQUISITOS DEL PUESTO

Formación Académica

- Estudiante universitario del 4º. Semestre de Administración de Empresas o Ingeniería Industrial

Estudios de Especialización

- Ninguna.

Experiencia mínima en el cargo o equivalente

- 1 año en manejo de almacenes.

Sexo

- Indistinto

Edad

- Entre 20 y 30 años de edad de preferencia.

RELACIONES DEL PUESTO

Relaciones internas

- Con el Supervisor de Picking para la revisión de la capacidad de punto de uso o anaquel.
- Con el Supervisor de CDR's para la mercadería que va a destrucción.

Relaciones Externas

- Ninguna.

COMPETENCIAS REQUERIDAS POR EL PUESTO

Competencias Básicas	**Nivel ideal**
Adaptación al ambiente	3
Aplicación de la matemática	3
Dominio de la lectura	3
Dominio de la escritura	3
Comunicación oral	3
Localización de la información	3
Competencias Genéricas	
Planificación de actividades	3
Calidad en el trabajo	3
Administración de actividades	3
Administración de la información	3
Trabajo en equipo	3
Servicio al cliente	3
Productividad en el trabajo	3
Innovación en el trabajo	3
Uso de la tecnología	3
Conservación del ambiente	3

yobel supply chain management

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	
Nombre del puesto: Digitador	Fecha: abril 2009 Elaborado por: Lilian García

OBJETIVO FUNCIONAL

Asegurar la transaccibilidad (mantenimiento en forma paralela) de los traslados físicos y en sistema; así como también en colaborar y mantener la rotación FEFO del producto cosmético a través de barridos mensuales.

FUNCIONES REQUERIDAS POR EL PUESTO

- Apoyar en la recepción física de la mercadería
- Realizar los traslados en el sistema de las unidades dañadas o malogradas en el fraccionamiento (picking) y/o almacén
- Realizar los barridos mensuales, de acuerdo a la lotificación y políticas de vida útil
- Llevar los registros de los traslados realizados
- Mantener el registro actualizado de las entregas recibidas, cumpliendo las 24 horas de tiempo de liquidación
- Elaborar los packing que utilizará el personal en la liquidación de las entregas
- Apoyar en la interpretación de los lotes al ingreso
- Actualizar el registro de los lotes recibidos en el centro de distribución, para apoyar las políticas FEFO
- Apoyar en el control de los inventarios, realizando revisiones periódicas

RESPONSABILIDADES Y ATRIBUCIONES REQUERIDAS POR EL PUESTO

Responsabilidades	Atribuciones
❖ Asegurar el cuadre del inventario al ingreso. ❖ Cumplir las políticas de vida útil establecidas, verificando el producto al ingreso y en cada traslado realizado. ❖ Asegurar que el chequeo se realice correctamente. ❖ Validar que los traslados realizados y/o solicitados se hayan realizado correctamente. ❖ Velar por el cuadre del inventario, a lo largo del movimiento dentro del centro de distribución.	❖ Recibir las capacitaciones en los temas referidos a sus labores diarias.

REQUISITOS DEL PUESTO

Formación Académica

- Título de nivel medio

Estudios de Especialización

- De preferencia conocimientos en computación

Experiencia mínima en el cargo o equivalente

- 6 meses en puesto similar

Sexo

- Indistinto

Edad

- Entre 18 y 25 años de edad de preferencia.

RELACIONES DEL PUESTO
Relaciones internas
❖ Con el Supervisor de abastecimiento para el ingreso de cargas
Relaciones Externas
❖ Ninguna

COMPETENCIAS REQUERIDAS POR EL PUESTO	
Competencias Básicas	**Nivel ideal**
❖ Adaptación al ambiente	2
❖ Aplicación de la matemática	2
❖ Dominio de la lectura	2
❖ Dominio de la escritura	2
❖ Comunicación oral	2
❖ Localización de la información	2
Competencias Genéricas	
❖ Planificación de actividades	1
❖ Calidad en el trabajo	2
❖ Administración de actividades	2
❖ Administración de la información	1
❖ Trabajo en equipo	2
❖ Servicio al cliente	2
❖ Productividad en el trabajo	2
❖ Innovación en el trabajo	1
❖ Uso de la tecnología	2
❖ Conservación del ambiente	2

yobel supply chain management

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	
Nombre del puesto: Supervisor de CDR's	Fecha: abril 2009 Elaborado por: Lilian García

OBJETIVO FUNCIONAL

Supervisar las actividades del proceso de canjes, devoluciones y reclamos (CDR), garantizando la fluidez del proceso y el cumplimiento de los procedimientos y estándares establecidos.

FUNCIONES REQUERIDAS POR EL PUESTO

- Verificar que el auxiliar de CDR´s utilice las herramientas necesarias (parihuela, palanca hidráulica) para la recepción de mercadería devuelta
- Supervisar los almacenes de devoluciones de mercadería
- Supervisar que el producto recibido sea colocado en sus diferentes ubicaciones tanto físicamente como en el sistema de acuerdo a la segregación y políticas de calidad existentes (FIFO-FEFO)
- Elaborar los reportes de la información procesada en sistema Sap de las unidades recibidas en buen estado
- Llevar el control del inventario físico y en sistema de los productos ubicados en los almacenes, teniendo en cuenta la notificación de las unidades
- Supervisar que la información proporcionada sea la real junto con el sistema
- Coordinar la venta del producto de yayas para los empleados
- Validar los listados de pre-ingresos liquidados por los procesos verificando si existe diferencia entre lo físico y lo lógico y así evitar diferencias de inventario
- Enviar al supervisor de despacho los pedidos de servicio y la cantidad de guías de remisión con el fin de hacerse efectivo el canje por mercadería devuelta
- Informar al supervisor de abastecimiento el envío de mercadería a reacondicionar y con el jefe de control de calidad la mercadería de CDR que va a destrucción para su auditoria
- Supervisar la entrega a Logística de Salida y el envío de los productos que no han sido aceptados como devolución por el cliente

RESPONSABILIDADES Y ATRIBUCIONES REQUERIDAS POR EL PUESTO

Responsabilidades	Atribuciones
❖ Liquidar todas las unidades cargadas al sistema por las devoluciones de acuerdo al estado y tiempo de vida útil. ❖ Generar los listados de la liquidación para el traslado físico a las ubicaciones correspondientes. ❖ Verificar que los movimientos de ingreso, traslado o salida, realizados a los almacenes y físicamente sea igual a lo registrado en el sistema. ❖ Garantizar la identificación correcta de la mercadería en cada parte del proceso de CDR's. ❖ Cumplir con los procedimientos establecidos para cada parte del proceso de CDR´s. ❖ Garantizar el FIFO, FEFO y BPA ❖ Mantener el orden y limpieza de la zona de trabajo y de los equipos asignados. ❖ Cumplir con las normas de seguridad, establecidas por la empresa:	❖ Recibir las capacitaciones en los temas referidos a sus labores diarias.

a. Uso de uniformes e implementos de higiene, salud y seguridad industrial. b. Cumplimiento de horarios. c. Uso eficiente de los materiales de trabajo.	

REQUISITOS DEL PUESTO

Formación Académica

- Estudiante universitario del 4º. Semestre de Administración de Empresas o Ingeniería Industrial

Estudios de Especialización

- Ninguna.

Experiencia mínima en el cargo o equivalente

- 1 año en manejo de almacenes.

Sexo

- Indistinto

Edad

- Entre 20 y 30 años de edad de preferencia.

RELACIONES DEL PUESTO

Relaciones internas

- Con el Supervisor de Abastecimiento para el traslado de la mercadería recepcionada en buen estado y con cumplimiento del FEFO.
- Con el Supervisor de Despacho para los controles de boletas enviadas a campo.

Relaciones Externas

- Con clientes para solucionar o atender requerimientos puntuales.

COMPETENCIAS REQUERIDAS POR EL PUESTO

Competencias Básicas	**Nivel ideal**
Adaptación al ambiente	3
Aplicación de la matemática	3
Dominio de la lectura	3
Dominio de la escritura	3
Comunicación oral	3
Localización de la información	3
Competencias Genéricas	
Planificación de actividades	3
Calidad en el trabajo	3
Administración de actividades	3
Administración de la información	3
Trabajo en equipo	3
Servicio al cliente	3
Productividad en el trabajo	3
Innovación en el trabajo	3
Uso de la tecnología	3
Conservación del ambiente	3

yobel supply chain management

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	
Nombre del puesto: Auxiliar de CDR's	Fecha: abril 2009 Elaborado por: Lilian García

OBJETIVO FUNCIONAL
Ejecutar las actividades operativas del proceso de canjes, devoluciones y reclamos (CDR), garantizando que todo movimiento, sea igual a lo registrado en el sistema y el cumplimiento de los procedimientos y estándares establecidos.

FUNCIONES REQUERIDAS POR EL PUESTO

- Revisar las unidades por CDR's con cada boleta de recojo, para determinar su estado y la vigencia de los lotes de producción, para asegurar una adecuada segregación de productos
- Ejecutar la devolución de la mercadería que se encuentra en óptimos condiciones al almacén principal para el nuevo despacho de la misma
- Realizar el levantamiento de inventarios por lotes, para realizar los barridos físicos a los almacenes correspondientes según las fechas de vencimiento
- Identificar en los controles de boletas de recojo enviadas a campo, las que están pendientes de recibir
- Asegurar el adecuado almacenamiento de la mercadería, cumpliendo con las políticas de Buenas Prácticas de Almacenamiento y Seguridad e Higiene Industrial
- Mantener la cuadratura de los almacenes físicos y en sistema de CDR's
- Separar el producto recibido por motivo (Motivo por el cual el producto es devuelto), para la posterior revisión de calidad a las unidades
- Llevar el producto en mal estado al almacén lógico correspondiente
- Dar respuesta al solicitante de la ejecución y/o motivos del rechazo de los CDR's
- Realizar la evaluación del producto proveniente de CDR's, para su adecuada clasificación y separación
- Organizar la distribución y almacenamiento del producto en CDR's
- Mantener actualizado los documentos de los diferentes movimientos y liquidarlos
- Recepcionar el recojo de las devoluciones provenientes de los clientes a los transportistas

RESPONSABILIDADES Y ATRIBUCIONES REQUERIDAS POR EL PUESTO

Responsabilidades	Atribuciones
❖ Garantizar la identificación correcta de la mercadería en cada parte del proceso. ❖ Cumplir con los procedimientos establecidos para cada parte del proceso. ❖ Garantizar el FIFO, FEFO y Buenas Prácticas de Almacenamiento. ❖ Mantener el orden y limpieza de la zona de trabajo y de los equipos asignados. ❖ Cumplir con las normas de seguridad, salud e higiene establecidos por la empresa: a. Uso de uniformes e implementos de higiene, salud y seguridad industrial. b. Cumplimiento de horarios. c. Uso eficiente de los materiales de trabajo.	❖ Recibir las capacitaciones en los temas referidos a sus labores diarias.

REQUISITOS DEL PUESTO

Formación Académica

- Título a nivel medio

Estudios de Especialización

- Ninguna

Experiencia mínima en el cargo o equivalente

- Ninguna

Sexo

- Indistinto

Edad

- Entre 18 y 25 años de edad de preferencia.

RELACIONES DEL PUESTO

Relaciones internas

- Con el Supervisor de Abastecimiento para el traslado de la mercadería recepcionada en buen estado y con cumplimiento del FEFO.
- Con el Supervisor de Despacho para los controles de boletas enviadas a campo.

Relaciones Externas

- Con clientes para solucionar o atender requerimientos puntuales.

COMPETENCIAS REQUERIDAS POR EL PUESTO

Competencias Básicas	Nivel ideal
Adaptación al ambiente	2
Aplicación de la matemática	2
Dominio de la lectura	2
Dominio de la escritura	2
Comunicación oral	2
Localización de la información	2
Competencias Genéricas	
Planificación de actividades	1
Calidad en el trabajo	2
Administración de actividades	2
Administración de la información	1
Trabajo en equipo	2
Servicio al cliente	2
Productividad en el trabajo	2
Innovación en el trabajo	1
Uso de la tecnología	1
Conservación del ambiente	2
Competencias Específicas	
Realizar la evaluación del producto proveniente de CDR's para su adecuada clasificación y separación	2
Devolver la mercadería que se encuentra en óptimas condiciones al almacén principal para el nuevo despacho de la misma	2

yobel supply chain management

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	
Nombre del puesto: Jefe de Logística Interna	Fecha: abril 2009 Elaborado por: Lilian García

OBJETIVO FUNCIONAL

Liderar oportunamente el equipo de logística interna, hacia el logro de objetivos comunes y garantizar que se cumplan las normas de seguridad, higiene y bienestar social establecidas por la empresa. Así como también innovar el proceso con el fin de brindar un mejor servicio al cliente mejorando los ratios de producción optimizando los recursos.

FUNCIONES REQUERIDAS POR EL PUESTO

- Garantizar 100% de exactitud en el registro de inventarios
- Evaluar y proponer mejoras en los procedimientos que puedan estar afectando el porcentaje de exactitud en el registro de inventarios
- Mantener constante comunicación con el supervisor de picking para retroalimentar sobre las fallas en el proceso operativo, errores de digitación, y las propuestas de mejoras o cambio en algún proceso
- Planificar inventarios físicos generales
- Garantizar que se liquiden las órdenes de manufactura diariamente
- Elaborar indicadores de gestión por campaña
- Presentar informes requeridos por el jefe superior inmediato
- Evaluar y proponer mejoras continuas de los procesos con el objetivo de aumentar la productividad en el almacén y eliminar sobre costos (horas extras, comida, movilidad, etc.)
- Proponer y dictar capacitaciones al personal
- Someter a evaluación constante a las personas que presenten problemas de conducta, bajas de productividad y/o incumplimiento de las funciones
- Liderar oportunamente el equipo de trabajo, hacia el logro de objetivos comunes y supervisar:
  a. Uso de uniformes e implementos de higiene y seguridad industrial
  b. Cumplimiento de horarios
  c. Coordinar vacaciones
  d. Uso eficiente de materiales de trabajo
  e. Alimentación, solicitud de anticipos, préstamos y otros
  f. Coordinar el mantenimiento preventivo o correctivo de herramientas de trabajo con el área respectiva
- Elaborar y presentar los resultados mensuales de la gestión de Logística Interna en la reunión de Ventas y Operaciones

RESPONSABILIDADES Y ATRIBUCIONES REQUERIDAS POR EL PUESTO

Responsabilidades	Atribuciones
❖ Garantizar el FIFO, FEFO y BPA ❖ Garantizar 100% exactitud en el registro de inventarios. ❖ Supervisar y mantener el orden y limpieza de la zona de trabajo y de los equipos asignados. ❖ Cumplir con las normas de seguridad, establecidos por la empresa: a. Uso de uniformes e implementos de higiene, salud y seguridad industrial. b. Cumplimiento de horarios. c. Uso eficiente de los materiales de trabajo.	❖ Recibir las capacitaciones en los temas referidos a sus labores diarias.

REQUISITOS DEL PUESTO

Formación Académica

- Profesional graduado en la carrera de Administración de Empresas o Ingeniería Industrial

Estudios de Especialización

- Ninguna.

Experiencia mínima en el cargo o equivalente

- 3 años de experiencia en el área

Sexo

- Indistinto

Edad

- Entre 24 y 35 años de edad de preferencia.

RELACIONES DEL PUESTO

Relaciones internas

- Jefe Logística de Entrada para coordinar procesos de chequeo
- Jefe Logística de Salida para programación de producción
- Asistente Administrativo planificación de recursos financieros
- Recursos Humanos para coordinar y/o planificar las necesidades propias del personal a su cargo

Relaciones Externas

- Proveedores de suministro
- Con clientes para solucionar o atender requerimientos puntuales

COMPETENCIAS REQUERIDAS POR EL PUESTO

Competencias Básicas	Nivel ideal
Adaptación al ambiente	4
Aplicación de la matemática	4
Dominio de la lectura	4
Dominio de la escritura	4
Comunicación oral	4
Localización de la información	4

Competencias Genéricas

Planificación de actividades	4
Calidad en el trabajo	4
Administración de actividades	4
Administración de la información	4
Trabajo en equipo	4
Servicio al cliente	4
Productividad en el trabajo	4
Innovación en el trabajo	4
Uso de la tecnología	4
Conservación del ambiente	4

yobel supply chain management

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	
Nombre del puesto: Supervisor de Selección (Picking)	Fecha: abril 2009 Elaborado por: Lilian García

OBJETIVO FUNCIONAL

Supervisar el cumplimiento del plan de producción en tiempo, cantidad y calidad, evitando las paradas de línea y garantizando los requisitos del cliente.

FUNCIONES REQUERIDAS POR EL PUESTO

- Realizar oportunamente el balance diario, con la venta real de los productos asignados determinando el pedido de unidades por empaque
- Definir la capacidad máxima del anaquel en la campaña y calcular el porcentaje de cobertura de abastecimiento en función a la capacidad máxima del anaquel y la venta de la campaña buscando maximizarlo
- Definir la estructura de personal al inicio de cada campaña
- Distribuir las tareas a realizarse diariamente, coordinando con los supervisores de otros procesos para ceder o pedir operarios para el picking de un determinado proceso cuando sea necesario (cubrir inasistencias del personal)
- Supervisar al personal de picking en cuanto a su rendimiento, evaluando el error de picking interno y las faltas-tardanzas
- Elaborar diariamente el listado de los productos dañados o malogrados que han sido separados por los operarios de picking. Dicho listado debe contener el código, nombre, cantidad, anaquel, línea de producción y motivo. Luego coordinar con el Supervisor de Abastecimiento para la descarga de los mismos en el sistema Sap
- Realizar movimiento de códigos al inicio de cada campaña con el objetivo de mejorar la productividad del proceso
- Minimizar las paradas de líneas, utilizando las hojas proyectadas, hojas de sacado y el balance dinámico, para garantizar el cumplimiento del programa de producción diario
- Analizar la causa raíz de las paradas de línea por proceso para tomar acciones correctivas y preventivas buscando minimizarlas
- Coordinar con el Supervisor de Abastecimiento los retornos de productos que no están programados en campaña
- Imprimir las hojas de sacado y etiquetas para las cajas de armado de pedidos

RESPONSABILIDADES Y ATRIBUCIONES REQUERIDAS POR EL PUESTO

Responsabilidades	Atribuciones
❖ Garantizar el cumplimiento del 95% del programa de producción diario. ❖ Garantizar el 0.5% de error de picking acumulado de todos los procesos. ❖ Garantizar el cumplimiento de los procedimientos. ❖ Garantizar el cumplimiento del programa de limpieza en el área de trabajo. ❖ Garantizar que el personal a su cargo cumpla con las normas de seguridad, salud e higiene. Así como: este correctamente uniformado (con cascos, tapones para oídos y zapatos punta de acero) ❖ Administrar al personal a su cargo, (cumplimiento de horarios, supervisar la asistencia del personal diaria, vacaciones y que cuente con los implementos de	❖ Recibir las capacitaciones en los temas referidos a sus labores diarias.

trabajo necesidades para realizar sus tareas)	

REQUISITOS DEL PUESTO

Formación Académica

- Estudiante universitario del 4º. Semestre de Administración de Empresas o Ingeniería Industrial

Estudios de Especialización

- Ninguno

Experiencia mínima en el cargo o equivalente

- 1 año realizando estudios de métodos y tiempos, mejora de procesos. De preferencia en empresas textiles o del mismo género

Sexo

- Indistinto

Edad

- Entre 20 y 30 años de edad de preferencia.

RELACIONES DEL PUESTO

Relaciones internas

- Con el Supervisor de Abastecimiento para coordinar el trabajo de bodega.

Relaciones Externas

- Ninguna.

COMPETENCIAS REQUERIDAS POR EL PUESTO

Competencias Básicas	**Nivel ideal**
Adaptación al ambiente	3
Aplicación de la matemática	3
Dominio de la lectura	3
Dominio de la escritura	3
Comunicación oral	3
Localización de la información	3

Competencias Genéricas

Planificación de actividades	3
Calidad en el trabajo	3
Administración de actividades	3
Administración de la información	3
Trabajo en equipo	3
Servicio al cliente	3
Productividad en el trabajo	3
Innovación en el trabajo	3
Uso de la tecnología	3
Conservación del ambiente	3

yobel supply chain management

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	
Nombre del puesto: Operario	Fecha: abril 2009 Elaborado por: Lilian García

OBJETIVO FUNCIONAL

Ejecutar todas las actividades operativas de los procesos de recepción, almacenamiento, abastecimiento, fraccionamiento y despacho, garantizando que todo movimiento (ingreso, traslado o salida), sea igual a lo registrado en el sistema, la identificación correcta de la mercadería en cada parte del proceso y el cumplimiento de los procedimientos y estándares establecidos.

FUNCIONES REQUERIDAS POR EL PUESTO

- Recepcionar la mercadería y los documentos (Facturas, Guía de Remisión, Vale de Entrada, etc.) del proveedor, los mismos que han sido previamente verificados por el digitador de recepción
- Contar la mercadería al 100%
- Verificar que la descripción y cantidad física sea la misma que dicen los documentos (Facturas, Guía de Remisión y Vale de Entrada)
- Liquidar documentos una vez que toda la mercadería haya sido contada
- Sellar las guías de remisión y devolver al proveedor la copia correspondiente en señal de haber recibido la mercadería conforme
- Registrar en el formato de conteo de artículos cuando exista algún faltante de mercadería
- Verificar si el ingreso al sistema (lógico) ha sido igual a lo recepcionado (físico), mediante la emisión de reportes, los mismo que deben ser archivados
- Colocar etiquetas con fecha de vencimiento
- Entregar la mercadería por proceso al almacén según los tiempos establecidos (24 hrs.)
- Trasladar la mercadería de la zona de recepción al almacén correspondiente
- Rotular la mercadería para garantizar la correcta identificación de la misma
- Ubicar físicamente la mercadería en el rack, cumpliendo según BPA
- Mantener las distintas ubicaciones físicas dentro del almacén según el estado del producto
- Abastecer punto de uso según hojas de abastecimiento generadas por el sistema y verificar la ubicación física de la mercadería a trasladar al punto de uso (TPU)
- Ubicar los productos en los diferentes anaqueles a abastecer según reporte de Abastecimiento (TRA) o reporte de reabastecimiento (TRR)
- Llevar control de inventario de anaqueles, producto físico y control de lotes
- Recepcionar hojas de sacado, etiquetas y separar para la línea de armado
- Armar cajas y pegar etiqueta en caja
- Colocar caja armada en la línea de producción y colocar dentro la hoja de sacado
- Pickear cada una de las unidades según facturación y ponerlas en la caja respectiva respetando verticalidad y FEFO
- Inspeccionar pedido al término de cada proceso tanto cualitativamente como cuantitativamente
- Sellar caja y flejar fuera de pedido
- Entregar pedido a Logística de Salida
- Registrar en el programa de despacho las cantidades de cajas, con el número de guía en la cuenta correspondiente
- Realizar lectura óptica de las cajas
- Llevar mercadería a la rampa
- Entregar mercadería y documentos al transportista

RESPONSABILIDADES Y ATRIBUCIONES REQUERIDAS POR EL PUESTO

Responsabilidades	Atribuciones
❖ Garantizar la identificación correcta de la mercadería en cada parte del proceso.	❖ Recibir las capacitaciones en los temas referidos a sus labores diarias.

❖ Cumplir con los procedimientos establecidos para cada parte del proceso. ❖ Garantizar el FIFO, FEFO y Buenas Prácticas de Almacenamiento. ❖ Mantener el orden y limpieza de la zona de trabajo y de los equipos asignados. ❖ Cumplir con las normas de seguridad, salud e higiene establecidos por la empresa: d. Uso de uniformes e implementos de higiene, salud y seguridad industrial. e. Cumplimiento de horarios. f. Uso eficiente de los materiales de trabajo.	

REQUISITOS DEL PUESTO

Formación Académica

❖ Estudios completos de educación básica

Estudios de Especialización

❖ Ninguno

Experiencia mínima en el cargo o equivalente

Ninguna

Sexo

Recepción: Indistinto

Almacén: Masculino

Picking: Indistinto

Despacho: Masculino

Edad

❖ Entre 18 a 25 años de edad de preferencia.

RELACIONES DEL PUESTO

Relaciones internas

❖ Con logística de salida para la entrega de los pedidos.

❖ **Relaciones Externas**

❖ Con proveedores al momento de recepcionar la mercadería que llega al centro de distribución.

❖ Con transportistas para la entrega de los pedidos.

COMPETENCIAS REQUERIDAS POR EL PUESTO

Competencias Básicas	**Nivel ideal**
❖ Adaptación al ambiente	1
❖ Aplicación de la matemática	1
❖ Dominio de la lectura	1
❖ Dominio de la escritura	1
❖ Comunicación oral	1
❖ Localización de la información	1

Competencias Genéricas

❖ Planificación de actividades	1
❖ Calidad en el trabajo	1
❖ Administración de actividades	1
❖ Administración de la información	1
❖ Trabajo en equipo	1
❖ Servicio al cliente	1
❖ Productividad en el trabajo	1
❖ Innovación en el trabajo	1
❖ Uso de la tecnología	1
❖ Conservación del ambiente	1

Competencias Específicas

❖ Etiquetar los productos con fecha de vencimiento	1
❖ Verificar que las existencias físicas sean iguales a las ingresadas al sistema	1
❖ Rotular la mercadería para garantizar la correcta identificación de la misma	1
❖ Armar cajas y pegar etiqueta en caja	1
❖ Colocar caja armada en la línea de producción y colocar dentro la hoja de sacado	1
❖ Sellar caja de pedido	1
❖ Entregar pedido a logística de salida	1
❖ Registrar en el programa de despacho las cantidades de cajas, con el número de guía en la cuenta correspondiente comprobando que la misma este correcta en el sistema	1
❖ Entrega la mercadería y documentación al transportista	1

yobel supply chain management

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	
Nombre del puesto: Jefe de Logística de Salida	Fecha: abril 2009 Elaborado por: Lilian García

OBJETIVO FUNCIONAL

Planificar, coordinar y dirigir las actividades del área de Logística de Salida en búsqueda del cumplimiento de las metas planteadas, debiendo garantizar el cumplimiento de las normas de seguridad, higiene y bienestar social establecidos por la empresa.

FUNCIONES REQUERIDAS POR EL PUESTO

- Planificar y coordinar con las áreas de servicio los recursos necesarios para la correcta ejecución de las funciones del área de Logística de Salida, para garantizar un correcto funcionamiento y cumplimiento de los requisitos establecidos por el cliente y la corporación
- Dirigir y controlar que se cumplan todas las actividades y programas internos como los requerimientos del cliente, según lo establecido en los procedimientos y buenas prácticas y mediante el monitoreo constante de los indicadores de gestión
- Coordinar con los clientes la programación, ejecución y control de los pedidos especiales
- Planificar la correcta utilización del patio, rampa de maniobras de despacho para que el supervisor de despacho lo ejecute diariamente
- Verificar la emisión de información al cliente de los reportes de status de reparto antes que el Supervisor de Tráfico lo envíe
- Administrar los activos de despacho, Fajas extensibles, transpaletas, montacargas, etc. y todo aquello que pertenezca al área
- Elaborar y controlar el presupuesto del área
- Participar en las reuniones de Ventas y Operaciones de la empresa para presentar y sustentar los indicadores de gestión del área (KPI's), así como proponer mejoras, cambios, desarrollos o proyectos en beneficio de la operación y del servicio

RESPONSABILIDADES Y ATRIBUCIONES REQUERIDAS POR EL PUESTO

Responsabilidades

- Garantizar que el 100% de los KPI's se encuentren dentro de lo esperado.
- Velar por el cumplimiento al 100% del tiempo requerido, establecido para la llegada de la mercadería a su respectivo destino.
- Cumplimiento del 100% de los procedimientos establecidos, así como los establecidos por el cliente (Guía de Transporte y Mercadería de Productos).
- Mantener al personal a su cargo en permanente evaluación, en base a ello deberá:
  a. Dictar o programar capacitaciones.
  b. Tomar medidas con el personal que presente problemas de conducta, bajo rendimiento y/o incumplimiento de sus funciones.

Atribuciones

- Recibir las capacitaciones en los temas referidos a sus labores diarias.

REQUISITOS DEL PUESTO

Formación Académica

- Profesional graduado en la carrera de Administración de Empresas o Ingeniería Industrial

Estudios de Especialización

- Ninguna.

Experiencia mínima en el cargo o equivalente

- 3 años de experiencia en el área

Sexo

- Indistinto

Edad

- Entre 24 y 35 años de edad de preferencia.

RELACIONES DEL PUESTO

Relaciones internas

- Con recursos humanos y asistente administrativo para atender las solicitudes de recursos.
- Con los Jefes de Logística de Entrada y Logística Interna para coordinaciones internas diarias.

Relaciones Externas

- Con los clientes, para informarle o coordinar cualquier novedad durante el despacho, travesía, reparto y liquidación.
- Eventualmente con los transportistas y couriers para coordinar el transporte de pedidos especiales u otras.

COMPETENCIAS REQUERIDAS POR EL PUESTO

Competencias Básicas	Nivel ideal
Adaptación al ambiente	4
Aplicación de la matemática	4
Dominio de la lectura	4
Dominio de la escritura	4
Comunicación oral	4
Localización de la información	4
Competencias Genéricas	
Planificación de actividades	4
Calidad en el trabajo	4
Administración de actividades	4
Administración de la información	4
Trabajo en equipo	4
Servicio al cliente	4
Productividad en el trabajo	4
Innovación en el trabajo	4
Uso de la tecnología	4
Conservación del ambiente	4

yobel supply chain management

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	
Nombre del puesto: Supervisor de Tráfico	Fecha: abril 2009 Elaborado por: Lilian García

OBJETIVO FUNCIONAL

Supervisar oportunamente el seguimiento del reparto y entrega de los pedidos, con el fin de que se cumpla dicho propósito en el tiempo establecido.

FUNCIONES REQUERIDAS POR EL PUESTO

- Verificar que las guías de remisión de todos los despachos al inicio y durante la campaña estén correctas en el sistema
- Realizar seguimiento al reparto comunicándose constantemente con los transportistas durante la travesía
- Supervisar los despachos que están fuera del programa hasta la entrega del pedido
- Coordinar con los clientes cuando se envía por correo material promocional fuera de fecha
- Elaborar reporte de tracking diariamente sobre el estatus de los despachos a los diferentes destinos
- Proponer mejoras sobre los inconvenientes que se presentaron durante el reparto de pedidos en campaña
- Verificar la confirmación de rutas y tonelaje al inicio de campaña
- Elaborar reporte de eficiencia y control estadístico
- Elaborar cuadro con direcciones erróneas al final de campaña

RESPONSABILIDADES Y ATRIBUCIONES REQUERIDAS POR EL PUESTO

Responsabilidades	Atribuciones
❖ Garantizar el 100% de cumplimiento de los tiempos establecidos para la llegada de la mercadería a su destino.	❖ Recibir las capacitaciones en los temas referidos a sus labores diarias.

REQUISITOS DEL PUESTO

Formación Académica

- Estudiante universitario del 4º. Semestre de Administración de Empresas o Ingeniería Industrial

Estudios de Especialización

- Ninguno.

Experiencia mínima en el cargo o equivalente

- 1 año en puestos equivalentes como: supervisor de distribución, logístico, etc.

Sexo

- Indistinto.

Edad

- Entre 20 a 30 años de edad de preferencia.

RELACIONES DEL PUESTO
Relaciones internas ❖ Con el jefe de logística de salida para informarle sobre lo inconvenientes que se presenten en la travesía. **Relaciones Externas** ❖ Con los transportistas para diferentes coordinaciones sobre el reparto. ❖ Con los clientes para informarle de los inconvenientes durante la travesía. ❖ Con los courier para coordinar el transporte de pedidos especiales.

COMPETENCIAS REQUERIDAS POR EL PUESTO	
Competencias Básicas	**Nivel ideal**
❖ Adaptación al ambiente	3
❖ Aplicación de la matemática	3
❖ Dominio de la lectura	3
❖ Dominio de la escritura	3
❖ Comunicación oral	3
❖ Localización de la información	3
Competencias Genéricas	
❖ Planificación de actividades	3
❖ Calidad en el trabajo	3
❖ Administración de actividades	3
❖ Administración de la información	3
❖ Trabajo en equipo	3
❖ Servicio al cliente	3
❖ Productividad en el trabajo	3
❖ Innovación en el trabajo	3
❖ Uso de la tecnología	3
❖ Conservación del ambiente	3
Competencias Especificas	
❖ Elaborar reporte de localización (tracking)	3

yobel supply chain management

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	
Nombre del puesto: Supervisor de Despacho	Fecha: abril 2009 Elaborado por: Lilian García

OBJETIVO FUNCIONAL

Supervisar el correcto funcionamiento de la estación de despacho, velando por el cumplimiento del programa diario de despacho así como de los estándares de estiba, flujo de documentos reglamentarios y manipuleo de la carga.

FUNCIONES REQUERIDAS POR EL PUESTO

- Emitir del sistema el programa de despacho y guías de remisión las cuales se entregan a los operarios de despacho con el fin de dar la mercadería respectiva al transportista de dicho pedido
- Supervisar la conformidad de la cantidad de mercadería física entregada al transportista versus las boletas de despacho de los pedidos, con la finalidad que coincidan ambos
- Supervisar el orden y limpieza en la zona de despacho
- Ingresar en el sistema los eventos por motivo de demoras en el despacho de los pedidos
- Entregar los Formatos de CDR's por cuenta de transportistas
- Verificar que el transportista llene y firme los contratos de despacho con toda la información necesaria

RESPONSABILIDADES Y ATRIBUCIONES REQUERIDAS POR EL PUESTO

Responsabilidades	Atribuciones
❖ Garantizar el 100% del cumplimiento del programa de despacho del día. ❖ Garantizar el respeto de áreas restringidas. ❖ Mantener el orden y limpieza en el área de trabajo. ❖ Cumplir con las normas de seguridad salud e higiene. ❖ Cumplimiento de horarios del personal a cargo.	❖ Recibir las capacitaciones en los temas referidos a sus labores diarias.

REQUISITOS DEL PUESTO

Formación Académica

- Estudiante universitario del 4º. Semestre de Administración de Empresas o Ingeniería Industrial

Estudios de Especialización

- Ninguna

Experiencia mínima en el cargo o equivalente

- 1 año en puestos equivalentes como: supervisor de distribución, logístico, etc.

Sexo

- Masculino.

Edad

- Entre 20 y 30 años de edad de preferencia.

RELACIONES DEL PUESTO
Relaciones internas
❖ Con el supervisor de tráfico para el ingreso de los transportistas a la hora programada.
❖ Con el Jefe de Logística de Salida para informar los inconvenientes que pudieran presentarse.
Relaciones Externas
❖ Empresas subcontratadas de transporte.

COMPETENCIAS REQUERIDAS POR EL PUESTO	
Competencias Básicas	**Nivel ideal**
❖ Adaptación al ambiente	3
❖ Aplicación de la matemática	3
❖ Dominio de la lectura	3
❖ Dominio de la escritura	3
❖ Comunicación oral	3
❖ Localización de la información	3
Competencias Genéricas	
❖ Planificación de actividades	3
❖ Calidad en el trabajo	3
❖ Administración de actividades	3
❖ Administración de la información	3
❖ Trabajo en equipo	3
❖ Servicio al cliente	3
❖ Productividad en el trabajo	3
❖ Innovación en el trabajo	3
❖ Uso de la tecnología	3
❖ Conservación del ambiente	3

yobel supply chain management

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	
Nombre del puesto: Supervisor de Campo	Fecha: abril 2009 Elaborado por: Lilian García

OBJETIVO FUNCIONAL

Supervisar y coordinar las actividades relacionadas con el reparto de la mercadería, garantizando que se cumpla el tiempo de travesía establecido hasta el destino final.

FUNCIONES REQUERIDAS POR EL PUESTO

- Coordinar con los transportistas de cada zona, sobre la situación general de la zona (problemas de huelga, derrumbes, manifestaciones, etc.), para un óptimo reparto durante la ruta
- Supervisar el manipuleo, documentación y ubicación de la mercadería en la unidad de transporte al momento de la carga. Además de verificar el estado de la unidad (limpio y seguro) con el fin de que la mercadería llegue en óptimas condiciones a su destino
- Informar al supervisor de tráfico para que actualice en el sistema los datos de territorios, domicilio de zona
- Comunicar al supervisor de tráfico el status del reparto y los inconvenientes durante la travesía (unidad dañada, pedido no entregado, robo de mercadería, etc.) hasta su llegada al punto final
- Elaborar informe de irregularidades y pedidos no entregados en un Excel y enviar por correo electrónico al supervisor de tráfico y jefe de logística de salida para que realice las coordinaciones del caso de su reprogramación
- Ayudar al transportista con la planeación de la ruta
- Certificar y monitorear rutas para determinar lo siguiente: alta peligrosidad de la zona, distancias, acceso, señal del móvil, etc.
- Realizar el informe de supervisión en campo en el cual informa los tiempos incurridos en la travesía, para ver si se han cumplido los tiempos de entrega estimados y eficiencia
- Elaborar el informe de liquidación de viáticos, y presentar al jefe de logística de salida para su visto bueno

RESPONSABILIDADES Y ATRIBUCIONES REQUERIDAS POR EL PUESTO

Responsabilidades	Atribuciones
❖ Garantizar el 100% del cumplimiento de los tiempos de travesía y tiempo de reparto. ❖ Cumplir al 100% los procedimientos establecidos. ❖ Cumplimiento de las normas de seguridad e higiene.	❖ Recibir las capacitaciones en los temas referidos a sus labores diarias.

REQUISITOS DEL PUESTO

Formación Académica

- Estudiante universitario del 4º. Semestre de Administración de Empresas o Ingeniería Industrial

Estudios de Especialización

- Ninguna.

Experiencia mínima en el cargo o equivalente

- 1 año en ventas o en puestos con trato al cliente directo.

Sexo

- Indistinto.

Edad

- Entre 20 y 30 años de edad de preferencia.

RELACIONES DEL PUESTO

Relaciones internas

- Con el supervisor de tráfico para informar de los inconvenientes en la travesía y aporte de mejora para la siguiente campaña.
- Con el Jefe de Logística de Salida para coordinar la mejora de la ruta de reparto antes de inicio de campaña.

Relaciones Externas

- Con los clientes para las coordinaciones en cuanto a inconvenientes en la travesía.

COMPETENCIAS REQUERIDAS POR EL PUESTO

Competencias Básicas	Nivel ideal
Adaptación al ambiente	3
Aplicación de la matemática	3
Dominio de la lectura	3
Dominio de la escritura	3
Comunicación oral	3
Localización de la información	3

Competencias Genéricas

Planificación de actividades	3
Calidad en el trabajo	3
Administración de actividades	3
Administración de la información	3
Trabajo en equipo	3
Servicio al cliente	3
Productividad en el trabajo	3
Innovación en el trabajo	3
Uso de la tecnología	3
Conservación del ambiente	3

Anexo II

REQUISICIÓN DE PERSONAL

yobel supply chain management

REQUISICIÓN DE PERSONAL

(USAR ESTE FORMATO SIEMPRE QUE NECESITE CONTRATAR PERSONAL)

Fecha: _____

Unidad solicitante:_____

Nombre del puesto:_____

Plaza nueva: SI ☐ NO ☐ Puesto nuevo: SI ☐ NO ☐

Tiempo de contrato: Permanente ☐ Temporal ☐ Tiempo solicitado:_____

Motivo de la vacante: Renuncia ☐ Despido ☐ Otro:_____

Sustituye a:_____ A partir de:_____

REQUERIMIENTOS MINIMOS DEL PUESTO

Sexo: M ☐ F ☐ Rango de edad ☐ - ☐ Estado civil:_____

Estudios:_____

Especialidad:_____

Estudios adicionales:_____

Experiencia indispensable: SI ☐ NO ☐ Tiempo de experiencia:_____

En:_____

Equipo que debe manejar:_____

Licencia de conducir automotores: SI ☐ NO ☐

Tipo: Particular ☐ Of. Liviano ☐ Of. Pesado ☐ Motocicleta ☐

Idiomas:_____

FUNCIONES PRINCIPALES

(Si el puesto es nuevo deberá adjuntarse descripción detallada del mismo)

1._____

2._____

3._____

4._____

5._____

Autorizaciones:

_____	_____	_____
Nombre y firma jefe inmediato	**Gerente General**	**Gerente de Recursos Humanos**

Espacio Reservado para Recursos Humanos

Persona seleccionada:_____

Fecha de ingreso:_____ Número de empleado:_____

Salario:_____ No. de cuenta:_____

Anexo IV
ANUNCIO DE PERIODICO

ENTRE A UNA EMPRESA LIDER EN EL MERCADO

Somos una empresa de prestigio, nos caracterizamos por contar con un equipo de profesionales de primer nivel, reconocidos a nivel latinoamericano.

JEFE DE CONTROL DE CALIDAD

Es responsable de supervisar y coordinar las actividades para asegurar la calidad de los productos y la seguridad de los trabajadores dentro de las instalaciones.

Requisitos:

- Profesional graduado en la carrera de Administración de Empresas o Ingeniería Industrial
- Experiencia en control de calidad en el área de productos cosméticos y no cosméticos (deseable)
- Mínimo 2 años de experiencia en el área
- Edad entre 24 y 35 años

Ofrecemos:

- Salario competitivo según experiencia y capacidad
- Beneficios adicionales a los de ley
- Desarrollo profesional
- Capacitación constante

Interesados enviar currículum a Buzón Transdoc No. 252 (11 calle 5-59, Zona 9 C.C. FPK) del 7 al 12 de septiembre o al correo electrónico: plazacontroldecalidad@hotmail.com

Anexo V

ENTREVISTA POR COMPETENCIAS

ENTREVISTA POR COMPETENCIAS

Fecha: _____

Entrevistado:	
Títulos:	
Idiomas:	
Edad:	
Posición requerida:	
Entrevistado por:	

1. ADAPTACIÓN AL AMBIENTE

Se asocia a la versatilidad del comportamiento para adaptarse a distintos contextos, situaciones, medios y personas en forma rápida y adecuada.

Preguntas:

- ¿Alguna vez tuvo que hacerse cargo de una tarea que no era la usual en la rutina de su trabajo? ¿Qué hizo?
- Cuénteme sobre una nueva labor a la que había que responder de inmediato cuando estaba muy involucrado en alguna otra tarea. ¿Cómo resolvió el problema?
- ¿Alguna vez tuvo la oportunidad de trabajar en el exterior o en una cultura muy distinta de la suya? ¿Cómo manejó la situación?
- ¿Cambió a otra área en su anterior empleo? ¿Quién decidió el cambio? ¿Le resultó beneficioso el cambio a otra área? ¿Cómo hizo para adaptarse?
- ¿Qué cambios tuvo que hacer en su forma de trabajar en relación con nuevos requerimientos de los clientes? ¿Cómo los concretó?
- ¿Cuál fue el cambio más significativo hecho en su organización en los últimos seis meses que lo haya afectado directamente? ¿Cuán exitosa cree que fue la ejecución de este cambio?
- En ocasiones, las formas de actuación que eran buenas en una situación dada dejan de serlo en otra. ¿Le ocurrió eso alguna vez? ¿En qué situación y qué aprendió de eso?
- Cuénteme sobre una situación en la que haya tenido que asumir nuevas tareas.
- ¿Alguna vez tuvo que hacerse cargo por un tiempo de un área que no era la suya? ¿Cómo se manejó?
- ¿Cómo hace para superar los obstáculos que le impiden completar sus proyectos laborales más importantes?

2. COMUNICACIÓN ORAL

Capacidad de expresarse, es decir, hablar con los demás, comunicar a otros lo que se piensa, lo que se sabe o lo que se siente y de escuchar con atención lo que otras personas dicen.

Preguntas:

- ¿Cuál es el problema más difícil de comunicación que usted ha notado en su último trabajo?
- ¿Ha tenido que hacer presentaciones orales en su actual empleo? ¿Ante qué tipo de auditorio? ¿Qué clase de elementos ha usado en sus presentaciones?
- ¿Cuáles son para usted los elementos más importantes de una presentación efectiva? ¿Qué tipo de recursos ha utilizado en una presentación?
- ¿Cuántas de sus tareas actuales implica escuchar y comprender necesidades de otras áreas?
- ¿Recuerda algún momento en que haya sido muy importante para usted saber transmitir sus ideas?
- ¿Recuerda haber tenido que convencer verbalmente a otra persona de la validez de un enfoque o una idea en un ámbito laboral? ¿Cómo se desarrolló esta experiencia?
- ¿Cómo supera las objeciones a sus ideas?
- ¿Cómo expresa sus sentimientos de gratitud o de disgusto en el ámbito laboral?
- ¿Cuáles son las diferentes estrategias que usted emplea cuando habla con varios niveles organizacionales?

3. LOCALIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN

Capacidad de informar y estar informado de todo hecho, realidad, problema o trabajo que pueda aplicar y favorecer la mejora continua y el acceso a las innovaciones en general.

Preguntas:

- Conseguir la resolución de una asignación implica recoger información y datos de otros. ¿Cómo lo hace usted? Deme ejemplos de una asignación donde haya tenido que recurrir a diversas fuentes para obtener información.
- ¿Cómo se mantiene informado de los cambios importantes en su campo de trabajo?
- ¿Cómo hace para mantener informado a su personal sobre temas que tengan que ver con las actividades de la compañía y que puedan afectar a su área?

4. PLANIFICACIÓN DE ACTIVIDADES

Capacidad para lograr la definición de fines -resultados, objetivos e ideales-, y la selección de los medios a utilizar para lograrlos –bases de trabajo, recursos materiales, financieros y humanos-.

Preguntas:

- ¿Planifica las actividades de un día normal de trabajo? ¿Cómo lo hace?
- ¿En su último empleo elaboraba programas de actividades del área a su cargo, en forma diaria, mensual y anual conforme a lineamientos establecidos por la empresa?
- ¿Con qué frecuencia se reúne con sus colaboradores? ¿Cómo se prepara para estas reuniones? ¿Cómo las maneja? ¿Qué hace después?
- Háble me de alguna ocasión en que ciertos hechos imprevistos lo hayan obligado a redistribuir su tiempo. ¿Qué elementos tomó en cuenta para organizarse?
- Cuénteme una decisión importante que haya tenido que tomar recientemente en su área laboral. ¿Cuál era la situación? ¿Por qué escogió esa alternativa?

5. CALIDAD

Capacidad para cumplir con las funciones de acuerdo al sistema establecido por la organización: procesos, procedimientos, instructivos de trabajo y estándares.

Preguntas:

- ¿En qué condiciones laborales usted trabaja más eficazmente?
- ¿En su trabajo anterior definía lineamientos de ejecución de los procesos de acuerdo a los objetivos de la empresa?
- ¿Cómo hace para verificar que se cumpla con los estándares de calidad establecidos?
- ¿Si algunas veces se presentan desviaciones en la calidad de los productos o procesos toma decisiones y ejecuta acciones correctivas? ¿Qué tipo de acciones?

6. TRABAJO EN EQUIPO

Es la habilidad para participar activamente hacia una meta común, supone la capacidad para comprender la repercusión de las propias acciones en el éxito de las acciones del equipo.

Preguntas:

- Cuénteme alguna tarea que haya tenido que hacer en grupo en su empleo. ¿Cuál era el resultado esperado? ¿Cuál fue su aporte a la tarea?
- ¿Puede recordar alguna ocasión en que haya motivado a compañeros de trabajo para alcanzar una meta difícil?

- ¿Cuándo mejora su rendimiento: en asignaciones individuales o grupales? Deme ejemplos.
- Describa un logro importante laboral que haya obtenido siendo miembro de su equipo.
- Cuando trabaja con personas nuevas para usted, ¿cómo hace para entender su punto de vista y coordinar esfuerzos? Por favor cuénteme cómo logró integrarse a su actual equipo de trabajo.
- ¿Cuáles son los aspectos que usted más valoriza cuando trabaja en equipo? ¿Con qué grupos se ha sentido más cómodo y ha rendido mejor?

7. SERVICIO AL CLIENTE

Demuestra la sensibilidad por las necesidades o exigencias que un conjunto de clientes potenciales externos o internos pueden requerir en el presente o en el futuro.

Preguntas:

- Defina el concepto de atención al cliente.
- Defina quienes son sus clientes. ¿De qué forma revela sus necesidades?
- ¿Alguna vez tuvo que interactuar con clientes en su último trabajo? Coménteme un episodio en el que siente que pudo brindar una óptima respuesta al pedido de su cliente.
- Describa alguna situación en que haya tenido que trabajar duro para satisfacer el pedido de un cliente. ¿Qué ocurrió? ¿Cómo lo hizo? ¿Qué aprendió de eso?
- ¿Alguna vez ha tenido una sensación de impaciencia y frustración tratando con clientes? ¿Cómo la ha manejado?
- Cuénteme un caso donde las necesidades de un cliente externo no pudieron ser solucionadas por los procedimientos habituales de la empresa. ¿Qué hizo usted?
- ¿Qué cambiaría de la política actual de procedimientos de atención al cliente?
- ¿Cómo responde al sentido de urgencia de las demandas de los clientes?
- ¿Cuál fue el último cliente que perdió? ¿Por qué razón? ¿Qué soluciones pudieron haberse aplicado y no implementaron? ¿Pudo preverlo?
- ¿Tiene que responder pedidos de otras áreas en su empleo? Describa alguno que haya sido difícil de complacer. ¿Por qué? ¿Cómo lo resolvió?
- ¿Qué relación tiene su departamento con otras áreas? ¿Con qué áreas interacciona en su tarea habitual?
- ¿Qué impacto tiene en las otras áreas las deficiencias que se generan en su sector?

8. PRODUCTIVIDAD EN EL TRABAJO

Habilidad de fijar para sí mismo objetivos de desempeño por encima de los normales, alcanzándolos exitosamente.

Preguntas:

- ¿Alguna vez sintió que no le gustó su desempeño en una tarea?
- ¿Qué hizo para corregirlo?
- Describa alguna tarea en la que haya trabajado lo más que pudo y experimento que había alcanzado un logro importante.
- En su posición actual, ¿qué definiría como un buen trabajo? ¿Qué criterios utiliza para medir cuándo su trabajo está bien hecho y cuándo no?
- ¿Cuáles fueron los objetivos asignados el año pasado? ¿Cómo los llevó a cabo, y cuál fue el grado de cumplimiento? ¿Qué acciones concretas desarrollo para lograr ese cumplimiento?
- Describa algún episodio laboral que haya representado un auténtico desafío para usted.
- ¿Puede recordar alguna experiencia en donde siente que ganó algo porque perseveró todo lo que pudo?
- Deme un ejemplo de un factor externo que haya influido negativamente en su tarea.
- ¿Cómo enfoca las tareas que le disgustan?

9. INNOVACIÓN EN EL TRABAJO

Consiste en aportar algo nuevo y aún desconocido en un determinado contexto.

Preguntas:

- ¿Qué proyectos o ideas fueron aplicados satisfactoriamente en su trabajo gracias a usted?
- Deme un ejemplo de alguna idea nueva que haya sugerido en el trabajo.
- Cuénteme sobre alguna ocasión en que haya propuesto una mejora en un procedimiento. ¿Cómo fue? ¿Cómo la ejecutó? ¿Cuáles fueron los resultados?
- Cuénteme sobre alguna idea nueva en el método de trabajo. ¿Cómo la propuso? ¿Qué resultados tuvo?

10. USO DE TECNOLOGÍA

Consiste en la capacidad para manejar herramientas y equipos manuales, maquinaria automatizada y programas operativos para mejorar la productividad y calidad en el trabajo.

Preguntas:

- ¿Tuvo que operar equipo mecánico y herramientas de apoyo al trabajo que realizaba?
- ¿Operaba equipo eléctrico y electrónico en el desarrollo de las actividades, de acuerdo a los requerimientos de la organización?
- ¿Está capacitado para darle mantenimiento preventivo a su equipo y herramienta de trabajo con base a especificaciones del fabricante y lineamientos de la organización?
- ¿Está capacitado para darle mantenimiento correctivo a su equipo y herramienta de trabajo con base a especificaciones del fabricante y lineamientos de la organización?

Anexo VI

SINTESIS DE LA ENTREVISTA

yobel supply chain management

SÍNTESIS DE LA ENTREVISTA

Fecha:___/___/___

Entrevistado:_____

Remuneración pretendida:_____

Titulo:_____

Idiomas:_____

Disponibilidad:_____ Movilidad propia_____

Posición requerida:_____

1. Presentación:_____

2. Expresión / contacto:_____

_____

3. Experiencia y conocimientos:_____

_____

_____

4. Empresa (estructura, ramo y volumen) y posición actual (indicando dependencia):_____

_____

_____

5. Remuneración actual: _____

6. Motivo del cambio:_____

_____

7. Personalidad:_____

_____

_____

8. Conclusión:_____

_____

Entrevistado por: _____

Anexo VII

VERIFICACIÓN DE REFERENCIAS LABORALES

yobel supply chain management

VERIFICACIÓN DE REFERENCIAS LABORALES

Le solicitamos proporcionar referencias del señor que abajo se indica como candidato para una plaza dentro de nuestra empresa. Esta información, será tratada confidencialmente. Agradecemos su colaboración.

Lugar:	Fecha:
Nombre del candidato:	
Nombre de la empresa:	Teléfono:
Dirección de la empresa:	
Nombre del entrevistado:	Puesto:

INFORMACIÓN BASICA DEL CANDIDATO

Fecha de ingreso:	Fecha de salida:
Sueldo inicial:	Sueldo final:
Puesto inicial:	Puesto final:

MARQUE CON UNA "X" LA CASILLA QUE CONSIDERE APROPIADA
MOTIVO POR EL CUAL DEJÓ DE TRABAJAR EN LA EMPRESA

Renuncia voluntaria	Liquidación o despido	Fin de contrato	Recorte de personal	Otros. Especifique	Especificar motivo
¿Fue indemnizado?		Si	No	Monto indemnización	
¿Estaba afiliado al sindicato?		Si	No	Nombre del sindicato	

MARQUE CON UNA "X" LA CASILLA QUE CONSIDERE APROPIADA
COMPORTAMIENTO EN EL TRABAJO

Puntuación	5	4	3	2	1
Adaptación	Genera excelente ambiente de trabajo	Mantiene ambiente cordial de trabajo	Se adapta al ambiente de trabajo	Genera problemas en su ambiente	Es hostil en el trabajo
Responsabilidad	Excelente	Muy Buena	Normal	Mala	Irresponsable
Disciplina	Muy disciplinado	Se adapta a la disciplina	Normalmente disciplinado	No se adapta a la disciplina	Muy indisciplinado
Honradez	Digno de toda confianza	Bastante confiable	Normalmente confiable	De dudosa honradez	No es confiable
Asistencia y puntualidad	Muy buena	Buena	Normal	Irregular	Mala
Calidad en el trabajo	Muy buena	Buena	Normal	Irregular	Mala
Cantidad de trabajo	Resultados excelentes	Genera bastantes resultados	Rendimiento normal	No llega a los limites normales	Rendimiento insatisfactorio
Capacidad para aprender	Aprende muy bien y pronto	Aprende fácilmente	Aprendizaje normal	Aprende con lentitud	Malo para aprender

Supervisión requerida	Toma iniciativa, no requiere supervisión	Requiere poca supervisión	Requiere supervisión normal	Requiere supervisión constante	Requiere mucha supervisión
Capacidad para dirigir	Influye muy bien en el personal	Persuade bien a las personas	Dirige normalmente bien	Poca capacidad para dirigir	No recomendable para dirigir
Voluntad e interés	Se identifica con su trabajo	Se esfuerza en su trabajo	Normalmente hace su trabajo	Se limita en su trabajo	No muestra interés en él
Presentación personal	Muy buena	Buena	Aceptable	Descuidada	Desagradable
Trato y sociabilidad	Muy sociable y accesible	Es accesible	Se lleva bien con la gente	Poco sociable	Nada sociable
Carácter	Bien equilibrado	Bien definido	Normal	Poco adecuado	Hipócrita
Temperamento	Equilibrado aun en situaciones difíciles	Genio agradable y de buen trato	Normal	Impulsivo	Insoportable
Estado de salud	Muy buena	Buena	Normal	Irregular	Mala

1. ¿Manejaba dinero en efectivo u otros valores? SI ☐ NO ☐

En caso afirmativo, indicar monto promedio mensual: _____

2. ¿Fue ascendido estando con ustedes? SI ☐ NO ☐

Por meritos ☐ Tiempo de servicio ☐ Otra razón ☐

En caso negativo, ¿Por qué?_____

3. ¿Durante la jornada de trabajo se observó en el solicitante síntomas de consumo de bebidas alcohólicas? SI ☐ NO ☐ A VECES ☐

4. ¿Durante la jornada de trabajo se observó en el solicitante síntomas de consumo de drogas o habituación al uso de sedantes? SI ☐ NO ☐ A VECES ☐

Observaciones o/e información adicional: _____

_____

_____

Nombre del entrevistado: _____

_____

Firma

Sello

Anexo VIII

VERIFICACIÓN DE REFERENCIAS PERSONALES

yobel supply chain management **VERIFICACIÓN DE REFERENCIAS PERSONALES**

Lugar y fecha:	
Nombre del entrevistado:	
Dirección:	Teléfono:
Ocupación:	
Nombre del candidato:	
Puesto:	

1. ¿Por qué motivo conoce usted a esta persona?

_____

2. ¿Cuánto tiempo tiene de conocerle?

_____

3. Por favor mencione dos de los últimos trabajos que ha desempeñado su conocido

_____

4. ¿Sabe si ha pertenecido a alguna asociación, sindicato, grupo religioso o político?

_____

5. ¿Sabe si ha tenido problemas de tipo legal?

_____

6. ¿Sabe usted si esta persona ingiere bebidas alcohólicas?

   Si ☐ No ☐ No sabe ☐ No responde ☐

7. En cuanto a la honradez de esta persona usted le considera

   Bastante confiable ☐ Lo normal ☐ Poco confiable ☐

8. En cuanto a la responsabilidad de esta persona usted lo considera

   Muy responsable ☐ Lo normal ☐ Irresponsable ☐

9. En cuanto a la sociabilidad lo considera

   Muy sociable ☐ Lo normal ☐ Poco sociable ☐

10. ¿Lo recomendaría para un trabajo?

    Si ☐ No ☐ ¿Por qué?_____

_____

NOMBRE Y FIRMA DEL ENTREVISTADOR

Anexo IX

INFORME FINAL

yobel supply chain management

INFORME FINAL

DATOS GENERALES	
Nombre:	
Edad:	Estado civil:
Aspiración salarial:	Rango salarial de la plaza:
Posición requerida:	

FORMACIÓN ACADÉMICA

	Requerida para el puesto	Candidato
Bachiller		
Estudiante universitario		
Profesional universitario		
Especialidad		
Otros (especifique)		

FORMACIÓN EN IDIOMA EXTRANJERO

	Requerida para el puesto	Candidato
Inglés		
Francés		
Alemán		
Italiano		
Otros (especifique)		

EXPERIENCIA LABORAL

	Requerida para el puesto	Candidato
(Empresa/Posición/Fechas)		
(Empresa/Posición/Fechas)		
(Empresa/Posición/Fechas)		

SÍNTESIS DE LA ENTREVISTA

	Requerida para el puesto	Candidato
Presentación		
Expresión		
Experiencia y conocimientos		
Personalidad		

RESULTADOS DE LAS PRUEBAS

	Requerida para el puesto	Candidato
Prueba de personalidad		
Prueba de conocimientos		

VERIFICACIÓN DE REFERENCIAS

Laborales	Personales
Observaciones:_____	**Observaciones:**_____

CONCLUSIONES

1._____
2._____

Elaborado por:	Fecha:

Anexo X

DICCIONARIO DE COMPETENCIAS

yobel supply chain management

DICCIONARIO DE COMPETENCIAS	
Competencias Básicas: ❖ **Adaptación al ambiente** Agrupa las competencias relacionadas con el sistema de valores y actitudes sociales, culturales y laborales, que necesita el trabajador para desempeñar funciones laborales, conscientes de que es una persona que pertenece a un grupo social con valores y normas, comportamientos aceptados, derechos y obligaciones, tanto por parte de si mismo, como de los demás y se adapta al entorno laboral en cuyo seno le toca servir.	
DESCRIPCIÓN DE NIVELES	
NIVEL	**COMPETENCIA**
NIVEL 1	**ADAPTACIÓN PERSONAL Y AUTOESTIMA** 1.1 Utiliza infraestructura y equipos de trabajo de acuerdo a procedimientos y parámetros e instructivos sociales establecidos, se relaciona con toda persona de acuerdo a técnicas de comunicación y relaciones básicas. 1.2 Se compromete con la cultura, y se adapta a grupos sociales cumpliendo con valores, políticas y normas sociales establecidas. 1.3 Aplica valores y normas sociales establecidas. 1.4 Cuida de su apariencia personal de acuerdo a parámetros de higiene y seguridad establecidos.
NIVEL 2	**ADAPTACIÓN SOCIAL** 2.1 Respeta a sus compañeros y autoridades de acuerdo a parámetros establecidos. 2.2 Se manifiesta sociable en los grupos que participa. Manifiesta un comportamiento y una forma de ser y actuar acorde con la cultura social establecida. 2.3 Tiene una orientación clara hacia el cliente y la búsqueda de su satisfacción. 2.4 Manifiesta conductas sociales y culturales básicas de acuerdo a parámetros establecidos (como saludos, maneras de conducirse y comunicarse).
NIVEL 3	**ADAPTACIÓN CON EL MEDIO CULTUAL** 3.1 Aplica vela por la aplicación de una jerarquía de valores que justifica acciones y modos de pensar de acuerdo a las estrategias establecidas. 3.2 Promueve un marco que permite el establecimiento de interacciones sociales eficaces y automáticas entre los diferentes grupos sociales. 3.3 Utiliza la formación como una estrategia para implementar la cultura, normas y valores sociales y de conducta. 3.4 Desarrolla un clima de sinceridad y confianza que permite exteriorizar manifestaciones sociales agradables mediante la formación sistemática. 3.5 Capacita al personal o vela porque se capacite.
NIVEL 4	**ADAPTACIÓN CON EL MEDIO AMBIENTE** 4.1 Investiga y diseña nuevas estrategias para mejorar la cultura social y del ambiente en función de la mejora continua. 4.2 Investiga y diseña nuevas jerarquías de valores, de acuerdo a procedimientos o teorías sociales y ambientales, para que el clima social y cultual sea positivo. 4.3 Establece necesidades formativas para la aplicación y conocimiento de políticas, valores, estrategias de desarrollo social y cultual. 4.4 Diagnóstica sistemáticamente los elementos de la cultura para implementar su mejora. 4.5 Relaciona los recursos humanos en conjunción con los nuevos valores que se adquieren en la sociedad.
NIVEL 5	**GESTIÓN DEL SISTEMA HACIA LA MEJORA DE LA CALIDAD DE VIDA Y MINIMUM VITAE** 5.1 Potencializa los valores importantes de la cultura social y ambiental y modifica los menos relevantes. 5.2 Analiza, evalúa, transforma e institucionaliza políticas, valores y estrategias, planes para mantener un clima social y cultural hacia el aseguramiento de la calidad de vida (mínimum vitae). 5.3 Facilita la participación social y comunitaria en el diseño de planes y proyectos formativos para la adquisición de valores y de condiciones de vida vitales. 5.4 Realiza estudios de necesidades formativas sociales y ambientales para establecer parámetros de calidad de vida.

Fuente: Competencias básicas y genéricas. Intecap 2001.

DICCIONARIO DE COMPETENCIAS	
Competencias Básicas: ❖ **Aplicación de la matemática** Agrupa las competencias que permiten al trabajador comprender y manejar aspectos cuantitativos y conceptos relacionados con nociones de espacio y tiempo, de realidad y causalidad, de número, orden, medida, tamaño y forma de movimiento, velocidad, fuerza y energía y las ideas de las relaciones lógicas fundamentales como las del todo, la parte y la inferencia.	
DESCRIPCIÓN DE NIVELES	
NIVEL	**COMPETENCIA**
NIVEL 1	**OPERACIONES BÁSICAS** 1.1 Reconoce los números naturales y aplica conceptos de lugar y orden. 1.2 Hace conteos y agrupamientos, sigue una secuencia numérica lógica, ordena y clasifica fichas, boletas, turnos, recibos, facturas documentos y cartas, de acuerdo a fechas u otros sin dificultad. 1.3 Sigue direcciones dentro de bodegas, edificios, góndolas, campos, áreas, archivos y otros sin dificultad, encuentra y sigue direcciones con numeraciones varias. 1.4 Codifica y decodifica itinerarios simples sobre redes. Cuenta productos, materiales, lotes, insumos, clientes y otros sin dificultad. 1.5 Reconoce los números utilizados para medir longitudes y toma medidas de longitud. 1.6 Conoce nombres, grafía, símbolos y cantidades con las que se representan a los números.
NIVEL 2	**APLICACIÓN NUMÉRICA** 2.1 Desarrolla operaciones aritméticas de suma, resta, multiplicación y división de números naturales, aplica porcentajes y plantea y resuelve problemas aritméticos sencillos. 2.2 Extiende facturas, pedidos, órdenes, recibos sin dificultad y establece turnos de personal. 2.3 Encuentra errores o faltas en documentos con referencias numéricas. 2.4 Establece el sistema métrico de medidas y calcula áreas y volúmenes de figuras regulares. 2.5 Clasifica y ordena productos, materiales, documentos, insumos y otros de acuerdo a criterios y valores.
NIVEL 3	**CONTROL NUMÉRICO Y CÁLCULO MATEMÁTICO** 3.1 Interpreta y maneja información y lleva controles estadísticos. 3.2 Resuelve problemas de lógica, calcula áreas, perímetros y volúmenes aplicados a problemas de la vida diaria. 3.3 Generaliza, abstrae, interpreta e infiere en base a información matemática conocida. 3.4 Despeja y resuelve formulas-elabora presupuestos, calcula intereses, utilidades sobre capital, productos y otros. 3.5 Realiza pedidos de materiales, insumos equipos y herramientas con base a volúmenes y cálculos matemáticos, calcula costos, comisiones sobre ventas, compras y otros. 3.6 Realiza estimados de ventas y compras, elabora planillas de salarios y contabilidades, realiza y analiza cotizaciones y representa gráficamente algoritmos (diagramas de flujo).
NIVEL 4	**ANÁLISIS MATEMÁTICO** 4.1 Calcula promociones de ventas, estima ganancias y analiza estados financieros. 4.2 Elabora estadísticas de ventas y producción y proyecta los volúmenes de producción. 4.3 Elabora presupuestos de materiales de obras voluminosas. 4.4 Calcula segmentos y cuotas de mercado y se expresa en el lenguaje matemático. 4.5 Elabora presupuestos anuales de compras, ventas, gastos, proyecciones de ventas de productos e insumos necesarios para el desarrollo de diversas áreas.
NIVEL 5	**ANÁLISIS FINANCIERO Y ESTADÍSTICO** 5.1 Resuelve problemas complejos de “pasos múltiples” que podrían requerir la manipulación de la información matemática original. 5.2 Plantea razones, las compara y las usa para realizar transformaciones u otros cálculos. 5.3 Resuelve problemas que involucran más de una variable desconocida o no lineal. 5.4 Conoce de cálculos en porcentajes de cambio y encuentra errores en cálculos de operaciones múltiples. 5.5 Determina el impacto del valor económico de varias posibilidades, toma decisiones y transforma procesos con base a información matemática, geométrica estadística.

Fuente: Competencias básicas y genéricas. Intecap 2001.

DICCIONARIO DE COMPETENCIAS	
Competencias Básicas: ❖ **Dominio de la lectura** Agrupa las competencias que permiten al trabajador interpretar textos, que pueden estar en forma de instructivos, documentos reportes, libros, gráficas, diagramas o esquemas.	
DESCRIPCIÓN DE NIVELES	
NIVEL	**COMPETENCIA**
NIVEL 1	**LECTURA DE TEXTOS** 1.1 Lee números, letras y palabras familiares relacionadas con necesidades inmediatas para realizar su trabajo e identifica la idea principal de un párrafo. 1.2 Lee las instrucciones e informaciones de jefes o compañeros de trabajo. 1.3 Lee etiquetas, letreros, anuncios o folletos para obtener información para realizar su trabajo. 1.4 Lee señales, mapas, direcciones o menús sencillos e interpreta instrucciones sencillas. 1.5 Identifica mediante la lectura la información que se requiere para llenar una solicitud de trabajo. 1.6 Lee e interpreta operaciones sencillas relacionadas a temas familiares de trabajo. 1.7 Lee y entiende el vocabulario común en el lugar de trabajo.
NIVEL 2	**INTERPRETACIÓN GRÁFICA** 2.1 Localiza información en gráficas, manuales o reportes. 2.2 Interpreta formatos y órdenes de trabajo para realizar sus funciones. 2.3 Lee reportes o registros para obtener información sobre trabajos realizados por otros. 2.4 Programa sus actividades de acuerdo a información que le suministran otros.
NIVEL 3	**INVESTIGACIÓN LITERARIA** 3.1 Identifica tendencias, ideas, patrones principales derivados de información extraída de lecturas complejas. 3.2 Lee y maneja las principales fuentes de información disponible. Identifica mediante la lectura, detalles importantes que podrían no ser obvios. 3.3 Identifica el significado apropiado de palabras que tienen múltiples acepciones dentro de un texto. 3.4 Interpreta el concepto de las siglas que se definen en un texto. 3.5 Investiga en libros y documentos y los plasma en esquemas y cuadros sinópticos.
NIVEL 4	**ANÁLISIS Y CORRECCIÓN DE ESTILO** 4.1 Lee documentos en vocabulario especializado y en dos o más idiomas diferentes. 4.2 Interpreta planos, gráficas y diagramas para realizar su trabajo. 4.3 Maneja comunicaciones de múltiples fuentes a través de varios medios. 4.4 Compara informaciones mediante la lectura y llega a conclusiones y recomendaciones. 4.5 Interpreta conceptos que están en términos técnicos. 4.6 Identifica las ideas principales y secundarias de un texto y deduce los principios generales.
NIVEL 5	**CORRECCIÓN Y ADAPTACIÓN LITERARIA** 5.1 Lee, interpreta, transforma y adapta con precisión terminología científica, profesional y literaria. 5.2 Lee, interpreta y transforma información y la aplica a distintas situaciones y contextos. 5.3 Traduce de/a otros idiomas comunicaciones delicadas de la organización. 5.4 Aplica su experiencia y lógica para analizar, adaptar y evaluar la información derivada de la lectura que recibe. 5.5 Corrige la redacción y el estilo de documentos. 5.6 Identifica ideas implícitas de un texto escrito. 5.7 Redacta políticas y documentos, interpreta información completa derivada de la lectura y la aplica a distintas situaciones. 5.8 Encuentra el razonamiento implícito en procedimientos y políticas descritas. 5.9 Encuentra el significado de términos técnicos o jerga poco común.

Fuente: Competencias básicas y genéricas. Intecap 2001.

DICCIONARIO DE COMPETENCIAS	
Competencias Básicas: ❖ **Dominio de la escritura** Agrupa las competencias que permiten al trabajador comunicarse por medio de símbolos que forman palabras, frases, oraciones y en general, textos coherentes, gráficas, diagramas y esquemas o planos.	
DESCRIPCIÓN DE NIVELES	
NIVEL	**COMPETENCIA**
NIVEL 1	**ESCRITURA DE TEXTOS Y FORMULARIOS** 1.1 Escribe textos relacionados con diversos aspectos y situaciones al lenguaje de su puesto o funciones de su trabajo. 1.2 Llena formularios de tareas o funciones sencillas de trabajo de acuerdo a instrucciones. 1.3 Llena listados, formatos boletas y otros que transmiten información a sus jefes. 1.4 Reconoce números, letras y palabras familiares relacionadas con sus funciones de trabajo de acuerdo a instrucciones. 1.5 Posee habilidad para redactar frases, oraciones o listas de palabras.
NIVEL 2	**DIBUJO Y EXPRESIÓN GRÁFICA, REDACCIÓN DE TEXTOS** 2.1 Llena listados, formatos, boletas y otros que transmiten información a sus clientes externos o internos de acuerdo a parámetros de la organización. 2.2 Redacta instrucciones o procedimientos sencillos. 2.3 Redacta cartas, memos mensajes, informes, correo electrónico a clientes internos y externos. 2.4 Escribe planes de trabajo a corto y mediano plazo.
NIVEL 3	**REDACCIÓN DE INFORMES Y CONTROL DE DOCUMENTOS** 3.1 Escribe actas, informes y documentos finales de los que dependen decisiones administrativas sustanciales para la organización. 3.2 Redacta propuestas o planes para prestar ideas, conceptos o resultados. 3.3 Escribe horarios, procedimientos, funciones, tareas, de subalternos.
NIVEL 4	**REDACCIÓN Y TRADUCCIÓN DE ESCRITOS Y DOCUMENTOS** 4.1 Traduce a otros idiomas comunicaciones delicadas de la organización. 4.2 Mantiene un sistema de información escrita a toda la organización. 4.3 Escribe ideas, mejoras, cambios para presentarlos en forma convincente. 4.4 Mantiene comunicación escrita a través de múltiples fuentes y variados medios de comunicación.
NIVEL 5	**REDACCIÓN DE DOCUMENTOS** 5.1 Redacción literaria. 5.2 Emplea con precisión terminología científica, profesional y literaria. 5.3 Interpreta información que ha desarrollado por escrito y la aplica a distintas situaciones. 5.4 Comunica por escrito el estatus de la organización a Junta Directiva, Presidente, Dueños, Inversionistas, Bancos, Donantes, Instituciones del Estado y otros. 5.5 Concibe y desarrolla ideas sobre un tema y las escribe con el propósito de presentarlas articulada y elocuentemente a distintos grupos. 5.6 Aplica su experiencia y lógica para escribir, analizar y evaluar la información que recibe para llevar adelante a la organización. 5.7 Escribe libros con ideas relacionadas y las presenta de manera convincente e innovadora.

Fuente: Competencias básicas y genéricas. Intecap 2001.

DICCIONARIO DE COMPETENCIAS	
Competencias Básicas: ❖ **Comunicación oral** Agrupa las competencias que permiten al trabajador expresarse con su propia voz, es decir, hablar con los demás comunicar a otros lo que piensa, lo que sabe o lo que siente. Abarca también la capacidad de escuchar con atención lo que otras personas dicen, para dar forma a su criterio, para juzgar y para interpretar.	
DESCRIPCIÓN DE NIVELES	
NIVEL	**COMPETENCIA**
NIVEL 1	**EXPRESIÓN VERBAL** 1.1 Escucha con atención y sigue las instrucciones emitidas por personas y autoridades. 1.2 Se expresa verbalmente con vocabulario sencillo, de acuerdo al lenguaje utilizado en contextos simples. 1.3 Sostiene conversaciones fluidas con los miembros de la sociedad cercanos a él.
NIVEL 2	**EXPRESIÓN CULTURAL** 2.1 Escucha con atención las instrucciones, recomendaciones y cambios que debe realizar en diversos contextos. 2.2 Analiza y evalúa pequeños problemas que se presentan dentro de su círculo social y familiar. 2.3 Plantea verbalmente problemáticas, innovaciones y otros que mejoran la calidad de los procesos en que interviene.
NIVEL 3	**ANÁLISIS Y ARGUMENTACIÓN VERBAL** 3.1 Escucha y argumenta verbalmente, con diversos miembros de la sociedad, aspectos relacionados con su área de intervención. 3.2 Propone sistemas de comunicación verbal eficaces y efectivos entre diversas áreas. 3.3 Facilita la participación y comunicación oral dentro de las áreas en las que interviene. 3.4 Hábil expresando ideas, instrucciones y datos en secuencia lógica. 3.5 Hábil para formular preguntas que permitan complementar la información recibida verbalmente. 3.6 Hábil para interpretar mensajes, considerando sutilezas y algunos signos no verbales en el sitio de trabajo. 3.7 Hábil para utilizar un lenguaje técnico aplicado a sus funciones de trabajo.
NIVEL 4	**NEUROLINGUÍSTICA** 4.1 Mantiene una actitud de escucha atenta mediante un programa de puertas abiertas hacia toda la organización. 4.2 Analiza y evalúa el sistema de comunicación verbal intraorganizacional. 4.3 Utiliza lenguaje verbal científico y técnico sistemáticamente y lo aplica a su puesto de trabajo. 4.4 Diseña y modifica sistemáticamente canales de comunicación verbal. 4.5 Favorece la comunicación informal dentro de sus colaboradores. 4.6 Expone temas relacionados con sus funciones a toda la organización.
NIVEL 5	**GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN** 5.1 Mantiene la comunicación formal e informal. 5.2 Es hábil orador y convincente comunicador verbal. 5.3 Domina el lenguaje oral en forma poética y artística. 5.10 Dicta conferencias para capacitar o inducir.

Fuente: Competencias básicas y genéricas. Intecap 2001.

DICCIONARIO DE COMPETENCIAS	
Competencias Básicas: ❖ **Localización de la información** Agrupa las competencias que permiten al trabajador informar y estar informado de todo hecho, realidad, problema, trabajo, que pueda aplicar y favorecer la mejora continua y el acceso a las innovaciones en general.	
DESCRIPCIÓN DE NIVELES	
NIVEL	**COMPETENCIA**
NIVEL 1	**CONSULTA Y ARCHIVO MANUALMENTE** 1.1 Archiva la información según especificaciones. 1.2 Utiliza sistemas manuales de obtener y dar información. 1.4 Maneja índices y códigos alfabéticos, numéricos y pictóricos.
NIVEL 2	**DISTRIBUCIÓN DE LA INFORMACIÓN** 2.1 Opera, registra, alimenta y establece formatos cuando maneja la información. 2.2 Verifica, guarda y mantiene la información. 2.3 Distribuye información a varias áreas de trabajo de la organización.
NIVEL 3	**DIVULGACIÓN Y PROCESAMIENTO DE INFORMACIÓN** 3.1 Conoce donde esta almacenada la información de la organización. 3.2 Procesa y protege la información relacionada con diversos contextos. 3.3 Divulga la información de acuerdo a sus funciones de trabajo.
NIVEL 4	**ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN** 4.1 Analiza la información con el propósito de utilizarla en otros contextos de la organización. 4.2 Diseña sistemas más seguros y rápidos para acceder a la información. 4.3 Identifica implicaciones, tendencias y patrones de información de diversas fuentes.
NIVEL 5	**INTERPRETACIÓN Y TRANSFORMACIÓN DE LA INFORMACIÓN** 5.1 Evalúa la información que proviene de fuentes nacionales e internacionales. 5.2 Trasforma procesos, procedimientos y acciones basadas en la información recabada encaminadas a mejorar la gestión de la calidad y hacia la mejora continua.

Fuente: Competencias básicas y genéricas. Intecap 2001.

DICCIONARIO DE COMPETENCIAS	
Competencias Genéricas: ❖ **Planificación de actividades** Agrupa las competencias que debe poseer el trabajador mediante las cuales logra la definición de fines, resultados, objetivos e diales, así como la selección de los medios a utilizar para lograrlos –bases de trabajo, recursos, materiales financieros y humanos-.	
DESCRIPCIÓN DE NIVELES	
NIVEL	**COMPETENCIA**
NIVEL 1	**PLANIFICACIÓN: -PERSONAL DE EMPRESAS RURALES- MICRO-EMPRESAS** 1.1 Identifica los recursos para el desarrollo de sus actividades diarias conforme metas establecidas. 1.2 Identificar tiempo y movimientos en la ejecución de sus actividades conforme rutas críticas de trabajo. 1.3 Elaborar pedido de acuerdo a metas. 1.4 Elaborar presupuestos simples con base a requerimientos de trabajo.
NIVEL 2	**PLANIFICACIÓN: -PERSONAL- MICRO-EMPRESAS** 2.1 Elaborar programas de trabajo, tanto a nivel personal como de una microempresa, en función de los requerimientos y capacidades de trabajo. 2.2 Elaborar presupuestos de trabajo para una microempresa o a nivel de una orden de trabajo, con base a teoría de costos. 2.3 Elaborar órdenes de trabajo con base a demandas de clientes y formatos establecidos.
NIVEL 3	**PLANIFICACIÓN OPERACIONAL NIVEL III** 3.1 Elaborar pronósticos de operaciones con base a información recabada. 3.2 Elaborar agendas de actividades del área a su cargo, diaria, mensual y anual conforme planes de la organización. 3.3 Elaborar presupuestos técnicos de una pequeña empresa o para un grupo de trabajo, con base a teoría de presupuestos. 3.4 Elaborar programas de una pequeña empresa o para un grupo de trabajo, con base a la planeación táctica de la organización.
NIVEL 4	**PLANEACIÓN TÁCTICA** 4.1 Aplicar técnicas de elaboración de planes y proyectos en diferentes contextos de la organización, de acuerdo a las necesidades de la misma. 4.2 Programar integralmente recursos humanos, financieros, materiales y otros, conforme políticas organizacionales. 4.3 Diseñar políticas y estrategias directivas, funcionales y competitivas de acuerdo a necesidades organizacionales. 4.4 Aplicar técnicas de formulación de presupuestos, conforme procedimientos administrativos.
NIVEL 5	**PLANEACIÓN ESTRATÉGICA-NORMATIVA** 5.1 Establecer las políticas institucionales conforme capacidades y expectativas organizacionales. 5.2 Definir las estrategias directivas, Competitivas y Operativas de la organización conforme capacidades y expectativas de las partes interesadas. 5.3 Fundamentar planes y presupuestos organizacionales conforme capacidades y expectativas de la organización.

Fuente: Competencias básicas y genéricas. Intecap 2001.

DICCIONARIO DE COMPETENCIAS	
Competencias Genéricas: ❖ **Calidad en el trabajo** Agrupa las competencias que permiten al trabajador cumplir con sus funciones de acuerdo al sistema establecido por la organización: procesos, procedimientos, instructivos de trabajo y estándares, de manera que las funciones que realice, cumplan con las especificaciones organizacionales y así satisfacer los requerimientos de los clientes internos y externos.	
DESCRIPCIÓN DE NIVELES	
NIVEL	**COMPETENCIA**
NIVEL 1	1.1 Relacionar los valores institucionales con los personales en base a lineamientos de la organización. 1.2 Identificar la misión, visión y valores definidos por la organización. 1.3 Aplicar instructivos de trabajo de acuerdo a lineamientos de la organización. 1.4 Diferenciar entre elementos necesarios e innecesarios en el lugar de trabajo de acuerdo a lineamientos de la organización. 1.5 Mantener en orden todos los elementos necesarios para desarrollar su trabajo. 1.6 Mantener limpias las máquinas y los ambientes de trabajo de acuerdo a lineamientos de la organización.
NIVEL 2	2.1 Aplicar procedimientos de trabajo de acuerdo a lineamientos de la organización. 2.2 Practicar la autodisciplina de acuerdo a lineamientos de la organización.
NIVEL 3	3.1 Aplicar técnicas de control para que se cumplan los parámetros de calidad definidos por la organización. 3.2 Interpreta información de los procesos y de la calidad de los productos para identificar posibles desviaciones en los estándares establecidos. 3.3 Verificar que se cumpla con los estándares de calidad establecidos. 3.5 Tomar decisiones y ejecutar acciones correctivas para corregir desviaciones de la calidad de los productos y los procesos.
NIVEL 4	4.1 Definir los requerimientos de calidad de acuerdo a los objetivos de la organización. 4.2 Definir los lineamientos de ejecución de los procesos de acuerdo a los objetivos de la organización.
NIVEL 5	5.1 Diseñar políticas de calidad de acuerdo a los objetivos de la organización. 5.2 Diseñar planes de calidad de acuerdo a los objetivos de la organización. 5.3 Diseñar sistemas de gestión de la calidad de acuerdo a los objetivos de la organización. 5.4 Diseñar sistemas de documentación de acuerdo a los objetivos de la organización. 5.5 Diseñar sistemas de auditorias internas y externas de calidad de acuerdo a lineamientos de la organización.

Fuente: Competencias básicas y genéricas. Intecap 2001.

DICCIONARIO DE COMPETENCIAS	
Competencias Genéricas: ❖ **Administración de actividades** Agrupa las competencias que debe poseer el trabajador mediante las cuales direcciona y controla las actividades que realiza, para así alcanzar los objetivos y metas. Este campo integra la autogestión del trabajo, así como la gestión del trabajo que realizan otras personas.	
DESCRIPCIÓN DE NIVELES	
NIVEL	**COMPETENCIA**
NIVEL 1	**AUTOGESTIÓN DEL TRABAJO** 1.1 Preparar los recursos necesarios de acuerdo a instructivos de trabajo y otros condicionantes. 1.2 Conservar el equipo y herramientas a su cargo durante el periodo de vida útil del mismo, de acuerdo a especificaciones técnicas del producto. 1.3 Adquirir los insumos necesarios para la ejecución del proceso, de acuerdo a requerimientos establecidos.
NIVEL 2	**AUTOGESTIÓN DEL TRABAJO Y ADMINISTRACIÓN DE UNA MICRO-EMPRESA** 2.1 Cotizar materiales, equipo e insumo en base a requerimientos, de acuerdo a lineamientos de la organización. 2.2 Llevar control de existencias de los recursos de acuerdo a los lineamientos de la organización. 2.3 Ejecutar programas de trabajo personal o de una micro-empresa de acuerdo a lo planificado.
NIVEL 3	**ADMINISTRACIÓN: -MANDOS MEDIOS- PEQUEÑAS EMPRESAS** 3.1 Organizar el trabajo de los integrantes del equipo a su cargo con base a lo planificado. 3.2 Promover recursos para la ejecución de procesos de acuerdo a requerimientos. 3.3 Implementar rutas y materiales e insumos de acuerdo a los objetivos de la organización. 3.4 Brindar inducción al personal de acuerdo a los lineamientos de la organización.
NIVEL 4	**ADMINISTRACIÓN: -ÁREAS FUNCIONALES DE GRANDES EMPRESAS. – MEDIANAS EMPRESAS** 4.1 Analizar los problemas del área funcional a su cargo o empresa para buscar la mejor solución y lograr las metas. 4.2 Tomar decisiones para resolver problemas del área funcional a su cargo o de su empresa, para lograr las metas establecidas. 4.3 Organizar el desarrollo del recurso humano a su cargo de acuerdo a políticas de la organización. 4.4 Aplicar las técnicas de control, a efecto de que se cumpla con lo establecido en la planeación táctica de la organización. 4.5 Aplicar la teoría de la administración financiera para tomar decisiones correspondientes de acuerdo con políticas de la organización.
NIVEL 5	**ADMINISTRACIÓN: -GRANDES ORGANIZACIONES-** 5.1 Evaluar políticas y estrategias conforme a la misión de la organización. 5.2 Definir la planeación estratégica de la organización. 5.3 Evaluar presupuestos de la organización.

Fuente: Competencias básicas y genéricas. Intecap 2001.

DICCIONARIO DE COMPETENCIAS

Competencias Genéricas:

- **Administración de la información**

Agrupa las competencias que debe tener el trabajador para recibir, transformar y transmitir datos y generar información. Las competencias en este campo requieren en la persona la capacidad de analizar lógicamente toda la información que fluye en la organización y extraer de la misma, aquellos datos que le son útiles.

DESCRIPCIÓN DE NIVELES

NIVEL	COMPETENCIA
NIVEL 1	1.1 Llenar formas para registrar la información de un proceso conforme instructivos de trabajo. 1.2 Elaborar informes de actividades realizadas de acuerdo a procedimientos establecidos. 1.3 Identificar información concerniente a las actividades que realiza, de acuerdo a lineamientos institucionales.
NIVEL 2	2.1 Recibir y reciclar información de la organización, de acuerdo a procedimientos establecidos. 2.2 Procesar la información utilizando el software básico de acuerdo a requerimientos de la organización. 2.3 Alimentar la base de datos de acuerdo a procedimientos de la organización. 2.4 Interpretar y codificar información presentada en tablas, gráficas, planos o documentos escritos como instructivos de trabajo, de acuerdo a sus funciones.
NIVEL 3	3.1 Determinar datos relevantes de informes existentes de acuerdo a procedimientos establecidos. 3.2 Seleccionar y clasificar información generada por otros niveles para la elaboración de informes de acuerdo a requerimientos de la organización. 3.3 Actualizar la base de datos aplicando sistemas avanzados de procesamientos de información de acuerdo a necesidades identificadas por la organización. 3.4 Establecer los mecanismos de protección y conservación de la información de acuerdo a políticas de la organización. 3.5 Programar bases de datos, de acuerdo a teoría de sistemas y requerimientos de la organización.
NIVEL 4	4.1 Diseñar sistemas de información de acuerdo a los requerimientos de la organización. 4.2 Establecer los procedimientos para recopilar información de acuerdo a los requerimientos de la organización. 4.3 Identificar implicaciones, tendencias y patrones de información para optimizar el uso de la misma conforme a los requerimientos establecidos.
NIVEL 5	5.1 Establecer políticas y canales de distribución de la información interna y externa. 5.2 Establecer y fundamentar sistemas de información de acuerdo a necesidades de la organización. 5.3 Establecer y fundamentar software a ser utilizado, de acuerdo a necesidades de la organización.

Fuente: Competencias básicas y genéricas. Intecap 2001.

DICCIONARIO DE COMPETENCIAS	
Competencias Genéricas: ❖ **Trabajo en equipo** Agrupa las competencias que requieren que el trabajador comparta, que estimule las acciones de dar, recibir información, cosas, experiencias, vivencias, actividades, sentimientos y otros intercambios.	
DESCRIPCIÓN DE NIVELES	
NIVEL	**COMPETENCIA**
NIVEL 1	1.1 Manejar adecuadamente sus relaciones interpersonales de acuerdo a las normas organizacionales. 1.2 Expresar aceptación mutua con sus compañeros de equipo (trabajo). 1.3 Compartir logros y necesidades en la consecución de objetivos según requerimientos de la organización.
NIVEL 2	2.1 Brindar facilidades para el desarrollo de trabajo en equipo según la misión de la organización. 2.2 Expresar confianza hacia el trabajo de sus compañeros según mística de la organización. 2.3 Expresar apoyo a las acciones de equipo de acuerdo al problema a solucionar. 2.4 Aplicar técnicas de integración de grupos de trabajo de acuerdo a teorías establecidas y lineamientos de la organización.
NIVEL 3	3.1 Gestionar de manera compartida la responsabilidad sobre las acciones grupales de acuerdo a metas de la organización. 3.2 Ejercer supervisión efectiva para el aprendizaje del grupo de trabajo de acuerdo a requerimientos de la organización. 3.3 Aplicar técnicas de conducción de grupos en base a teorías establecidas y lineamientos de la organización. 3.6 Aplicar técnicas de liderazgo que permitan mejorar el trabajo en equipo del área a su cargo, conforme a necesidades organizacionales.
NIVEL 4	4.1 Plantear el trabajo a realizar en equipo, de acuerdo a requerimientos de la organización. 4.2 Definir las acciones para fomentar el trabajo en equipo en base a requerimientos de la organización.
NIVEL 5	5.1 Generar sinergia, dinamismo, entusiasmo, dentro de la organización para el trabajo en equipo. 5.2 Fundamentar el sistema de valores que facilita el trabajo en equipo, conforme posibilidades de la organización. 5.3 Aplicar técnicas de liderazgo que permitan mejorar el trabajo en equipo de la empresa a su cargo, conforme objetivos de la organización.

Fuente: Competencias básicas y genéricas. Intecap 2001.

DICCIONARIO DE COMPETENCIAS	
Competencias Genéricas: ❖ **Servicio al cliente** Agrupa las competencias que se caracterizan por dar relevancia a los esfuerzos humanos encaminados a la colaboración y cooperación para el servicio hacia todas las personas con las que se relaciona. Se incluyen aquí aquellas competencias que distinguen la actuación de los trabajadores manifestadas por conductas que denotan un franco interés de aportar sus capacidades, cualidades y conocimientos en bien de la satisfacción tanto del cliente externo como interno.	
DESCRIPCIÓN DE NIVELES	
NIVEL	**COMPETENCIA**
NIVEL 1	1.1 Atender, requerimientos de los clientes siguiendo los lineamientos de la organización. 1.2 Proporcionar atención e información telefónica satisfaciendo los requerimientos del cliente.
NIVEL 2	2.1 Proporcionar información específica requerida por el cliente de acuerdo a los lineamientos de la organización. 2.2 Verificar que estén disponibles los productos que debe brindar a los clientes, con base a disposiciones de la organización. 2.3 Identificar posibles clientes, conforme metas institucionales.
NIVEL 3	3.1 Aplicar técnicas de verificación de la satisfacción del cliente, conforme el sistema de evaluación de la organización. 3.2 Atender personalizadamente al cliente a través de los canales y los medios de comunicación establecidos por la organización. 3.3 Asesorar e inducir a clientes internos y externos sobre la aplicación de productos, equipos y materiales, conforme instructivos.
NIVEL 4	4.1 Establecer las especificaciones de los productos para atender los requerimientos del cliente. 4.2 Establecer las bases para la atención efectiva a clientes externos e internos conforme a requerimientos de la organización. 4.3 Negociar con clientes, proveedores y otras partes interesadas según requerimientos de la organización.
NIVEL 5	5.1 Evaluar productos y la satisfacción del cliente conforme capacidades de la organización y requerimientos de las partes interesadas. 5.2 Establecer marco estratégico para la negociación y atención de clientes, proveedores y partes interesadas.

Fuente: Competencias básicas y genéricas. Intecap 2001.

DICCIONARIO DE COMPETENCIAS	
Competencias Genéricas: ❖ **Productividad en el trabajo** Agrupa las competencias que un trabajador debe reunir para utilizar en forma racional los recursos destinados a la generación de productos (bienes y servicios) con base a las metas establecidas.	
DESCRIPCIÓN DE NIVELES	
NIVEL	**COMPETENCIA**
NIVEL 1	**AUTOGESTIÓN DEL TRABAJO** 1.1 Evitar el desperdicio de los recursos asignados de acuerdo a los planes de la organización. 1.2 Cumplir con sus funciones en el tiempo establecido de acuerdo a los planes de la organización.
NIVEL 2	**AUTOGESTIÓN DEL TRABAJO Y DE UNA MICROEMPRESA** 2.1 Optimizar los recursos asignados de acuerdo a los planes de la organización. 2.2 Aplicar técnicas que permitan aumentar la relación de metas e insumos requeridos. 2.3 Identificar la capacidad instalada de su área de trabajo.
NIVEL 3	**ADMINISTRACIÓN DE PEQUEÑAS EMPRESAS Y LA REALIZADA POR MANDOS MEDIOS** 3.1 Conducir a que logren los índices de productividad de acuerdo a las necesidades de la empresa. 3.2 Aplicar controles de productividad de acuerdo a lo planificado. 3.3 Aplicar técnicas para que la productividad laboral de los colaboradores se cumpla de conformidad con los lineamientos de la organización. 3.4 Aplicar teorías de monitoreo de la productividad en el trabajo de acuerdo a lineamientos de la organización.
NIVEL 4	**ADMINISTRACIÓN APLICADA A UNA MEDIANA EMPRESA O ÁREA FUNCIONAL** 4.1 Diseñar esquemas de monitoreo de la producción con base a lineamientos de la organización. 4.2 Definir los rendimientos esperados por los colaboradores de acuerdo a metas y lineamientos de la organización. 4.3 Controlar que la productividad del área a su cargo este enmarcada entre los lineamientos de la organización de acuerdo a la teoría de la organización.
NIVEL 5	**ADMINISTRACIÓN DE GRANDES EMPRESAS** 5.1 Establecer índices de productividad a emplear de acuerdo a capacidades y requerimientos institucionales. 5.2 Establecer plan para mantener y mejorar la productividad con base a capacidades y objetivos de la organización.

Fuente: Competencias básicas y genéricas. Intecap 2001.

DICCIONARIO DE COMPETENCIAS	
Competencias Genéricas: ❖ **Innovación** La innovación consiste en aportar algo nuevo y aún desconocido en un determinado contexto.	
DESCRIPCIÓN DE NIVELES	
NIVEL	**COMPETENCIA**
NIVEL 1	**AUTOGESTIÓN DEL TRABAJO** 1.1 Emprender acciones de mejora continua en su trabajo de acuerdo a las necesidades de la organización. 1.2 Lograr adaptarse a los cambios de acuerdo a los lineamientos de la organización.
NIVEL 2	**AUTOGESTIÓN DEL TRABAJO Y DE UNA MICROEMPRESA** 2.1 Proponer cambios en procesos y procedimientos organizacionales de acuerdo a políticas de la empresa. 2.2 Proponer cambios en los productos para mejorar la competitividad organizacional de acuerdo a políticas organizacionales.
NIVEL 3	**ADMINISTRACIÓN DE PEQUEÑAS EMPRESAS Y LA REALIZADA POR MANDOS MEDIOS** 3.1 Motivar al personal a proponer ideas y soluciones a problemas de trabajo de acuerdo a lo planificado. 3.2 Proponer cambios en los métodos de gestión y estructuras de la organización.
NIVEL 4	**ADMINISTRACIÓN APLICADA A UNA MEDIANA EMPRESA O ÁREA FUNCIONAL** 4.1 Aplicar técnicas y metodologías para la implementación de innovaciones de acuerdo a los objetivos de la organización. 4.2 Diseñar nuevos productos (innovación radical) o productos ya existentes (innovación gradual) de acuerdo a los objetivos de la organización. 4.3 Diseñar la innovación social que intenta proponer soluciones nuevas a los problemas de acuerdo a los objetivos de la organización.
NIVEL 5	**ADMINISTRACIÓN DE GRANDES EMPRESAS** 5.1 Evaluar la estructura de la organización de acuerdo a los requerimientos de factibilidad, riesgos y beneficios. 5.2 Evaluar la estrategia competitiva para determinar la dirección de la empresa de acuerdo a la política. 5.3 Evaluar nuevas estructuras y políticas.

Fuente: Competencias básicas y genéricas. Intecap 2001.

DICCIONARIO DE COMPETENCIAS	
Competencias Genéricas: ❖ **Uso de la tecnología** Agrupa las competencias en las que se incluyen, desde herramientas y equipos manuales, hasta maquinaria automatizada y programas operativos para mejorar la productividad y calidad en el trabajo.	
DESCRIPCIÓN DE NIVELES	
NIVEL	**COMPETENCIA**
NIVEL 1	1.1 Operar equipo mecánico y herramientas de apoyo al trabajo que realiza, de acuerdo a especificaciones del fabricante e instrucciones organizacionales. 1.2 Proveer mantenimiento básico a su equipo. 1.3 Operar equipo de comunicación dentro de las instalaciones de su entorno.
NIVEL 2	2.1 Operar equipo eléctrico y electrónico en el desarrollo de las actividades, de acuerdo a los requerimientos de la organización. 2.2 Proveer mantenimiento preventivo a su equipo y herramienta con base a especificaciones del fabricante y lineamientos de la organización. 2.3 Operar medios de transporte requeridos en el desarrollo de sus funciones, de acuerdo a manuales y requerimientos de la organización.
NIVEL 3	3.1 Controlar que la maquinaria, equipo y herramienta se utilice conforme especificaciones del fabricante y disposiciones de la organización. 3.2 Verificar el funcionamiento adecuado de equipo y maquinaria conforme a procesos y procedimientos establecidos por la organización. 3.3 Verificar que se realice el mantenimiento preventivo y básico a herramientas y equipos, de acuerdo a términos y condiciones establecidas por la organización.
NIVEL 4	4.1 Definir el sistema tecnológico que se utilizará en los procesos productivos o en un área funcional de acuerdo a requerimientos de la organización. 4.2 Definir el equipo, herramientas y materiales de acuerdo a requerimientos de la organización. 4.3 Definir el hardware según los requerimientos de la organización.
NIVEL 5	5.1 Evaluar la implementación de la tecnología de la organización. 5.2 Establecer y fundamentar la tecnología a emplear, de acuerdo a requerimientos de la organización.

Fuente: Competencias básicas y genéricas. Intecap 2001.

DICCIONARIO DE COMPETENCIAS	
Competencias Genéricas: ❖ **Conservación del ambiente y seguridad laboral** Agrupa las competencias que debe poseer el trabajador para no afectar, con su actuación, el entorno laboral y nacional, y preservarlo en las condiciones de higiene óptimas requeridas para el desarrollo sostenible; en cuanto a las competencias de seguridad laboral todo trabajador debe conocer cuáles son los riesgos de sufrir daños físicos o psíquicos en el ámbito de su actividad laboral y las normas que debe cumplir para evitar tales riesgos.	
DESCRIPCIÓN DE NIVELES	
NIVEL	**COMPETENCIA**
NIVEL 1	1.1 Aplicar disposiciones para evitar la contaminación del medio ambiente en la realización de sus actividades. 1.2 Aplicar los procedimientos de descontaminación establecidos por la organización. 1.3 Operar con normas de seguridad, su equipo y herramientas, de acuerdo con procedimientos establecidos por la organización.
NIVEL 2	2.1 Organizar la disposición de los desechos para evitar la contaminación del medio ambiente, de acuerdo a políticas de la organización. 2.2 Aplicar mecanismos de tratamiento de residuos contaminantes, conforme a procedimientos establecidos por la organización. 2.3 Aplicar y plantear el sistema de seguridad de la organización de acuerdo a estándares establecidos.
NIVEL 3	3.1 Verificar que se apliquen los sistemas de descontaminación vigentes en la organización, a las normas establecidas por la organización. 3.2 Verificar que se cumplan los procedimientos de eliminación, disposición y tratamiento de desechos contaminantes, así como los mecanismos de reciclaje, de acuerdo a los procedimientos de producción y políticas de la organización. 3.3 Verificar el cumplimiento de las medidas de seguridad personal, conforme a procedimientos establecidos por la organización.
NIVEL 4	4.1 Diseñar planes de contingencia cuando se detecten grados de intolerancia, de contaminación generados por la actividad de la organización de acuerdo con normas establecidas por la organización. 4.2 Interpretar y aplicar las disposiciones legales sobre la conservación del medio ambiente y seguridad personal, conforme requisitos de las mismas. 4.3 Diseñar programas de conservación del medio ambiente y protección personal de acuerdo a políticas de la organización. 4.4 Diseñar programas formativos para concientización del personal, tendientes a la conservación del medio ambiente y protección personal, de acuerdo con políticas de la organización.
NIVEL 5	5.1 Diseñar políticas de sistemas de seguridad laboral conforme a leyes y reglamentación vigentes y objetivos de la organización. 5.2 Establecer el sistema de protección laboral de acuerdo a políticas organizacionales. 5.3 Establecer el sistema de conservación del medio ambiente de acuerdo a políticas organizacionales.

Fuente: Competencias básicas y genéricas. Intecap 2001.

Anexo III

FORMATO DE CONVOCATORIA

FORMATO DE CONVOCATORIA

No. _____

Fecha de aviso:_____
Fecha límite:_____

Existe una posición disponible para _____ en el departamento de _____. Esta posición está/no está abierta a los candidatos externos.

FUNCIONES
Véase la descripción de puesto adjunta

RESPONSABILIDADES
Véase la descripción de puesto adjunta

REQUISITOS DE CAPACIDAD Y DESTREZA
(Debe poseer las siguientes aptitudes para ser considerado para esta posición.)

Haber demostrado un desempeño satisfactorio en las posiciones anteriores/actuales que incluye:

- Capacidad para desempeñar las tareas en una forma completa y precisa
- Haber demostrado puntualidad y seguimiento a las responsabilidades y asignaciones
- Capacidad para trabajar bien con otras personas
- Capacidad para comunicarse con eficiencia
- Confiabilidad y buen servicio
- Buenas aptitudes de organización
- Actitud y enfoque a la solución de problemas
- Actitud de trabajo positivo: entusiasta, confiable, sociable, útil, comprometido

COMPETENCIAS LABORALES
Véase la descripción de puesto adjunta

El procedimiento de solicitud para los empleados es como sigue:

1. Solicite por teléfono_____, en la ext._____, hasta las 4.00 p.m.
2. Asegúrese de llenar la solicitud interna de trabajo y de enviar su currículum/solicitud a _____ antes de la fecha indicada.

La selección será hecha por el_____, en una empresa de igualdad de oportunidades.