

DECLARACIÓN y AUTORIZACIÓN

Yo: **JESSICA MAGALY LÓPEZ CHÁVEZ**, con **CC. 172453514-9**, autora del trabajo de graduación intitulado: **“DISEÑO DE UN MODELO DE SELECCIÓN POR COMPETENCIAS PARA LA EMPRESA CARLISNACKS CÍA. LTDA., PARA EL AÑO 2016”**, previa a la obtención del título profesional de **PSICÓLOGA ORGANIZACIONAL**, en la Facultad de **Psicología**.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través de sitio web de la Biblioteca de la PUCE, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de Universidad.

Quito, abril 2017



JESSICA MAGALY LÓPEZ CHÁVEZ
CC. 172453514-9

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

**DISERTACIÓN PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE PSICOLOGÍA
ORGANIZACIONAL**

**“DISEÑO DE UN MODELO DE SELECCIÓN POR COMPETENCIAS PARA LA
EMPRESA CARLISNACKS CÍA. LTDA., PARA EL AÑO 2016”**

JESSICA MAGALY LÓPEZ CHÁVEZ

DIRECTOR: ARTURO MUÑOZ

QUITO, 2017

DEDICATORIA

A mis amados padres Marco y Laura y a mi hermana Ana Lucía, quienes han sido figuras indispensables en mi vida.

A mis amigos quienes siempre me brindaron su apoyo para alcanzar mi meta.

AGRADECIMIENTO

Mi infinito agradecimiento es para el Todopoderoso, ya que me ha favorecido con unos padres muy comprensivos y que me han apoyado en el transcurso de mi vida y me han enseñado que la perseverancia y esfuerzo es indispensable en la vida personal y profesional de cada ser humano.

A la empresa Carlisnacks Cía. Ltda., que me brindó la apertura para el desarrollo de mi disertación y al Dr. Arturo Muñoz, mi Director de Disertación quien me guió durante la ejecución de la misma.

RESUMEN

Tener una ventaja competitiva es por hoy, uno de los retos más grandes que tienen las organizaciones para mantenerse dentro de un mercado cada vez más exigente. La Gestión por competencias se ha convertido en una gran estrategia organizacional para el alcance de los objetivos de la misma, sin dejar de lado el valor de un capital humano altamente preparado y motivado que aporte al crecimiento de la organización; para esto se necesita identificar al personal que no sólo tenga la formación profesional requerida, sino también que pueda adaptarse fácilmente a una cultura organizacional exigente y de cambio constante.

La presente investigación, tiene como objetivo la construcción de un modelo de selección por competencias para la empresa Carlisnacks Cía. Ltda., ubicada en el valle de los Chillos, en el cantón Rumiñahui de la providencia de Pichincha. Su giro de negocio va encaminada a la producción y comercialización de snacks; para ello, se iniciará explicando el contexto actual del proceso de selección. Luego se hará una revisión teórica de los fundamentos del término “competencia”, las tendencias clásica y modernas de los procesos de selección, entre otros. Finalmente se determinó los elementos y herramientas importantes en la construcción del modelo, tales como el diccionario de competencias y comportamientos de la empresa, el manual descriptivo de cargos actualizado por competencias, el flujograma del proceso de selección, con sus respectivas políticas y procedimientos, además de sus formatos de apoyo en el proceso.

Tabla de contenido

DEDICATORIA	II
AGRADECIMIENTO	III
RESUMEN	IV
ÍNDICE DE TABLAS.....	VII
ÍNDICE DE ANEXOS	VII
CAPÍTULO I.....	1
1. MARCO INTRODUCTORIO.....	1
1.1. TÍTULO.....	2
1.2. DATOS DE LA ORGANIZACIÓN	2
Valores:.....	4
Organigrama.....	4
1.3. JUSTIFICACIÓN	5
1.4. ANTECEDENTES.....	6
1.5. OBJETIVOS	7
CAPÍTULO II.....	8
MARCO TEÓRICO	8
1.1. Competencias	8
1.1.1. Antecedentes históricos.....	8
1.1.2. La razón por la que el mundo se mueve por el modelo de competencias	9
1.1.3. Otros modelos	10
1.1.4. Definición.....	11
1.1.5. Tipos	12
1.1.6. Insumos para el modelo por competencias	13
1.2. Proceso de reclutamiento y selección por competencias.....	15
1.2.1. Beneficios de reclutamiento y selección por competencias.....	16
1.2.2. Concepto de Reclutamiento	16
1.2.3. Ventajas y desventajas del reclutamiento interno y externo	17
2.1.1. Fuentes de reclutamiento externo	18
2.1.2. Nuevas tendencias en proceso de reclutamiento	20
2.1.3. Reclutamiento interno vs reclutamiento externo	25
2.2. Proceso de selección	26
2.2.1. Requerimiento de personal	27
2.2.2. Recolección de información sobre perfil requerido	27
2.2.3. Recepción de solicitudes y currículum	28
2.2.4. Entrevista preliminar.....	28
2.2.5. Administración de pruebas específicas	29
2.2.6. Redacción de informes sobre finalistas	35
2.2.7. Presentación de finalistas al cliente interno para selección de finalista	35
2.2.8. Negociación.....	36

2.2.9. Contratación	36
2.3. Admisión	37
2.4. Inducción.....	38
2.5. Comunicación organizacional para la implantación del modelo	39
2.6. Ética en el proceso de selección	39
CAPÍTULO III	41
3.1. Tipo de investigación	42
3.2. Diseño de investigación	42
3.3. Población y muestra.....	42
3.4. Recolección de datos	43
3.2. Resultados	45
1. POLÍTICAS.....	54
2. PROCEDIMIENTO.....	57
CAPÍTULO IV	62
4.1. Actividades.....	62
4.2. Precondiciones	63
4.3. Indicadores	63
4.4. Fuentes de verificación	64
4.5. Sostenibilidad.....	65
4.6. Medios e insumos	65
4.7. Matriz de Marco Lógico	67
4.8. Monitoreo	69
4.9. Evaluación	69
4.10. Destinatarios	69
CAPÍTULO V	70
5.1. Conclusiones	70
5.2. Recomendaciones	71
5.3. Bibliografía	74

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Organigrama estructural.....	4
Figura 2. Proceso de reclutamiento y selección por competencias. Adaptado de Alles (2006)	15
Figura 3. Reclutamiento interno. Adaptado de Alles (2006)	17
Figura 4. Reclutamiento externo. Adaptado de Alles (2006)	18
Figura 5. Requerimiento de personal.....	27
Figura 6. Estructura STAR. Adaptado de Alles (2010).....	32
Figura 7. Fases del Proceso metodológico.....	41
Figura 8. Herramientas de apoyo para el taller de competencias universales y gerenciales.....	44
Figura 9. Flujograma del proceso de selección por competencias para Carlisnacks Cía. Ltda.....	53

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Ventajas y desventajas del reclutamiento externo	19
Tabla 2. Administración de pruebas y áreas de evaluación	34
Tabla 3. Competencias determinadas para Carlisnacks Cía. Ltda	46
Tabla 4. Ejemplo de un descriptivo de cargo por competencias del Manual.....	47
Tabla 5. Fuentes determinadas para reclutamiento externo.....	51

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO 1	TOMO II
ANEXO 2	TOMO II
ANEXO 3	TOMO II
ANEXO 4	TOMO II
ANEXO 5	TOMO II

CAPÍTULO I

1. MARCO INTRODUCTORIO

Desde que las organizaciones dejaron de percibir a su personal como un factor de producción ordinario únicamente, muchas estrategias a nivel corporativo han cambiado y evolucionado. Algunas estrategias resultan como una novedad para todo tipo de empresa que desea tener ventaja competitiva en el mercado, y es así como la selección por competencias se ha convertido en una de las principales herramientas de desarrollo de las mismas.

La selección por competencias cimienta el primer paso para la obtención de objetivos organizacionales y por ende generará mayor rentabilidad a la empresa, ya que se centra en la búsqueda de personal que posee conocimiento y habilidades necesarias para desempeñarse eficazmente en sus funciones, pero indispensablemente tomar en cuenta el nivel de motivación, compromiso y conductas productivas. Mediante esta técnica, según Peña (1990), se busca lograr una perfecta adecuación entre el colaborador y el puesto de trabajo.

El psicólogo McClelland, fue autor de varios artículos que critican la decisión de aplicación de test psicológicos a los candidatos con el fin de predecir el éxito en el desempeño del empleado en el puesto de trabajo. Así logró convertirse en un ícono en

estudio de la técnica de competencias para sus seguidores que terminaron de contribuir al desarrollo de la misma.

A inicio de siglo la gestión por competencias se da un auge en el Ecuador, implantándose en los procesos tradicionales de las empresas. En la actualidad se ha convertido en una buena estrategia competitiva, la misma que permitirá escoger al candidato que más refleje un exitoso desempeño laboral dentro de las funciones del cargo. Así lo estipula Alles (2006) la selección por competencias se relaciona con identificar personas que al mismo tiempo posean los conocimientos y las competencias requeridos; de la mezcla de ambos elementos surgirá el talento; pero esto aún no alcanza, se debe considerar la motivación. (p. 93).

1.1. TÍTULO

“Diseño de un modelo de selección por competencias para la empresa Carlisnacks Cía. Ltda. para el año 2016”

1.2. DATOS DE LA ORGANIZACIÓN

Nombre: Carlisnacks Cía. Ltda.

Actividad: Producción y comercialización de snacks

Ubicación: Alangasí, Calle De las Alondras No. 48 e Ilaló

Características: Carlisnacks productora y comercializadora de picaditas de sal y dulce, inició en junio de 1999 en la ciudad de Quito, con tres socios que unieron sus capitales y experiencias para la producción de chitos llamados “Panchitos”. Actualmente la empresa distribuye a 24 provincias del país y exporta a Colombia por medio de una comercializadora.

Contexto: La empresa Carlisnacks, posee clientes a nivel Nacional, siendo los más representativos las tiendas de barrio y súper markets en donde se distribuyen los productos.

Misión: “Elaborar y distribuir snacks de calidad al menor costo, en forma rápida y eficiente, con afán de servicio y a tiempo. Cuidando las áreas: financiera, productiva y humana de modo que consolidemos nuestro liderazgo en el mercado” (Filosofía corporativa, Carlisnacks, 2015).

Visión: “Carlisnacks seguirá siendo una empresa pujante, solvente e innovadora que ofrece al mercado productos de alta calidad y variedad que llegue a todo tipo de consumidores”. (Filosofía corporativa, Carlisnacks, 2015).

Valores:

- **Transparencia:** Amplia difusión de información sobre sus actuaciones. Rendición de cuentas ante la sociedad.
- **Calidad:** Actuación oportuna, efectiva, precisa y confiable a nivel de productos y servicios.
- **Innovación:** Mantener un amplio y actualizado portafolio de productos.

Organigrama

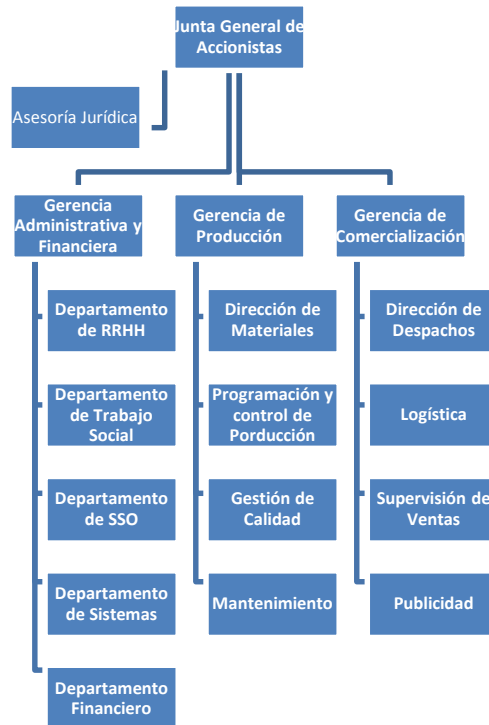


Figura 1. Organigrama estructural

1.3. JUSTIFICACIÓN

La empresa Carlisnacks Cía. Ltda., ha mostrado un gran crecimiento en los últimos años, frente a la demanda productiva en la industria alimenticia, ha generado la necesidad de contratación de nuevo personal para que cumpla con los objetivos organizacionales, además que pueda desempeñarse de una forma óptima en cada uno de sus cargos.

Mediante el diseño del modelo de selección por competencias, se logrará seleccionar a la persona más idónea en relación al puesto, como lo estipula Alles (2006) la selección por competencias permite una mejor evaluación de los posibles candidatos, debido a que se describe con anterioridad lo requerido para un desempeño exitoso en un determinado cargo (p. 46). Por lo tanto, con la entrega del diseño del modelo de selección por competencias, la empresa podrá aplicar en futuros procesos de selección de personal y evaluarlos según los lineamientos establecidos para un buen desempeño en cada cargo; así obtendrá personal más competente que se sentirá confiando en un proceso que demuestre principios de equidad en acceso, promoción y trato.

Respectivamente, la autora podrá adquirir su titulación de tercer nivel en la carrera de Psicología Organizacional. Para el diseño respectivo del modelo de selección por competencias, se procederá a la actualización del manual de cargos de la empresa, posteriormente; se hará uso de la información obtenida, que permita establecer competencias y comportamientos que sean indicadores de un eficiente desempeño. Finalmente se establecerán herramientas de evaluación adecuada según los cargos de la organización.

El mencionado proyecto es factible, en razón que, se obtuvo la respectiva autorización otorgada por parte de la Gerencia General, para su ejecución; ya que la misma, está interesada en renovar el proceso normal de selección, para en lo futuro, vincular al personal competente.

1.4. ANTECEDENTES

Actualmente en la empresa Carlisnacks Cía. Ltda., existe un proceso de selección de personal estándar, en donde se toma una prueba de aptitud general de cinco preguntas para todos los cargos y una adicional de conocimientos específicos según el puesto; sin embargo, con el modelo actual no se ha podido identificar comportamientos que se adecúen a las asignaciones existentes en la empresa, ya que simplemente se ha escogido al candidato con conocimiento más actual sobre el área y no en base a sus competencias relacionadas al perfil requerido.

El modelo actual, ha generado que muchas veces haya que dar por culminado el contrato, debido a que no se logró obtener resultados esperados con el empleado; y, por lo tanto se ha procedido a la búsqueda urgente de personal que reemplace la vacante mediante el mismo modelo de selección, motivo por el cual, se han suscitado algunos inconvenientes dentro del área de manufactura.

En base a lo mencionado anteriormente, se propone diseñar un modelo de selección por competencias, escogiendo herramientas adecuadas que permitan elegir personal competente de acuerdo a los requerimientos de la organización, en un menor tiempo y optimizando recursos.

1.5. OBJETIVOS

1.5.1. General:

Diseñar un modelo de selección por competencias alineado a la estrategia empresarial, que permita optimizar el uso de recursos en el proceso actual.

1.5.2. Específicos:

- Actualizar el manual de perfiles de todos los cargos de la empresa.
- Elaborar del diccionario de competencias.
- Diseño de flujogramas, políticas y procedimientos para el respectivo modelo de selección por competencias.
- Socializar el modelo de selección por competencia de la empresa con Gerencia y departamento de Recursos Humanos.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

1.1. Competencias

1.1.1. Antecedentes históricos

El término “competencias” nace en los años setenta, bajo la autoría del psicólogo David McClelland, quien mediante rigurosas investigaciones concluye que la aplicación de pruebas psicotécnicas y de algunos test que miden conocimientos como tal, son técnicas no muy objetivas, ya que no miden realmente lo que se necesita para predecir un desempeño exitoso en un puesto de trabajo.

Los estudios de McClelland abren el campo para más investigaciones sobre la efectividad del uso de las competencias en el campo organizacional, incursionándose en las tendencias y gestiones corporativas innovadoras, ya que para ese entonces, se había dejado de percibir al personal de una empresa como un recurso común, convirtiéndose así, en un valor o estrategia de competitividad para el alcance de objetivos organizacionales; y, posicionamiento en el sector económico.

Los modelos de gestión del área de Talento Humano, en la actualidad han creado una articulación entre la rentabilidad y la satisfacción del personal, ya que como lo manifiestan Valdez, Canós, & Zaragoza (2003) permiten el

alcance de objetivos de desempeño, mediante una integración de conocimientos y experiencia con otros atributos indispensables de la conducta.

Es así, que se atribuye a la motivación como un factor de filtro esencial en los procesos de selección, en vista que un empleado siente motivación desempeñará de mejor manera sus funciones y por ende colaborará en el alcance de metas organizacionales mediante su trabajo. Se funciona al conocimiento y las competencias de una persona para establecer éxito en el desempeño de funciones de un trabajador y por ende de la organización.

1.1.2. La razón por la que el mundo se mueve por el modelo de competencias

La gestión de recursos humanos basado en competencias es una de las tendencias más innovadoras de los últimos años. Cada día son más organizaciones que han optado por la aplicación de este modelo en sus procesos de selección, debido a que prometen resultados eficientes, tanto para el empleador como del nuevo colaborador.

El objetivo primordial de toda organización es crecer y para ello debe tener éxito en su giro de negocio. Siendo el capital humano un medio que le permita el alcance de sus objetivos organizacionales, los empleadores deben atraer el personal más calificado o con potencial para desarrollarlo y así resulte una estrategia de competitividad en el mercado.

Alles (2004) manifiesta que la “Gestión de Recursos Humanos por Competencias no es nada más ni nada menos que el medio para tener éxito.” (p. 16). La autora hace referencia que la definición de competencias organizacional es permitirá escoger personal que además de los conocimientos esenciales para desempeñar un cargo, posee los comportamientos que le permitirá una rápida adaptación a la cultura organizacional y por ende un desempeño eficiente que desencadene la productividad de la empresa.

1.1.3. Otros modelos

Durante la historia de la Psicología se han formulado varios modelos de selección de personal, con el objetivo de vincular personal eficiente, con gran potencial para desempeñar funciones en base a la necesidad de las organizaciones. Según Blasco (2016) hay varios modelos de selección de personal tales como: intuitivo, psicotécnico, sociotécnico, clínico, integrado, psicosocial, y psicosocial integrado. A continuación se mencionará de tres de estos modelos.

Para Blasco (2016), el modelo clásico de selección o también conocido como psicométrico, aparece como resultado de la revolución industrial y después segunda Guerra Mundial. La filosofía del modelo se centra únicamente la obtención de trabajadores más hábiles y entrenados para que se desempeñe eficiente en un puesto trabajo, más no se toma en cuenta el

autoestima o motivación del mismo. Se apoya de tests y aparatos sofisticados para la evaluación de variables cognitivas como la atención, inteligencia, resistencia a la fatiga y algunos otros aspectos psicológicos.

El modelo clínico según Blasco (2016), aparece en los años setenta conjunto al planteamiento de las teorías de motivación de McGregor y de la pirámide de necesidades de Maslow. En esta teoría ya se brinda importancia al compromiso organizacional, motivación y estado de salud psicológica de los trabajadores, por ende ya se hace el uso de tests proyectivos de personalidad y entrevistas de tipo clínico, además de tests de aptitud. Resulta un método muy útil para detectar y separar de la organización sujetos problemáticos.

El modelo intuitivo según Blasco (2016) resulta ser muy asimétrico y espontáneo al momento de seleccionar el espacio, tiempo y uso de herramientas de evaluación en un proceso de selección. Simplemente el sujeto que tiene la necesidad de cubrir una vacante dirigirá y ejecutará el proceso sin acudir a expertos del tema. Puede orientarse a la utilización de pseudo tests de personalidad, u otras herramientas esotéricas que predicen la personalidad como signo zodiacal, grafología y quiromancia.

1.1.4. Definición

Actualmente existen varios estudios respecto a las competencias, donde varios autores definen al concepto de competencias, entre los que se destacan los siguientes:

Spencer & Spencer (1993) definen a las competencias como características subyacentes de una persona que se correlaciona con un rendimiento o desempeño superior dentro de un contexto laboral.

A la vez Boyatzis (1982), considera al concepto como un conjunto de patrones de conducta que debe poseer un individuo para llevar a cabo sus actividades y funciones de manera efectiva y exitoso en un cargo.

Entre las definiciones más vigentes sobre competencia es de Pereda & Berrocal (2011) manifiestan que es un “conjunto de comportamientos observables que están casualmente relacionados con un desempeño bueno o excelente en un trabajo concreto y en una organización concreta.” (p. 83).

Se puede concluir que, las competencias son un conjunto de conocimientos y habilidades necesarias para un puesto de trabajo, además concede gran importancia a la motivación del individuo y otros elementos de la conducta humana para la predicción de un desempeño efectivo. Según Peña (1990) con el modelo de competencias se logra la adecuación perfecta entre el trabajador y el puesto de trabajo.

1.1.5. Tipos

Se han planteado varias tipologías de competencias en base a la teoría descrita por los autores sin embargo, en el presente trabajo se describirán los tres tipos de competencias que la mayoría de autores han planteado.

- **Competencias básicas.** Conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas y comportamientos que todo profesional debe cumplir.
- **Competencias genéricas.** Conjunto de conocimientos, destrezas, habilidades y comportamientos que todos los miembros pertenecientes a una organización deben poseer.
- **Competencias específicas.** Conjunto de conocimientos, destrezas, habilidades y comportamientos que deben cumplir los miembros de un área específica de trabajo, para un eficiente desempeño.

1.1.6. Insumos para el modelo por competencias

1.1.6.1. Plan estratégico

Para la implementación de un modelo de selección por competencias es indispensable iniciar por una identificación de competencias organizacionales que se alineen entre los comportamientos de las personas y las directrices estratégicas de la organización.

1.1.6.2. Diccionario de competencias

Este instrumento es muy importante en el modelo, ya que se define como “ *un listado que sintetiza el abanico de competencias que se consideran en la gestión de una empresa, que incluye una definición de cada una, los niveles de graduación y las escalas conductuales relacionadas*” (Rábago, 2010, p. 87).

El diccionario resulta ser una de las bases primordiales para el diseño e implementación de cualquier proceso en la gestión de talento humano por competencias, y depende del giro de negocio de la empresa y/o cargo para la determinación del grado de desarrollo en cada una de las competencias esenciales.

1.1.6.3. Análisis y descripción de cargos basados en competencias

Al hablar sobre análisis de cargos se lo define como un “*proceso de identificación de los diferentes componentes de un puesto de trabajo*” (Blanco, 2007, p. 147) derivados de una descripción referente a los requerimientos y exigencias para determinado cargo. Según Pereda & Berrocal (2011), se especifican las competencias que aseguran un desempeño eficiente, seguro y satisfactorio en base a las tareas más esenciales del mismo.

Sea por levantamiento o por actualización de los perfiles basados en competencias, es otro paso esencial de ejecución dentro del diseño e implementación, porque permite recaudar la información valiosa y necesaria de cada puesto de trabajo de la organización, mediante herramientas específicas, como puede ser mediante entrevistas, cuestionarios o focus group.

1.2. Proceso de reclutamiento y selección por competencias

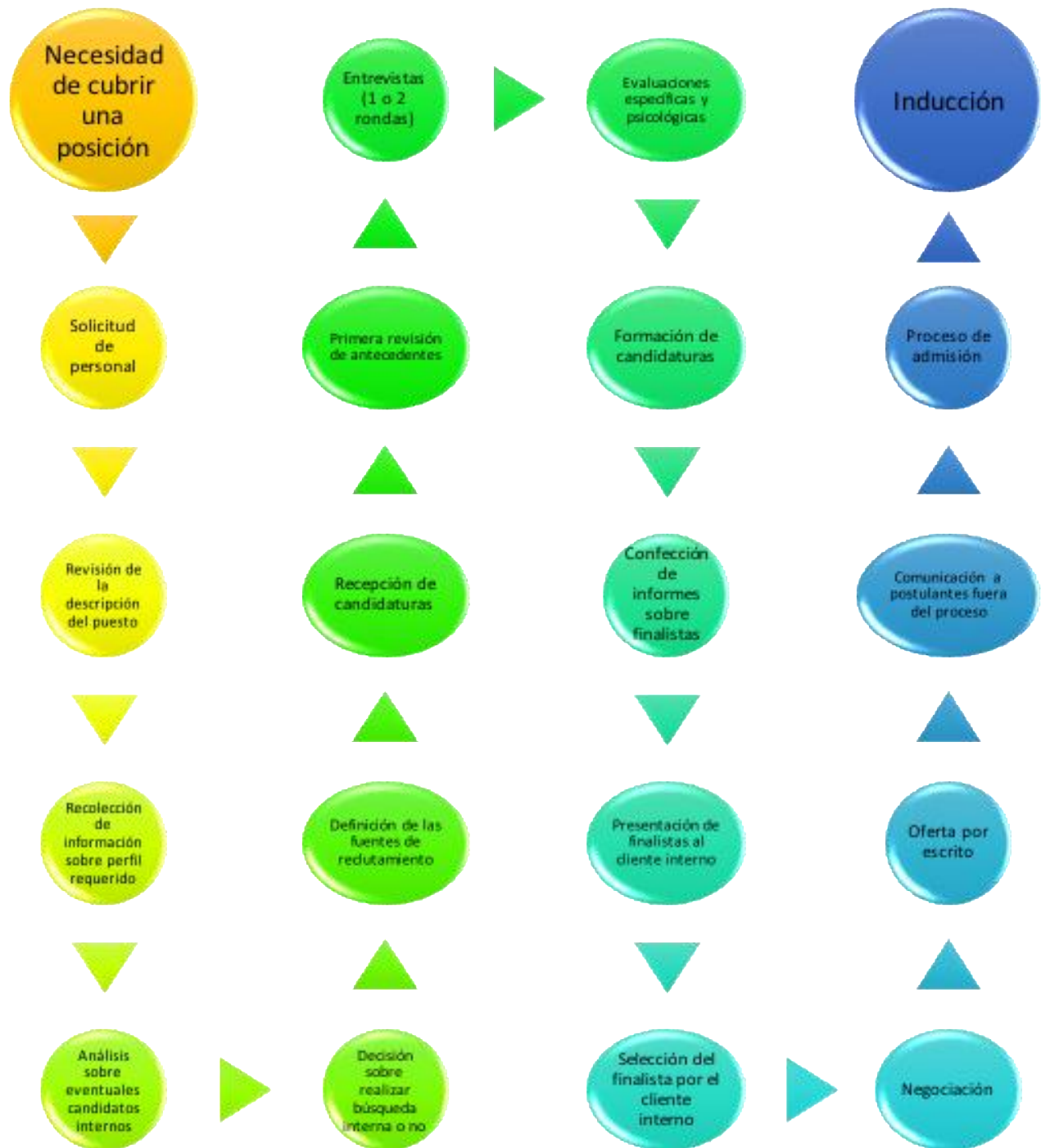


Figura 2. Proceso de reclutamiento y selección por competencias. Adaptado de Alles (2006)

1.2.1. Beneficios de reclutamiento y selección por competencias

- ✓ Retorno de la inversión de los empleadores mediante el desempeño eficiente de los colaboradores.
- ✓ Crea una ventaja competitiva en el mercado al atraer y retener personal más calificado del mercado y motivado que le permitirá desempeñar sus funciones eficientemente.
- ✓ A mediano plazo incrementará la productividad de la organización, mejorando el tiempo de los ciclos productivos internos.
- ✓ Retiene a antiguos clientes y también atraerá a nuevos mediante un mejoramiento continuo del servicio y del producto brindado.

1.2.2. Concepto de Reclutamiento

Reclutamiento hace referencia a “un conjunto de procedimientos orientado a identificar y atraer, de modo selectivo, a candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar puestos de trabajo dentro de la organización”(Alles, 2000, p. 115).

Dicho procedimiento requiere de técnicas y herramientas veraces por parte del reclutador para atracción de potenciales, que puedan satisfacer las expectativas del cliente interno dentro de la terna final del proceso.

Por otro lado Pereda & Berrocal (2011) aportan significativamente la concepción de reclutamiento definiéndola como “proceso por medio del cual se buscan y consiguen candidatos suficientes que, en principio, parecen

reunir las características exigidas por el puesto para cubrir la vacante existente en la organización” (p. 258). Tal concepto redefine como proceso primordial para la obtención de personal eficiente que permita alcanzar con los objetivos empresariales.

Previo a la ejecución del proceso mencionado anteriormente, es importante que el reclutador conozca las necesidades y expectativas de la organización en cuanto la vacante. Dicha información se puede obtener mediante el perfil de competencias del puesto, la misma que debe ser validada con el jefe inmediato que hace la requisición, para cerciorarse en atraer a las personas correctas.

1.2.3. Ventajas y desventajas del reclutamiento interno y externo



2.

Figura 3. Reclutamiento interno. Adaptado de Alles (2006)

Sin duda el reclutamiento interno representa una gran ventaja para la organización en cuanto a la optimización de recursos, además que impacta positivamente en el ambiente laboral, brindando consideración y oportunidad de promoción a los colaboradores antiguos y de buen desempeño.



Figura 4. Reclutamiento externo. Adaptado de Alles (2006)

2.1.1. Fuentes de reclutamiento externo

Una vez que se procedió al análisis respectivo de los candidatos internos para la nueva vacante, se puede optar por la búsqueda externa de candidatos idóneos,

siempre y cuando el cliente interno lo apruebe y el número de candidatos internos no sea el adecuado para la toma de decisión de la terna.

Tabla 1. Ventajas y desventajas de las fuentes de reclutamiento externo

FUENTE	VENTAJAS	DESVENTAJAS
Publicidad	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Mayor efectividad en comparación a otras fuentes de reclutamiento ❖ Atrae mayor número de participantes al proceso. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Si no posee las condiciones e información necesaria puede atraer en su mayoría participantes que no cumplen con el perfil requerido.
Internet	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Más utilizado en la actualidad ❖ Optimiza recursos de tiempo y dinero ❖ Trasciende límites geográficos y fronteras ❖ Filtra perfiles requeridos en grandes bases de datos. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Existen profesionales con gran preparación y trayectoria que aún no poseen cuentas o perfiles en las plataformas virtuales ó no conocen todas herramientas de uso de las mismas, lo cual afecta tanto al reclutador como al profesional.
Referencia de otros empleados	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Ideal para cargos técnicos de poca existencia en el mercado laboral ❖ Representa un gran ahorro de recursos para la empresa y reclutador. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Los contactos obtenidos por medio de colaboradores o conocido no siempre cumplen con el perfil y características requeridas por el cliente interno.
Agencias de empleos	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Se asigna la responsabilidad del proceso a una agencia con gran experiencia y conocimiento ❖ Promete resultados eficientes a su cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ El participante seleccionado por la agencia no siempre se adapta a la cultura organizacional de la empresa ❖ Los procesos pueden resultar más costosos que otros dependiendo el cargo, ya que éstas cobran honorarios referente al salario a ofrecer al candidato seleccionado.

<p>Ferias de empleo</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Atraen a un mayor número de personas interesadas a una amplia gama de vacantes de distintas organizaciones que se establecen con sus representantes respectivos en un espacio determinado. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ A pesar que se pueden atraer muchos personas, la mayoría de ellos no resultarían calificados para la vacante. ❖ se limita únicamente a la participación de gente local referente al lugar donde se ejecute la feria.
<p>Instituciones educativas</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Establece vínculos entre organizaciones e instituciones educativas. ❖ Prometen profesionales con potencia y una sólida formación ❖ Los reclutadores pueden acudir a ellos con el fin de obtener información de alumnos con mejores expedientes académicos. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Para la búsqueda de profesionales con trayectoria o experiencia en cierta área no es factible esta fuente de reclutamiento.
<p>Asociaciones profesionales</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Faciliten listados de personas que cumplan los requerimientos del perfil ❖ Manejan bases de datos de profesionales con trayectoria. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ En la actualidad solo existen asociaciones que abarcan un mayor número de profesionales, por lo que, profesionales en ciertas ramas o especialidades no se encuentra en éstas.

2.1.2. Nuevas tendencias en proceso de reclutamiento

2.1.2.1. Head Hunters

Es una nueva modalidad que utilizan las consultorías externas para encontrar al mejor candidato externo para desempeñe funciones de confianza o estratégicas. Se los conoce como cazadores de ejecutivos o de talentos. Según

Alles (2010), "Ningún *head hunting* que se precie estará dispuesto a develar sus secretos, y todos tienen sus propios "trucos" (p. 114).

Se sabe que en cada consultoría poseen fuentes para investigar personal altamente calificado, mediante grandes bases de datos logran identificarlos o a su vez, se ayudan de referencias personales de otros candidatos con potenciales que no se encuentren interesados en su propuesta.

Un autor expresa que *los cazadores de talento seleccionan a jóvenes y brillantes ejecutivos. El teléfono suena, un cazador de talentos está llamando. La llamada puede ser una intrusión, pero el ejecutivo que la recibe no cuelga el teléfono. Se levanta de la mesa de trabajo, cierra la puerta de su oficina y comienza a hablar. (Byrne, 1988, p. 115 citado en Alles, 2010).*

Normalmente los consultores que hacen head hunting de ejecutivos, son muy persistentes y persuasivos con los candidatos identificados. Además son hábiles para averiguar las condiciones de trabajo y la remuneración del trabajador, de tal manera que ofrecerán propuestas irresistibles a los candidatos.

Se cree que esta práctica moderna, no es muy ética desde el punto profesional, ya que se existen organizaciones que invierten muchísimo en la capacitación de su personal para obtener una mayor rentabilidad, mientras que otras empresas se llevan a sus talentos, mediante incrementos salariales y de reconocimiento profesional.

2.1.2.2. Reclutamiento 2.0

Para Taha (2012), el reclutamiento 2.0 es una tendencia del área de recursos humanos que se caracteriza por la búsqueda de talentos profesionales mediante redes sociales. Dependiendo de la estrategia u objetivo que persiga la organización se puede utilizar la tecnología para estudiar y ganarse la confianza de un profesional estrella, o a su vez se puede investigar el entorno en que se desenvuelve un candidato, con el propósito de escoger al candidato que mejor se apegue a la cultura organizacional, así se eleva el nivel de desempeño esperado.

Según Taha (2012), esta tendencia de reclutamiento y selección aún no es muy explotado en la mayoría de organizaciones, la posible razón se debe a que poseen desconfianza de las redes tecnológicas, quizá por desconocimiento de las ventajas de la utilización de esta herramienta en los procesos de recursos humanos.

2.1.2.3. Reclutamiento y selección 3.0.

Para Navassi (2014), la nueva tendencia se basa en la utilización de tecnologías de la información para dispositivos móviles que permite a los usuarios y responsables de recursos humanos seguir las postulaciones y ofertas de trabajo en tiempo real. En la actualidad la mayoría de profesionales hace uso de dispositivos móviles y de aplicaciones que facilitan su ejercicio profesional y les promocionan a la vez, como por ejemplo linkedIn.

Según More (2015) la creación de aplicaciones móviles para captar candidatos es bastante costoso y no siempre tienen el éxito esperado, por lo que es recomendable optimizar la utilización y espacio de los portales de internet de las compañías agregando la opción de que los usuarios puedan aplicar la oferta de trabajo denominados también como career site. Muchas organizaciones ya han optado por esta técnica de reclutamiento, con espacios electrónico denominados “*trabaje con nosotros*” o “*forma parte de nuestro equipo*” permitiendo a los usuarios colocar la información necesaria para postulaciones actuales o futuras.

2.1.2.4. Outsourcing

Según Almanza & Archundia (2016), el outsourcing es la contratación de funciones de una empresa especialista en alguna tarea específica. Es conocida también como subcontratación o externalización y resulta como una herramienta estratégica en la administración de una organización, ya que delega responsabilidad a una empresa para que realice actividades y procesos que no son de gran importancia en el giro de negocio para la organización en si, mientras se enfoca en otros tareas más esenciales que le permite el alcance de objetivos.

2.1.2.5. Offshoring

El Offshoring según Cabra (2016), es otra de las estrategias que están adoptando las compañías para la reducción de costos del personal, es decir, las organizaciones hacen búsqueda de países en donde el costo de vida sea menor en comparación al país de origen, así desplazan su capital humano y/o tecnología con el fin de ofertar un salario menor al ofrecido, pero que permita solventar las necesidades de los trabajadores.

Se cree que es una tendencia que muchas empresas están dispuestos a correr, para poder mantener precios atractivos para sus clientes, y muchas veces la competitividad entre empresas a cuanto precios hace que la organización deba desplazar los factores de trabajos a otros lugares que les permite sobrellevar los costos de producción.

2.1.2.6. Employer branding

Según Pastrana (2013) es una estrategia que fusiona al marketing y los recursos humanos para obtener un buen posicionamiento en el mercado laboral. El objetivo que persigue esta nueva tendencia en las organizaciones es gestionar la marca hasta convertirse en un referente empleador.

Pastrana (2013) agrega que para el éxito de estrategia, es necesario que apunte hacia dos direcciones, una interna y otra externa con respecto a la organización. La interna debe ir encaminada a generar compromiso, satisfacción y motivación a los colaboradores que día a día trabajan por la compañía y son reflejo de ella. Y la externa conlleva a atraer y retener a los mejores

profesionales del mercado mediante la transmisión de valores de la empresa, lo que destaca entre otras, de tal manera que el profesional puede identificarse con ella y decida acudir a ella por sí mismo.

2.1.3. Reclutamiento interno vs reclutamiento externo

Alles (2010) menciona que: En muchas organizaciones existe cierta tendencia a “desvalorizar” al propio personal; se piensa que es mejor lo que “hay afuera” y se recurre a buscar en el mercado, sin analizar primero si algún colaborador puede cubrir la posición disponible. En otras organizaciones se observa el fenómeno opuesto: “lo mejor está dentro” y el mercado no dará los perfiles requeridos. (p. 105).

El profesional del área de Talento Humano, debe escoger el tipo de reclutamiento que mejor se adecúe a las necesidades de la organización, pero sin olvidar la importancia de promoción y oportunidad de crecimiento del personal existente; por lo cual se enfatiza la búsqueda inicial de potenciales dentro de la empresa, y en caso de no existir candidatos que cumplan con los requisitos indispensables, se deberá optar por el reclutamiento externo.

El conocido job posting o autopostulación permitirá economizar recursos dentro del proceso de reclutamiento y selección, además que incrementará la motivación de los colaboradores y mejorará el desempeño y clima laboral de la organización.

2.2. Proceso de selección

Existen varias perspectivas referente a la definición de selección. Refiriéndose desde un punto de vista más sistemático se define como “*el proceso sistemático de evaluación, a través del cual se elige, de entre todos los candidatos reclutados, el más adecuado para ocupar el puesto vacante*” (Pereda & Berrocal, 2011, p. 270).

Ahora bien, desde la perspectiva de las competencias se define como “*actividad de clasificación donde se escoge a aquellos que tengan mayor probabilidad de adaptarse al cargo ofrecido para satisfacer las necesidades de la organización y del perfil*” (Alles, 2000, p. 115).

En lo que se refiere al proceso de selección como le mencionaba el primer autor, es un proceso sistemático que debe seguir una de serie pasos para poder escoger al candidato más idóneo y así mismo, para garantizar su eficacia.

Cada organización plantea sus propias fases y secuencia de los mismos en este proceso.

2.2.1. Requerimiento de personal

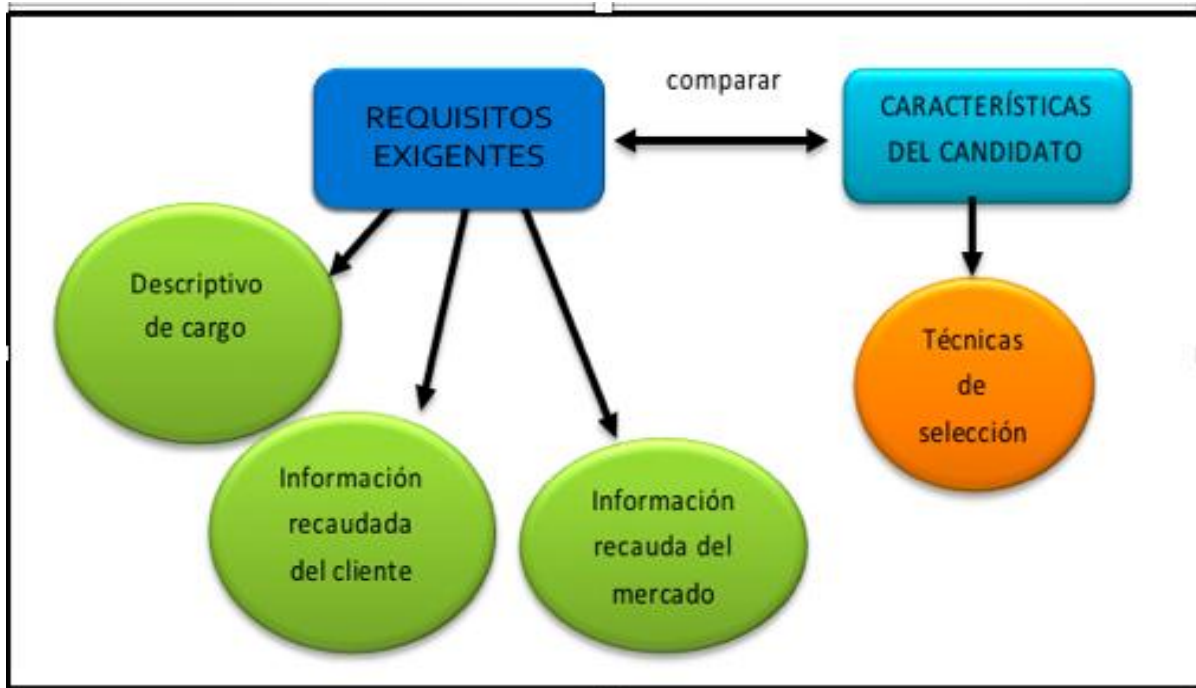


Figura 5. Requerimiento de personal

2.2.2. Recolección de información sobre perfil requerido

Según Chiavenato (2007), en este proceso se debe verificar los datos que especificó el jefe directo en el formato de requisición de personal con los la información detallada en los descriptivos de cargo. En caso que la organización no tenga un sistema de análisis de cargos, es necesario que el formulario contenga los campos adecuados para detallar las características y requisitos para el cargo determinado.

Alles (2000) agrega que es necesario realizar una entrevista con el cliente interno o jefe directo quien hace la requisición de personal, para obtener información clara y precisa referente a los requisitos que pueden ser excluyentes y no excluyentes para los candidatos. Además de este paso dependerá el éxito

del proceso de selección, y por ende depende del encargo del mismo para recaudar información que sea la más cercana a la realidad pero que cumpla con las expectativas del cliente interno.

2.2.3. Recepción de solicitudes y currículum

Según Grados (2003), al momento de recibir el currículum del posible candidato, es importante tomar en cuenta tanto la forma como el fondo. La forma hace referencia a todo lo que tiene que ver con la presentación de la hoja de vida desde las condiciones en las que está el fólder con la que entregó el CV, el formato en sí de la distribución de la información y la ortografía. Este tipo de información puede generar una idea del candidato y su personalidad.

Por otro lado, también está el fondo, es la información como tal. Mediante éste se puede verificar si la persona cumple o no con el perfil y características requeridas para la vacante, tales como la formación, la experiencia laboral, la capacitación, entre otras.

2.2.4. Entrevista preliminar

Según Grados (2003), el objetivo de la entrevista preliminar es corroborar la información descrita por el candidato en el formato de solicitud de empleo y/o currículum vitae, además que el entrevistador podrá estar en contacto físico con el entrevistado y así anotar sus observaciones referente a su

conducta. De esta manera se podrá crear un filtro con los candidatos que sí cumplen con el perfil y a los que no, eliminarlos del proceso.

A su vez, Chiavenato (2007) afirma sobre la necesidad de una planificación, preparación previa y un ambiente adecuado para la ejecución de una entrevista exitosa; es decir, no deberá ser improvisada ni apresurada. En cuanto al clima, el autor menciona de dos espacios, el físico que deberá aislar los ruidos y distracciones, y el psicológico que deberá proyectar confianza para una entrevista amena entre los involucrados.

2.2.5. Administración de pruebas específicas

Las pruebas tienen como objetivo “*recoger información sobre las características de los candidatos con relación a las exigencias del trabajo y la organización, en situaciones controladas*” (Pereda & Berrocal, 2011, p. 278).

Para evaluar a los candidatos, existen un sinnúmero de pruebas de alta fiabilidad y confiabilidad, pero dependerá de cada organización para la selección objetiva de las mismas, en base a sus necesidades y recursos disponibles.

Dentro de la selección por competencias se encuentran herramientas que permitirán la obtención de información del candidato con relación al perfil requerido.

2.2.5.1. Role playing

Traducido a idioma español es “juego de roles”, según Snell & Bohlander (2013), es un ejercicio que requiere de una planificación, previa a la ejecución y demanda de la participación del equipo, en compañía de su líder. Se evalúa a los candidato utilizando una rúbrica estructurada, en base a su desempeño en el ejercicio práctico o simulación.

2.2.5.2. Assessment Center

Es una herramienta muy utilizada en la actualidad, la misma que evalúa competencias. Alles (2010) la define como “una evaluación grupal donde los participantes resuelven, de manera individual o colectiva, diversos casos relacionados con su área de actuación profesional, a fin de evaluar comportamientos individuales que se manifiestan en una instancia de grupo.” (p. 307). Como por ejemplo si se desea contratar vendedores se les evalúa las habilidades de negociación y persuasión.

Esta técnica no se puede aplicar en todos los procesos de selección, y más cuando se recluta candidatos a nivel nacional. Únicamente cuando se permita o facilite una dinámica grupal entre los candidatos, en búsquedas masivas de jóvenes con alto potencial profesional. Alles (2010) manifiesta que en el caso de querer aplicar la técnica con profesionales de gran trayectoria se debe informar previamente.

2.2.5.3. BEI

Conocida también como *Entrevista por Eventos Conductuales o Entrevista por incidente Críticos*. Alles (2010) la define como “una entrevista dirigida o estructurada, cuyo objetivo es evaluar competencias” (p. 285). Sin embargo, se diferencia del otro tipo de entrevista por ser más profunda y completa, cuyo espacio y tiempo es distinta a la de la entrevista convencional.

No es muy utilizada en los procesos de selección debido al costo extra que puede generar la misma y también que desde ser manejada por un especialista del tema, pero se la puede aplicar para la búsqueda de cargos gerenciales y de dirección.

2.2.5.4. Entrevista por competencias

Según Alles (2010), la técnica de entrevista por competencias es una muy buena herramienta que en la actualidad es usada por organizaciones que ya poseen una gestión por competencias en sus procesos de Recursos humanos. Ésta técnica se apoya del diccionario de competencias y comportamientos que haya elegido o diseñado la empresa.

La entrevista como tal, requiere que el profesional indague al candidato de tal manera que pueda evaluar competencias, con preguntas como *Cuénteme qué ocurrió cuando...* Para Alles (2010), la evaluación de competencias posee mayor importancia, que evaluar conocimientos del

candidato, debido a que el desarrollo de las competencias específicas tarda mucho más tiempo que adquirir conocimientos necesarios para un puesto de trabajo.

Estructura estrella (Star)

Alles (2010) propone un modelo de estructura para evaluar la adecuación o no de los candidatos a la vacante a cubrir, para esto, es necesario indagar en la trayectoria de los postulantes con preguntas como: *¿qué pasó?, ¿dónde?, ¿cuándo?, ¿cómo?, ¿con quién?*, centrándose además en las tareas específicas.

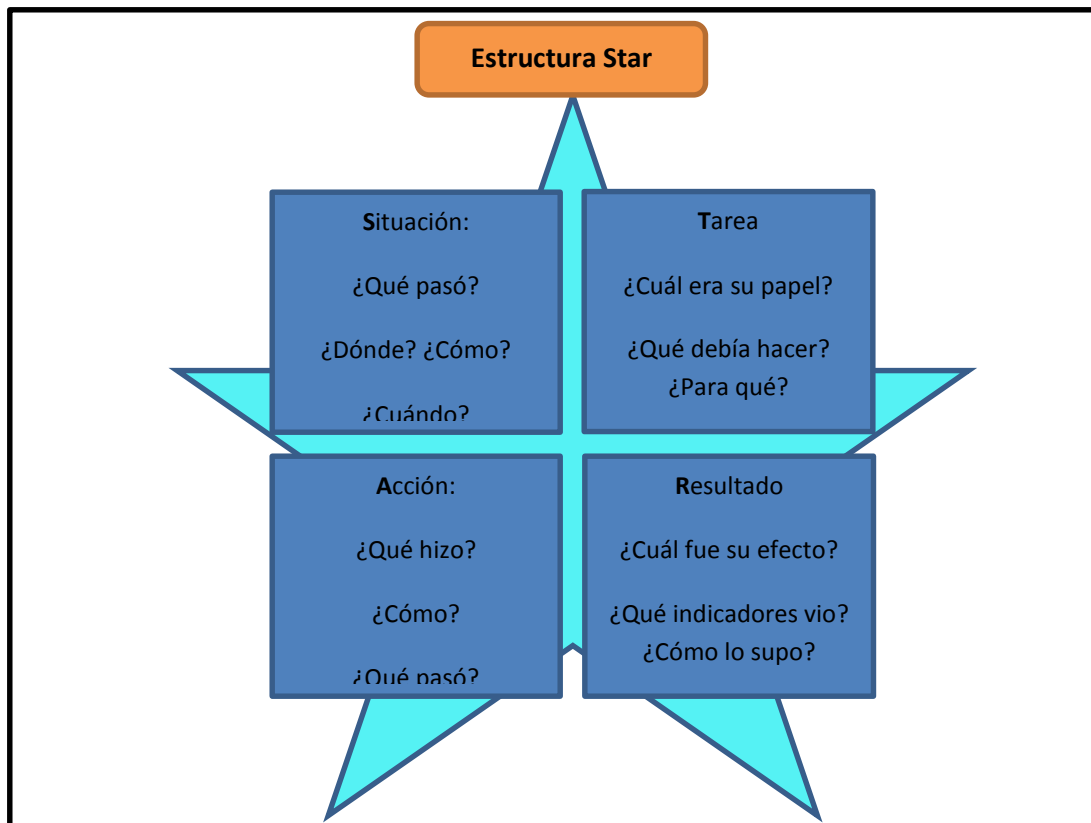


Figura 6. Estructura Star. Adaptado de Alles (2010)

La estructura **Star** es conocida por sus siglas en inglés que significan:

- ❖ **S** Situation - situación
- ❖ **T** Task - tarea
- ❖ **A** Action - acción
- ❖ **R** Result - resultado

Para Alles (2010), la estructura **Star**, es una herramienta que permite al entrevistador no perder el hilo de la entrevista por competencias para una vacante en específico. Se debe iniciar con una pregunta como *Cuénteme sobre su historial laboral*. Una vez que el entrevistador posea una idea macro sobre los conocimientos técnicos, experiencia laboral necesaria para cubrir la vacante, se debe proceder con preguntas específicas para evaluar competencias.

2.2.5.5. Evaluación psicológica

Según Grados (2003), es una de las partes más importantes del proceso de selección en donde se puede adquirir los datos de la capacidad intelectual y emocional del candidato. Para ello se necesita de ayuda de baterías psicológicas que deben ser seleccionadas tomando en cuenta el nivel de aplicación, características del perfil, tiempo de aplicación y recursos económicos.

2.2.5.6. Prueba de conocimientos técnicos o habilidades específicas

Son pruebas específicas en base a la funciones que deberá ejecutar el futuro empleado. Mondy (2010) las define como “aquellas que miden los conocimientos de un candidato en relación con los deberes del puesto que pretende ocupar” (p. 171).

Muchas de las pruebas que se utilizan para evaluar conocimientos o habilidades específicas, como por ejemplo, la capacidad de negociación, se las puede encontrar en portales de internet o librerías psicológicas; sin embargo las organizaciones también pueden elaborar sus propias pruebas en base a sus políticas y necesidades.

Tabla 2. Administración de pruebas y áreas de evaluación

HERRAMIENTAS	ÁREA DE EVALUACIÓN				INVERSIÓN ECONÓMICA	
	CONOCIMIENTOS	POTENCIAL	PERSONALIDAD Y PSICOPATOLOGÍA	COMPETENCIAS	BAJO	ALTO
ENTREVISTA INICIAL		X	X		X	
ENTREVISTA FINAL				X	X	
BEI				X		X
ASSESSMENT CENTER				X	X	
ROLE PLAYING	X	X			X	
TESTS PSICOLÓGICOS			X			X
TESTS DE INTELIGENCIA	X	X				X
TESTS DE CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS	X				X	
TESTS PROYECTIVOS			X		X	
POLÍGRAFO	X		X			X

2.2.6. Redacción de informes sobre finalistas

Una vez finalizado con éxito la aplicación de pruebas y entrevistas con los candidatos, se analizará los documentos aportados y puntuación en pruebas para determinar los candidatos más idóneos para la vacante a cubrir. Según Porret (2012), el jefe del departamento de Recursos Humanos concluirá con el informe de finalistas para entregar e informar a la persona quien haya solicitado la requisición del personal.

2.2.7. Presentación de finalistas al cliente interno para selección de finalista

En este paso, se debe entregar la terna de los finalistas en base a las puntuaciones obtenidas en los distintos filtros realizados en el proceso al cliente interno. Normalmente en éste paso el jefe inmediato entrevistará a los finalistas para tomar la decisión final.

Según Porret (2012), el cliente interno deberá analizar los pros y contras de cada finalista en conjunto con el encargado del proceso de reclutamiento y selección, de tal manera que se pueda elegir al candidato más idóneo. Así mismo el especialista se deberá informar al finalista sobre su aceptación en la organización y a los demás participantes que no fueron seleccionados para agradecerles por su tiempo de espera.

2.2.8. Negociación

Una vez que el cliente interno haya seleccionado de la terna presentada al finalista, se debe proceder a una última entrevista para acordar las condiciones de la contratación, es decir, remuneración salarial y no salarial, incentivos o bonos por desempeño, horario de trabajo, etc.

Según Alles (2010), es una etapa en donde la comunicación es importante para plantear un acuerdo establecido entre las partes, en función a las posibilidades económicas de la empresa y a las necesidades del finalista. El objetivo central será crear un acuerdo satisfactorio entre ambas partes.

2.2.9. Contratación

Grados (2003) manifiesta que es una etapa en donde se formaliza la aceptación del candidato en la organización, se crea un documento escrito que expresa las condiciones de trabajo, en base a las necesidades del empleador, pero alineadas a las reformas del Código de Trabajo rigientes.

Por otro lado, Chiavenato (2007) define a la contratación como un paso que conviene demostrar mucha seriedad y cuidado, debido a que representa la legalización de la futura relación laboral a través de un compendio escrito, que garantice los intereses y derechos, tanto del empleado como de la organización.

La clasificación de los contratos están estipulados en el Art. 11 del Código de Trabajo de Ecuador (2016), pueden existir relaciones laborales del siguiente tipo:

- Expreso o tácito;
- A sueldo, a jornal, en participación y mixto;
- Por tiempo fijo, por tiempo indefinido, de temporada, eventual y ocasional;
- A prueba;
- Por obra cierta, por tarea y a destajo;
- Por enganche;
- Individual, de grupo o por equipo

Es importante conocer de las necesidades del empleador y las condiciones del trabajo de la vacante, para escoger el tipo de contrato que mejor se alinee a ellas y no infringir en ningún derecho y obligación de las partes involucradas.

2.3. Admisión

Alles (2010) la define como “la etapa final del proceso de selección de un nuevo integrante de la organización, y es en ella donde se deben cubrir ciertos aspectos formales de la relación que, usualmente, estarán a cargo del área de Administración de Personal” (p. 352). En esta fase, el futuro

colaborador debe juntar la documentación que es necesaria para su ingreso a la organización.

Según Dessler (2009), en esta fase se debe someter a exámenes preocupacionales al futuro colaborador, con el fin de determinar su condición física y que no vaya a interferir con el rendimiento ni salud del mismo, así se reduce la probabilidad de ausentismo y se previene enfermedades ocupacionales, que genera un costo para el empleador.

2.4. Inducción

La inducción es el último paso dentro del proceso de reclutamiento y selección, que consiste en una socialización entre los nuevos y antiguos empleados de la organización. Chiavenato (2007), el nuevo colaborador renuncia a cierta parte de su libertad de acción, ya que con la firma del contrato de trabajo, acepta cumplir con un horario de trabajo, acatar reglas de sus superiores y de la organización en sí. Así se trata de inducir de un ajuste de comportamiento en base a las necesidades organizacionales.

Alles (2010) agrega que hay dos tipos de inducción, una para el nuevo colaborador que asimile de manera efectiva la cultura organizacional. Y la segunda es una inducción al puesto de trabajo, en donde se informa de las funciones, deberes y obligaciones en el correspondiente puesto de trabajo.

2.5. Comunicación organizacional para la implantación del modelo

A la hora de informar de algún hecho inusual que podría generar gran impacto para una organización y sus trabajadores y por ende, planificar la información que se desee proyectar por los distintos canales de comunicación interna de la organización. Según Franklin & Krieger (2011), la mayoría de errores que se cometen en las organizaciones en la actualidad, podría evitarse si se trabajara de manera estratégica en comunicación.

Es así que Franklin & Krieger (2011) afirma la importancia de que todas las empresas difundan a sus colaboradores y stakeholder de la organización sobre decisiones estratégicas que se establecerá dentro de la empresa y los posibles cambios que se darán como consecuencia de éste. Es necesario mencionar el cuándo, dónde, cómo, durante que tiempo y que tipo de resultados se obtendrá con la implementación del nuevo sistema.

Franklin & Krieger (2011) manifiestan sobre la necesidad de hacer pruebas previas referente a la comunicación que se desea transmitir mediante un focus group y con un público de prueba, de tal manera que se evaluará la calidad de comunicación, para evitar malos entendidos y supuestos que podrían generarse, de no utilizar el lenguaje y medios de información adecuados.

2.6. Ética en el proceso de selección

La aplicación de la ética en los distintos procesos de una organización es indispensable, según Peña (2004), existen tres principios fundamentales de

la ética en los negocios que son: primero, no hacerme daño yo mismo; segundo, no permitir que otros me hagan daño y tercera, no hacerle daño a otros. En base a lo anteriormente mencionado, sin ética en el proceso de selección se estaría atendiendo con el tercer principio ético, “no afectar a otros”.

La aplicación de ciertas herramientas contraproducentes durante la selección como es el caso de entrevistas domiciliarias, tests de inteligencia y personalidad, pueden buscar la debilidad del candidato, y no evalúa los conocimientos, destrezas y habilidades que son necesarias para desempeñarse exitosamente en un cargo determinado.

El proceso de selección debe reflejar transparencia desde la aplicación de herramientas de evaluación, hasta el informe final de los candidatos finalistas, así la organización obtendrá personal eficiente y el reclutador no atentará contra la dignidad y porvenir del candidato. No se debe olvidar que todos los participantes del proceso, deben tener igual de oportunidades, no atentar con la privacidad ni discriminación por sesgo cultura o psicológico.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Fases del Proceso Metodológico

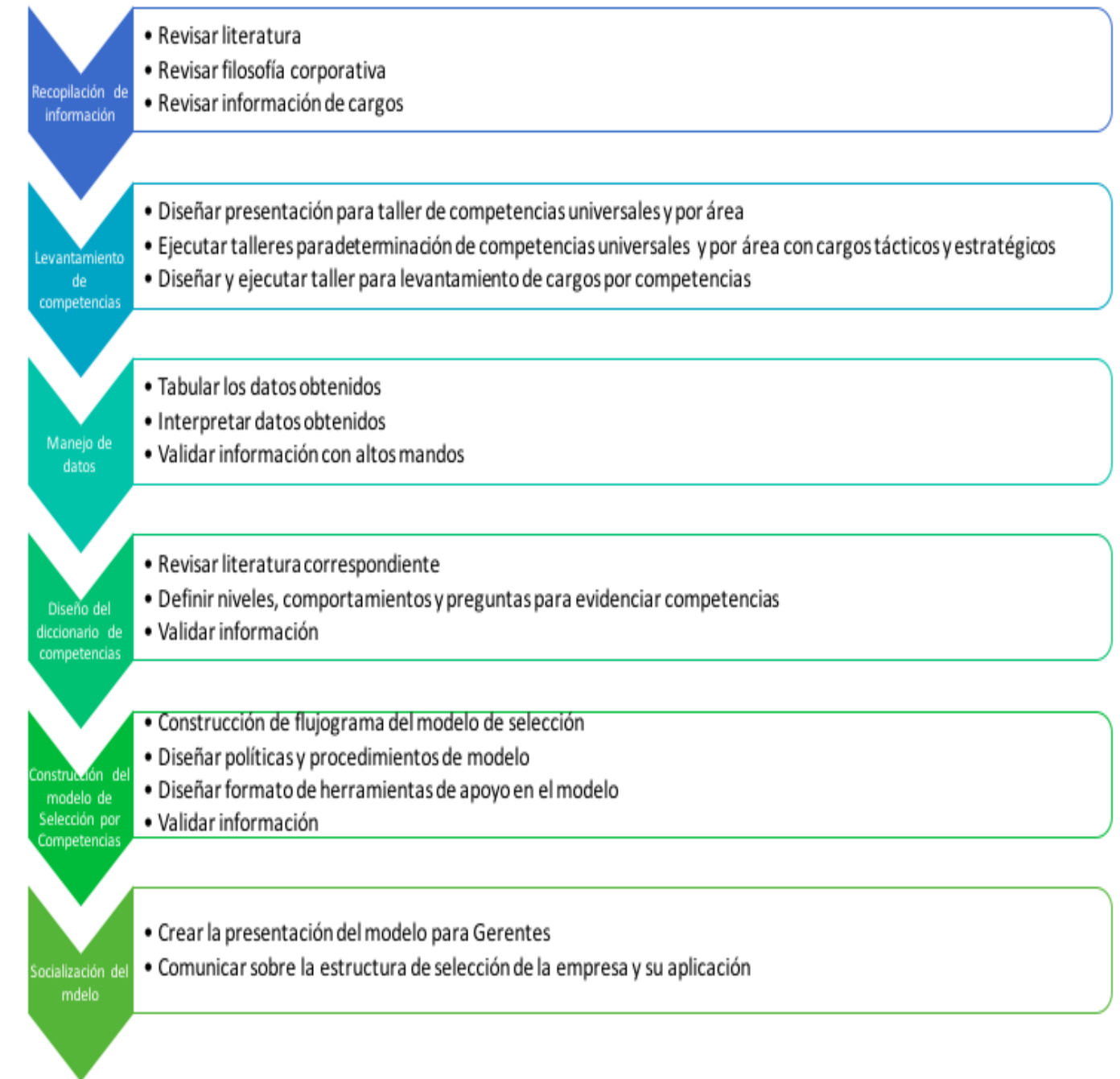


Figura 7. Fases del Proceso metodológico

3.1. Tipo de investigación

La presente investigación, es de tipo descriptiva, ya que busca identificar y determinar competencias que generen un desempeño exitoso en cada cargo. Pretende recolectar y analizar la información necesaria para proponer y construir un modelo de selección más actual y eficiente para la organización.

3.2. Diseño de investigación

El tema planteado se apoyará del modelo de investigación no experimental transeccional, ya que el mismo indagará la información en su ambiente y contexto sin la manipulación de variables para la obtención de datos.

3.3. Población

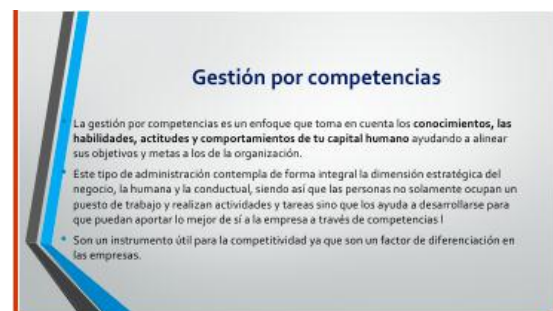
En la empresa, actualmente existen 245 trabajadores y 38 cargos. El área de Producción posee el 80% del total del personal, y de éste, un 65% es personal netamente operativo. Para trabajar con el personal manufacturero se eligió al que mejor desempeñase sus funciones o al más antiguo en el cargo.

Con el 35% del personal restante, pertenecientes a mandos medios y altos del área de Producción, Administrativa y Comercial, se trabajó con su totalidad de colaboradores, en los distintos talleres programados.

3.4. Recolección de datos

Para llevar a cabo el desarrollo del producto y sus respectivos anexos, se ejecutaron algunas actividades para la recolección de información, los cuales mencionaremos a continuación:

- Se informó al departamento de Recursos Humanos sobre la necesidad de respaldo del mismo, para la aplicación de herramientas al personal.
- Se coordinó un cronograma de actividades conjunto al departamento de Recursos Humanos y del área de Producción, para la aplicación de herramientas diseñadas que permitieron la obtención de datos.
- Se validó los instrumentos a utilizar en los talleres de “determinación de competencias universales, de supervisión y de áreas” de la organización **(ANEXO 5)**.
- Se llevó a cabo los primeros talleres, con la colaboración de mandos medios y altos de las distintas áreas y departamentos, correspondiente a un 10% del total del personal de la organización. Posteriormente se validó la información obtenida con el departamento de Recursos Humanos.





Competencias Universales

Son aquellas competencias que todos los colaboradores de la empresa deben poseer

Filosofía organizacional

MISIÓN	VISIÓN	VALORES
Elaborar y distribuir snacks de calidad al menor costo, en forma rápida y eficiente, con afán de servicio y a tiempo. Cuidando las áreas: financiera, productiva y humana de modo que consolidemos nuestro liderazgo en el mercado	Carlsonaco seguirá siendo una empresa pujante, solvente e innovadora que ofrece al mercado productos de alta calidad y variedad que llegue a todo tipo de consumidores	<p>Transparencia: Amplia difusión de información sobre sus actuaciones. Rendición de cuentas ante la sociedad.</p> <p>Calidad: Actuación oportuna, efectiva, precisa y confiable a nivel de productos y servicios.</p> <p>Innovación: Mantener un amplio y actualizado portafolio de productos.</p>



- ### Instrucciones
- RONDA 1**
 - Escoger 3 tarjetas en base a la filosofía corporativa
 - RONDA 2**
 - Escoger 1 tarjeta cada uno de la ronda 1
 - Argumentar la selección de la tarjeta, cada participante
 - RONDA 3**
 - Todos los participantes deben seleccionar finalmente 3 tarjetas
 - Todo el equipo debe defender la selección de las tarjetas

Figura 8. Herramienta de apoyo para el taller de Competencias universales y gerenciales

- Se construyeron nuevas herramientas respaldadas por el departamento de Recursos Humanos; para la actualización de los descriptivos de cargos por competencias se realizó un taller organizacional con todo el personal del área Administrativa y los mandos medios y altos de las áreas de Producción y Comercial (**ANEXO 5**). En cuanto al personal operativo, se procedió a una entrevista estructurada por cargo, debido a su tiempo limitante, se eligió al colaborador que mejor desempeñase sus funciones o de mayor antigüedad en el cargo. Con los datos obtenidos de las dos herramientas, se realizó la validación de la información con su inmediato superior o Jefe y el área respectiva (**ANEXO 3**).
- Se elaboró el diccionario por competencias de la organización. En éste consta: la definición, los comportamientos según el nivel de desarrollo y las preguntas que permitirán evidenciar la existencia de la competencia a evaluar (**ANEXO 2**).
- Finalmente para construcción del modelo y sus formatos respectivos se validó la información levantada con la Asistente de Recursos Humanos y después con la Gerente de Producción, quien en la actualidad posee mayor mando dentro de los procesos administrativos y productivos de toda la organización.

3.2. Resultados

Los distintos entregables que se construyeron para el diseño del modelo de selección por competencias propuesto, se detallan a continuación:

- El diccionario por competencia de la empresa Carlisnacks Cía. Ltda. **(Anexo 2)**.

Se determinaron tres niveles de desarrollo por cada competencia que se mencionará a continuación:

Tabla 3. Competencias determinadas para Carlisnacks Cía. Ltda.

Universales		
❖ Trabajo en equipo		
❖ Comunicación		
❖ Atención al detalle		
Gerenciales o de Supervisión		
❖ Dirección de equipos de trabajo		
❖ Liderar con el ejemplo		
Por área		
Administrativa	Comercial	Producción
❖ Calidad y mejora continua	❖ Colaboración	❖ Calidad y mejora continua
❖ Capacidad de planificación y organización	❖ Dinamismo	❖ Productividad
❖ Gestión y logro de objetivos	❖ Orientación al cliente interno y externo	❖ Tolerancia a la presión
Específicas		
❖ Aprendizaje activo	❖ Comprobación	
❖ Conocimiento de la industria y mercado	❖ Conocimiento de los productos	
❖ Destreza matemática	❖ Escucha activa	
❖ Evaluación de soluciones	❖ Hablado	
❖ Inspección de productos	❖ Identificación de problemas	

❖ Influencia y negociación	❖ Manejo de recursos humanos
❖ Manejo de recursos financieros	❖ Manejo de recursos materiales
❖ Manejo del tiempo	❖ Monitoreo y control
❖ Operación y control	❖ Orientación a los resultados con calidad
❖ Orientación al servicio	❖ Pensamiento analítico
❖ Pensamiento conceptual	❖ Pensamiento crítico
❖ Pensamiento estratégico	❖ Recopilación de la información
❖ Responsabilidad	❖ Temple y dinamismo
❖ Toma de decisión	

- Se diseñó el formato de descriptivo de cargos por competencias y se lo validó respectivamente con Gerencia y el departamento de Recursos Humanos, de tal manera que cumpla con las especificaciones y necesidades de la empresa. Una vez validado el formato se realizó la aplicación del mismo mediante el taller de levantamiento de cargos por competencias con mandos medias y altos. A los niveles operativos se les aplicó una entrevista estructurada a un colaborador por cargo para la obtención de la información. **(Anexo 3)**

Tabla 4. Ejemplo de un Descriptivo de Cargo por competencias del Manual

DESCRIPTIVO DE CARGO

1. Datos de identificación

Cargo: Gerente de Producción	Departamento: Gerencia
Nivel: Estratégico	Área: Producción

Supervisa a: Jefe de producción, calidad y mantenimiento, costos y Bodega de materia prima	Fecha de elaboración: Noviembre 2016
Supervisado por: Gerente General	Horario: A definir

2. Misión del cargo:

Prever, organizar, integrar, dirigir, controlar y retroalimentar las operaciones y procedimientos del área de producción garantizando los objetivos organizacionales, el uso eficiente de recursos materiales y humanos dentro de los estándares de calidad e inocuidad de la empresa.

3. Actividades del puesto

Actividades del puesto	F	CO	CM	Total
Optimizar y planificar los recursos productivos de la empresa para obtener un crecimiento progresivo de la productividad a la vez que se respetan los condicionantes y especificaciones de calidad.	5	5	5	30
Liderar y seguir los avances en las acciones correctivas y preventivas en áreas de productividad, calidad y medio ambiente.	5	5	5	30
Recibir, filtrar y distribuir los procedimientos y mejoras del sistema de calidad.	3	5	5	28
Organizar y dar seguimiento a la ejecución de todos los trabajos dentro del ciclo de producción garantizando que, individualmente, cumpla con las especificaciones establecidas en el sistema de calidad.	5	4	5	25
Promover el sistema de calidad en toda el área de la que es responsable, ayudando a completar aspectos que pueden contribuir a su mejora continuada.	5	4	5	25
Coordinar el funcionamiento del área productiva de la empresa y sobre el cumplimiento de los objetivos y políticas establecidas por el Gerente General y/o el equipo gerencial.	4	5	4	24
Preparar y presentar al equipo directivo, y muy concretamente al Gerente General, la evolución de los índices de productividad, las acciones realizadas en el período y el conjunto de recomendaciones deseables para la mejora del período siguiente.	2	5	4	22
Supervisar y controlar las actividades de almacenaje, tanto de materias primas como de productos terminados, así como también su entrega a los clientes.	5	5	3	20
Dar seguimiento al rendimiento y efectividad de los mandos intermedios a	3	4	4	19

su cargo, proponiendo planes formativos para su crecimiento a nivel tecnológico.				
Realizar conjunto al Gerente General sobre los planes a corto, medio y largo plazo para hacer progresar el área productiva de la empresa con respecto a las tendencias del mercado y de la tecnología.	2	4	4	18
Dar Seguimiento a la evolución tecnológica, analizando la aplicabilidad en la propia empresa y estudiando la posible rentabilidad de su utilización.	2	4	3	14
Preparar y presentar al equipo directivo, y muy concretamente al Gerente General, la evolución de los índices de productividad, las acciones realizadas en el período y el conjunto de recomendaciones deseables para la mejora del período siguiente.	2	3	4	14
Asignar las funciones y responsabilidades a cada una de las personas de su área, así como las relaciones entre ellas, muy especialmente de los que tienen cargos jerárquicos.	1	4	3	13
Contactar con clientes, juntamente con personal de ventas, para clarificar el proceso de producción y su impacto en el costo del producto, en caso de suficiente importancia.	1	3	3	10

4. Interfaz del puesto

Actividades esenciales	Interfaz Nombre de las unidades, puestos, clientes, usuarios o beneficiarios directos de la actividad
Optimizar y planificar los recursos productivos de la empresa para obtener un crecimiento progresivo de la productividad a la vez que se respetan los condicionantes y especificaciones de calidad.	Toda la organización y clientes
Liderar y seguir los avances en las acciones correctoras y preventivas en áreas de productividad, calidad y medio ambiente.	Toda la organización y clientes
Recibir, filtrar y distribuir los procedimientos y mejoras del sistema de calidad.	Toda la organización y clientes

5. Conocimientos requeridos

Actividades esenciales	Conocimientos
Optimizar y planificar los recursos productivos de la empresa para obtener un crecimiento progresivo de la productividad a la vez que se respetan los condicionantes y especificaciones de calidad.	Sistemas de calidad, productividad y medio ambiente, Office avanzado, organización, gestión y conducción de equipos de personas, dirección de personal y administración de empresas.
Liderar y seguir los avances en las acciones correctoras y preventivas en áreas de productividad, calidad y medio ambiente.	Sistemas de calidad, productividad y medio ambiente
Recibir, filtrar y distribuir los procedimientos y mejoras del sistema de calidad.	Sistemas de calidad, productividad y medio ambiente, gestión y conducción de equipos de personas, dirección de personal y administración de empresas.

6. Instrucción formal requerida

Nivel de instrucción Formal	Indique el área de conocimientos formales (ejemplo, administración, economía)
Posgrado	Calidad de la productividad o afines

7. Experiencia laboral requerida

Dimensiones de Experiencia	Detalle
Tiempo de experiencia	6 – 8 años
Contenido de la experiencia	Gerencia de planta manufacturera o Alimentos

8. Competencias requeridas

Competencias	Definición	Relevancia		
		Grado A	Grado B	Grado C
Pensamiento estratégico	Capacidad para diseñar políticas y procedimientos que permitan al mismo tiempo optimizar el uso de las fortalezas internas y actuar sobre las	X		

	debilidades con el propósito de aprovechar las oportunidades del contexto.			
Orientación a los resultados con calidad	Capacidad de fijar nuevos desafíos y metas retadoras para la organización y mantener altos niveles de rendimiento que produzcan mejoras permanentes de la calidad tanto en la ejecución de tareas como en los productos que se brindan.	X		
Dinamismo y energía	Capacidad para actuar con serenidad, determinación, firmeza, entusiasmo y perseverancia a fin de alcanzar objetivos retadores o para llevar a cabo acciones y/o emprendimiento que requieran compromiso y dedicación	X		

9. Bienes asignados

Muebles	Equipos	Herramientas
Escritorio	Computador	
Archivadores	Impresora	
	Teléfono de escritorio	
	Celular corporativo	

- Se determinaron las fuentes de reclutamiento externo para la búsqueda de candidatos con potencial para la empresa Carlisnacks Cía. Ltda. **(Anexo 1)** de la siguiente manera:

Tabla 5. Fuentes determinadas para reclutamiento externo

Fuentes electrónicas	Fuentes externas
Computrabajo	Ferias de empleo

Linked IN	Bolsa de empleo de universidades
Multitrabajos	Referencias de otros empleados
Vertrabajos.com	Empresas manufactureras de alimentos

➤ Se diseñaron varios formatos, con el objetivo que faciliten a la obtención de resultados al colaborador encargado del proceso de adquisición de personal en la empresa Carlisnacks Cía. Ltda. **(Anexo 4)** Se detallará los formatos a continuación:

- ❖ Requisición de personal
- ❖ Comparación de candidatos (resumen cuantitativo)
- ❖ Guía de entrevista
- ❖ Evaluación por competencias
- ❖ Informe del candidato
- ❖ Referencias laborales
- ❖ Informe preocupacional
- ❖ Ficha del colaborador
- ❖ Evaluación de período de prueba

➤ Se construyó el flujograma del proceso de selección detallándose cada paso:

Flujograma del Proceso de Selección



Figura 9. Flujograma del Proceso de Selección por Competencias para Carlisnacks Cía. Ltda.

- Se determinaron las políticas y procedimientos dentro del modelo de selección por competencias para la empresa Carlisnack Cía Ltda.

1. POLÍTICAS

a) Reclutamiento

- ❖ Para dar inicio tanto al proceso de reclutamiento como de selección será necesario las firmas respectivas de aprobación del Formato de adquisición de personal. (**Formato 1**)
- ❖ Las vacantes que puedan ser cubiertas por colaboradores antiguos de la organización se publicará información referente en los distintos canales de comunicación interna de la empresa tales como cartelera informativa e Intranet, con un mes de anticipación por lo menos, para las respectivas postulaciones de los interesados.
- ❖ En caso de optar por el reclutamiento interno, se deberá detallar los requisitos del cargo y beneficios como tal, así el colaborador podrá saber si cumple o no con el perfil requerido.
- ❖ Podrán participar en el proceso de búsqueda de candidato interno todo colaborador que cumpla con todos requisitos preestablecidos en el descriptivo de cargo o por el jefe inmediato.
- ❖ El Asistente de RRHH encargado del proceso de selección conjunto al Jefe del Departamento de RRHH analizaran a los postulantes internos tomando en cuenta:

- Historial laboral (sanciones, desempeño, logros, puntualidad y colaboración).
 - Antigüedad (estadía mínima de un año para ascensos a nivel horizontal y vertical).
- ❖ Las fuentes que se utilizarán para la búsqueda de candidatos serán: Bases de datos, publicaciones de búsqueda en “LinkedIn”, Multitrabajos, Computrabajo y Ver empleos.com.
 - ❖ Durante el proceso de reclutamiento y selección de personal no se tomará en cuenta la raza, sexo, religión, opinión política, posición social o económica que afecte positiva o negativamente con la puntuación final de los candidatos que participen en el proceso.
 - ❖ La fase de búsqueda de candidatos que cumplan con los requerimientos establecidos no podrá exceder los 5 días hábiles del proceso.

b) Selección

- ❖ Realizar el proceso de selección con ética profesional, transparencia y equidad con los resultados de los participantes.
- ❖ No dar ninguna clase de distinción o discriminación por género, raza, creencia religiosa y nacionalidad.
- ❖ Los candidatos deberán tener la mayoría de edad para participar en el proceso.
- ❖ La aplicación de pruebas de conocimientos, psicológicas y entrevista por competencias deberán ser aplicadas a todos los participantes del proceso de selección, indistinto a que este pertenezca o no a la organización.

- ❖ Dentro del proceso de selección queda prohibido la aplicación de preguntas de índole religiosa, política o personal hacia los participantes.
- ❖ El/la asistente de selección deberá manejar la información obtenida de los participantes y de la ejecución del mismo con la mayor discreción del caso.
- ❖ La entrevista inicial la realizarán los asistentes o jefe del departamento de Recursos Humanos, mientras que la entrevista final la ejecutará el jefe inmediato en conjunto con un representante del departamento de RRHH, para mediar la selección del candidato más idóneo.
- ❖ Para la redacción del informe respectivo de cada candidato, se detallarán aspectos cuantitativos de la entrevista, aplicación de pruebas de conocimiento y psicotécnicas además de la verificación de referencias laborales. **(Formato 5)**
- ❖ La decisión final del candidato elegido lo hará el jefe inmediato en base a la terna, entrevista final y condición física de los participantes. **(Formato 2)**
- ❖ Se notificará al candidato seleccionado mediante una llamada telefónica del asistente o Jefe de Recursos Humanos, mientras que a los candidatos que quedaron fuera del proceso se les enviará un mensaje al correo electrónico manifestando agradecimiento por la participación y espera del proceso.

c) Contratación

- ❖ Para la prestación de servicios profesionales o laborales en cualquier área de la empresa, se debe celebrar un contrato escrito, el mismo que deberá ser firmado por el empleador y el colaborador.

- ❖ Para la respectiva firma del contrato de las dos partes, previamente el candidato seleccionado deberá entregar completamente la documentación solicitada con anterioridad por la empresa, con un lapso no mayor a la de 5 días hábiles.
- ❖ Para la legalización del contrato en las entidades Gubernamentales, se verificará la documentación entregada por el colaborador. En caso de ser información alterada o incongruente se procederá inmediatamente a la cancelación del contrato.
- ❖ El tipo de contrato que se otorgará al nuevo colaborador será el Indefinido, con un tiempo de prueba de 90 días, de acuerdo como lo estipula la Ley ecuatoriana.

2. PROCEDIMIENTO

a) Reclutamiento

✓ Requisición de personal

El proceso inicia con la necesidad de cubrir una vacante dentro de la empresa, la misma que el cliente interno notificará verbal y escrita **(Formato 1)** al Departamento de RRHH.

✓ Recolección de información en cuanto a las características del puesto de trabajo

Una vez que se haya notificado la requisición de personal, el Asistente de RRHH consultará los requerimientos necesarios de la vacante mediante el descriptivo de cargo respectivo y complementará la información con el cliente interno quien solicita la requisición.

✓ **Reclutamiento interno**

Se informará de la vacante a cubrir, en los canales de comunicación interna de la empresa. En caso de existir candidatos internos que cumplan con los requerimientos se procederá a la revisión del historial y desempeño laboral de los mismos, de ser positivo se les tomará en cuenta para el respectivo proceso de reclutamiento y selección.

✓ **Reclutamiento externo**

En caso de no existir candidatos internos idóneos para cubrir la vacante, se convocará la búsqueda externa de los candidatos mediante las fuentes de reclutamiento de la empresa.

El Asistente de RRHH, se encargará de levantar la información referente a la vacante en las fuentes de reclutamiento externo de la empresa tales como: cargo, funciones esenciales del cargo, formación o nivel académico, años de experiencia, horario, beneficios y fecha de contratación.

✓ **Preselección de candidatos**

El Asistente de RRHH, clasificará todas las hojas de vida receptados por las distintas fuentes de reclutamiento en 3 filas, la una para candidatos que si cumplen con los requerimientos, la segunda los que no cumplen y la tercera de posibles opciones en caso que no cumplan con algún requisito fundamental o que sea flexible, se validará este último tipo CVs con el cliente interno para exclusión o inclusión en el proceso.

b) Selección

✓ **Administración de pruebas**

Se aplicará la prueba respectiva de conocimientos que puede ser solicitada y diseñada por el área mismo. La aplicación de pruebas específicas puede variar por el nivel del cargo y demandas del cliente interno.

✓ **Entrevista por competencias**

En este paso se generará el primer contacto con los candidatos, lo cual permitirá la indagación de los datos informativos, perfil duro y la evidencia de competencias en los candidatos. Para llevar a cabo la entrevista el Asistente de RRHH podrá guiarse en el (**formato 4**) y en el respectivo diccionario de competencias de la empresa.

✓ **Verificación de referencias**

Las referencias personales y laborales serán verificadas en base a la información descrita en la hoja de vida del candidato. El Asistente de RRHH, se encargará de contactar con los jefes directos y así transcribirá la información receptada en el (**formato 6**).

✓ **Informe de los candidatos**

En este paso se resumirán los datos más relevantes del desempeño del candidato en las pruebas de conocimiento, psicológicas, entrevista por competencias, de lo cual determinará para la terna final. Para el respectivo paso el Asistente de RRHH podrá contar con (**formato 5**).

✓ **Entrevista final con jefe inmediato**

Para llevar a cabo la entrevista con el jefe inmediato, el Asistente de RRHH, deberá entregar la terna o cuadro comparativo de los candidatos que obtuvieron mejor desempeño durante el proceso. El jefe inmediato se encargará de indagar respecto a capacidad de adaptación del candidato a la cultura organizacional y al puesto de trabajo para que pueda tomar seleccionar al candidato más idóneo. En este paso se realiza la negociación a cuanto las condiciones de trabajo y remuneración en ser el caso.

✓ **Decisión**

La decisión del candidato a contratar será del jefe inmediato, que en base a su apreciación de la última entrevista y del informe del candidato podrá tomarla.

c) Contratación

✓ **Aviso de candidato seleccionado y no seleccionados**

Una vez que el proceso de selección haya finalizado con la decisión del cliente interno, se procederá a comunicar al candidato que fue seleccionado e informarle que debe acercarse inmediatamente a las instalaciones de la empresa para explicarle detalladamente del proceso de incorporación.

Por otro lado también se deberá informar a los candidatos que no fueron favorecidos en el proceso, para agradecerles por su participación y espera del proceso. El Asistente de RRHH se encargará del enviar un correo a los candidatos que quedaron fuera del proceso.

✓ **Entrega de documentación para contratación**

Se receptorá la documentación solicitada por la empresa para la respectiva incorporación a la empresa. La respectiva documentación será archiva inmediatamente en la carpeta del colaborador y en caso de faltantes, el colaborador deberá entregarle en el transcurso de la primera semana de trabajo.

✓ **Exámenes pre ocupacionales**

Únicamente este paso deberá ser ejecutado por el Médico ocupacional de la empresa, para poder evaluar la condición física y de salud actual del colaborador e identificar anomalías que pueden interferir en el desempeño eficiente del colaborador. Todo tipo de observación referente a lo anteriormente mencionado deberá ser colocada en el **(formato 7)**. En caso de que el informe sea negativo se cancelará el proceso de incorporación y contratación del candidato seleccionado.

✓ **Validación de documentación**

El Asistente de RRHH, se encargará de recibir y verificar que la documentación entregada por el candidato seleccionado previamente a la elaboración del contrato, porque en caso de que exista incongruencias en la misma, se cancelará el proceso de contratación del mismo.

✓ **Elaboración y firma del contrato**

Se procederá a la elaboración del contrato de trabajo una vez que el nuevo colaborador haya entregado completamente la documentación solicitada. Para la legalización del contrato en el MRL, deberá poseer firma de las dos partes involucradas.

CAPÍTULO IV

PRODUCTO

4.1. Actividades

- ❖ Revisión e investigación de literatura acerca al tema
- ❖ Recolección de información de la empresa Carlisnacks Cía. Ltda.
- ❖ Diseñar presentación para taller de competencias universales y por área
- ❖ Determinación de competencias universales y por área con cargos tácticos y estratégicos
- ❖ Diseño del formato de perfiles por competencias y su validación con el departamento de Recursos Humanos
- ❖ Levantamiento de cargos por competencias
- ❖ Tabulación de los datos obtenidos en talleres y entrevistas estructuradas
- ❖ Validación de la información con altos mandos
- ❖ Construcción del diccionario por competencias
- ❖ Determinación de políticas, procedimientos y flujograma del proceso
- ❖ Diseño de formatos de apoyo en el proceso
- ❖ Construcción de flujograma del modelo de selección
- ❖ Diseñar políticas y procedimientos de modelo
- ❖ Diseñar formato de herramientas de apoyo en el modelo
- ❖ Elaboración de la presentación del modelo de selección por competencia de la empresa para Gerentes y Jefe de Recursos Humanos.

4.2. Precondiciones

Para el desarrollo y ejecución de las actividades que permitieran construir el modelo de selección por competencias fue necesario la apertura por parte de la organización en primera instancia. Su colaboración y la asignación de tiempo a sus colaboradores para llevar a cabo el proyecto. Además de la disponibilidad de las entidades universitaria para la respectiva recolección y validación técnica de información planteada en la metodología.

4.3. Indicadores

Como consiguiente a la verificación del cumplimiento de actividades y metas del proyecto, se han determinado algunos indicadores que se detallarán a continuación:

Actividades	Indicadores
Revisión e investigación de literatura acerca al tema	Fuentes bibliográficas
Recolección de información de la empresa Carlisnacks Cía. Ltda.	Filosofía corporativa
Determinación de competencias universales y por área con cargos tácticos y estratégicos Diseño del formato de perfiles por competencias y su validación con el departamento de Recursos Humanos	Diccionario de competencia de la empresa Carlisnacks Cía. Ltda.
Levantamiento de cargos por competencias en talleres y entrevistas estructuradas	Agenda oculta del taller y formato del MPC

Tabulación de los datos obtenidos en talleres y entrevistas estructuradas	Número de descriptivos de cargos por competencias realizados
Validación de la información con altos mandos	Número de descriptivos de cargos por competencias validados
Construcción del diccionario por competencias	Diccionario de competencias de la empresa Carlisnacks Cía. Ltda.
Diseñar políticas y procedimientos de modelo	Políticas y procedimientos del modelo elaboradas
Diseñar formato de herramientas de apoyo en el modelo	Número de formato de herramientas del proceso diseñadas y validadas por Recursos Humanos
Elaboración de la presentación del modelo de selección por competencia de la empresa para Gerentes y Jefe de Recursos Humanos.	Agenda oculta de la presentación y diapositivas

4.4. Fuentes de verificación

A lo largo de la ejecución del proyecto se han planificado y ejecutado para varias actividades que permitieron la construcción del modelo y diseño de herramientas que para la obtención de información confiable y verídica acerca del cumplimiento y alcance del objetivo primordial del modelo. Los entregables son los siguientes:

- ❖ Manual de descriptivos de cargos por competencias de todo el personal de la empresa Carlisnacks Cía. Ltda. **(Anexo 3)**
- ❖ Diccionario de competencias, que describen indicadores de comportamientos y preguntas que evidencian las competencias a evaluar. **(Anexo 2)**

- ❖ Formatos y herramientas de apoyo en el proceso de selección por competencias. **(Anexo 4)**
- ❖ Políticas y procedimientos del proceso de reclutamiento, selección y contratación para el nuevo personal **(Anexo 1)**
- ❖ Flujograma del modelo de selección por competencias para la empresa Carlisnacks Cía. Ltda. **(Anexo 1)**
- ❖ Presentación de los talleres organizacionales **(Anexo 5)**

4.5. Sostenibilidad

Una vez concluido el proyecto, la respectiva aplicación, modificación, actualización del modelo de selección por competencias queda a cargo del departamento de Recursos Humanos. El objetivo primordial del diseño del modelo fue para optimizar los recursos en el proceso de selección que en la actualidad se aplica.

4.6. Medios e insumos

Actividades	Materiales	Personas involucradas	Costo
Revisión e investigación de literatura acerca al tema	Fuentes bibliográficas y virtuales de información y diccionarios	Estudiante	\$5,00
Recolección de información de la empresa Carlisnacks Cía. Ltda.	Computadora, internet y documentación	Estudiante	\$0,00
Determinación de competencias universales y	Computadora, infocus,	Estudiante, Gerencia general,	\$25,00

por área con cargos tácticos y estratégicos	diapositivas y tarjetas con competencia	mandos medios y altos	
Diseño del formato de perfiles por competencias y su validación con el departamento de Recursos Humanos	Computadora y formato diseñado	Estudiante y Jefe de Recursos Humanos	\$0,00
Levantamiento de cargos por competencias en talleres y entrevistas estructuradas	Computadora, infocus, diapositivas, hojas, lápices y borradores	Estudiante, Gerencia general, mandos medios y altos	\$60,00
Tabulación de los datos obtenidos en talleres y entrevistas estructuradas	Computadora y hojas	Estudiante	\$0,00
Validación de la información con mandos altos	Computadora y descriptivos de cargos levantados	Estudiante, mandos altos y Asistente de Recursos Humanos	\$0,00
Construcción del diccionario por competencias	Computadora, diccionarios de competencias, comportamientos y preguntas	Estudiante	\$15,00
Diseño de políticas, procedimientos y flujograma del modelo	Computadora, fuentes bibliográficas y virtuales de información	Estudiante	\$0,00
Diseñar formato de herramientas de apoyo en el modelo	Computadora, fuentes bibliográficas y virtuales de información	Estudiante	\$3,00
Elaboración de la presentación del modelo de selección por competencia de la empresa para Gerentes y Jefe de Recursos Humanos.	Computadora, diapositivas y entregables	Estudiante, Gerencia general y departamento de RRHH	\$8,00
TOTAL			\$116

4.7. Matriz de Marco Lógico

Objetivos	Descripción narrativa	Actividades	Insumos	Metodología/ Técnicas	Indicador	Medios de verificación	Resultados	Supuestos	Costos
General	Diseñar un modelo de selección por competencias alineado a la estrategia empresarial, que permita optimizar el uso de recursos en el proceso actual				Modelo de selección elaborado al 100%	Perfiles de cargos Diccionario de competencias Manual del modelo de selección por competencias	Modelo de selección por competencias acabado	Autorización del Gerente General de la empresa	\$116,00
Específico 1	Actualizar el manual de perfiles de todos los cargos de la empresa.	Revisación de literatura Recolectar información de la empresa Diseño del formato del PPC Aplicación de taller y entrevistas estructuradas	Formato de PPC diccionario de competencias, computadora, infocus, paquete Office	MPC, talleres y entrevistas con jefes inmediatos	Número de perfiles de cargos levantados y validados	Validación de avance de perfiles actualizados por parte del Director de disertación a cuanto perfiles, acta provisional de avances.	Perfiles de cargos levantados por competencias	Reunión con jefes de área para informar sobre el proceso, Carta de invitación para participación en taller	\$60,00
Específico 2	Elaborar del diccionario de competencias	Revisión de literatura Aplicación de talleres Determinar competencias Validar competencias con Gerencia y RRHH	Libros, diccionarios de competencias, Paquete Office	Ficha nemotécnica, Técnicas de entrevista, talleres	Número de competencias seleccionadas	Diccionario de competencia Carlisnacks Cía. Ltda.	Diccionario de competencias elaborado	Gerencia aprueba el diccionario de competencias	\$40,00
Específico 3	Diseño de flujogramas, políticas y procedimientos para el respectivo modelo de selección por competencias	Determinar políticas y procedimientos Diseñar formatos y herramientas de apoyo	Libros, computadora, paquete office	Técnicas de entrevista, ficha nemotécnica	Porcentaje de avance del modelo de selección elaborado	Procedimientos, políticas, flujogramas, formatos validados por RRHH, acta provisional de avances	Procedimientos, políticas, flujogramas, formatos elaborados	Recursos Humanos aprueba las políticas y procedimientos	\$6,00

		Definir fuentes de reclutamiento externo							
		Diseñar flujograma							
Específico 3	Sociabilizar el modelo de selección por competencia de la empresa con Gerencia y departamento de Recursos Humanos	Realizar la presentación	Manual de perfiles por competencias, Diccionario de competencias, formatos y herramientas de proceso	Exposición	Entrega y presentación del modelos de selección por competencias completado en su totalidad	Diapositivas de la presentación y proyecto producto	Socialización del modelo de selección por competencias para el nuevo personal	Aprobación de l modelo de selección por competencias por parte de Gerencia	\$10,00
		Sociabilizar el modelo con Gerencia y entrega de anexos a RRHH							

4.8. Monitoreo

El proyecto será monitoreado por la Asistente de Recursos Humanos, quién será la responsable de actualizar o modificar el modelo de selección por competencia en base a las necesidades o requerimientos de la organización. Así mismo queda a disposición del Jefe de Recursos Humanos y del Gerencia General otorgar el permiso para la aplicación del modelo.

4.9. Evaluación

La evaluación del proyecto ejecutado se realizará mediante el cumplimiento de las actividades planteadas en el marco metodológico, y así mismo con la entrega de documentos al Director de la Disertación.

4.10. Destinatarios

- ❖ El presente proyecto va dirigido en primera instancia, a la empresa Carlisnacks Cía. Ltda., con el objetivo que puedan hacer uso del modelo en la adquisición del nuevo personal, permitiéndoles la optimización de recursos e integrando colaboradores que poseen los conocimientos, destrezas, habilidades y actitudes que van alineados con la estrategia corporativa.
- ❖ A los futuros colegas de la carrera de Psicología Organizacional, para que el presente proyecto les pueda servir de base o ayuda en sus investigaciones relacionadas al tema.

CAPÍTULO V

MARCO CONCLUSIVO

5.1. Conclusiones

- ❖ El gran crecimiento de la empresa Carlisnacks Cía. Ltda., en los últimos años y su demanda de personal debido a lo mencionado, ha inspirado en el diseño del modelo de selección por competencias, para solventar una de las necesidades de la organización, que no solo promete optimización de recursos sino resultados eficientes.

- ❖ Mediante el levantamiento de los perfiles de cargos por competencias, los colaboradores sabrán con exactitud la información relevante a su puesto de trabajo, por ende no se desviarán de los objetivos de su puesto y área de trabajo. A su vez el departamento de Recursos Humanos podrá dar seguimiento a la ejecución eficiente de las actividades a realizar en cada puesto de trabajo y sus respectivas implicaciones o impactos dentro de la organización.

- ❖ Se procedió a la definición de las competencias a nivel organizacional, gerencial o supervisión, por área y específicas de Carlisnacks Cía. Ltda., lo cual permitió llegar a cabo a la elaboración del diccionario de competencias en donde se detallan comportamientos y preguntas que evidencian la existencia de la

competencia en los candidatos, de tal manera que exista un principio de equidad e igualdad de oportunidad.

- ❖ El modelo de selección por competencias, convierte al recurso humano en ventaja competitiva dentro de su mercado, ya que con su aplicación obtendrá al personal que mejor se adapte a su estrategia y cultura corporativa, potenciando los resultados de rentabilidad de la empresa. Además que crea las bases para la creación de otros subsistemas del departamento de Recursos Humanos reflejados en la gestión por competencias.

- ❖ El modelo de selección propuesto es una técnica que no sólo ofrece buenos resultados a cuanto desempeño de sus colaboradores, sino que es económica, y el empleador podrá visualizar el retorno de su inversión a mediano y largo plazo, en base a resultados que pueden ser de fácil medición, cuantificables y de observación directa. Además que, es un proceso de ganar – ganar ya que todas las expectativas de parte de empleador y colaborador son atendidas sin dejar de lado la optimización de recursos.

5.2. Recomendaciones

- ❖ Los descriptivos de cargos por competencias deberán ser actualizados periódicamente por parte del departamento de Recursos Humanos, en base

- a las necesidades de la organización o con cada creación de un nuevo puesto de trabajo dentro de la empresa.
- ❖ Se recomienda la implementación de los otros subsistemas del departamento de Recursos Humanos (evaluación de desempeño y desarrollo de los colaboradores), que permitirá mejorar continuamente el desempeño de los colaboradores mediante variables de motivación, formación y desarrollo.

 - ❖ En caso de optar por la aplicación del modelo, se recomienda comunicar y entrenar previamente el proceso de selección por competencias con todos los colaboradores de la empresa, a fin de dar a conocer las competencias requeridas en sus cargos, las de su área y de toda la organización en sí, para garantizar la alineación de actividades laborales con la estrategia organizacional.

 - ❖ La implementación de una gestión por competencias en los procesos del departamento de Recursos Humanos, atrae grandes beneficios en tres niveles. A nivel organizacional incrementa la productividad y distinción a nivel de mercado, lo cual se convierte en una estrategia de competitividad basado en una cultura de mejoramiento continuo y desempeño superior. A nivel de Recursos humanos plantea la integración y tecnificación de los subsistemas del departamento. Y finalmente a nivel del personal, incrementa la

motivación y satisfacción laboral a través de la formación y desarrollo, bajando notablemente los índices rotación externa.

5.3. Bibliografía

- Cabra, I. (6 de Septiembre de 2016). *Gestiopolis.com*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/offshoring-movimiento-y-localizacion-empresarial/>
- CFN. (20 de 08 de 2016). *Código del Trabajo*. Obtenido de <http://www.cfn.fin.ec/wp-content/uploads/downloads/2016/04/Codigo-de-trabajo.pdf>
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos*. México: Octava edición. Mc Graw Hill.
- Alles, M. (2004). *Desempeño por competencias* (Primera ed.). Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2000). *Dirección estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias*. Barcelona: Granica.
- Alles, M. (2010). *Selección por competencias* (Tercera ed.). Buenos Aires: Granica .
- Almanza, M., & Archundia, E. (2016). *Universidad de Guanajuato*. Obtenido de El outsourcing y la planeación fiscal en México: [Gestiopolis.com/outsourcing](http://www.gestiopolis.com/outsourcing)
- Blanco, A. (2007). *Trabajadores competentes. Introducción y reflexiones sobre la gestión de recursos humanos por competencias*. Madrid: Esic Editorial.
- Blasco, R. (6 de Septiembre de 2016). *paginaspersonales.deusto.es*. Obtenido de <http://paginaspersonales.deusto.es/mpoblete2/modelos.htm>
- Boyatzis, R. (1982). *The competent Manager. A model for effective performance*. New York.
- Dessler, G. (2009). *Administración de recursos humanos* (Décimo primera ed.). México: Pearson.
- Dolan, S., Valle, R., Jackson, S., & Schuler, R. (2007). *La gestión de los recursos humanos* (Tercera ed.). México: McGraw-Hill.
- Franklin, E., & Krieger, M. (2011). *Comportamiento organizacional Enfoque para América Latina* (Primera ed.). México: Pearson.
- Gomez, L., Balkin, D., & Cardy, R. (2008). *Gestión de Recursos Humanos* (Quinta ed.). Madrid: Pearson.
- Grados, J. (2003). *Reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal*. México: Segunda edición. Manual moderno.

- Mondy, W. (2010). *Administración de recursos humanos* (Décimo primera ed.). México: Pearson.
- Moreno , J. (2000). *Selección de Personal Enfoque Clásico y de Competencias* (Primera ed.). Quito: PUCE.
- Navassi, G. (31 de marzo de 2014). *5 consultores.com*. Recuperado el 12 de septiembre de 2016, de <http://www.5consultores.com/recursos-humanos-3-0/>
- Pastrana, C. (10 de Abril de 2013). *Comunidad IEBS*. Recuperado el 12 de Septiembre de 2016, de <http://comunidad.iebschool.com/iebs/noticias/recursos-humanos-employer-branding-como-captar-talento-empresa/>
- Peña, M. (1990). *Dirección de personal. Organización y técnicas*. Barcelona: Hispano europea.
- Peña, R. (2004). *La empresa ética: ¿un nuevo paradigma? Condiciones, desafíos y riesgos del desarrollo de la business ethics Tesis Doctoral*. Madrid: Universidad Complutense.
- Pereda , S., & Berrocal, F. (2011). Dirección y Gestión de Recursos Humanos por competencias. *Centro de Estudios Ramón Areces* .
- Porret, M. (2012). *Gestión de personas. Manual para la gestión del capital humano en las organizaciones* (Quinta ed.). Madrid: Esic.
- Rábago, E. (2010). *Gestión por Competencias. Un enfoque para mejorar el rendimiento personal y empresarial*. La Coruña: Netbiblo.
- Snell, S., & Bohlander, G. (2013). *Administración de Recursos Humanos* (Décima sexta ed.). México: Cengage Learning .
- Spencer, L., & Spencer, S. (1993). *Competence at work. Models for superior performance*. New York.
- Valdez, J., Canós, L., & Zaragoza, P. (2003). La gestión por competencias como pieza fundamental para la gestión de conocimiento. *Boletín de estudios económicos* , 445-463.

ANEXOS

	MANUAL DEL PROCESO DE SELECCIÓN	Código: RH/00-0
	RECURSOS HUMANOS	Fecha: Octubre 2016

ANEXO 1

PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN DE PERSONAL POR COMPETENCIAS

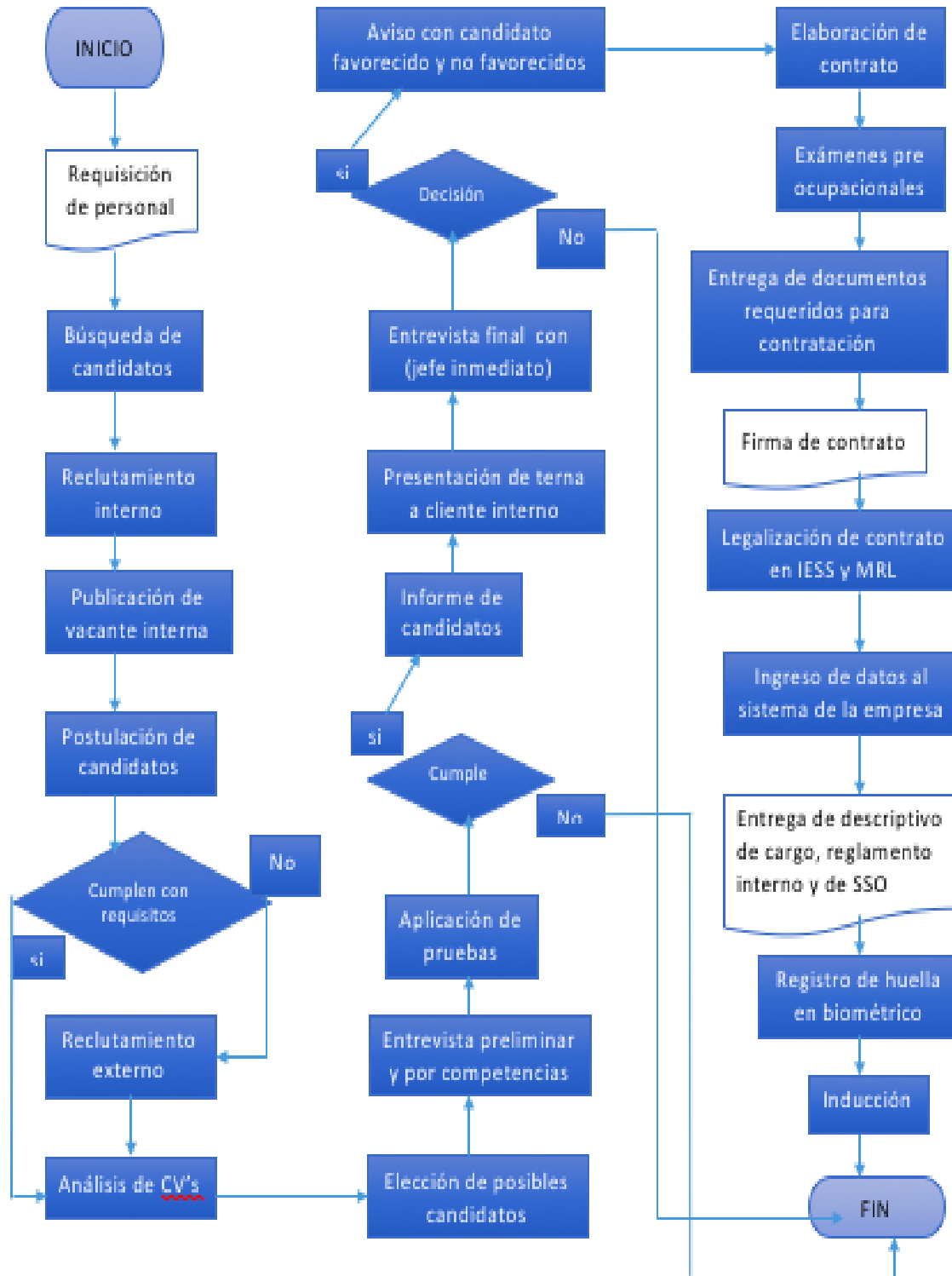
Tabla de contenido


1. FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE SELECCIÓN	3
2. OBJETIVOS	4
3. ALCANCE	4
4. DEFINICIONES	4
5. FRECUENCIA	5
6. RESPONSABILIDAD.....	6
7. DOCUMENTOS RELACIONADOS.....	6
8. RECOMENDACIONES	6
9. EQUIPOS, MATERIALES Y REACTIVOS.....	6
10. POLÍTICAS.....	6
11. PROCEDIMIENTO	9

Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
_____ Jessica López ESTUDIANTE PUCE	_____ Ing. Marlene Carrión JEFE DE RRHH	_____ Rodrigo Laso GERENTE GENERAL



1. FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE SELECCIÓN



	MANUAL DEL PROCESO DE SELECCIÓN	Código: RH/00-0
	RECURSOS HUMANOS	Fecha: Octubre 2016

2. OBJETIVOS


Establecer las políticas y procedimientos de los procesos de Reclutamiento y Selección por competencias, con el fin de que la organización adquiere el personal más idóneo y a su vez, éstos contribuya al desarrollo de “Carlisnacks Cía. Ltda.”

3. ALCANCE

El procedimiento que se describe se llevará a cabo desde que surge la necesidad por cubrir una vacante hasta la respectiva contratación del nuevo colaborador.

4. DEFINICIONES


- ❖ **Assessment Center:** Es un tipo de prueba que se la pueda administrar individual o en grupo con el objetivo de evaluar competencias y comportamientos mediante de la resolución de problemas del ejercicio de una profesión o cargo.
- ❖ **Contrato:** Documento legal que expresa el acuerdo entre el empleador y el colaborador para la prestación de servicios y las condiciones para llevarse a cabo.
- ❖ **Descriptivo de cargo:** Documento en donde se detallan las características que se debe cumplir para cubrir el cargo, tales como nivel de estudio, experiencia, conocimientos y competencias.
- ❖ **Hoja de vida:** Documento personal del solicitante en donde se describe datos informativos de estudio, trayectoria y más conocimientos técnicos.
- ❖ **Reclutamiento:** Proceso que consiste en atraer un grupo de candidatos, del cual se escogerá al que cumpla con el perfil y requerimientos para un puesto de trabajo.

	MANUAL DEL PROCESO DE SELECCIÓN	Código: RH/00-0
	RECURSOS HUMANOS	Fecha: Octubre 2016

- ❖ **Reclutamiento externo:** Búsqueda y captación de candidatos con potencial fuera de la organización para cubrir una vacante.
- ❖ **Reclutamiento interno:** Búsqueda y atracción de candidatos idóneos dentro de la organización misma para cubrir una vacante.
- ❖ **Referencias laborales:** Formato que permite recolectar información acerca del desempeño laboral del candidato en otras organizaciones.
- ❖ **Requisición de personal:** Formato determinado que detallan las características y requisitos para la nueva contratación.
- ❖ **Requisitos de contratación:** Conjunto de documentos y trámites que debe realizar el futuro colaborador para su respectiva contratación y legalización de la misma.
- ❖ **Selección:** Proceso sistemático para escoger al candidato más idóneo para cubrir una vacante existente en la empresa
- ❖ **Terna:** Resumen comparativo de los candidatos que cumplen con los requisitos necesarios del perfil de cargo y sus respectivas puntuaciones en los distintas evaluaciones de conocimientos y competencias.
- ❖ **Vacante:** Disposición de una jefatura para cubrir un cargo determinado dentro de la organización.

5. FRECUENCIA

La frecuencia del proceso dependerá de cada vez que surja la necesidad de cubrir una vacante dentro de la organización.

	MANUAL DEL PROCESO DE SELECCIÓN	Código: RH/00-0
	RECURSOS HUMANOS	Fecha: Octubre 2016

6. RESPONSABILIDAD

Gerente Administrativo, Gerente de Producción, Gerente Comercial, Jefe de RRHH y Asistente de RRHH.

7. DOCUMENTOS RELACIONADOS

- ❖ Código del Trabajo
- ❖ Reglamento Interno
- ❖ Reglamento de Seguridad Industrial
- ❖ Descriptivos de cargos actualizados

8. RECOMENDACIONES

El encargado de ejecutar el proceso de adquisición de personal nuevo debe seguir minuciosamente el proceso detallado en el documento cada que se genere la necesidad de cubrir la vacante de un puesto de trabajo.


9. EQUIPOS, MATERIALES Y REACTIVOS

- ❖ Batería psicológica y de conocimientos
- ❖ Casos prácticos dependiendo el puesto de trabajo
- ❖ Guía de entrevista
- ❖ Diccionario de competencias de la organización

10. POLÍTICAS

a) Reclutamiento

- ❖ Para dar inicio tanto al proceso de reclutamiento como de selección será necesario las firmas respectivas de aprobación del Formato de adquisición de personal. **(Formato 1)**
- ❖ Las vacantes que puedan ser cubiertas por colaboradores antiguos de la organización se publicará información referente en los distintos canales de comunicación interna de la empresa tales como Cartelera informativa e


	MANUAL DEL PROCESO DE SELECCIÓN	Código: RH/00-0
	RECURSOS HUMANOS	Fecha: Octubre 2016

Intranet, con un mes de anticipación por lo menos, para las respectivas postulaciones de los interesados.

- ❖ En caso de optar por el reclutamiento interno, se deberá detallar los requisitos del cargo y beneficios como tal, así el colaborador podrá saber si cumple o no con el perfil requerido.
- ❖ Podrán participar en el proceso de búsqueda de candidato interno todo colaborador que cumpla con todos requisitos preestablecidos en el descriptivo de cargo o por jefe inmediato.
- ❖ El Asistente de RRHH encargado del proceso de selección conjunto al Jefe del Departamento de RRHH analizaran a los postulantes internos tomando en cuenta:
 - Historial laboral (sanciones, desempeño, logros, puntualidad y colaboración).
 - Antigüedad (estadía mínima de un año para ascensos a nivel horizontal y vertical).
- ❖ Las fuentes que se utilizarán para la búsqueda de candidatos serán: Bases de datos, publicaciones de búsqueda en “LinkedIn”, Multitrabajos, Computrabajo y Ver empleos.com.
- ❖ Durante el proceso de reclutamiento y selección de personal no se tomará en cuenta la raza, sexo, religión, opinión política, posición social o económica que afecte positiva o negativamente con la puntuación final de los candidatos que participen en el proceso.
- ❖ La fase de búsqueda de candidatos que cumplan con los requerimientos establecidos no podrá exceder los 5 días hábiles del proceso.

b) Selección


- ❖ Realizar el proceso de selección con ética profesional, ser transparente y equitativo con los resultados de los participantes.
- ❖ No dar ninguna clase de distinción o discriminación por género, raza, creencia religiosa y nacionalidad.
- ❖ Los candidatos deberán tener la mayoría de edad para participar en el proceso.
- ❖ La aplicación de pruebas de conocimientos, psicológicas y entrevistadas por competencias deberán ser aplicadas a todos los participantes del proceso de selección, indistinto a que este pertenezca o no a la organización.

	MANUAL DEL PROCESO DE SELECCIÓN	Código: RH/00-0
	RECURSOS HUMANOS	Fecha: Octubre 2016

- ❖ Dentro del proceso de selección queda prohibido la aplicación de preguntas de índole religiosa, política o personal hacia los participantes.
- ❖ El/la asistente de selección deberá manejar la información obtenida de los participantes y de la ejecución del mismo con la mayor discreción del caso.
- ❖ La entrevista inicial la realizarán los asistentes o jefe del departamento de Recursos Humanos, mientras que la entrevista final la ejecutará el jefe inmediato en conjunto con un representante del departamento de RRHH, para mediar la selección del candidato más idóneo.
- ❖ Para la redacción del informe respectivo de cada candidato, se detallarán aspectos cuantitativos de la entrevista, aplicación de pruebas de conocimiento y psicotécnicas además de la verificación de referencias laborales. (**Formato 5**)
- ❖ La decisión final del candidato elegido lo hará el jefe inmediato en base a la terna, entrevista final y condición física de los participantes. (**Formato 2**)
- ❖ Se notificará al candidato seleccionado mediante una llamada telefónica del asistente o Jefe de Recursos Humanos, mientras que a los candidatos que quedaron fuera del proceso se les enviará un mensaje al correo electrónico manifestando agradecimiento por la participación y espera del proceso.

c) Contratación

- ❖ Para la prestación de servicios profesionales o laborales en cualquier área de la empresa, se debe celebrar un contrato escrito, el mismo que deberá ser firmado por el empleador y el colaborador.
- ❖ Para la respectiva firma del contrato de las dos partes, previamente el candidato seleccionado deberá entregar completamente la documentación solicitada con anterioridad por la empresa, con un lapso no mayor a la de 5 días hábiles.
- ❖ Para la legalización del contrato en las entidades Gubernamentales, se verificará la documentación entregada por el colaborador. En caso de ser información alterada o incongruente se procederá inmediatamente a la cancelación del contrato.
- ❖ El tipo de contrato que se otorgará al nuevo colaborador será el Indefinido, con un tiempo de prueba de 90 días, de acuerdo como lo estipula la Ley ecuatoriana.

	MANUAL DEL PROCESO DE SELECCIÓN	Código: RH/00-0
	RECURSOS HUMANOS	Fecha: Octubre 2016

11. PROCEDIMIENTO

a) Reclutamiento

✓ Requisición de personal

El proceso inicia con la necesidad de cubrir una vacante dentro de la empresa, la misma que el cliente interno notificará verbal y escrita (**Formato1**) al Departamento de RRHH.

✓ Recolección de información en cuanto a las características del puesto de trabajo

Una vez que se haya notificado la requisición de personal, el Asistente de RRHH consultará los requerimientos necesarios de la vacante mediante el descriptivo de cargo respectivo y complementará la información con el cliente interno quien solicita la requisición.

✓ Reclutamiento interno

Se informará de la vacante a cubrir, en los canales de comunicación interna de la empresa. En caso de existir candidatos internos que cumplan con los requerimientos se procederá a la revisión del historial y desempeño laboral de los mismos, de ser positivo se les tomará en cuenta para el respectivo proceso de reclutamiento y selección.


✓ Reclutamiento externo

En caso de no existir candidatos internos idóneos para cubrir la vacante, se convocará la búsqueda externa de los candidatos mediante las fuentes de reclutamiento de la empresa.

El Asistente de RRHH, se encargará de levantar la información referente a la vacante en las fuentes de reclutamiento externo de la empresa tales como: cargo, funciones esenciales del cargo, formación o nivel académico, años de experiencia, horario, beneficios y fecha de contratación.

✓ Preselección de candidatos

El Asistente de RRHH, clasificará todas las hojas de vida receptados por los distintas fuentes de reclutamiento en 3 filas, la una para candidatos que si cumplen con los requerimientos, la segunda los que no cumplen y la tercera de posibles opciones en caso que no cumplan con algún

	MANUAL DEL PROCESO DE SELECCIÓN	Código: RH/00-0
	RECURSOS HUMANOS	Fecha: Octubre 2016

requisito fundamental o que sea flexible, se validará este último tipo CVs con el cliente interno para exclusión o inclusión en el proceso.

b) Selección

✓ **Administración de pruebas**

Se aplicará la prueba respectiva de conocimientos que puede ser solicitada y diseñada por el área misma. La aplicación de pruebas específicas puede variar por el nivel del cargo y demandas del cliente interno.

✓ **Entrevista por competencias**

En este paso se generará el primer contacto con los candidatos, lo cual permitirá la indagación de los datos informativos, perfil duro y la evidencia de competencias en los candidatos. Para llevar a cabo la entrevista el Asistente de RRHH podrá guiarse en el (**formato 4**) y en el respectivo diccionario de competencias de la empresa.

✓ **Verificación de referencias**


Las referencias personales y laborales serán verificadas en base a la información descrita en la hoja de vida del candidato. El Asistente de RRHH, se encargará de contactar con los jefes directos y así transcribirá la información receptada en el (**formato 6**).

✓ **Informe de los candidatos**

En este paso se resumirán los datos más relevantes del desempeño del candidato en las pruebas de conocimiento, psicológicas, entrevista por competencias, de lo cual determinará para terna final. Para el respectivo paso el Asistente de RRHH podrá contar con (**formato 5**).

✓ **Entrevista final con jefe inmediato**

Para llevar a cabo la entrevista con el jefe inmediato, el Asistente de RRHH, deberá entregar la terna o cuadro comparativo de los candidatos que obtuvieron mejor desempeño durante el proceso. El jefe inmediato se encargará indagar respecto a capacidad de adaptación del candidato a la cultura organizacional y al puesto de trabajo para que pueda tomar

	MANUAL DEL PROCESO DE SELECCIÓN	Código: RH/00-0
	RECURSOS HUMANOS	Fecha: Octubre 2016

seleccionar al candidato más idóneo. En este paso se realiza la negociación a cuanto las condiciones de trabajo y remuneración en ser el caso.

✓ **Decisión**

La decisión del candidato a contratar será del jefe inmediato, que en base a su apreciación de la última entrevista y del informe del candidato podrá tomarla.

c) Contratación

✓ **Aviso de candidato seleccionado y no seleccionados**

Una vez que el proceso de selección haya finalizado con la decisión del cliente interno, se procederá a comunicar al candidato que fue seleccionado e informarle que debe acercarse inmediatamente a las instalaciones de la empresa para explicarle detalladamente del proceso de incorporación.


Por otro lado también se deberá informar a los candidatos que no fueron favorecidos en el proceso, para agradecerles por su participación y espera del proceso. El Asistente de RRHH se encargará del enviar un correo a los candidatos que quedaron fuera del proceso.

✓ **Entrega de documentación para contratación**

Se receptorá la documentación solicitada por la empresa para la respectiva incorporación a la empresa. La respectiva documentación será archiva inmediatamente en la carpeta del colaborador y en caso de faltantes, el colaborador deberá entregarle en progreso de la primera semana de trabajo.

✓ **Exámenes pre ocupacionales**

Únicamente este paso deberá ser ejecutado por el Médico ocupacional de la empresa, para poder evaluar la condición física y de salud actual del colaborador e identificar anomalías que pueden interferir en el desempeño eficiente del colaborador. Todo tipo de observación referente a lo anteriormente mencionado deberá ser colocada en el (**formato 7**). En caso de que el informe sea negativo se cancelará el proceso de incorporación y contratación del candidato seleccionado.

	MANUAL DEL PROCESO DE SELECCIÓN	Código: RH/00-0
	RECURSOS HUMANOS	Fecha: Octubre 2016

✓ **Validación de documentación**

El Asistente de RRHH, se encargará de recibir y verificar que la documentación entregada por el candidato seleccionado previamente a la elaboración del contrato, porque en caso de existir congruencias en la misma, se cancelará el proceso de contratación del mismo.

✓ **Elaboración y firma del contrato**

Se procederá a la elaboración del contrato de trabajo una vez que el nuevo colaborador haya entregado completamente la documentación solicitada. Para la legalización del contrato en el MRL, deberá poseer firma de las dos partes involucradas.

DICCIONARIO DE COMPETENCIAS

CARLISNACKS CÍA. LTDA.



Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
Jessica López ESTUDIANTE PUCE	Ing. Marlene Carrión JEFE DE RRHH	Rodrigo Laso GERENTE GENERAL




	DICCIONARIO DE COMPETENCIAS	Código: RH/00-0
	RECURSOS HUMANOS	Fecha: Octubre 2016

Tabla de contenido

INTRODUCCIÓN	16
1. COMPETENCIAS CARDINALES O UNIVERSALES.....	16
Trabajo en equipo	16
Comunicación	17
Atención al detalle	18
2. COMPETENCIAS GERENCIALES O DE LIDERAZGO.....	19
Dirección de equipos de trabajo.....	19
Liderar con el ejemplo	20
3. COMPETENCIAS POR ÁREA	21
3.1. Área Administrativa.....	21
<i>Calidad y mejora continua</i> 21	
<i>Capacidad de planificación y organización</i> 22	
<i>Gestión y logro de objetivos</i> 23	
3.2. Área Comercial.....	24
<i>Colaboración</i> 24	
<i>Dinamismo</i> 25	
<i>Orientación al cliente interno y externo</i> 25	
3.3. Área de Producción.....	26
<i>Calidad y mejora continua</i> 26	
<i>Productividad</i> 27	
<i>Tolerancia a la presión</i> 28	
4. COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	29
Aprendizaje activo	29
Comprobación.....	30
Conocimiento de la industria y mercado	31
Conocimiento de los productos.....	31
Destreza matemática	32

	DICCIONARIO DE COMPETENCIAS	Código: RH/00-0
	RECURSOS HUMANOS	Fecha: Octubre 2016

Escucha activa.....	33
Evaluación de soluciones	34
Hablado	35
Inspección de productos.....	36
Identificación de problemas.....	37
Influencia y negociación	38
Manejo de recursos humanos.....	38
Manejo de recursos financieros.....	39
Manejo de recursos materiales	40
Manejo del tiempo.....	41
Monitoreo y control	42
Operación y control	43
Orientación a los resultados con calidad.....	44
Orientación al servicio.....	44
Pensamiento analítico	45
Pensamiento conceptual	46
Pensamiento crítico	47
Pensamiento estratégico.....	48
Recopilación de información	49
Responsabilidad	50
Temple y dinamismo.....	51
Toma de decisión.....	51

	DICCIONARIO DE COMPETENCIAS	Código: RH/00-0
	RECURSOS HUMANOS	Fecha: Octubre 2016

INTRODUCCIÓN


El presente documento es una recopilación de las competencias que han sido determinadas por la Alta dirección de la empresa con el fin de homogenizar los comportamientos y actitudes de todos sus colaboradores en base la filosofía y objetivos corporativos.

A continuación se detallan las competencias universales, gerenciales y específicas de cada área con su respectiva definición, comportamientos según su nivel de desarrollo y preguntas que permitirán evidenciar la existencia de las mismas en el colaborador o participante de proceso de selección.

1. COMPETENCIAS CARDINALES O UNIVERSALES

Son los comportamientos y actitudes que deben poseer todos los colaboradores de Carlisnacks Cía. Ltda., para el alcance de objetivos organizacionales.

Trabajo en equipo		
Capacidad para colaborar a sus compañeros, formar parte trabajar en equipo con el propósito de alcanzar objetivos organizacionales. Implica tener expectativas positivas respecto a los demás, comprender a los otros, generar y mantener un buen clima de trabajo.		
Bajo	Medio	Alto
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Está atento a la información que se necesita para el logro común de la tarea asignada a su área y aporta sin demoras en caso que se encuentre dentro de sus posibilidades ❖ Mantiene su nivel de rendimiento en tareas que requieren relaciones interpersonales más fluidas que lo habitual. ❖ Trabaja en los proyectos del área cumpliendo las expectativas planteadas. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Propicia siempre el diálogo, cuidando el buen clima entre los miembros de su área. ❖ Está atento a las necesidades de todos los integrantes de su área y mantiene una actitud servicial hacia ellos. ❖ Se preocupa por lograr consenso y cuida que no se impongan modalidades de trabajo arbitrariamente. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Se compromete y con su ejemplo crea compromiso en todos los que trabajan a su lado, superando los estándares de desempeño esperados. ❖ Es participativo y mantiene una actitud activa de escuchar a los demás, facilitando el análisis de las ideas de todos los integrantes


	DICCIONARIO DE COMPETENCIAS	Código: RH/00-0
	RECURSOS HUMANOS	Fecha: Octubre 2016

		involucrados en la tarea o proyecto ❖ Alienta a la comunicación y busca la manera de colaborar para que toda el área cumpla con su tarea asignada.
--	--	---

Preguntas:

- Cuénteme de alguna ocasión en que haya motivado eficazmente a amigos o a compañeros de trabajo para el alcance de una meta compleja.
- ¿Cómo calificaría a su rendimiento laboral en tareas individuales y grupales? Deme ejemplos de ello.
- Cuándo trabaja con personas nuevas para usted. ¿Cómo hace para entender sus puntos de vista y acordar esfuerzos?
- Cuénteme cómo logró integrarse a su actual/ anterior equipo de trabajo?

Comunicación		
Capacidad para escuchar y entender al otro, para transmitir de forma clara y oportuna la información requerida por los demás a fin de alcanzar los objetivos organizacionales, y para mantener canales de comunicación abiertos y redes de contacto formal e informal.		
Bajo	Medio	Alto
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Difunde información pertinente entre sus pares y colaboradores. ❖ Expone sus opiniones con claridad cuando corresponde en reuniones o en los momentos en que se le solicita. ❖ Transmite adecuadamente sus ideas tanto por escrito como oralmente. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Ajusta su manera de expresar teniendo en cuenta las particularidades de sus interlocutores. ❖ Comparte información relevante con su gente. ❖ Trata con respeto a sus pares y colaboradores, manifestando su disposición para escuchar a los demás. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Escucha a los demás con empatía, ocupándose en entender sus puntos de vista y evitando ideas preconcebidas y juicios. ❖ Comparte información relevante con sus colaboradores y con otras áreas de la organización. ❖ Ofrece retroalimentación para ayudar a sus colaboradores y pares a actuar de forma exitosa.

	DICCIONARIO DE COMPETENCIAS	Código: RH/00-0
	RECURSOS HUMANOS	Fecha: Octubre 2016


Preguntas:

- Cuénteme de algún caso en que haya estado en una reunión con otras personas y usted no haya entendido bien o algo específico pero importante. ¿Qué hizo?
- Cuénteme de alguna ocasión en que haya estado en una reunión con otras personas y usted no haya estado de acuerdo con lo expuesto y/o resuelto, sino que además tenía algo constructivo para aportar. ¿Cómo actuó?
- Acostumbra a escuchar antes de exponer, o suele hacer lo contrario? Cuénteme alguna anécdota.
- Cuénteme de alguna ocasión que haya estado en reunión con varias personas en donde usted no haya estado de acuerdo con lo expuesto. ¿Qué hizo?

Atención al detalle		
<p>Capacidad para trabajar planificada y organiza en base a prioridades productivas de la empresa. Incluye la utilización de mecanismos de seguimiento y verificación minuciosa de la actividad realizada y aplicar medidas correctivas necesarias.</p>		
Bajo	Medio	Alto
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Es respetuoso del cumplimiento de pasos y procedimientos establecidos por los Entes regulares y/o compañía ❖ Valora los esfuerzos de sus compañeros y superiores en la elaboración de planes de acción y seguimiento, colaborando desde las tareas que le competen. ❖ Implementa lo acordado sobre metas, asignación de tareas y objetivos. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Implementa las herramientas a disposición para mantener organizado su trabajo. ❖ Reacciona con buena predisposición cuando se le pide colaboración en planes de mejoras o seguimiento de la tarea supervisada ❖ Toma en cuenta la importancia de tener un plan de acción y pide ayuda en el caso que amerite. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Propone mecanismos de control para evaluar el progreso de la tarea y tomar medidas correctivas de ser necesario ❖ Aplica el ciclo de planear, hacer, verificar y actuar, ya sea en su trabajo cotidiano como en los proyectos de mejora. ❖ Se preocupa por contar con un plan de seguimiento minucioso, una vez asignado la tarea.

Preguntas:

- En su vida personal, ¿planea viajes u otras situaciones que impliquen un desembolso especial de dinero o le insuman tiempo o algún otro recurso escaso?


	DICCIONARIO DE COMPETENCIAS	Código: RH/00-0
	RECURSOS HUMANOS	Fecha: Octubre 2016

- Cuénteme referente a una situación a que usted dentro de su área de trabajo le haya tocado ejecutar algo planeado y diseñado por otra persona pero que a usted le hayan asignado el seguimiento del mismo.
- Cuénteme de alguna anécdota que le haya toca planear y organizar algún evento. ¿Qué hizo?
- Cuénteme de una situación que tuvo que hacerse cargo de ejecución y seguimiento de un proceso específico. ¿Qué pasos siguió para conseguirlo?

2. COMPETENCIAS GERENCIALES O DE LIDERAZGO

Son competencias específicas y necesarias que deben cumplir los colaboradores que tienen a cargo grupos o personas, es decir a nivel gerencial, jefaturas y cargos de supervisión.

Dirección de equipos de trabajo		
<p>Capacidad para integrar, desarrollar, consolidar y conducir con éxito un equipo de trabajo y alentar a sus integrantes a actuar con autonomía y responsabilidad. Implica coordinar y distribuir adecuadamente las tareas en el equipo, en función de las competencias y conocimientos de cada integrante, estipular plazos de cumplimiento para dirigir las acciones del grupo.</p>		
Bajo	Medio	Alto
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Organiza a su gente con eficiencia ❖ Identifica con tino las fortalezas de los miembros de su equipo de trabajo. ❖ En ocasiones especiales, si algún colaborador así lo requiere, brinda orientación básica. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Orienta al equipo hacia el logro de los objetivos propuestos. ❖ Fija con claridad los lineamientos de la tarea que los reúne. ❖ Encomienda a cada miembro del grupo una responsabilidad respecto del proyecto al que se encuentran asignados, reservándose los puntos importantes y el manejo final para sí. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Motiva a los miembros de su grupo que considera valiosos; promueve su desarrollo, crea compromiso y realiza seguimiento, se preocupa por conservarlos dentro del equipo. ❖ Adopta herramientas y procedimientos para mejorar el rendimiento del equipo. ❖ Delega funciones integrales de trabajo, manteniéndose atento al desarrollo del mismo.


	DICCIONARIO DE COMPETENCIAS	Código: RH/00-0
	RECURSOS HUMANOS	Fecha: Octubre 2016

Preguntas:

- Relátame un ejemplo de un logro concreto y destacado en su gestión como líder o encargado del área.
- ¿Alguna vez le tocó supervisar a alguien difícil de manejar? ¿En qué contexto? y ¿Cómo resolvió ese problema?
- ¿Cuánto es el tiempo que usted asigna a trabajar con nuevos colaboradores en su equipo de trabajo?
- ¿Cuénteme como es su modalidad de trabajo?

Liderar con el ejemplo		
<p>Capacidad para comunicar la visión estratégica y los valores de la organización a través de un modelo de conducción personal acorde con la ética, motivar a los colaboradores a alcanzar los objetivos planteados con sentido de pertenencia y real compromiso.</p>		
Bajo	Medio	Alto
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Demuestra en sus actos la tendencia a actuar en pos de lograr que los otros hagan lo que él necesita. ❖ Reconoce la importancia de formar una imagen positiva frente a su equipo de trabajo y trata de buscar orientación para manejarse de acuerdo con lo esperado por la organización. ❖ Se conduce sencillez frente a sus interlocutores o auditorio, quedando expuesto a ser dominado por las posiciones de los demás. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Logra acuerdos mediante acciones de negociación adecuada. ❖ Se preocupa por elaborar estrategias sencillas para lograr la colaboración de los demás. ❖ Implementa acciones sugeridas por sus superiores vinculadas a persuadir a los otros con eficacia y alcanza sus objetivos. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Se preocupa por el efecto que causaría sus palabras de acuerdo con el interlocutor que enfrenta y se conduce en consecuencia, logrando siempre aceptación. ❖ Es perseverante en el cumplimiento de sus metas y desarrolla acciones novedosas que despierten el interés y la colaboración de su gente. ❖ Prevé posibles obstáculos que se le puedan presentar a los demás y siempre posee argumentos rebatir posiciones adversas.

Preguntas:

	DICCIONARIO DE COMPETENCIAS	Código: RH/00-0
	RECURSOS HUMANOS	Fecha: Octubre 2016


- ¿Qué hace en su tiempo libre?
- ¿Cuánto tiempo extra ha trabajado últimamente? ¿Por qué?
- ¿Cómo motiva a sus colaboradores? ¿Qué métodos ha probado que para usted haya generado resultados positivos? ¿Por qué?
- ¿Cuál es la imagen que usted proyecta hacia su equipo de trabajo y compañeros? ¿Por qué?

3. COMPETENCIAS POR ÁREA

Definición: Son un conjunto de características que deben poseer todos los colaboradores pertenecientes a un área en específico.

3.1. Área Administrativa

Calidad y mejora continua		
<p>Capacidad para optimizar los recursos disponibles (suministros de oficina, tecnología.) y agregar valor a través de ideas, enfoques o soluciones originales o diferentes en relación con la tarea asignada, las funciones de las personas y/o procesos y métodos de la organización.</p>		
Bajo	Medio	Alto
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Conoce lo necesario para cumplir eficientemente con sus responsabilidades. ❖ Comprende superficialmente la interrelación de su área con otros departamentos de la organización. ❖ Toma iniciativas propias para mejorar los procedimientos de su área. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Conoce ampliamente los temas relacionados con su especialidad. ❖ Muestra interés por permanecer actualizado en los conocimientos técnicos requeridos por su área. ❖ Comprende la interrelación existente entre su área y otros departamentos de la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Es experto en los conocimientos concernientes a su área de trabajo y se actualiza permanentemente. ❖ Aplica los conceptos teóricos y prácticas modernas al desarrollo de sus actividades. ❖ Comprende y relaciona los conocimientos de otras áreas que se relacionan con la suya.

	DICCIONARIO DE COMPETENCIAS	Código: RH/00-0
	RECURSOS HUMANOS	Fecha: Octubre 2016


Preguntas:

- Cuénteme si alguna vez tuvo que resolver o implementar un procedimiento que no conocía. ¿Qué hizo? ¿Cómo lo resolvió
- ¿Hace cuanto tiempo que se desempeña en su actual puesto? Cuénteme sobre él, responsabilidades, personas a cargo, etc.).
- Cuénteme de alguna situación en la que haya ofrecido su experiencia técnica al servicio de otros departamentos o sectores.

Capacidad de planificación y organización		
Determinar eficazmente metes y prioridades de su tarea, área o proyecto y especificar las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos.		
Bajo	Medio	Alto
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Planea sus tareas a corto plazo. ❖ Hace el seguimiento del cumplimiento de los objetivos y de los plazos. ❖ Administra sus recursos con cuidado. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Calcula tiempos y programa las actividades, definiendo prioridades. ❖ Establece fechas de seguimiento, teniendo en cuenta los plazos finales. ❖ Utiliza los recursos disponibles con eficiencia. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Dirige varios proyectos simultáneamente sin perder el control. ❖ Fija apropiadamente objetivos a largo plazo relevantes y medibles para la organización ❖ Se anticipa a posibles obstáculos que puedan presentarse en el avance hacia los objetivos.

Preguntas:


- Cuénteme acerca de alguna implementación realizada en su área o sector siendo usted el responsable de llevarla adelante, aun cuando quizá usted no fuese el responsable máximo del proyecto.
- En su vida personal, ¿planea viajes u otras situaciones que impliquen un desembolso especial de dinero o le insuman tiempo o algún otro recurso escaso?
- Cuénteme respecto de alguna situación en que a usted o a su área/ sector le haya tocado implementar algo planeado y diseñado por otro y a usted le hayan asignado el control del plan.

	DICCIONARIO DE COMPETENCIAS	Código: RH/00-0
	RECURSOS HUMANOS	Fecha: Octubre 2016

Gestión y logro de objetivos		
<p>Capacidad para orientarse al logro de los objetivos, seleccionar y formar personas, delegar, generar directrices, planificar, analizar información, movilizar recursos organizacionales, controlar la gestión, prevenir riesgos e integrar actividades de manera eficiente para el cumplimiento de la misión y funciones de la organización.</p>		
Bajo	Medio	Alto
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Administra adecuadamente los recursos, de acuerdo con los procesos establecidos. ❖ Marca los tiempos de realización de los trabajos y controla su cumplimiento. ❖ Expresa frustración ante la ineficacia o la pérdida de tiempo, pero no encara las mejoras necesarias. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Regularmente chequea los informes de gestión para evaluar el grado de consecución alcanzado. ❖ Determina claramente a sus compañeros de área los objetivos planteados. ❖ Analiza los resultados obtenidos, para establecer planes de mejora para calidad y optimización de recursos. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Es un referente dentro de la organización en relación con la mejora de la eficiencia. ❖ Planifica la actividad previendo incrementar la competitividad de la organización y satisfacción del cliente.- ❖ Estimula y premia las actitudes y acciones de los colaboradores orientadas a promover la mejora continua.

Preguntas:

- Cuénteme los problemas del día a día propios de su sector y de otros sectores, y como impactan sobre su gestión. ¿Qué hace para resolverlos desde su posición?
- Cuénteme de algún objetivo que se haya plantado en su vida profesional o laboral. ¿Logró alcanzar la meta? ¿Cómo lo logró?
- Cuénteme de una ocasión en que haya estado a cargo de alguna tarea compleja a ejecutar en su área de trabajó. ¿Qué hizo para lograrlo?


	DICCIONARIO DE COMPETENCIAS	Código: RH/00-0
	RECURSOS HUMANOS	Fecha: Octubre 2016

3.2. Área Comercial

Colaboración		
<p>Capacidad para brindar apoyo a los otros (pares, superiores y colaboradores), responder a sus necesidades y requerimientos y solucionar sus problemas o dudas, aunque las mismas no hayan sido manifiestas expresamente.</p>		
Bajo	Medio	Alto
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Proporciona la información que le solicitan en otras áreas. ❖ Muestra interés por colaborar con los demás para la consecución de los objetivos de la organización. ❖ Ayuda a otros cuando se le pide. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Comparte con los demás la información que considera pertinente en cada caso. ❖ Genera confianza en los demás por su actitud generosa a la hora de responsabilizarse de objetivos comunes. ❖ Realiza acciones que contribuyan a los cumplimientos de objetivos de compañeros, sin descuidar los propios. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Mantiene una actitud abierta hacia los demás. ❖ Muestra interés por los objetivos y resultados de otras áreas. ❖ Comparte información con sus colaboradores y pares para realizar aportes a otras áreas de la organización. ❖ Sostiene buenas relaciones interpersonales y genera confianza.

Preguntas:

- ¿Con qué frecuencia interactúa con personas de otros departamentos? Descríbame su relación con ellas.
- ¿Cómo se siente cuando su área o departamento de trabajo es auditado? ¿Cómo recibe a los asesores o consultores?
- Cuénteme de una situación en la que lo hayan asignado a trabajar a un área o con un jefe que no era de su agrado. ¿Cómo se desempeñó usted?


	DICCIONARIO DE COMPETENCIAS	Código: RH/00-0
	RECURSOS HUMANOS	Fecha: Octubre 2016

Dinamismo		
<p>Capacidad para trabajar activamente en situaciones cambiantes y retadoras con interlocutores diversos en jornadas extensas de trabajo, sin que por eso se vean afectados su nivel de actividad o su juicio profesional.</p>		
Bajo	Medio	Alto
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Trabaja duro en jornadas de actividad exigente. ❖ Fluctúa su dinamismo en situaciones que demandan ritmos cambiantes. ❖ Exige del grupo que trabaje, al igual que él, con energía y dinamismo 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Transmite energía al grupo y a su accionar, generando dinamismo adecuado a su grupo de trabajo. ❖ Motiva a la gente para trabajar con dinamismo. ❖ Se maneja flexiblemente en cuanto a la administración de su energía y la de su gente en situaciones que lo demande 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Es reconocido por subordinados y pares como alguien que transmite energía al equipo. ❖ Transmite su energía y dinamismo a todo lo que emprende. ❖ Motiva a sus colaboradores a desarrollar con dinamismo y energía las tareas que tienen por delante.

Preguntas:

- ¿Cómo maneja la transición de un período de descanso al momento de un trabajo?
- ¿Cuánto tiempo extra ha trabajado recientemente? ¿Por qué?
- ¿Qué hace en su tiempo libre?

Orientación al cliente interno y externo		
<p>Capacidad para actuar con sensibilidad ante las necesidades de clientes actuales o potenciales, tanto internos como externos, que se puedan presentar en la actualidad o futuro, de tal manera que pueda comprender sus demandas y generar soluciones efectivas en base a las mismas.</p>		
Bajo	Medio	Alto
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Atiende cordialmente a todos los clientes. ❖ Cumple con las políticas y niveles de calidad de atención al cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Se preocupa por la calidad de cada trabajo que emprende, dando respuesta inmediata a los problemas de sus 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Actúa optimizando en tiempo y forma el producto o servicio brindado y evalúa permanente el nivel de

	DICCIONARIO DE COMPETENCIAS	Código: RH/00-0
	RECURSOS HUMANOS	Fecha: Octubre 2016


<ul style="list-style-type: none"> ❖ Está disponible para consultas y reclamos 	<ul style="list-style-type: none"> clientes. ❖ Se responsabiliza personalmente por la calidad de productos y servicios brindados. ❖ Mejora continuamente los estándares de calidad de los productos y servicios brindados 	<ul style="list-style-type: none"> satisfacción de su cliente. ❖ Se anticipa a las expectativas y demandas de sus clientes ❖ Escucha y muestra empatía ante las necesidades de los clientes.
---	--	---

Preguntas:

- En su período de gestión, ¿se han implementado mejoras en los procedimientos administrativos y en los circuitos de información que hayan mejorado los estándares de calidad de su empresa?
- ¿Ha considerado la repercusión de sus servicios / productos en los clientes?
- ¿Qué procedimientos se han implementado durante su gestión para evaluar la satisfacción del cliente con respecto a los productos / servicios prestados

3.3. Área de Producción

Calidad y mejora continua		
<p>Capacidad para optimizar los recursos disponibles (personas, materiales, etc.) y agregar valor a través de ideas, enfoques o soluciones originales o diferentes en relación con la tarea asignada, las funciones de las personas y/o procesos y métodos de la organización.</p>		
Bajo	Medio	Alto
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Conoce lo necesario para cumplir eficientemente con sus responsabilidades. ❖ Comprende superficialmente la interrelación de su área con otros departamentos de la organización. Toma iniciativas propias para mejorar los 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Conoce ampliamente los temas relacionados con su especialidad. ❖ Muestra interés por permanecer actualizado en los conocimientos técnicos requeridos por su área. Comprende la interrelación existente entre su área y otros departamentos de la 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Es experto en los conocimientos concernientes a su área de trabajo y se actualiza permanentemente. ❖ Aplica los conceptos teóricos y prácticas modernas al desarrollo de sus actividades. Comprende y relaciona los conocimientos de otras

	DICCIONARIO DE COMPETENCIAS	Código: RH/00-0
	RECURSOS HUMANOS	Fecha: Octubre 2016

procedimientos de su área.	organización.	áreas que se relacionan con la suya.
----------------------------	---------------	--------------------------------------


Preguntas:

- Cuénteme si alguna vez tuvo que resolver/ implementar un procedimiento que no conocía. ¿Qué hizo? ¿Cómo lo resolvió?
- ¿Hace cuanto tiempo que desempeña su puesto? Cuénteme sobre él: responsabilidades, personas a cargo, nivel de reporte, etc.
- Cuénteme de alguna situación en la que haya ofrecido su experiencia técnica al servicio de otros departamentos o sectores.
- Respecto a su vida profesional, ¿Se ha planteado objetivos? ¿Qué hará para conseguirlos?

Productividad		
<p>Capacidad para fijarse objetivos de alto desempeño y alcanzarlos exitosamente en el tiempo y con la calidad requerida, agregar valor y contribuir a que la organización mantenga e incremente su liderazgo en el mercado.</p>		
Bajo	Medio	Alto
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Se compromete con los objetivos de la empresa. ❖ Cumple con los objetivos que le han asignado. ❖ Trabaja tiempo extra cuando se le solicita. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Tiene un alto nivel de compromiso con el cumplimiento de los objetivos organizacionales. ❖ Se traza objetivos superiores a los esperados y los cumple. ❖ Está siempre disponible para trabajar tiempo extra, incluso cuando no se le solicite. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Se identifica con la visión y objetivos de la organización, y colabora para el alcance de éstas. ❖ Posee un alto grado de responsabilidad con relación al cumplimiento de los objetivos de su área y colaboradores. ❖ Se adelanta a posibles inconvenientes o problemas y desarrolla estrategias para superarlos.

Preguntas:

- Bríndeme un ejemplo de un factor externo que haya influido negativamente en su tarea. ¿Cómo lo manejó?


	DICCIONARIO DE COMPETENCIAS	Código: RH/00-0
	RECURSOS HUMANOS	Fecha: Octubre 2016

- Describa alguna asignación en el trabajo o universidad, en que haya hecho más de lo requerido.
- ¿Cuáles son las tareas que le disgustan? ¿Cómo las enfoca?

Tolerancia a la presión		
<p>Capacidad para trabajar con determinación, firmeza y perseverancia a fin de alcanzar objetivos difíciles o para concretar acciones, decisiones que requieren un compromiso y esfuerzo mayores que los habituales.</p>		
Bajo	Medio	Alto
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Requiere de alguna guía para organizarse, en algunas ocasiones que el ritmo de trabajo lo demande. ❖ Maneja sin inconvenientes varios problemas a la vez, logrando alcanzar sus objetivos la mayoría de veces. ❖ En situaciones prolongadas de estrés, sus trabajos suelen ser de baja calidad. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Reacciona con predisposición y voluntad para sacar adelante el trabajo a pesar de cambios que demanden mayor esfuerzo. ❖ Transmite confianza y tranquilidad a su entorno directo, alcanzando los objetivos bajo su responsabilidad. ❖ A pesar de atravesar situaciones interpersonales de alta tensión por conflictos, logra desempeñarse adecuadamente, 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Se conduce con profesionalismo, sin exteriorizar desbordes emocionales, en épocas de trabajo que requieran mayor esfuerzo. ❖ Es referente en situaciones de alta exigencia, proveyendo variedad de alternativas para el logro de la tarea y manteniendo la calidad deseada. ❖ Actúa con flexibilidad ante situaciones límite, planeando nuevas estrategias de acción y cumplimiento, a pesar de cambios imprevistos.

Preguntas:

- Describa la situación laboral o académica mas tensa que haya debido resolver. ¿Cómo procedió?
- Cuando tiene presiones de estudio o de trabajo importante y los problemas se amontonan, ¿qué hace para resolverlos?
- Si le asignan una tarea abrumadora, con límites específicos de tiempo, ¿cómo planea su estrategia para cumplir el plazo?


	DICCIONARIO DE COMPETENCIAS	Código: RH/00-0
	RECURSOS HUMANOS	Fecha: Octubre 2016

4. COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

Aprendizaje activo		
<p>Trabajar con material o información nueva y comprender sus implicaciones o consecuencias. Incluye la capacidad para capitalizar la experiencia de otros y propia, propagando el conocimiento adquirido en capacitaciones o con el ejercicio de la actividad.</p>		
Bajo	Medio	Alto
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Está siempre dispuesto a modificar su modo de trabajo habitual cuando se le requiere. ❖ Es abierto a escuchar y contemplar diferentes alternativas de acción. ❖ Acepta sugerencias que le plantean nuevas formas de analizar aspectos relativos a su tarea. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Se interesa y preocupa por capacitarse en aquello que se relaciona directamente con su área de trabajo. ❖ Es permeable a incorporar nuevas formas de trabajo, revisando y modificando con éxito su habitual modo de proceder, ❖ Valora a su entorno y escucha tanto a pares como a superiores en quienes reconoce mayor experiencia o capacitación respecto de algún tema 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Influye con naturalidad a través de las modificaciones de su propia conducta en todo su entorno. ❖ Visualiza rápidamente situaciones para la aplicación exitosa de conocimientos recientemente adquiridos. ❖ Identifica con facilidad nueva información trasladándose a su ámbito de trabajo y a su equipo con notable naturalidad.

Preguntas:


- Cuénteme de alguna anécdota en la que haya tenido que realizar actividades que fueron desconocidas para usted. ¿Cuál fue su reacción? ¿Cómo hizo para desarrollarlas? ¿Alcanzó el objetivo planteado?
- Cuándo se encuentra con temas desconocidos para usted. ¿Cómo reacciona frente a la situación? ¿Qué acciones toma al respecto?
- Cuénteme de alguna situación en la que haya tocado aprender rápido.

	DICCIONARIO DE COMPETENCIAS	Código: RH/00-0
	RECURSOS HUMANOS	Fecha: Octubre 2016

Comprobación		
<p>Conducir pruebas y ensayos para determinar si los equipos, programas de computación o procedimientos están funcionando correctamente.</p>		
Bajo	Medio	Alto
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Verifica el proceso de un procedimiento e informa de alguna inconsistencia a su Superior. ❖ Al entregarle bienes o equipos a su cargo recibe sin verificar su estado. ❖ Al culminar una tarea asignada no comprueba los resultados esperados con su Superior. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Cuando le entregan un equipo o bien a su cargo verifica el buen funcionamiento o estado del mismo. ❖ Verifica la ejecución de una tarea o los resultados de la misma, para reivindicar cualquier anomalía que afecte el resultado. ❖ Recibe la tarea o actividad asignada por su gente y revisa el proceso realizado del mismo. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Diseña procedimientos que permiten probar la adecuada ejecución de una tarea asignada a sus colaboradores. ❖ Determina correcciones eficientes en base al problema encontrado durante el seguimiento al proceso o actividad. ❖ Hace seguimiento exhaustivo de los procesos o actividades que realiza su equipo de trabajo para prevenir o corregir inconvenientes que afecten a los resultados.

Preguntas:

- Cuénteme de alguna situación en la que tuvo que hacer seguimiento del proceso de alguna actividad u objetivo en su vida laboral. ¿Qué pasos siguió? ¿Qué resultados obtuvo?
- ¿Cómo se asegura que un proceso de un procedimiento se ejecute exitosamente? ¿En base a que variables cree que pueda tener éxito? ¿Qué proceso aplicó para comprobar la correcta ejecución de la actividad?
- Cuándo le entregan un informe de una tarea ejecutado por sus colaboradores. ¿Usted que hace una vez entregado? ¿Cómo verifica el éxito de una actividad o proceso?


	DICCIONARIO DE COMPETENCIAS	Código: RH/00-0
	RECURSOS HUMANOS	Fecha: Octubre 2016

Conocimiento de la industria y mercado		
Capacidad para comprender las necesidades de los clientes y consumidores.		
Bajo	Medio	Alto
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Conoce los productos y servicios de la organización. ❖ Comprende el negocio del cliente y sus necesidades. ❖ Tiene conocimientos generales del mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Tiene conocimiento del negocio de sus clientes. ❖ Reconoce las ventajas y desventajas de los productos de las empresas competidoras y sus estrategias comerciales en general. ❖ Muestra interés por investigar y mejorar sus conocimientos acerca del mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Goza de un amplio conocimiento del mercado al cual se dirige la organización y de los mercados relacionados. ❖ Diseña estrategias que otorgan valor agregado a la organización y la hacen más competitiva en el mercado. ❖ Permanece atento a los cambios y fluctuaciones del mercado y posee una visión a futuro que le permite anticiparse a las circunstancias.

Preguntas:

- ¿Cuáles son los puntos fuertes y débiles del negocio de su empresa?
- Relátame cómo ve usted el mercado nacional donde opera la empresa en que trabaja actualmente
- Hábleme del negocio en el que actúa su empresa. ¿Quiénes son los clientes, productos, los proveedores, etc.)

Conocimiento de los productos		
Capacidad para conocer los productos y/o servicios de la organización y evaluar la factibilidad de su adaptación a los requerimientos, preferencias y necesidades de los clientes.		
Bajo	Medio	Alto
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Tiene el conocimiento adecuado de los productos de la empresa. ❖ Busca información sobre los productos de la 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Conoce los productos de la empresa y brinda asesoramiento adecuado sobre los mismos a los clientes. ❖ Resuelve las dudas y 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Conoce perfectamente los diversos productos que ofrece la organización, teniendo en cuenta las ventajas de cada uno frente a la


	DICCIONARIO DE COMPETENCIAS	Código: RH/00-0
	RECURSOS HUMANOS	Fecha: Octubre 2016

<p>competencia, cuando es necesario para discutir algún tema con un cliente</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Traslada a quien corresponde las sugerencias brindadas por los clientes respecto de las mejoras a implementar en los productos ofrecidos. 	<p>consultas de los clientes respecto de los productos de la empresa.</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Tiene conocimiento necesario acerca de la competencia y sus productos. 	<p>competencia.</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Conoce suficientemente a la competencia y se mantiene actualizado sobre sus estrategias y novedades.
---	--	--

Preguntas:

- Cuénteme sobre los productos o servicios que oferta su empresa.
- Esos productos o servicios, ¿se adaptan a las necesidades de sus clientes? Relátame algún caso en que la adaptación haya sido total y otro en que haya habido algún grado de dificultad.
- Propuso alguna acción para mejorar la situación actual? (tanto si la adaptación de los productos es buena como si no lo es)

Destreza matemática		
Habilidad para utilizar los números, sus operaciones básicas y razonamiento matemático para resolver o solucionar problemas.		
Bajo	Medio	Alto
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Domina las cuatro operaciones matemáticas. ❖ Verifica el resultado de una operación matemática mediante una comprobación manual. ❖ Cuenta el cambio (dinero) para entregar al cliente 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Utiliza las matemáticas, realizando cálculos de complejidad media para ejecutar actividades y solucionar problemas. ❖ Verifica la correcta resolución de una operación numérica, realizadas por su gente. ❖ Identifica rápidamente alguna inconsistencia en el proceso de una transacción u operación matemática 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Utiliza las matemáticas para dar argumentos concisos y solucionar problemas. ❖ Soluciona problemas de su área de trabajo mediante el análisis de las variables que determinan los resultados. ❖ Interpreta y expresa con claridad y precisión información, datos y explicaciones a partir de cálculos matemáticos.

	DICCIONARIO DE COMPETENCIAS	Código: RH/00-0
	RECURSOS HUMANOS	Fecha: Octubre 2016


Preguntas:

- Cuénteme de alguna situación en que haya tenido que refutar mediante el uso de las operaciones básicas de la matemática. ¿Cuál fue su argumento? ¿Cómo los evidenció?
- Relate sobre alguna ocasión en que le haya tocado realizar un análisis matemático importante. ¿Cuál fue? ¿Cómo lo hizo? ¿Cuál fue el resultado final?
- Hábleme de una situación en la que debía realizar actividades a partir de un análisis matemático. ¿Cómo lo hizo? ¿Normalmente lo realizaba en su trabajo?

Escucha activa		
Escuchar lo que otra persona está hablando y realizar preguntas adecuadas que permitan eliminar las inquietudes.		
Bajo	Medio	Alto
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Atiende a lo que el cliente o colaborador manifiesta. ❖ Dirige su atención cuando una persona está hablando. ❖ Responde a lo que el cliente o colaborador pregunta. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Escucha primero lo que la otra persona tiene que decir para expresar su opinión. ❖ Responde a las inquietudes de los clientes o colaboradores objetivamente. ❖ Muestra gran empatía en lo que el otro está diciendo para comprender su mensaje o demanda 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Genera preguntas complementarias al receptor para afirmar el mensaje recibido. ❖ Indaga asertivamente información complementaria y esencial para una mejor comprensión de lo manifiesto. ❖ Comprende altamente el lenguaje no verbal de la persona con la que está intercambiando información.

Preguntas:

- Cuándo un visitante o cliente se acerca a usted para pedirle información que maneja. ¿Cuál es el papel que desempeña? ¿Qué hace mientras el otro se comunica con usted?
- Cuénteme de una situación en la que haya tenido que atender varias personas en distintos canales de comunicación de la organización. ¿Cómo hizo para escuchar

	DICCIONARIO DE COMPETENCIAS	Código: RH/00-0
	RECURSOS HUMANOS	Fecha: Octubre 2016


su pedido? ¿Qué estrategia implementa cuando no comprende el mensaje manifiesto? ¿Qué resultado obtuvo?

- ¿Cómo indaga información que no está clara para usted al visitante o cliente?

Evaluación de soluciones		
Observar, determinar y evaluar entre varias alternativas, las acciones y estrategias adecuadas para solución de problemas.		
Bajo	Medio	Alto
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Determina el procedimiento a aplicar para la transcripción de un reporte de forma más rápida. ❖ Observa rápidamente el proceso realizado en una tarea asignada antes de presentarle formalmente. ❖ Decide viablemente entre las alternativas para solucionar algún problema que se haya presentado en su tarea asignada. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Identifica la causa de los problemas, determina alternativas para reivindicar los sucesos, a través de un análisis profundo. ❖ Analiza y evalúa para seleccionar las sugerencias de sus compañeros de equipos que permitirá solucionar o mejorar el resultado de una tarea. ❖ Analiza e interpreta eficientemente los resultados obtenidos en estudios por su gente. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Determina varias alternativas para solucionar problemas y su respectiva probabilidad de éxito de cada una ❖ Observa y analiza meticulosamente los resultados logrados en anteriores soluciones de problemas, para determinar las mejores estrategias. ❖ Analiza los resultados reflejados en estudios para determinar plantear soluciones viables a nivel de departamento u organización.

Preguntas:


- Cuénteme de algún problema que se hay suscitado en su área de trabajo y usted lo hay resuelto satisfactoriamente. ¿Cómo detectó el problema? ¿Qué alternativas propuso? ¿Qué resultado obtuvo?
- Cuénteme de alguna ocasión que haya tenido la oportunidad de generar y presentar alternativas que hicieron más rentable o eficiente alguna actividad en su trabajo anterior. ¿Qué variables considera para afirmar que la actividad tuvo éxito? ¿Cómo escogió la mejor alternativa?
- Relátame una situación problemática que haya tenido en el ámbito laboral o universitario. ¿Qué hizo? ¿Qué alternativas pensó? ¿Qué resultado obtuvo?

	DICCIONARIO DE COMPETENCIAS	Código: RH/00-0
	RECURSOS HUMANOS	Fecha: Octubre 2016

Hablado		
<p>Hablar con los demás de manera clara y comprensible para transmitir fácilmente la información que posee.</p>		
Bajo	Medio	Alto
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Realiza presentaciones en público de manera clara, agradable y constructiva. ❖ Utiliza un lenguaje sencillo pero entendible para el público. ❖ Puede explicar sin tanta dificultad algún inconveniente que se haya presentado la ejecución de una tarea asignada. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Se comunica con facilidad, utilizando un lenguaje adecuado, fluido y extenso. ❖ Muestra seguridad al estar en contacto con otras personas facilitándose la comunicación. ❖ Muestra un lenguaje asertivo y adecuado para expresar la información o sus ideas. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Maneja las objeciones a sus ideas presentando argumento claro y conciso que sustentan opiniones. ❖ Se desempeña exitosamente en conferencias con grupos extensos de personas. ❖ Modula correctamente su voz y hace uso de términos técnicos mientras expone sus argumentos ante tribunales u organismos externos,

Preguntas:


- Cuénteme de alguna situación en la que haya tenido que persuadir a otra persona durante un diálogo referente a un enfoque o idea. ¿Qué argumentó uso? ¿Convenció o no a la persona finalmente?
- Cuénteme de alguna ocasión que haya hecho una presentación hacia un público no conocido. ¿Qué clase de elemento usó en su presentación? ¿Los oyentes comprendieron el mensaje transmitido? ¿Cómo se aseguró que su mensaje fue entendido para los receptores?
- Reláteme de algún momento en que fuera muy importante para usted transmitir sus ideas o información con claridad. ¿Cómo lo hizo? ¿Qué resultados obtuvo?

	DICCIONARIO DE COMPETENCIAS	Código: RH/00-0
	RECURSOS HUMANOS	Fecha: Octubre 2016

Inspección de productos		
Inspeccionar y evaluar la calidad de los productos para garantizar inocuidad y calidez al consumidor.		
Bajo	Medio	Alto
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Avisa oportunamente alguna inconsistencia encontrada durante el proceso de fabricación de productos para tomar medidas correctivas. ❖ Observa fijamente las variables de calidad del producto. ❖ Identifica si el producto posee las condiciones de calidad e inocuidad establecidas por la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Actúa imparcial al momento de dar seguimiento en el proceso de manufactura de alimentos para visualizar inconsistencias que pueden afectar en los resultados esperados ❖ Analiza y evalúa las muestras de producto terminado para verificar la existencia de los estándares de inocuidad y calidad establecidos por la organización ❖ Aplica técnicas e instrumentos que le permiten evaluar la calidad e inocuidad de un producto. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Establece técnicas e instrumentos que permitan la obtención de resultados de calidad de un producto. ❖ Determina las normas de calidad e inocuidad a nivel organizacional para la producción y manipulación de alimentos. ❖ Sugiere e implementa condiciones que permitan mejorar la calidad e inocuidad de un producto procesado.

Preguntas:


- Cuénteme de una experiencia en la encontró una inconsistencia durante la inspección de una muestra. ¿Qué hizo? ¿En qué se basó para determinarlo como inconsistencia a corregir? ¿Qué resultado obtuvo?
- ¿Qué proceso o estrategias utiliza para la inspección de muestras de producto terminado? ¿Cómo sabe si cumple o no con las condiciones necesarias de consumo?
- ¿Cómo evalúa las muestras de producto durante un proceso de manufactura. ¿Qué hace si la muestra no cumple con los requerimientos establecido?

	DICCIONARIO DE COMPETENCIAS	Código: RH/00-0
	RECURSOS HUMANOS	Fecha: Octubre 2016

Identificación de problemas		
Identificar la naturaleza de un problema para establecer o determinar soluciones eficaces.		
Bajo	Medio	Alto
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Compara documentos de respaldo que le permiten asegurar el cumplimiento de las condiciones establecidas para realización de las tareas. ❖ Analiza operaciones realizadas para verificar la adecuada ejecución de la misma. ❖ Avisa y pide ayuda de manera oportuna en caso que haya identificado un problema durante la ejecución de una tarea. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Genera y determina soluciones que permitan corregir problemas identificados en una actividad o proceso ❖ Revisa meticulosamente el procedimiento empleado en una tarea realizada por su gente. ❖ Da solución oportuna a los problemas identificados por sus subordinados durante la ejecución de una tarea asignada. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Analiza el contexto e identifica posibles problemas que se pueden dar durante la ejecución de una actividad para prevenirlos. ❖ Aplica un proceso estructurado que le permitirá la visualización de posibles problemas y evalúa la aplicación de estrategias correctivas. ❖ Implementa un proceso sistematizado para la identificación de problemas a nivel departamental u organizacional.

Preguntas:

- Cuénteme una experiencia en la que haya identificado un problema durante la ejecución de un proceso o actividad. ¿Cuál fue su reacción? ¿Cómo supo que era un problema? ¿Cómo identificó el problema? ¿Qué hizo? ¿Qué resultado obtuvo?
- ¿Qué método aplica para la visualización de problemas durante o al final de una actividad ejecutada?
- Cuénteme de una situación en la que sugirió alternativas correctivas cuando identificó problemas. ¿Cómo expuso sus sugerencias? ¿Qué resultado obtuvo?


	DICCIONARIO DE COMPETENCIAS	Código: RH/00-0
	RECURSOS HUMANOS	Fecha: Octubre 2016

Influencia y negociación		
<p>Capacidad para persuadir a otras personas, utilizar argumentos sólidos y honestos, acercar posiciones mediante el ejercicio del razonamiento conjunto, que contemplen los intereses de todas las partes intervinientes y los objetivos organizacionales.</p>		
Bajo	Medio	Alto
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Es perseverante, mantiene sus argumentos, no cede ante presiones. ❖ Se guía por sus objetivos globales y logra acuerdos razonables para relaciones de corto plazo. ❖ Utiliza la estrategia que habitualmente le da mejores resultados, sin importar el caso particular. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Se mantiene objetivo y contrarresta argumentos prejuiciosos o superficiales con solvencia. ❖ Se muestra cordial y respetuoso en el trato con la contraparte en todas las situaciones. ❖ Busca armarse de argumentos sólidos y contundentes para enfrentar sus interlocutores con seguridad. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Se concentra en los intereses de ambas partes y no en las posiciones personales. ❖ Logra acuerdos satisfactorios para ambas partes, basándose en criterios objetivos. ❖ Logra ponerse en el lugar del otro y anticipar sus necesidades e intereses ante una negociación.

Preguntas:

- ¿A qué personajes famosos admira? ¿Qué valora en ellos? ¿Por qué cree que causan efecto en otras personas?
- ¿Qué imagen piensa que usted deja en los demás? ¿Qué hace usted para que esto suceda?
- ¿Qué piensa de las personas que usan sus capacidades para influenciar a otros? ¿Lo juzga correcto? ¿Le parece mal?

Manejo de recursos humanos		
<p>Capacidad para motivar, evaluar, desarrollar el desempeño de los colaboradores mediante la definición e implementación de políticas y acciones de formación para las personas y equipos, mediante un rol de guía y facilitador que brinda retroalimentación y permitirán garantizar un desempeño exitoso</p>		
Bajo	Medio	Alto
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Brinda diariamente orientación a los 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Brinda feedback cuando su gente lo necesita. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Colabora con notable destreza en la


	DICCIONARIO DE COMPETENCIAS	Código: RH/00-0
	RECURSOS HUMANOS	Fecha: Octubre 2016

<p>colaboradores para alcanzar un nivel de desempeño adecuado.</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Posee un conocimiento actualizado de los temas que competen a sus funciones. ❖ Cuando está en sus posibilidades brinda sugerencias que permitan el mejoramiento de los procesos o gestión del departamento 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Desarrolla una nueva capacidad sólo cuando sea necesario en la implementación de un subsistema o gestión a desarrollarse. ❖ Aporta con sugerencias que permitan la formación y desarrollo de los colaboradores de la organización. 	<p>incorporación de nuevos colaboradores en la organización, mediante una correcta evaluación de necesidades actuales y futuras.</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Lidera acciones de capacitación y desarrollo, preocupándose por conseguir los recursos requeridos para ello. ❖ Implementa acciones que permitan el mejoramiento de la productividad sin dejar de lado el valor del capital humano.
--	---	--

Preguntas:

- Cuénteme de alguna ocasión que haya tenido que transmitir sus conocimientos y habilidades a otros colaboradores. ¿Cómo lo hizo? ¿Cuál fue el resultado final?
- ¿En base a que variables delega funciones a otros? ¿Cómo evalúa su potencial? ¿Qué resultados han generado?
- Cuando un colaborador le entrega un informe o tarea solicitada, que debían ser corregidas o mejoras. ¿Cómo reacciona ante ello? ¿Cómo manejaba la situación si era alguien reacio a las críticas?

Manejo de recursos financieros		
Determinar cómo debe gastarse el dinero para realizar el trabajo y contabilizar los gastos.		
Bajo	Medio	Alto
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Utiliza adecuadamente los recursos financieros que están a su cargo. ❖ Justifica verbalmente los ingresos y egresos del presupuesto que le ha sido asignado ❖ Utiliza el presupuesto 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Se maneja en base a prioridades y presupuesto disponible de la organización para su respectiva asignación en las actividades o procesos a ejecutar. ❖ Contabiliza los ingresos 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Planifica y establece criterios específicos para que los recursos financieros se suministren en la cantidad y en el tiempo requerido para el alcance de metas


	DICCIONARIO DE COMPETENCIAS	Código: RH/00-0
	RECURSOS HUMANOS	Fecha: Octubre 2016

asignado según como se presenten las necesidades.	y egresos para determinar el presupuesto disponible a usar en procedimientos organizacionales. ❖ Justifica las transacciones realizadas mediante métodos verídicos contables.	❖ Aprueba cotizaciones que más le convenga a la organización para el alcance de sus objetivos. ❖ Verifica el eficiente manejo del presupuesto asignado a su gente y plantea medidas correctivas en caso que las amerite
---	--	--

Preguntas:

- ¿En qué se basa para la administración del presupuesto disponible en las distintas actividades de la organización?
- Cuénteme de alguna situación en la que haya estado a cargo del presupuesto para de proyecto. ¿Cómo asignaba el monto para las actividades a realizar? ¿Qué resultado obtuvo?
- ¿Cómo planifica un presupuesto mensual en su área de trabajo? ¿Qué tipo de financiamiento busca para ellos? ¿Qué resultado ha obtenido?

Manejo de recursos materiales		
Obtener y cuidar el uso apropiado de equipos, locales, accesorios y materiales necesarios para realizar ciertos trabajos., garantizando su uso eficiente. Implica conservar de manera responsable los bienes materiales que tiene a su disposición.		
Bajo	Medio	Alto
❖ Utiliza los recursos materiales asignados de acuerdo a la normativa o políticas internas establecidas. ❖ Evita el desperdicio en la utilización de materiales para llevar a cabo sus tareas asignadas. ❖ Cuida de los materiales que le han sido asignados para llevar a cabo sus tareas.	❖ Hace seguimiento del buen uso de los bienes materiales generando sugerencia para la optimización y conservación. ❖ Supervisa que los materiales asignados as su gente sean empleados correctamente en los procesos. ❖ Hace llamados de atención a su gente en	❖ Asigna recursos materiales en base a su conocimiento previo o evaluación de necesidades de los solicitantes. ❖ Establece un presupuesto mensual o anual para la inversión en materiales que faciliten las actividades de sus colaboradores. ❖ Verifica que el pedido de materiales sea necesario


	DICCIONARIO DE COMPETENCIAS	Código: RH/00-0
	RECURSOS HUMANOS	Fecha: Octubre 2016

	<p>caso que no se aprovechen adecuadamente los materiales asignados.</p>	<p>y facilite el alcance de objetivos de la organización.</p>
--	--	---

Preguntas:

- Cuénteme de alguna ocasión que usted estaba a cargo de materiales. ¿Cómo evaluaba la necesidad del colaborador? ¿Qué tipo de políticas o procedimientos aplicaba para el uso de éstos?
- Cuénteme de una situación en la que haya propuesto estrategias para la optimización de recursos materiales. ¿Qué propuso? ¿En base a que elementos propuso? ¿Cuál fue el resultado obtenido a la final?
- Relátame una experiencia que haya tenido cierta dificultad para seguir la normativa en cuanto la utilización adecuado de recursos materiales. ¿Qué pasó? ¿Qué hizo? ¿Qué sugerencias tuvo para mejorar la situación? ¿Qué resultado obtuvo?

Manejo del tiempo		
<p>Organizar los períodos de tiempo destinados a la realización de actividades de modo que permitan el logro de sus metas, objetivos y proyectos. Implica manejar el propio tiempo y el de los demás.</p>		
Bajo	Medio	Alto
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Cumple con sus actividades, objetivos y metas dentro del tiempo establecido. ❖ Se distribuye adecuadamente el tiempo para terminar la tarea asignada eficazmente. ❖ Cumple con sus tareas dentro del horario de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Determina prioridades al momento de ejecutar sus actividades, basándose en la estrategia de planificar los tiempos para optimizarlos. ❖ Trabaja enfocado en la tarea hasta terminarla eficientemente, así le tome tiempo extra del horario de trabajo. ❖ Maneja un buen ritmo de trabajo sincronizado con sus superiores para la ejecución de la tarea en 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Promueve el buen uso y optimiza constantemente su tiempo y de los demás cumpliendo con el objetivo del proyecto eficientemente. ❖ Prevé posibles inconvenientes que pueden interferir en cumplimiento de la tarea a tiempo para plantear medidas de acción. ❖ Determina un ritmo de trabajo para sí y para sus colaboradores que


	DICCIONARIO DE COMPETENCIAS	Código: RH/00-0
	RECURSOS HUMANOS	Fecha: Octubre 2016

	el tiempo programado.	permite el alcance de objetivos departamentales.
--	-----------------------	--

Preguntas:

- Cuénteme de alguna situación en que haya tenido que desempeñarse exitosamente en varias actividades a la vez. ¿Cómo organizó su tiempo? ¿Cómo reaccionó ante la situación? ¿Logró con su objetivo?
- Explíqueme como llevaba a cabo con el control de sus actividades. ¿En qué plazos tenía que cumplirlos? ¿En alguna ocasión no logró cumplir con todos? ¿En qué hubiese mejorado?
- Cuénteme. ¿Cómo se desenvolvía en sus actividades diarias cuando tenía poco tiempo para cumplirlas. ¿De qué manera se organizaba? ¿Lograba alcanzar su objetivo inicial?

Monitoreo y control		
Evaluar cuán bien está algo o alguien aprendiendo o haciendo algo.		
Bajo	Medio	Alto
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Verifica a menudo los procesos que se estén llevando a cabo en una tarea asignada. ❖ Si identifica algún problema durante el proceso, no siempre le informa al colaborador de ello. ❖ Respeta las pautas de trabajo que le son asignadas para llevar a cabo una buena labor. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Examina algunas actividades en un momento apropiado para asegurar que se está cumpliendo con las especificaciones acordadas. ❖ Brinda una retroalimentación constructiva a la persona que lleva a cabo la ejecución de un proceso para corregir inconsistencias. ❖ Sugiere pautas y herramientas que permitan un mejor monitoreo de las actividades que realizan su gente. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Realiza chequeos constantes de calidad, para indicar las condiciones fuera de especificación que deben ser corregidas. ❖ Establece procesos eficientes en los procedimientos del departamento u organización. ❖ Aplica el ciclo planear, ejecutar, verificar y actuar en los proyectos organizacionales que están a su cargo.

	DICCIONARIO DE COMPETENCIAS	Código: RH/00-0
	RECURSOS HUMANOS	Fecha: Octubre 2016


Preguntas:

- Cuénteme de una situación en la que haya estado a cargo de un grupo. ¿Cómo sabía si habían alcanzado el objetivo? ¿Qué medidas tomaba en caso de darse alguna inconsistencia en el proceso? ¿Qué resultado obtuvo?
- ¿Cómo se da cuenta que sus instrucciones dada a un grupo de personas han sido entendidas completamente?
- ¿Qué método utiliza para dar seguimiento y control a una persona que recién está aprendiendo de la actividad laboral?

Operación y control		
<p>Evaluar y dar seguimiento al cumplimiento de objetivos, verificando la ejecución de procedimientos o tareas. Implica identificar acciones correctivas que se pueden implementar para reivindicar las desviaciones existentes en equipos y sistemas informáticos.</p>		
Bajo	Medio	Alto
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Ajusta los controles de una máquina para que tenga un mejor desempeño. ❖ Evalúa para verificar cuan bien está ejecutando una actividad. ❖ Aplica medidas de corrección que le determinan sus superiores para corregir alguna inconsistencia en las máquinas y equipos. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Evalúa, da seguimiento y ajusta los rendimientos obtenidos de acuerdo a los indicadores establecidos en cada proceso. ❖ Aplica medidas de prevención y mantenimiento en los equipos y máquinas. ❖ Sugiere alternativas que mejoren el rendimiento de las máquinas y equipos a nivel organizacional 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Evalúa los resultados obtenidos a nivel de gestión monitoreando los rendimientos establecidos. ❖ Determina y aplica correcciones a los procesos en base a las desviaciones encontradas a nivel organizacional. ❖ Plantea medidas que permitan la optimización de equipos y sistemas informáticos de la organización.

Preguntas:

- Cuénteme de alguna ocasión en la que haya evaluado la ejecución de actividades de sus colaboradores. ¿Cómo evaluó? ¿Qué medidas preventivas propuso? ¿Qué resultados obtuvo?

	DICCIONARIO DE COMPETENCIAS	Código: RH/00-0
	RECURSOS HUMANOS	Fecha: Octubre 2016


- Bríndeme un ejemplo e un logro concreto y destacado en su gestión de supervisión. ¿Qué hizo? ¿Cómo lo llevó a cabo? ¿Qué resultados obtuvo?
- ¿Alguna vez le tocó supervisar a alguien difícil de manejar? ¿Cómo resolvió ese problema? ¿Logró cumplir con el objetivo planteado?

Orientación a los resultados con calidad		
<p>Capacidad para orientar los comportamientos propios y/o de otros hacia el logro o superación de los resultados esperados, bajo estándares de calidad establecidos, fijar metas desafiantes, mejorar y mantener altos niveles de rendimiento.</p>		
Bajo	Medio	Alto
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Alcanza sus metas y objetivos. ❖ Se esfuerza por cumplir con lo esperado en situaciones de presión y está dispuesto a trabajar tiempo extra para lograrlo. ❖ Determina plazos adecuados para llevar a cabo sus tareas y evalúa a posteriori su cumplimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Cumple satisfactoriamente con los objetivos de su área, aún en situaciones de presión. ❖ Realiza modificaciones en sus métodos y procedimientos e implementa herramientas prácticas para obtener mejores resultados. ❖ Se preocupa por sus clientes y realiza acciones para lograr su mayor satisfacción. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Establece para sí objetivos realistas y desafiantes por encima de los estándares de la organización y hace lo mismo con su equipo. ❖ Sus resultados superan los niveles esperados, motiva y entrena a su gente para que trabaje en el mismo sentido. ❖ Elabora propuestas para optimizar sus métodos de trabajo, agregando valor a la organización.

Preguntas:

- Cuénteme de una situación en la que le hayan fijado una meta retadora. ¿Cuál fue su reacción? ¿Qué hizo para lograrlo? ¿Cuál fue el resultado final?
- Si jefe le fija una meta y usted no la comparte. ¿Cómo reacciona?
- Cuál fue su último logro en su anterior trabajo. ¿Qué hizo para alcanzarlo?

Orientación al servicio		
<p>Buscar activamente la manera de ayudar a los clientes, proveedores y visitantes en general. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente.</p>		
Bajo	Medio	Alto
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Muestra interés por 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Se preocupa por realizar 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Siempre está disponible


	DICCIONARIO DE COMPETENCIAS	Código: RH/00-0
	RECURSOS HUMANOS	Fecha: Octubre 2016

<p>mejorar y corregir los errores cometidos en la atención de sus clientes.</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Releva los pedidos y solicitudes de los clientes cuando toma contacto con ellos. ❖ Interpreta adecuadamente los requerimientos de los clientes. 	<p>el seguimiento de las necesidades de cada cliente para cumplir con sus requerimientos.</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Realiza esfuerzos adicionales para satisfacer las necesidades de cada cliente para cumplir con los requerimientos. ❖ Posee un trato cordial y amable con el cliente y se interesa por él como persona. 	<p>para el cliente y excede sus requerimientos.</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Logra que los clientes sientan que son lo más importante para la organización. ❖ Constantemente explora nuevas necesidades de los clientes y busca la forma de satisfacerlas.
--	---	--

Preguntas:

- Cuénteme de alguna situación conflictiva que haya tenido con algún cliente. ¿Cómo reaccionó? ¿Qué hizo para solucionar el inconveniente? ¿Qué resultado obtuvo?
- ¿Cómo mide el nivel de satisfacción de sus clientes internos y externo referente a su servicio brindado?
- Referente a los clientes tanto internos, como externos. ¿Cómo es su relación? ¿Con quiénes se relaciona más en el ejercicio de su profesión o trabajo?

Pensamiento analítico		
Capacidad para comprender una situación, identificar sus partes y organizarlas sistemáticamente, a fin de determinar sus interrelaciones y establecer prioridades para actuar.		
Bajo	Medio	Alto
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Detecta problemas actuales o cercanos. ❖ Comprende los procesos en los cuales está involucrado. ❖ Puede organizar información relevante para la resolución de los temas a su cargo. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Comprende los procesos relacionados a su trabajo y con otras áreas de la organización. ❖ Detecta a tiempo la existencia de problemas en su área. ❖ Está atento a las oportunidades. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Utiliza una visión de conjunto en el análisis de la información. ❖ Detecta la existencia de los problemas relacionados con su área y otros sectores de la organización. ❖ Identifica las relaciones causa-efecto de los

	DICCIONARIO DE COMPETENCIAS	Código: RH/00-0
	RECURSOS HUMANOS	Fecha: Octubre 2016

		problemas actuales y potenciales.
--	--	-----------------------------------


Preguntas:

- Resolver una tarea implica recoger información y datos acerca de otros. ¿Cómo lo hace? Bríndeme ejemplos de una tarea donde haya tenido que recurrir a diversas fuentes para obtener información.
- ¿Qué tipo de informes debe redactar en su trabajo actual? ¿Qué tipo de variables considera para realizar los informes?
- Cuénteme una decisión importante que haya tenido que tomar recientemente en relación con su profesión. ¿Cuál era la situación? ¿Por qué escogió esa alternativa?

Pensamiento conceptual		
<p>Capacidad para entender situaciones complejas, descomponiéndolas en pequeñas partes y puntos clave, identificar pasó a paso sus implicaciones y las relaciones causa-efecto que se generan, con el objetivo de actuar de acuerdo con un orden de prioridades a fin de conseguir la mejor solución.</p>		
Bajo	Medio	Alto
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Resuelve problemas de baja complejidad y de su área de incumbencia directa. ❖ Detecta incongruencias, pequeñas tendencias e interrelaciones entre algunos datos no muy complejos de su misma área. ❖ Presenta sus análisis de situaciones actuales en informes sencillos y claros. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Descubre relaciones entre datos de su misma área. ❖ Soluciona problemas de mediana complejidad, basándose en situaciones semejantes ocurridas en el pasado. ❖ Presenta ideas creativas para resolver problemas de su área. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Soluciona problemas y situaciones poco definidos que requieren un alto grado de creatividad. ❖ Identifica con facilidad problemas que no han sido detectados, analizados, estudiados o expuestos en alguna teoría. ❖ Descubre relaciones entre datos complejos de áreas no relacionadas entre sí.

Preguntas:

- ¿Cuándo usted tiene un problema que resolver, ¿por dónde empieza? Cite un ejemplo.


	DICCIONARIO DE COMPETENCIAS	Código: RH/00-0
	RECURSOS HUMANOS	Fecha: Octubre 2016

- ¿Usted cree ser una persona creativa? Dígame por qué sí o por qué no a través de un ejemplo.
- ¿Usted cree ser una persona que establece con facilidad conexiones entre temas, más allá de lo evidente? Cite un ejemplo de algún caso en que haya usado esta habilidad, en su estudio o en su vida laboral.

Pensamiento crítico		
Utilizar la lógica y el análisis para identificar fortalezas o debilidades de enfoques o proposiciones y sugerir mejoras para la reivindicación de las mismas.		
Bajo	Medio	Alto
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Determina si es válido o no los argumentos dados por un colaborador en la ejecución de una tarea. ❖ Determina si la actividad ejecutada está realizada en base a los parámetros establecidos. ❖ Reconoce la importancia de su trabajo en el resultado final del área al que pertenece 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Genera sugerencias o correcciones a propuestas o enfoques de acuerdo a las fortalezas y debilidades percibidas ❖ Identifica con objetividad los aspectos positivos y negativos de una propuesta o enfoque a través de análisis lógicos. ❖ Detecta problemas u oportunidades para el abordaje de tareas en las que cuenta con experiencia previa. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Determina las consecuencias en la organización al suscitarse un cambio en las operaciones y/o actividades. ❖ Clasifica variables que involucran la realización de los trabajos o proyectos asignados a su gente, usando gráficos y tablas explicativas. ❖ Detecta la existencia de oportunidades, adelantándose a posibles obstáculos en un análisis crítico y minucioso de la situación.

Preguntas:

- Cuénteme. ¿Cómo realizó el proceso de análisis de alguna propuesta o enfoque que implicaba un gran impacto en su área de trabajo? ¿Qué resultados obtuvo? ¿Cómo expuso planteó sus sugerencias?
- Bríndeme un ejemplo de alguna situación en la que haya previsto las consecuencias de la implicación de un cambio en las actividades o procesos de la organización. ¿Cómo identificó las consecuencias? ¿Cómo expuesto sus comentarios? ¿Qué resultado obtuvo?


	DICCIONARIO DE COMPETENCIAS	Código: RH/00-0
	RECURSOS HUMANOS	Fecha: Octubre 2016

- Cuénteme alguna situación en la que no haya estado de acuerdo con alguna propuesta en su anterior trabajo. ¿Cómo reaccionó? ¿Cómo determinó que la propuesta no era viable?

Pensamiento estratégico		
<p>Capacidad para comprender los cambios del entorno y establecer su impacto a corto, mediano y largo plazo en la organización, optimizar las fortalezas internas, actuar sobre las debilidades y aprovechar las oportunidades del contexto.</p>		
Bajo	Medio	Alto
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Está atento a los cambios del entorno. ❖ Interpreta adecuadamente la información de la que dispone. ❖ Puede adecuarse a los cambios de contexto detectando nuevas oportunidades de negocios en situaciones favorables. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Comprende los cambios del entorno y las oportunidades de mercado. ❖ Detecta nuevas oportunidades para hacer negocios y para crear alianzas estratégicas. ❖ Establece mecanismos de información periódica sobre la marcha de la organización para la toma de decisiones. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Percibe oportunamente cuando hay que abandonar un negocio o reemplazarlo por otro. ❖ Analiza profunda y velozmente la información para identificar la mejor respuesta estratégica. ❖ Evalúa escenarios alternativos y estrategias adecuadas para todos ellos.

Preguntas:


- ¿Cuál son las oportunidades que usted ha identificado para el negocio de la organización? ¿En qué información se basó para hacerlo? ¿Qué indicios ha considerado para identificar los negocios que había que dejar?
- ¿Qué nuevos objetivos ha definido para su vida profesional que le genere retos? ¿Cómo piensa conseguirlo? ¿En qué tiempo estima obtenerlo?
- ¿Cuáles son las áreas más estratégicas de su actual trabajo que usted controla actualmente?

	DICCIONARIO DE COMPETENCIAS	Código: RH/00-0
	RECURSOS HUMANOS	Fecha: Octubre 2016

Recopilación de información		
<p>Hallar la manera adecuada de estructurar o clasificar distintos niveles de información, recolectar, relacionar datos para se que consoliden en un mismo conocimiento. Implica el análisis profundo o el pedido de la información concreta, la resolución de discrepancias haciendo una serie de preguntas sin un objetivo en concreto</p>		
Bajo	Medio	Alto
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Solicita los datos necesarios para el desarrollo satisfactorio de la tarea. ❖ Obtiene información actualizada para la elaboración de sus reportes. ❖ Se sirve de las fuentes disponibles de información, evaluando con criterio la necesidad de la misma. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Averigua sobre la información que se relaciona con su tarea y que es necesaria para la ejecución de la tarea. ❖ Toma en cuenta la recomendación de fuentes de datos que podrían aportarle información pertinente. ❖ Busca y recibe información relevante para sí y para otros como un aporte adicional a la tarea encomendada. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Identifica con destreza fuentes de recopilación y revisión de datos poco comunes con información altamente valiosa para la organización. ❖ Establece procedimientos permanentes de recopilación y revisión de información necesaria para situaciones futuras. ❖ Es referente dentro de la organización por mantenerse al tanto de toda la información clave referida a la competencia y al mercado general.

Preguntas:


- ¿Cuándo le ha tomado obtener información relevante. ¿De qué tipo de fuentes la obtenía? ¿Qué técnicas de indagación aplicaba?
- Cuénteme de alguna experiencia en que le haya tocado recoger información para un fin determinado. ¿Qué pasó? ¿Cómo obtuvo la información? ¿Cuál fue el resultado final?
- ¿Recuerda haber hallado información que le pareció interesante o creyó que le sería útil en algún momento? ¿Cómo obtuvo la información? ¿Cuál fue su motivación para buscarla?

	DICCIONARIO DE COMPETENCIAS	Código: RH/00-0
	RECURSOS HUMANOS	Fecha: Octubre 2016

Responsabilidad		
<p>Capacidad para para respetar las normas establecidas y las buenas costumbres tanto en ámbito organizacional como fuera de ella.</p>		
Bajo	Medio	Alto
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Asume con seriedad sus trabajos, sobreestimando los tiempos y obteniendo finalmente resultados usando el máximo plazo disponible. ❖ Logra comprometerse con los proyectos en los que participa y cumple con su parte. ❖ Le cuesta establecer prioridades en la gama de tareas asignadas, requiriendo del apoyo de algún par o de su superior inmediato. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Identifica con claridad aquellas tareas que requieren de mayor dedicación y sabe redistribuir sus tiempos para desarrollarlas adecuadamente. ❖ Tiene actitud comprometida con las tareas en las que está involucrado y puede dar cuenta de los resultados que siempre procura cumplir en tiempo y forma. ❖ Critica su desempeño atinadamente y se auto exige mejoras con el objetivo de dar los mejor de sí en la tarea asignada. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Antepone el trabajo a las actividades personales, aun sin que se le pida, evalúa atinadamente las ocasiones en que se requiere de su esfuerzo extra. ❖ Muestra disponibilidad ante el objetivo propuesto. ❖ Se fija altos objetivos que siempre cumple, autoerigiéndose plazos y mejorando la calidad del trabajo o proyecto asignado.

Preguntas:

- ¿En cuánto tiempo cursó la carrera? ¿Trabajaba mientras estudiaba? ¿Por qué?
- Si estudia y trabaja. ¿Qué tipo de trabajo realiza? ¿Con qué horario? ¿Qué dificultades le generó trabajar y estudiar al mismo tiempo? ¿Cuál fue la más importante? ¿Le dio prioridad al trabajo o al estudio?
- ¿Desarrollaba alguna actividad extracurricular en la universidad? ¿De qué tipo? ¿A qué se dedicaba durante las vacaciones?


	DICCIONARIO DE COMPETENCIAS	Código: RH/00-0
	RECURSOS HUMANOS	Fecha: Octubre 2016

Temple y dinamismo		
<p>Capacidad para actuar con serenidad, determinación, firmeza, entusiasmo y perseverancia a fin de alcanzar objetivos retadores o para llevar a cabo acciones y/o emprendimientos que requieran compromiso y dedicación.</p>		
Bajo	Medio	Alto
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Da cuenta de sus errores ante los demás, aunque en ocasiones culpa por ellos a otras personas o al contexto. ❖ Reconoce las situaciones adversas y logra mantenerse firme y no decaer en su ánimo. ❖ Realiza esfuerzos para mantener el control ante los fracasos y dificultades. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Mantiene el control del área ante las circunstancias adversas. ❖ Analiza y asimila sus errores pasados y aprende de ellos para mejorar su desempeño actual o futuro. ❖ Identifica las debilidades en su desempeño y trabaja duramente en el desarrollo de sus habilidades y potencial. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Se mantiene fuerte y lúcido ante las adversidades. ❖ Afronta las dificultades y los riesgos con fortaleza y serenidad. ❖ Mantiene un buen ritmo de trabajo y un alto desempeño ante situaciones complejas o problemáticas.

Preguntas:

- Cuénteme de alguna situación no exitosa en su vida profesional. ¿Qué pasó? ¿Cómo se sintió?
- Cuénteme si usted ha sufrido algún revés importante en su vida personal o profesional. ¿Qué pasó? ¿Cómo se sintió?
- Indagar cómo analiza situaciones no exitosas de la compañía o de su sector (por ejemplo, no haber alcanzado un presupuesto de ventas)

Toma de decisión		
<p>Elegir entre varias alternativas, aquella que es viable para el alcance de objetivos, mediante un análisis exhaustivo de los posibles efectos y riesgos así como posibilidades de implicación.</p>		
Bajo	Medio	Alto
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Le es irrelevante la selección de alternativas viables y se basa en una elección al azar. ❖ Se maneja por intuición 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Actúa de forma proactiva, seleccionando la mejor opción en base a la información que maneja. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Posee una visión de largo plazo, que le permitirá anticiparse y prever alternativas de acción.

	DICCIONARIO DE COMPETENCIAS	Código: RH/00-0
	RECURSOS HUMANOS	Fecha: Octubre 2016

<p>al momento de seleccionar opciones en el trabajo.</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Escoge la opción que más convenga a su porvenir y no a del grupo o de la mayoría. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ No le cuesta asumir ciertos riesgos profesionales. ❖ Actúa con preocupación ante la toma de decisión basándote en un análisis que le permita escoger la mejor alternativa con un menor impacto de riesgo. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Indaga y estudia muy bien las alternativas antes de seleccionar la más factible para el área u organización. ❖ Escoge alternativas que resultarán muy eficientes a largo plazo para la organización.
--	--	---

Preguntas:

- Cuénteme de alguna situación complicada en la que le haya tocado tomar una decisión. ¿Cómo evaluó las opciones? ¿Qué método aplicó para informarse?
 - Cuénteme sobre su primera experiencia cuando tuvo que tomar una decisión en el ámbito profesional. ¿Cómo evaluó las alternativas? ¿Cómo se sintió? ¿Cuál fue el resultado final que obtuvo?
- Cuénteme e una ocasión en la que tuvo que tomar una decisión rápidamente. ¿En qué se basó para determinar las alternativas? ¿Cuáles fueron los resultados?

MANUAL DE CARGOS

CARLISNACKS CÍA. LTDA.



Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
Jessica López ESTUDIANTE PUCE	Ing. Marlene Carrión JEFE DE RRHH	Rodrigo Laso GERENTE GENERAL



	MANUAL DE CARGOS	Código: RH/00-0
	RECURSOS HUMANOS	Fecha: Noviembre 2016

TABLA DE CONTENIDOS

Tabla de Contenidos.....	54
Empacadora.....	55
Operador de Máquina de Empaque.....	57
Auxiliar de Empaque.....	59
Auxiliar de Procesos Operativos de Extrusión.....	61
Operador de Máquina de Extrusión.....	63
Operador de Máquina de Extrusión dulce.....	65
Auxiliar de Procesos Operativos de Papas.....	67
Operador de Máquina de Papas.....	69
Supervisor de Producción.....	71
Asistente Administrativo de Producción.....	73
Jefe de Producción.....	75
Técnico de Gestión de Calidad.....	77
Analista de Laboratorio.....	79
Jefe de Gestión de Calidad.....	81
Auxiliar de Bodega de Materia Prima.....	83
Jefe de Bodega de Materia Prima.....	85
Técnico de Mantenimiento.....	87
Gerente de Producción.....	89
Auxiliar de Limpieza.....	92
Jefe de Recursos Humanos.....	94
Asistente de Recursos Humanos.....	96
Trabajadora Social.....	98
Coordinador de la Organización y de Sistemas.....	100
Contador General.....	103
Asistente Contable.....	105
Contador de Costos.....	107
Auditor interno.....	109
Recepcionista.....	111
Técnico de Salud y Seguridad Ocupacional.....	113
Asistente de Gerencia.....	116
Facturadora.....	118
Recaudadora.....	120
Auxiliar de Bodega de Producto Terminado.....	122
Jefe de Bodega de Producto Terminado.....	124
Descargador Perchero.....	126
Chofer de Reparto.....	128
Jefe de Logística.....	130
Publicista.....	132

	MANUAL DE CARGOS	Código: RH/00-0
	RECURSOS HUMANOS	Fecha: Noviembre 2016

DESCRIPTIVO DE CARGO

1. Datos de identificación

Cargo: Empacadora	Departamento: Empaque
Nivel: Operativo	Área: Producción
Supervisa a: No aplica	Fecha de elaboración: Noviembre 2016
Supervisado por: Supervisor de planta	Horario: 6am – 2pm, 2pm – 10pm y 10pm - 6am

2. Misión del cargo:


Verificar que el empaque del producto terminado cumpla con las especificaciones de calidad e inocuidad establecidas.

3. Actividades del puesto

Actividades del puesto	F	CO	CM	Total
Empacar manualmente el producto terminado en las fundas de polipropileno de acuerdo a las diferentes presentaciones.	5	2	4	13
Limpiar y desinfectar las máquinas y sitio de trabajo.	5	5	1	10
Colocar sachets y muñecos.	5	2	2	9
Verificar que el peso del producto este de acuerdo a la presentación del producto.	5	3	1	8
Verificar la correcta impresión del código (fecha de elaboración, fecha de vencimiento, lote y precio)	5	3	1	8
Verificar que la máquina realice el correcto sellado horizontal y vertical del empaque, es decir, el correcto funcionamiento de la mordaza y plancha.	5	2	1	7
Pesar las cantidades del rechazo del polipropileno al finalizar el día y reportar al Supervisor de Producción.	5	1	1	6
Alistar el material que requiere de acuerdo al programa de producción.	5	1	1	5

4. Interfaz del puesto

Actividades esenciales	Interfaz Nombre de las unidades, puestos, clientes, usuarios o beneficiarios directos de la actividad
Empacar manualmente el producto terminado en las fundas de polipropileno de acuerdo a las diferentes presentaciones.	Cliente y la organización
Limpiar y desinfectar las máquinas y sitio de trabajo.	Cliente y la organización
Colocar sachets y muñecos.C	Cliente y la organización

	MANUAL DE CARGOS	Código: RH/00-0
	RECURSOS HUMANOS	Fecha: Noviembre 2016

5. Conocimientos requeridos

Actividades esenciales	Conocimientos
Empacar manualmente el producto terminado en las fundas de polipropileno de acuerdo a las diferentes presentaciones.	Las características físicas del productos
Limpiar y desinfectar las máquinas y sitio de trabajo.	Manejo adecuado de insumos de limpieza
Colocar sachets y muñecos.	No aplica

6. Instrucción formal requerida

Nivel de instrucción Formal	Indique el área de conocimientos formales (ejemplo, administración, economía)
Bachillerato	Indistinto

7. Experiencia laboral requerida


Dimensiones de Experiencia	Detalle
Tiempo de experiencia	1 año
Contenido de la experiencia	Cualquier área de trabajo

8. Competencias requeridas

Competencias	Definición	Relevancia		
		Grado A	Grado B	Grado C
Aprendizaje activo	Determinar el impacto que tiene el peso de los productos antes de empacarlos para su distribución		X	
Pensamiento crítico	Determinar si el área de trabajo posee las condiciones adecuadas de limpieza y orden			X
Comprobación	Verificar si un objeto se encuentra en su respectivo lugar			X

9. Bienes asignados

Muebles	Equipos	Herramientas
		Útiles de limpieza de área de trabajo

	MANUAL DE CARGOS	Código: RH/00-0
	RECURSOS HUMANOS	Fecha: Noviembre 2016

DESCRIPTIVO DE CARGO

1. Datos de identificación

Cargo: Operador de máquina	Departamento: Empaque
Nivel: Operativo	Área: Producción
Supervisa a: No aplica	Fecha de elaboración: Noviembre 2016
Supervisado por: Supervisor de planta	Horario: 6am – 2pm, 2pm – 10pm y 10pm - 6am

2. Misión del cargo:

Poner en funcionamiento y manejar las máquinas empacadoras; de tal manera que se cumplan con las especificaciones de calidad e inocuidad establecidas.


3. Actividades del puesto

Actividades del puesto	F	CO	CM	Total
Programar el codificador con los datos del código (fecha de elaboración, fecha de vencimiento, precio y lote)	5	5	5	30
Colocar los rollos de polipropileno y cintas de promoción en las máquinas empacadoras de acuerdo al programa de producción	5	5	4	25
Calibrar nuevamente las máquinas cuando existan cambios en la producción	5	4	4	21
Pesar los rollos antes de colocar en la máquina empacadora	5	5	3	20
Revisar el nivel de temperatura de la plancha y la mordaza de las máquinas empacadoras (sellado horizontal y vertical)	5	3	4	17
Indicar a los Auxiliares de extrusión o papas que están listas las máquinas para producir	5	4	3	17
Controlar el tiempo de receso que toman las(los) Empacadoras(res)	5	2	2	9
Pesar las mermas del producto alojados en el plato de la máquina durante el turno y reportar al Supervisor de Producción	5	2	2	9
Mantener limpia el área de trabajo	5	2	2	9
Encender y apagar las máquinas	5	1	1	6

4. Interfaz del puesto

Actividades esenciales	Interfaz Nombre de las unidades, puestos, clientes, usuarios o beneficiarios directos de la actividad
Programar el codificador con los datos del código (fecha de elaboración, fecha de vencimiento, precio y lote)	Área producción, Bodega de PT y Costos
Colocar los rollos de polipropileno y cintas de promoción en las máquinas empacadoras de acuerdo al programa de producción	Área de producción
Calibrar nuevamente las máquinas cuando existan cambios en la producción	Área de producción

5. Conocimientos requeridos

	MANUAL DE CARGOS	Código: RH/00-0
	RECURSOS HUMANOS	Fecha: Noviembre 2016

Actividades esenciales	Conocimientos
Programar el codificador con los datos del código (fecha de elaboración, fecha de vencimiento, precio y lote)	Manejo de pantallas táctiles del codificador
Colocar los rollos de polipropileno y cintas de promoción en las máquinas empacadoras de acuerdo al programa de producción	Característica del producto y rollo de polipropileno a usa
Calibrar nuevamente las máquinas cuando existan cambios en la producción	Manejo de pantallas táctiles de cambio de producto

6. Instrucción formal requerida

Nivel de instrucción Formal	Indique el área de conocimientos formales (ejemplo, administración, economía)
Bachillerato	Indistinto

7. Experiencia laboral requerida


Dimensiones de Experiencia	Detalle
Tiempo de experiencia	1 año
Contenido de la experiencia	Manejo en maquinaria

8. Competencias requeridas

Competencias	Definición	Relevancia		
		Grado A	Grado B	Grado C
Pensamiento crítico	Determinar si el codificador está en base a las especificaciones de la producción			X
Aprendizaje activo	Trabajar con material nuevo en base a las disposiciones y analizar las consecuencias de la aplicación incorrecta del mismo			X
Pensamiento conceptual	Aplicar conceptos elementales en la solución			X

9. Bienes asignados

Muebles	Equipos	Herramientas
	Máquina empacadora	Llaves de mantenimiento

	MANUAL DE CARGOS	Código: RH/00-0
	RECURSOS HUMANOS	Fecha: Noviembre 2016

DESCRIPTIVO DE CARGO

1. Datos de identificación

Cargo: Auxiliar de empaque	Departamento: Empaque
Nivel: Operativo	Área: Producción
Supervisa a: No aplica	Fecha de elaboración: Noviembre 2016
Supervisado por: Supervisor de planta	Horario: 6am – 2pm, 2pm – 10pm y 10pm - 6am

2. Misión del cargo:

Recibir, cuantificar y almacenar las cantidades de pacas o cajas producidas para la posterior entrega a la Bodega de Producto Terminado; de tal manera que se cumplan con las especificaciones de calidad e inocuidad establecidas.


3. Actividades del puesto

Actividades del puesto	F	CO	CM	Total
Realizar entregas parciales de pacas o cajas a la Bodega de Producto Terminado.	5	4	5	25
Realizar la entrega total de las pacas o cajas producidas en el turno a la Bodega de Producto Terminado.	5	4	4	21
Reportar al final del turno la cantidad de pacas o cajas producidas al Supervisor de Planta.	5	5	3	20
Alistar los coches para recoger las pacas o cajas producidas durante el turno.	5	4	3	17
Estibar y cuantificar por ítem las pacas o cajas producidas en el turno de acuerdo a las especificaciones de calidad e inocuidad.	5	3	4	17
Sellar pacas o embalar cajas del producto terminado.	5	5	2	15

4. Interfaz del puesto

Actividades esenciales	Interfaz Nombre de las unidades, puestos, clientes, usuarios o beneficiarios directos de la actividad
Realizar entregas parciales de pacas o cajas a la Bodega de Producto Terminado.	Bodega de Producto terminado
Realizar la entrega total de las pacas o cajas producidas en el turno a la Bodega de Producto Terminado.	Bodega de Producto terminado
Reportar al final del turno la cantidad de pacas o cajas producidas al Supervisor de Planta.	Supervisor de planta, Asistente administrativo de Producción, Departamento de Costos

5. Conocimientos requeridos

	MANUAL DE CARGOS	Código: RH/00-0
	RECURSOS HUMANOS	Fecha: Noviembre 2016

Actividades esenciales	Conocimientos
Realizar entregas parciales de pacas o cajas a la Bodega de Producto Terminado.	Productos y sus características
Realizar la entrega total de las pacas o cajas producidas en el turno a la Bodega de Producto Terminado.	Productos y sus características
Reportar al final del turno la cantidad de pacas o cajas producidas al Supervisor de Planta.	Operaciones matemáticas

6. Instrucción formal requerida

Nivel de instrucción Formal	Indique el área de conocimientos formales (ejemplo, administración, economía)
Bachillerato	Indistinto

7. Experiencia laboral requerida


Dimensiones de Experiencia	Detalle
Tiempo de experiencia	1 año
Contenido de la experiencia	Cualquier área de trabajo

8. Competencias requeridas

Competencias	Definición	Relevancia		
		Grado A	Grado B	Grado C
Aprendizaje activo	Trabajar con materiales e información nueva y comprender sus implicaciones correspondientes			X
Conocimiento de los productos	Conocer adecuadamente los productos de la organización			X
Destreza matemática	Calcular el número de productos entregados			X

9. Bienes asignados

Muebles	Equipos	Herramientas
	Coches de carga	
	Coches de carga a mano	

	MANUAL DE CARGOS	Código: RH/00-0
	RECURSOS HUMANOS	Fecha: Noviembre 2016

DESCRIPTIVO DE CARGO

1. Datos de identificación

Cargo: Auxiliar de proceso operativo	Departamento: Extrusión
Nivel: Operativo	Área: Producción
Supervisa a: No aplica	Fecha de elaboración: Noviembre 2016
Supervisado por: Supervisor de planta	Horario: 6am – 2pm, 2pm – 10pm y 10pm - 6am

2. Misión del cargo:

Abastecer a la sección de empaque del producto extruido a ser empacado; de tal manera que se cumplan con las especificaciones de calidad e inocuidad establecidas.


3. Actividades del puesto

Actividades del puesto	F	CO	CM	Total
Ubicar los anillos y fundas de polietileno para recolectar el producto extruido.	5	4	4	21
Verificar que la cantidad de sal y aceite del producto extruido sea la establecida.	5	4	4	21
Recolectar el producto extruido en fundas de polietileno.	5	5	3	20
Calentar aceite para los tres turnos.	3	5	3	18
Almacenar el producto extruido de acuerdo a las especificaciones de calidad e inocuidad establecidas.	5	4	3	17
Abastecer a las máquinas empacadoras con el producto extruido.	5	4	3	17
Limpiar y desinfectar el sitio de trabajo.	5	2	2	9

4. Interfaz del puesto

Actividades esenciales	Interfaz Nombre de las unidades, puestos, clientes, usuarios o beneficiarios directos de la actividad
Ubicar los anillos y fundas de polietileno para recolectar el producto extruido.	Área de producción y cliente
Verificar que la cantidad de sal y aceite del producto extruido sea la establecida.	Área de producción cliente y Bodega de PT
Recolectar el producto extruido en fundas de polietileno.	Área de producción y cliente

5. Conocimientos requeridos

	MANUAL DE CARGOS	Código: RH/00-0
	RECURSOS HUMANOS	Fecha: Noviembre 2016

Actividades esenciales	Conocimientos
Ubicar los anillos y fundas de polietileno para recolectar el producto extruido.	Características de fundas de polietileno
Verificar que la cantidad de sal y aceite del producto extruido sea la establecida.	Proceso del producto y características de l producto
Recolectar el producto extruido en fundas de polietileno.	Peso, medida y características de las fundas de polietileno

6. Instrucción formal requerida

Nivel de instrucción Formal	Indique el área de conocimientos formales (ejemplo, administración, economía)
Bachillerato	Indistinto

7. Experiencia laboral requerida


Dimensiones de Experiencia	Detalle
Tiempo de experiencia	1 año
Contenido de la experiencia	Cualquier área de trabajo

8. Competencias requeridas

Competencias	Definición	Relevancia		
		Grado A	Grado B	Grado C
Aprendizaje activo	Trabajar con materiales e información nueva y comprender sus implicaciones correspondientes			X
Conocimiento de los productos	Conocer adecuadamente los productos de la organización			X
Comprobación	Recolectar el producto terminado verificando la consistencia del mismo en base a sus características			X

9. Bienes asignados

Muebles	Equipos	Herramientas
		De mantenimiento de maquinaria

	MANUAL DE CARGOS	Código: RH/00-0
	RECURSOS HUMANOS	Fecha: Noviembre 2016

DESCRIPTIVO DE CARGO

1. Datos de identificación

Cargo: Operador de máquina	Departamento: Extrusión
Nivel: Operativo	Área: Producción
Supervisa a: No aplica	Fecha de elaboración: Noviembre 2016
Supervisado por: Supervisor de planta	Horario: 6am – 2pm, 2pm – 10pm y 10pm - 6am

2. Misión del cargo:


Poner en funcionamiento y manejar el extrusor y hornos; de tal manera que se cumplan con las especificaciones de calidad e inocuidad establecidas.

3. Actividades del puesto

Actividades del puesto	F	CO	CM	Total
Verificar que las condiciones del producto extruido cumpla con las especificaciones de calidad e inocuidad establecidas	5	5	4	25
Preparar la mezcla de griz	5	3	4	17
Contabilizar y reportar la cantidad de materia prima recibida y entregada (saldo inicial y saldo final) en el turno	5	3	4	17
Verificar que la maquinaria tenga las condiciones adecuadas para producir	5	3	3	14
Llenar las Órdenes de Producción	5	3	3	14
Adecuar la maquinaria de acuerdo al tipo de producto que se va a producir	5	3	2	11
Encender y apagar el extrusor y los hornos	5	2	1	7
Reportar daños en la maquinaria que no se puedan solucionar al Supervisor de Producción cuando se generen	3	3	1	6

4. Interfaz del puesto

Actividades esenciales	Interfaz Nombre de las unidades, puestos, clientes, usuarios o beneficiarios directos de la actividad
Verificar que las condiciones del producto extruido cumpla con las especificaciones de calidad e inocuidad establecidas	Área de producción, Gestión de calidad, clientes
Preparar la mezcla de griz	Área de producción
Contabilizar y reportar la cantidad de materia prima recibida y entregada (saldo inicial y saldo final) en el turno	Departamento de Costos, Bodega de PT y Planificación de la producción

	MANUAL DE CARGOS	Código: RH/00-0
	RECURSOS HUMANOS	Fecha: Noviembre 2016

5. Conocimientos requeridos

Actividades esenciales	Conocimientos
Verificar que las condiciones del producto extruido cumpla con las especificaciones de calidad e inocuidad establecidas	Características de los productos
Preparar la mezcla de gritz	Características de los productos y mezcla de gritz
Contabilizar y reportar la cantidad de materia prima recibida y entregada (saldo inicial y saldo final) en el turno	Operaciones matemáticas básicas

6. Instrucción formal requerida

Nivel de instrucción Formal	Indique el área de conocimientos formales (ejemplo, administración, economía)
Bachillerato	Indistinto

7. Experiencia laboral requerida


Dimensiones de Experiencia	Detalle
Tiempo de experiencia	2 – 3 años
Contenido de la experiencia	Manejo de maquinaria de producción de alimentos

8. Competencias requeridas

Competencias	Definición	Relevancia		
		Grado A	Grado B	Grado C
Inspección de productos	Chequear el producto obtenido para verificar condiciones de calidad			X
Pensamiento analítico	Identificas las variables básicas de una correcta mezcla			X
Destreza matemática	Contar la cantidad de material utilizado y sobrante			X

9. Bienes asignados

Muebles	Equipos	Herramientas
	Máquina de extrusión	Llaves de mantenimiento

	MANUAL DE CARGOS	Código: RH/00-0
	RECURSOS HUMANOS	Fecha: Noviembre 2016

DESCRIPTIVO DE CARGO

1. Datos de identificación

Cargo: Operador de máquina	Departamento: Extruido dulce
Nivel: Operativo	Área: Producción
Supervisa a: No aplica	Fecha de elaboración: Noviembre 2016
Supervisado por: Supervisor de planta	Horario: 6am – 2pm, 2pm – 10pm y 10pm - 6am

2. Misión del cargo:

Realizar el cubrimiento de los productos de extruido dulce; de tal manera que se cumplan con las especificaciones de calidad e inocuidad establecidas.

3. Actividades del puesto


Actividades del puesto	F	CO	CM	Total
Preparar la miel o el caramelo	5	4	4	21
Contabilizar y reportar la cantidad de materia prima recibida y entregada (saldo inicial y saldo final) en el turno	5	3	3	14
Llenar las Órdenes de Producción	5	3	3	14
Adecuar la maquinaria de acuerdo al tipo de producto que se va a producir	5	3	2	11
Verificar que la maquinaria tenga las condiciones adecuadas para producir	5	2	1	9
Abastecer a la máquina de miel o caramelo para el cubrimiento	5	2	2	9
Encender y apagar el extrusor y los hornos	5	2	1	7
Reportar daños en la maquinaria que no se puedan solucionar al Supervisor de Producción cuando se generen	3	2	1	5

4. Interfaz del puesto

Actividades esenciales	Interfaz Nombre de las unidades, puestos, clientes, usuarios o beneficiarios directos de la actividad
Preparar la miel o el caramelo	Área de producción y cliente
Contabilizar y reportar la cantidad de materia prima recibida y entregada (saldo inicial y saldo final) en el turno	Departamentos de Costos y Bodega de MP
Llenar las Órdenes de Producción	Supervisor de planta

5. Conocimientos requeridos

Actividades esenciales	Conocimientos
Preparar la miel o el caramelo	Características de cubrimiento dulce

	MANUAL DE CARGOS	Código: RH/00-0
	RECURSOS HUMANOS	Fecha: Noviembre 2016

Contabilizar y reportar la cantidad de materia prima recibida y entregada (saldo inicial y saldo final) en el turno	Operaciones matemáticas básicas
Llenar las Órdenes de Producción	Características de productos del área y formato de órdenes de producción

6. Instrucción formal requerida

Nivel de instrucción Formal	Indique el área de conocimientos formales (ejemplo, administración, economía)
Bachillerato	Indistinto

7. Experiencia laboral requerida


Dimensiones de Experiencia	Detalle
Tiempo de experiencia	2 años
Contenido de la experiencia	Manejo de maquinaria de manufactura

8. Competencias requeridas

Competencias	Definición	Relevancia		
		Grado A	Grado B	Grado C
Pensamiento analítico	Identificas las variables básicas de una correcta mezcla			X
Destreza matemática	Contar la cantidad de material utilizado y sobrante			X
Aprendizaje activo	Analizar las características del tipo de producto y formato de orden de producción antes de su uso			X

9. Bienes asignados

Muebles	Equipos	Herramientas
	Máquina de extrusión de cubierta dulce	Llaves de mantenimiento

	MANUAL DE CARGOS	Código: RH/00-0
	RECURSOS HUMANOS	Fecha: Noviembre 2016

DESCRIPTIVO DE CARGO

1. Datos de identificación

Cargo: Auxiliar proceso operativo	Departamento: Papas
Nivel: Operativo	Área: Producción
Supervisa a: No aplica	Fecha de elaboración: Noviembre 2016
Supervisado por: Supervisor de planta	Horario: 6am – 2pm, 2pm – 10pm y 10pm - 6am

2. Misión del cargo:


Seleccionar y desechar la papa cruda y procesada que no cumpla con las especificaciones de calidad e inocuidad.

3. Actividades del puesto

Actividades del puesto	F	CO	CM	Total
Eliminar papa procesada que no cumple las especificaciones de calidad e inocuidad.	5	5	4	25
Seleccionar las papas grandes y cortar en base a las condiciones de calidad e inocuidad de la empresa	5	4	4	21
Adecuar la sección de la maquinaria que le corresponde, es decir, colocar transportadores, bandas, etc.	5	3	3	14
Pesar y almacenar las fundas de papa procesada que no cumplió las especificaciones de calidad e inocuidad.	5	2	4	13
Contabilizar los quintales de papa utilizados al cierre del turno.	5	3	2	11
Abastecer a las máquinas empacadoras con el producto procesado.	5	3	2	11
Estibar en el área de producción los quintales de papa en los pallets asignados de acuerdo a las especificaciones de calidad e inocuidad establecidos.	5	1	5	10
Cernir, pesar y almacenar la miga de papa cruda que se generó durante el turno.	5	2	2	9
Encender el saborizador.	4	2	2	8
Recolectar y almacenar en gavetas la papa procesada de acuerdo a la presentación	5	3	1	8
Retirar y almacenar en gavetas la papa procesada cuando los silos estén llenos.	5	2	1	7
Reportar al Operador de Máquina el peso de la papa desechada.	5	2	1	7
Limpiar y desinfectar la maquinaria y sitio de trabajo.	5	2	1	7
Abastecer a la máquina empacadora con sachets o material promocional.	3	2	1	5

4. Interfaz del puesto

Actividades esenciales	Interfaz Nombre de las unidades, puestos, clientes, usuarios o beneficiarios directos de la actividad
Eliminar papa procesada que no cumple las especificaciones de calidad e inocuidad.	Área de producción, Bodega de PT y cliente

	MANUAL DE CARGOS	Código: RH/00-0
	RECURSOS HUMANOS	Fecha: Noviembre 2016

Seleccionar las papas grandes y cortar en base a las condiciones de calidad e inocuidad de la empresa	Área de producción y cliente
Adecuar la sección de la maquinaria que le corresponde, es decir, colocar transportadores, bandas, etc.	Área de producción

5. Conocimientos requeridos

Actividades esenciales	Conocimientos
Eliminar papa procesada que no cumple las especificaciones de calidad e inocuidad.	Características de calidad e inocuidad de la empresa
Seleccionar las papas grandes y cortar en base a las condiciones de calidad e inocuidad de la empresa	Características de calidad e inocuidad de la empresa
Adecuar la sección de la maquinaria que le corresponde, es decir, colocar transportadores, bandas, etc.	Características de maquinaria y herramientas a usar según la sección

6. Instrucción formal requerida

Nivel de instrucción Formal	Indique el área de conocimientos formales (ejemplo, administración, economía)
Bachillerato	Indistinto

7. Experiencia laboral requerida


Dimensiones de Experiencia	Detalle
Tiempo de experiencia	1 año
Contenido de la experiencia	En cualquier área de trabajo

8. Competencias requeridas

Competencias	Definición	Relevancia		
		Grado A	Grado B	Grado C
Inspección de productos	Chequear el producto cumpla con características de calidad e inocuidad.			X
Pensamiento crítico	Determinar si la materia prima es apropiada para su uso.			X
Aprendizaje activo	Analizar las características de la maquinaria a usar.			X

9. Bienes asignados

Muebles	Equipos	Herramientas
	Máquina saborizadora	Montacargas
	Máquina rebanadora	Gavetas de recolección
		Cernidora
		Balanza

	MANUAL DE CARGOS	Código: RH/00-0
	RECURSOS HUMANOS	Fecha: Noviembre 2016

DESCRIPTIVO DE CARGO

1. Datos de identificación

Cargo: Operador de máquina	Departamento: Papas
Nivel: Operativo	Área: Producción
Supervisa a: No aplica	Fecha de elaboración: Noviembre 2016
Supervisado por: Supervisor de planta	Horario: 6am – 2pm, 2pm – 10pm y 10pm - 6am

2. Misión del cargo:

Poner en funcionamiento y manejar la línea de papas; de tal manera que se cumplan con las especificaciones de calidad e inocuidad establecidas.


3. Actividades del puesto

Actividades del puesto	F	CO	CM	Total
Verificar que el producto procesado cumpla las especificaciones de calidad e inocuidad	5	5	4	25
Ubicar anillos, cuchillas y demás partes de acuerdo al tipo de producto que se va a producir.	4	4	3	16
Calentar el aceite y mantener el nivel necesario del mismo en la freidora	5	2	5	15
Contabilizar las materias primas recibidas y entregadas (saldo inicial y saldo final) en el turno	5	3	3	14
Llenar las Órdenes de Producción	5	3	2	11
Encender y apagar la maquinaria.	5	4	1	9
Verificar que los Auxiliares de Procesos hayan adecuado las diferentes secciones de la maquinaria para iniciar la producción.	5	2	2	9
Verificar el correcto funcionamiento de la maquinaria	5	3	1	8

4. Interfaz del puesto

Actividades esenciales	Interfaz Nombre de las unidades, puestos, clientes, usuarios o beneficiarios directos de la actividad
Verificar que el producto procesado cumpla las especificaciones de calidad e inocuidad	Área de producción, departamento de Gestión de calidad y cliente
Ubicar anillos, cuchillas y demás partes de acuerdo al tipo de producto que se va a producir.	Área de producción
Calentar el aceite y mantener el nivel necesario del mismo en la freidora	Área de producción, departamento de Gestión de calidad y cliente

5. Conocimientos requeridos

	MANUAL DE CARGOS	Código: RH/00-0
	RECURSOS HUMANOS	Fecha: Noviembre 2016

Actividades esenciales	Conocimientos
Verificar que el producto procesado cumpla las especificaciones de calidad e inocuidad	Características de calidad e inocuidad de la empresa
Ubicar anillos, cuchillas y demás partes de acuerdo al tipo de producto que se va a producir.	Características de herramientas y productos
Calentar el aceite y mantener el nivel necesario del mismo en la freidora	Características de temperatura del aceite en la freidora

6. Instrucción formal requerida

Nivel de instrucción Formal	Indique el área de conocimientos formales (ejemplo, administración, economía)
Bachillerato	Indistinto


7. Experiencia laboral requerida

Dimensiones de Experiencia	Detalle
Tiempo de experiencia	2 años
Contenido de la experiencia	Manejo de maquinaria de manufactura

8. Competencias requeridas

Competencias	Definición	Relevancia		
		Grado A	Grado B	Grado C
Inspección de productos	Chequear producto elaborado para saber si cumple con los requerimientos de calidad e inocuidad de la empresa.			X
Aprendizaje activo	Analizar las características de las herramientas previo a usarlas.			X
Pensamiento crítico	Determinar si el aceite posee la temperatura y consistencia adecuada.			X

Muebles	Equipos	Herramientas
	Freidora de papa	Anillos y cuchillas
		Llaves de mantenimiento

	MANUAL DE CARGOS	Código: RH/00-0
	RECURSOS HUMANOS	Fecha: Noviembre 2016

DESCRIPTIVO DE CARGO

1. Datos de identificación

Cargo: Supervisor de Producción	Departamento: Supervisión de planta
Nivel: Operativo	Área: Producción
Supervisa a: Auxiliares, empacadoras, operadores y personal de limpieza	Fecha de elaboración: Noviembre 2016
Supervisado por: Jefe de planta	Horario: 6am – 2pm, 2pm – 10pm y 10pm - 6am

2. Misión del cargo:

Dar cumplimiento y controlar que la ejecución del programa de producción se realice conforme a las especificaciones de calidad e inocuidad establecidas.


3. Actividades del puesto

Actividades del puesto	F	CO	CM	Total
Dar cumplimiento al programa de producción en términos de tiempo y calidad	5	5	5	30
Llenar los formularios: orden de producción, orden de empaque y embalaje y devolución de polipropileno, pedidos de trabajo a mantenimiento, informe general de producción por ítem, informe de sobrantes	5	5	5	30
Vigilar el cumplimiento del Reglamento Interno de Trabajo, Reglamento de SSO, Guía de BPM	5	5	4	25
Garantizar la disponibilidad de recursos y materiales necesarios para ejecutar el programa de producción	4	5	4	24
Organizar y distribuir las diferentes tareas al personal para ejecutar el programa de producción	5	4	3	17
Contabilizar y entregar la producción del turno a la Bodega de Producto de Terminado.	5	4	3	17
Verificar que la utilización de recursos y materiales eficaz.	5	4	2	13
Reportar daños de máquina al departamento de mantenimiento	5	4	1	9

4. Interfaz del puesto

Actividades esenciales	Interfaz Nombre de las unidades, puestos, clientes, usuarios o beneficiarios directos de la actividad
Dar cumplimiento al programa de producción en términos de tiempo y calidad	Área de producción y clientes
Llenar los formularios: orden de producción, orden de empaque y embalaje y devolución de polipropileno, pedidos de trabajo a mantenimiento, informe general de producción por ítem, informe de sobrantes	Departamento de Costos, Bodega de producto terminado y departamento de planificación de la producción
Vigilar el cumplimiento del Reglamento Interno de Trabajo, Reglamento de SSO, Guía de BPM	Toda la organización

5. Conocimientos requeridos

	MANUAL DE CARGOS	Código: RH/00-0
	RECURSOS HUMANOS	Fecha: Noviembre 2016

Actividades esenciales	Conocimientos
Dar cumplimiento al programa de producción en términos de tiempo y calidad	Todos los procesos de producción y procedimiento del personal de apoyo
Llenar los formularios: orden de producción, orden de empaque y embalaje y devolución de polipropileno, pedidos de trabajo a mantenimiento, informe general de producción por ítem, informe de sobrantes	Medidas de peso, características y dimensiones de materiales de empaque de los productos
Vigilar el cumplimiento del Reglamento Interno de Trabajo, Reglamento de SSO, Guía de BPM	Reglamento interno, de SSO y guías de BPM

6. Instrucción formal requerida

Nivel de instrucción Formal	Indique el área de conocimientos formales (ejemplo, administración, economía)
Tercer nivel	Alimentos, Agroindustria o afines

7. Experiencia laboral requerida


Dimensiones de Experiencia	Detalle
Tiempo de experiencia	3 años
Contenido de la experiencia	Producción y manejo de alimentos

8. Competencias requeridas

Competencias	Definición	Relevancia		
		Grado A	Grado B	Grado C
Gestión y logro de objetivos	Capacidad para lograr la obtención de resultados a partir de la selección y formación de personas, la adecuada asignación de tareas en base a la planificación de los recursos de la organización		X	
Manejo de recursos materiales	Monitorear el uso eficiente de materiales de producción al personal de planta para reportar las cantidades utilizadas		X	
Manejo de recursos humanos	Dirigir y controlar as actividades de personal de planta para velar el cumplimiento de los reglamentos		X	

9. Bienes asignados

Muebles	Equipos	Herramientas
Escritorio	Celular corporativo	Calculadora
		Formularios

	MANUAL DE CARGOS	Código: RH/00-0
	RECURSOS HUMANOS	Fecha: Noviembre 2016

DESCRIPTIVO DE CARGO

1. Datos de identificación

Cargo: Asistente administrativo	Departamento: Planificación de la producción
Nivel: Operativo	Área: Producción
Supervisa a: No aplica	Fecha de elaboración: Noviembre 2016
Supervisado por: Jefe de planta	Horario: 8:00am – 4:00pm

2. Misión del cargo:

Apoyar todo el proceso administrativo y operativo del área de producción para dar cumplimiento a los objetivos establecidos; atendiendo los requerimientos de clientes internos y externos; aplicando y cumpliendo con las políticas y procedimientos de la empresa.


3. Actividades del puesto

Actividades del puesto	F	CO	CM	Total
Apoyar al Jefe de Producción en la planificación y ejecución del programa de producción.	5	5	5	30
Elaborar turnos del personal de producción	4	5	4	24
Remitir a Recursos Humanos los memorandos y demás comunicados relacionados con los trabajadores.	4	4	4	20
Inducir a los puestos de trabajo a los nuevos trabajadores de producción	1	4	4	17
Elaborar acta de entrega y recepción (anexo producto Supermaxi)	4	4	3	16
Elaborar memorandos (llamados de atención, permisos recuperables, multas, etc.) de los trabajadores de producción.	5	4	2	13
Elaborar diariamente el Informe de Producción para el Gerente de Producción.	5	3	2	11
Coordinar las vacaciones de los trabajadores.	2	3	2	8
Elaborar el informe mensual de desechos orgánicos resultantes del proceso de producción.	2	2	3	8

4. Interfaz del puesto

Actividades esenciales	Interfaz Nombre de las unidades, puestos, clientes, usuarios o beneficiarios directos de la actividad
Apoyar al Jefe de Producción en la planificación y ejecución del programa de producción.	Jefe de producción
Remitir a Recursos Humanos los memorandos y demás comunicados relacionados con los trabajadores.	Departamento de recursos humanos
Elaborar turnos del personal de producción	Área de producción

5. Conocimientos requeridos

	MANUAL DE CARGOS	Código: RH/00-0
	RECURSOS HUMANOS	Fecha: Noviembre 2016

Actividades esenciales	Conocimientos
Apoyar al Jefe de Producción en la planificación y ejecución del programa de producción.	Manejo de office, manejo de personal
Remitir a Recursos Humanos los memorandos y demás comunicados relacionados con los trabajadores.	Manejo de office
Elaborar turnos del personal de producción	Manejo de office, reconocimiento del personal de producción, Reglamento interno y Código de trabajo

6. Instrucción formal requerida

Nivel de instrucción Formal	Indique el área de conocimientos formales (ejemplo, administración, economía)
Tecnología	Producción de alimentos

7. Experiencia laboral requerida


Dimensiones de Experiencia	Detalle
Tiempo de experiencia	2 años
Contenido de la experiencia	Producción de alimentos y administración

8. Competencias requeridas

Competencias	Definición	Relevancia		
		Grado A	Grado B	Grado C
Capacidad de planificación y organización	Determinar eficazmente metas y prioridades para el área de producción y definir acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de objetivos fijados			X
Orientación con el cliente interno	Capacidad para actuar orientado a la satisfacción del cliente interno			X
Manejo del tiempo	Distribuir el tiempo en base a las necesidades organizacionales al personal de producción		X	

9. Bienes asignados

Muebles	Equipos	Herramientas
Escritorio	Computadora	No aplica
3 archivadores	2 impresoras	
	Teléfono de escritorio	
	Celular corporativo	

	MANUAL DE CARGOS	Código: RH/00-0
	RECURSOS HUMANOS	Fecha: Noviembre 2016

DESCRIPTIVO DE CARGO

1. Datos de identificación

Cargo: Jefe de producción	Departamento: Planificación de la producción
Nivel: Táctico	Área: Producción
Supervisa a: Supervisores de planta y Asistente administrativo de producción	Fecha de elaboración: Noviembre 2016
Supervisado por: Gerente de planta	Horario: 8:00am – 4:00pm

2. Misión del cargo:


Planificar, organizar, ejecutar y controlar el programa de producción.

3. Actividades del puesto

Actividades del puesto	F	CO	CM	Total
Elaborar y garantizar el cumplimiento del programa de producción; dando cumplimiento a las Normas Ambientales, de Seguridad y Salud Ocupacional, y de Calidad e Inocuidad.	5	4	5	25
Planificar, ejecutar y controlar los planes, programas y proyectos institucionales.	4	5	4	24
Realizar la planificación del recurso humano para la ejecución del programa de producción.	4	4	5	24
Conocer, promover y ejecutar la política Ambiental, de Seguridad y Salud en el Trabajo; y Calidad e Inocuidad; en el desarrollo de sus actividades laborales con responsabilidad social.	2	5	4	22
Dirigir y controlar los procedimientos involucrados en los procesos gerenciales, misionales y de apoyo de la empresa.	5	4	4	21
Realizar la requisición de materia prima y materiales para la ejecución del programa de producción.	4	4	3	16
Supervisar el cumplimiento de los funcionarios a su cargo del Plan de Manejo Ambiental, Reglamento de Seguridad y Salud Ocupacional, y Guía de BPM.	2	4	3	14
Supervisar el cumplimiento al Reglamento Interno de Trabajo de los trabajadores a su cargo.	5	3	3	14

4. Interfaz del puesto

Actividades esenciales	Interfaz Nombre de las unidades, puestos, clientes, usuarios o beneficiarios directos de la actividad
Elaborar y garantizar el cumplimiento del programa de producción; dando cumplimiento a las Normas Ambientales, de Seguridad y Salud Ocupacional, y de Calidad e Inocuidad.	Organización y cliente
Planificar, ejecutar y controlar los planes, programas y proyectos institucionales.	Organización
Realizar la planificación del recurso humano para la ejecución del programa de producción.	Área de producción y comercial

	MANUAL DE CARGOS	Código: RH/00-0
	RECURSOS HUMANOS	Fecha: Noviembre 2016

5. Conocimientos requeridos

Actividades esenciales	Conocimientos
Elaborar y garantizar el cumplimiento del programa de producción; dando cumplimiento a las Normas Ambientales, de Seguridad y Salud Ocupacional, y de Calidad e Inocuidad.	Normas ambientales, de SSO, Calidad e inocuidad de la empresa y administración de recursos
Planificar, ejecutar y controlar los planes, programas y proyectos institucionales.	Administración de recursos, gestión de proyectos
Realizar la planificación del recurso humano para la ejecución del programa de producción.	Administración de recursos, Código del trabajo y reglamento interno

6. Instrucción formal requerida

Nivel de instrucción Formal	Indique el área de conocimientos formales (ejemplo, administración, economía)
Tercer nivel	Administración, Alimentos, Agronomía

7. Experiencia laboral requerida


Dimensiones de Experiencia	Detalle
Tiempo de experiencia	4 años
Contenido de la experiencia	Administración de planta manufacturera

8. Competencias requeridas

Competencias	Definición	Relevancia		
		Grado A	Grado B	Grado C
Pensamiento estratégico	Capacidad para actuar y conducir al personal de producción en función a los objetivos organizacionales			X
Planificación y organización	Capacidad para diseñar e implementar mecanismos de seguimiento y verificación de los grados de avance por etapas para controlar y tomar medidas correctivas		X	
Orientación a los resultados con calidad	Conducir al área de producción, tomando en cuenta que la organización es un sistema integrado donde las acciones y resultados repercuten en conjunto		X	

9. Bienes asignados

Muebles	Equipos	Herramientas
Escritorio	Computadora	
Archivador	Teléfono de escritorio	
	Celular corporativo	

	MANUAL DE CARGOS	Código: RH/00-0
	RECURSOS HUMANOS	Fecha: Noviembre 2016

DESCRIPTIVO DE CARGO

1. Datos de identificación

Cargo: Técnico de Gestión de Calidad	Departamento: Gestión de Calidad
Nivel: Operativo	Área: Producción
Supervisa a: Auxiliares, empacadoras, operadores y personal de limpieza	Fecha de elaboración: Noviembre 2016
Supervisado por: Jefe de Gestión de Calidad	Horario: 6am – 2pm, 2pm – 10pm y 10pm - 6am

2. Misión del cargo:


Revisar que la materia prima, la producción en proceso y el producto terminado cumplan con los parámetros de calidad e inocuidad establecidos.

3. Actividades del puesto

Actividades del puesto	F	CO	CM	Total
Inspeccionar y controlar la calidad de los procesos productivos de acuerdo con los parámetros y procedimientos establecidos.	5	4	4	21
Inspeccionar la calidad de las materias primas e insumos de acuerdo con los parámetros y procedimientos establecidos.	5	4	3	17
Identificar y notificar al Jefe de Calidad el desvío en los procesos productivos a fin de tomar acciones correctivas.	5	3	3	14
Elaborar los registros correspondientes a cada etapa de los procesos productivos, materias primas e insumos, y producto terminado.	5	3	3	14
Inspección de vehículos que transportan materia prima y que despachan el producto terminado	5	3	3	14
Realizar el inventario de materia prima mensualmente.	2	4	3	14
Tomar muestras de materias primas e insumos producto en el proceso y productos terminado	5	2	3	11
Verificar la limpieza y condiciones necesarias en cada área de trabajo.	5	3	2	11

4. Interfaz del puesto

Actividades esenciales	Interfaz Nombre de las unidades, puestos, clientes, usuarios o beneficiarios directos de la actividad
Inspeccionar y controlar la calidad de los procesos productivos de acuerdo con los parámetros y procedimientos establecidos.	Clientes y organización
Inspeccionar la calidad de las materias primas e insumos de acuerdo con los parámetros y procedimientos establecidos.	Clientes y organización
Identificar y notificar al Jefe de Calidad el desvío en los procesos productivos a fin de tomar acciones correctivas.	Departamento de producción, gestión de calidad

	MANUAL DE CARGOS	Código: RH/00-0
	RECURSOS HUMANOS	Fecha: Noviembre 2016

5. Conocimientos requeridos

Actividades esenciales	Conocimientos
Inspeccionar y controlar la calidad de los procesos productivos de acuerdo con los parámetros y procedimientos establecidos.	Metrología, riesgos y peligros de contaminación de productos alimentación, BPM, características de los procesos y productos
Inspeccionar la calidad de las materias primas e insumos de acuerdo con los parámetros y procedimientos establecidos.	Metrología, riesgos y peligros de contaminación de productos alimentación, BPM, características de los procesos y productos
Identificar y notificar al Jefe de Calidad el desvío en los procesos productivos a fin de tomar acciones correctivas.	Riesgos y peligros de contaminación de productos alimentación, BPM, características de los procesos y productos

6. Instrucción formal requerida

Nivel de instrucción Formal	Indique el área de conocimientos formales (ejemplo, administración, economía)
Tercer nivel	Administración, Alimentos, Agronomía

7. Experiencia laboral requerida


Dimensiones de Experiencia	Detalle
Tiempo de experiencia	1 años
Contenido de la experiencia	Técnico de control de calidad

8. Competencias requeridas

Competencias	Definición	Relevancia		
		Grado A	Grado B	Grado C
Orientación a los resultados con calidad	Mantener una actitud constante orientada al logro o supervisión de los resultados esperados, según los estándares de calidad establecidos			X
Inspección de productos	Medir las característica de producto en base a las especificaciones de calidad e inocuidad de la empresa para garantizar el consumo seguro del cliente		X	
Pensamiento analítico	Detectar inconsistencias durante los procesos productivos	X		

9. Bienes asignados

Muebles	Equipos	Herramientas
Escritorio	Computador	Equipos de medición
Archivadores		

	MANUAL DE CARGOS	Código: RH/00-0
	RECURSOS HUMANOS	Fecha: Noviembre 2016

DESCRIPTIVO DE CARGO

1. Datos de identificación

Cargo: Analista de Laboratorio	Departamento: Control de calidad
Nivel: Operativo	Área: Producción
Supervisa a: No aplica	Fecha de elaboración: Noviembre 2016
Supervisado por: Jefe de Gestión de Calidad	Horario: 8:00am – 4:00pm

2. Misión del cargo:

Organizar y aplicar técnicas y métodos de análisis químico e instrumental, sobre materias y productos, orientados al control de calidad e investigación; actuando bajo normas de buenas prácticas de laboratorio, de seguridad personal y medioambiental.


3. Actividades del puesto

Actividades del puesto	F	CO	CM	Total
Realizar análisis físico-químicos de materias primas, productos en proceso y productos terminados.	5	4	4	21
Cumplir con los programas de aseguramiento de calidad establecidos en la ISO IEC 17025.	5	4	4	21
Identificar desvío de los resultados y reportar al Jefe de Control de Calidad.	5	4	4	21
Llevar los registros asignados por el Jefe de Control de Calidad correctamente.	5	4	3	17
Investigar y desarrollar nuevos productos	3	3	4	15
Realizar muestreo de productos terminados para análisis de estabilidad	5	3	3	14
Realizar análisis y monitoreo de agua, vapor y utilitarios en los procesos.	2	3	3	11
Eliminar correctamente los desechos de las muestras del laboratorio analizadas.	5	3	2	11
Almacenar las muestras y contra muestras designadas.	5	2	2	9

4. Interfaz del puesto

Actividades esenciales	Interfaz Nombre de las unidades, puestos, clientes, usuarios o beneficiarios directos de la actividad
Realizar análisis físico-químicos de materias primas, productos en proceso y productos terminados.	Producción, gestión de calidad y cliente
Cumplir con los programas de aseguramiento de calidad establecidos en la ISO IEC 17025.	Gestión de calidad y la organización
Identificar desvío de los resultados y reportar al Jefe de Control de Calidad.	Gestión de calidad, producción

5. Conocimientos requeridos

	MANUAL DE CARGOS	Código: RH/00-0
	RECURSOS HUMANOS	Fecha: Noviembre 2016

Actividades esenciales	Conocimientos
Realizar análisis físico-químicos de materias primas, productos en proceso y productos terminados.	Química de alimentos, análisis bromatológicos, normas técnicas de muestreo
Cumplir con los programas de aseguramiento de calidad establecidos en la ISO IEC 17025.	HACCP, BPM, auditoría de procesos y productos, trazabilidad
Identificar desvío de los resultados y reportar al Jefe de Control de Calidad.	Química de alimentos, análisis bromatológicos, normas técnicas de muestreo, HACCP, BPM, auditoría de procesos y productos, trazabilidad, procedimientos internos de los procesos y los productos

6. Instrucción formal requerida

Nivel de instrucción Formal	Indique el área de conocimientos formales (ejemplo, administración, economía)
Tercer nivel	Alimentos, Química y Bioquímica

7. Experiencia laboral requerida


Dimensiones de Experiencia	Detalle
Tiempo de experiencia	1 año
Contenido de la experiencia	Analista de laboratorio de alimentos

8. Competencias requeridas

Competencias	Definición	Relevancia		
		Grado A	Grado B	Grado C
Pensamiento analítico	Capacidad para detectar eficazmente inconsistencias en las muestras de materia prima y productos terminados	X		
Temple y dinamismo	Capacidad para mantener firmeza y perseverancia en la ejecución de programas de aseguramiento de calidad, que permitirá alcanzar los objetivos del área y empresa			X
Identificación de problemas	Comparar resultados obtenidos dentro del proceso de elaboración de productos para asegurar que cumplan con los requerimientos establecidos			X

9. Bienes asignados

Muebles	Equipos	Herramientas
Escritorio	Computador	Equipos de laboratorio
Archivadores		

	MANUAL DE CARGOS	Código: RH/00-0
	RECURSOS HUMANOS	Fecha: Noviembre 2016

DESCRIPTIVO DE CARGO

1. Datos de identificación

Cargo: Jefe de Gestión de calidad	Departamento: Gestión de calidad
Nivel: Táctico	Área: Producción
Supervisa a: Técnicos de Gestión de calidad y Analista de laboratorio	Fecha de elaboración: Noviembre 2016
Supervisado por: Gerente de Producción	Horario: 8:00am – 4:00pm

2. Misión del cargo:

Controlar y hacer cumplir los parámetros de calidad e inocuidad requeridos para garantizar la calidad de los productos elaborados por la empresa.


3. Actividades del puesto

Actividades del puesto	F	CO	CM	Total
Definir medidas correctivas en caso de detectar desviaciones en los diferentes procesos.	5	5	5	30
Decidir la aceptación o rechazo de las materias primas o insumos que llegan a la empresa.	5	5	5	30
Aprobar la nomenclatura del empaque de todos los productos, verificando que cumplan las normas INEN	4	5	5	29
Supervisar su personal a cargo	5	4	4	21
Coordinar y/o ejecutar las capacitaciones relativas al área, a los trabajadores	3	4	4	19
Participar en el desarrollo de nuevos productos.	3	4	4	19
Calificar y aprobar a los proveedores de materia prima a fin de garantizar que las mismas cumplan las especificaciones de calidad e inocuidad.	2	3	4	14
Tramitar la inscripción de los registros sanitarios de todos los productos que se elaboran.	2	5	5	12
Elaborar y enviar mensualmente el consumo de sustancias sujetas a control a la Secretaría Técnica de Drogas	2	5	5	12
Atender, registrar y dar soluciones a los reclamos de los clientes cuando existan inconvenientes en la calidad e inocuidad de los productos.	1	3	2	7

4. Interfaz del puesto

Actividades esenciales	Interfaz Nombre de las unidades, puestos, clientes, usuarios o beneficiarios directos de la actividad
Definir medidas correctivas en caso de detectar desviaciones en los diferentes procesos.	Área de producción, clientes
Decidir la aceptación o rechazo de las materias primas o insumos que llegan a la empresa.	Área de producción, clientes
Aprobar la nomenclatura del empaque de todos los productos, verificando que cumplan las normas INEN	Gestión de calidad, Área de producción y clientes

5. Conocimientos requeridos

	MANUAL DE CARGOS	Código: RH/00-0
	RECURSOS HUMANOS	Fecha: Noviembre 2016

Actividades esenciales	Conocimientos
Definir medidas correctivas en caso de detectar desviaciones en los diferentes procesos.	Normas y reglamentos de las entidades de control Gubernamentales y propias de la empresa
Decidir la aceptación o rechazo de las materias primas o insumos que llegan a la empresa.	Normas y reglamentos de las entidades de control Gubernamentales y propias de la empresa
Aprobar la nomenclatura del empaque de todos los productos, verificando que cumplan las normas INEN	Normas y reglamentos de las entidades de control Gubernamentales

6. Instrucción formal requerida

Nivel de instrucción Formal	Indique el área de conocimientos formales (ejemplo, administración, economía)
Tercer nivel	Alimentos, Química y Agroindustria

7. Experiencia laboral requerida


Dimensiones de Experiencia	Detalle
Tiempo de experiencia	3 años
Contenido de la experiencia	Jefe de Gestión de calidad

8. Competencias requeridas

Competencias	Definición	Relevancia		
		Grado A	Grado B	Grado C
Evaluación de soluciones	Revisar, evaluar y modificar procesos de elaboración para de reivindicar resultados en base a los requerimientos de calidad e inocuidad de la empresa	X		
Toma de decisión	Capacidad para aplicar el mecanismo de selección, a fin de obtener mejor resultado, desde diversos puntos de vista y en función de los objetivos empresariales		X	
Calidad y mejora continua	Capacidad para construirse en un referente de la organización y el mercado en general en materia de calidad y mejora continua	X		

9. Bienes asignados

Muebles	Equipos	Herramientas
Escritorio	Copiadora	Pistola lectora de código de barras
Archivador	Computadora	Selladoras para cajas
	Impresora semi-industrial de etiquetas	

	MANUAL DE CARGOS	Código: RH/00-0
	RECURSOS HUMANOS	Fecha: Noviembre 2016

DESCRIPTIVO DE CARGO

1. Datos de identificación

Cargo: Auxiliar de bodega	Departamento: Materia prima
Nivel: Operativo	Área: Producción
Supervisa a: No aplica	Fecha de elaboración: Noviembre 2016
Supervisado por: Jefe de bodega	Horario: 6:00 – 14:00, 7:00 – 15:00, 8:00 – 16:00 y 9:00 – 17:00

2. Misión del cargo:


Receptar, almacenar y entregar a Producción la materia prima e insumos, verificando la cantidad y que se cumplan las especificaciones de calidad e inocuidad en el proceso.

3. Actividades del puesto

Actividades del puesto	F	CO	CM	Total
Realizar el inventario físico de la materia prima e insumos diariamente y al final del mes.	5	3	4	17
Entregar la materia prima e insumos solicitados en la “Requisición de Materia Prima” y “Entrega de Materiales a Producción” para cada turno de producción.	5	4	3	17
Llenar el registro “Ingreso de Bodega de Materiales y Materias Primas” y “Egreso de Bodega de Materiales y Materias Primas”	5	3	4	17
Organizar y almacenar los ítems en la bodega de Materia Prima, verificando que el lugar cumpla con las especificaciones de calidad e inocuidad.	5	3	3	14
Receptar las materias primas e insumos de acuerdo a la Guía de remisión del proveedor; verificando la cantidad y estado de las mismas.	5	3	3	14
Notificar al área de Control de Calidad el momento en que el proveedor va a realizar la entrega de materia prima o materiales, a fin de que se realice la inspección de las mismas.	4	4	1	8
Realizar la devolución externa de materias primas o materiales al proveedor cuando se haya detectado que no cumplen las especificaciones de calidad e inocuidad previa aprobación del área de Control de Calidad	2	2	3	8
Limpieza y desinfección del sitio de trabajo.	5	2	1	7

4. Interfaz del puesto

Actividades esenciales	Interfaz Nombre de las unidades, puestos, clientes, usuarios o beneficiarios directos de la actividad
Realizar el inventario físico de la materia prima e insumos diariamente y al final del mes.	Área de producción, departamento de Costos, Auditoría interna
Entregar la materia prima e insumos solicitados en la “Requisición de Materia Prima” y “Entrega de Materiales a Producción” para cada turno de producción.	Área de producción
Llenar el registro “Ingreso de Bodega de	Área de producción, departamento de

	MANUAL DE CARGOS	Código: RH/00-0
	RECURSOS HUMANOS	Fecha: Noviembre 2016

Materiales y Materias Primas” y “Egreso de Bodega de Materiales y Materias Primas”	Costos y Auditoría interna
--	----------------------------

5. Conocimientos requeridos

Actividades esenciales	Conocimientos
Realizar el inventario físico de la materia prima e insumos diariamente y al final del mes.	Contabilidad básica, características de materia prima e insumos
Entregar la materia prima e insumos solicitados en la “Requisición de Materia Prima” y “Entrega de Materiales a Producción” para cada turno de producción.	Características de materia prima
Llenar el registro “Ingreso de Bodega de Materiales y Materias Primas” y “Egreso de Bodega de Materiales y Materias Primas”	Manejo de kardex

6. Instrucción formal requerida

Nivel de instrucción Formal	Indique el área de conocimientos formales (ejemplo, administración, economía)
Bachillerato	Contabilidad o afines

7. Experiencia laboral requerida


Dimensiones de Experiencia	Detalle
Tiempo de experiencia	1 año
Contenido de la experiencia	Auxiliar o asistente de bodega

8. Competencias requeridas

Competencias	Definición	Relevancia		
		Grado A	Grado B	Grado C
Destreza matemática	Capacidad para calcular eficientemente el ingreso de inputs de la empresa		X	
Manejo de recursos materiales	Entrega de recursos materiales al cliente interno en condiciones óptimas de calidad e inocuidad			X
Aprendizaje activo	Capacidad para trabajar con material e información nueva para comprender sus implicaciones o consecuencias			X

9. Bienes asignados

Muebles	Equipos	Herramientas
Escritorio	Computadora	Faja lumbar
		Guantes de protección

	MANUAL DE CARGOS	Código: RH/00-0
	RECURSOS HUMANOS	Fecha: Noviembre 2016

DESCRIPTIVO DE CARGO

1. Datos de identificación

Cargo: Jefe de bodega	Departamento: Materia prima
Nivel: Táctico	Área: Producción
Supervisa a: Auxiliar de bodega	Fecha de elaboración: Noviembre 2016
Supervisado por: Jefe de bodega	Horario: 6:00 – 14:00, 7:00 – 15:00, 8:00 – 16:00 y 9:00 – 17:00

2. Misión del cargo:

Operar la bodega de materia prima; verificando que se cumplan las especificaciones de calidad e inocuidad en el proceso.


3. Actividades del puesto

Actividades del puesto	F	CO	CM	Total
Coordinar las recepciones, entregas y devoluciones de materia prima e insumos.	5	4	4	21
Reportar diariamente el stock de materia prima e insumos.	5	5	3	20
Registrar los ingresos, entregas y devoluciones de materia prima e insumos en el sistema informático.	5	3	4	17
Disponer el correcto almacenamiento de la materia prima e insumos en la Bodega de Materia Prima, verificando que se cumplan las especificaciones de calidad e inocuidad establecidas.	5	3	3	14
Coordinar la toma física del inventario de materia prima e insumos diariamente y al finalizar el mes.	5	3	3	14
Custodiar y controlar el inventario de materia prima e insumos tanto físico como el existente en el sistema	5	2	3	11
Apoyar en las funciones operativas de recepción, entrega y devolución de materia prima e insumos a los Auxiliares de Bodega.	5	3	2	11
Organizar al equipo de trabajo.	5	2	2	9

4. Interfaz del puesto

Actividades esenciales	Interfaz Nombre de las unidades, puestos, clientes, usuarios o beneficiarios directos de la actividad
Coordinar las recepciones, entregas y devoluciones de materia prima e insumos.	Área de producción
Reportar diariamente el stock de materia prima e insumos.	Área de producción, departamento de Costos y Auditoría interna
Registrar los ingresos, entregas y devoluciones de materia prima e insumos en el sistema informático.	Área de producción, departamento de Costos y Auditoría interna

5. Conocimientos requeridos

	MANUAL DE CARGOS	Código: RH/00-0
	RECURSOS HUMANOS	Fecha: Noviembre 2016

Actividades esenciales	Conocimientos
Coordinar las recepciones, entregas y devoluciones de materia prima e insumos.	Comunicación asertiva, negociación
Reportar diariamente el stock de materia prima e insumos.	Características de materiales e insumos
Registrar los ingresos, entregas y devoluciones de materia prima e insumos en el sistema informático.	Contabilidad básica, manejo de kardex y sistema informático de la empresa

6. Instrucción formal requerida

Nivel de instrucción Formal	Indique el área de conocimientos formales (ejemplo, administración, economía)
Tecnología	Administración de bodegas

7. Experiencia laboral requerida


Dimensiones de Experiencia	Detalle
Tiempo de experiencia	3 años
Contenido de la experiencia	Administración de bodegas

8. Competencias requeridas

Competencias	Definición	Relevancia		
		Grado A	Grado B	Grado C
Temple y dinamismo	Capacidad para actuar con firmeza, determinación, perseverancia y compromiso a fin de llevar a cabo las acciones que permiten alcanzar los objetivos del área q conduce		X	
Monitoreo y control	Revisar constantemente la cantidad de stock de insumos y materia prima para tomar medidas de acción		X	
Pensamiento analítico	Capacidad para interrelacionar los componentes de una situación, establecer las relaciones de causa efecto que se producen y reconocer las posibles consecuencias de una acción			

9. Bienes asignados

Muebles	Equipos	Herramientas
Escritorio	Computadora	Faja lumbar
Archivadores	Impresora	Guantes de protección
	Teléfono de escritorio	
	Celular corporativo	

	MANUAL DE CARGOS	Código: RH/00-0
	RECURSOS HUMANOS	Fecha: Noviembre 2016

DESCRIPTIVO DE CARGO

1. Datos de identificación

Cargo: Técnico de Mantenimiento	Departamento: Mantenimiento de equipos
Nivel: Operativo	Área: Producción
Supervisa a: No aplica	Fecha de elaboración: Noviembre 2016
Supervisado por: Jefe de Mantenimiento	Horario: 6:00 – 14:00, 7:00 – 15:00, 8:00 – 16:00 y 9:00 – 17:00

2. Misión del cargo:

Ejecutar programas de mantenimiento y brindar asistencia técnica a equipos y máquinas de área de producción para obtener un buen desempeño de los mismos.


3. Actividades del puesto

Actividades del puesto	F	CO	CM	Total
Realizar trabajo de mantenimiento correctivo, preventivo y predictivo en la maquinaria y herramientas del área de producción	5	5	4	25
Armar y programar maquinaria nueva de producción	1	5	4	21
Corregir daños reportados en su turno de trabajo de la maquinaria de planta	3	4	3	15
Realizar inspecciones de la maquinaria para detectar posibles averías	5	3	3	14
Realizar el ajuste de parámetros de operación de las máquinas en producción normal	4	3	3	13
Realizar cambios de moldes de maquinaria	2	3	3	11
Capacitar a operadores en la utilización adecuada de la maquinaria	2	3	3	11
Comunicar e informar de trabajo en curso y novedades, en el cambio de turno	3	3	2	9

4. Interfaz del puesto

Actividades esenciales	Interfaz Nombre de las unidades, puestos, clientes, usuarios o beneficiarios directos de la actividad
Realizar trabajo de mantenimiento correctivo, preventivo y predictivo en la maquinaria y herramientas del área de producción	Área de producción
Armar y programar maquinaria nueva de producción	Área de producción
Corregir daños reportados en su turno de trabajo de la maquinaria de planta	Área de producción

5. Conocimientos requeridos

	MANUAL DE CARGOS	Código: RH/00-0
	RECURSOS HUMANOS	Fecha: Noviembre 2016

Actividades esenciales	Conocimientos
Realizar trabajo de mantenimiento correctivo, preventivo y predictivo en la maquinaria y herramientas del área de producción	Electricidad, electrónica, instrumentación, hidráulica, neumática, electromecánica
Armar y programar maquinaria nueva de producción	Electricidad, electrónica, instrumentación, hidráulica, neumática, electromecánica
Corregir daños reportados en su turno de trabajo de la maquinaria de planta	Electricidad, electrónica, instrumentación, hidráulica, neumática, electromecánica

6. Instrucción formal requerida

Nivel de instrucción Formal	Indique el área de conocimientos formales (ejemplo, administración, economía)
Tecnología	Electricidad o electromecánica

7. Experiencia laboral requerida


Dimensiones de Experiencia	Detalle
Tiempo de experiencia	1 año
Contenido de la experiencia	Mantenimiento preventivo, control industrial

8. Competencias requeridas

Competencias	Definición	Relevancia		
		Grado A	Grado B	Grado C
Pensamiento analítico	Capacidad para interrelacionar los componentes de una situación, establecer las relaciones de causa efecto que se producen y reconocer las posibles consecuencias de una acción		X	
Orientación a resultados con calidad	Capacidad para orientar comportamientos propios hacia el logro o la superación de resultados esperados, bajo estándares de calidad establecidos		X	
Operación y control	Ajustar controles eléctricos y electrónicos de la maquinaria de producción hasta que quede en óptimas condiciones		X	

9. Bienes asignados

Muebles	Equipos	Herramientas
Escritorio	Soldadora eléctrica	Insumos de mantenimiento eléctrico
		Insumos de mantenimiento electromecánicos

	MANUAL DE CARGOS	Código: RH/00-0
	RECURSOS HUMANOS	Fecha: Noviembre 2016

DESCRIPTIVO DE CARGO

1. Datos de identificación


Cargo: Gerente de Producción	Departamento: Gerencia
Nivel: Estratégico	Área: Producción
Supervisa a: Jefe de producción, calidad y mantenimiento, costos y Bodega de materia prima	Fecha de elaboración: Noviembre 2016
Supervisado por: Gerente General	Horario: A definir

2. Misión del cargo:

Prever, organizar, integrar, dirigir, controlar y retroalimentar las operaciones y procedimientos de área de producción garantizando los objetivos organizacionales, el uso eficiente de recursos materiales y humanos dentro de los estándares de calidad e inocuidad de la empresa.

3. Actividades del puesto

Actividades del puesto	F	CO	CM	Total
Optimizar y planificar los recursos productivos de la empresa para obtener un crecimiento progresivo de la productividad a la vez que se respetan los condicionantes y especificaciones de calidad.	5	5	5	30
Liderar y seguir los avances en las acciones correctoras y preventivas en áreas de productividad, calidad y medio ambiente.	5	5	5	30
Recibir, filtrar y distribuir los procedimientos y mejoras del sistema de calidad.	3	5	5	28
Organizar y dar seguimiento a la ejecución de todos los trabajos dentro del ciclo de producción garantizando que, individualmente, cumplen con las especificaciones establecidas en el sistema de calidad.	5	4	5	25
Promover el sistema de calidad en toda el área de la que es responsable, ayudando a completar aspectos que pueden contribuir a su mejora continuada.	5	4	5	25
Coordinar el funcionamiento del área productiva de la empresa y sobre el cumplimiento de los objetivos y políticas establecidas por el Gerente General y/o el equipo gerencial.	4	5	4	24
Preparar y presentar al equipo directivo, y muy concretamente al Gerente General, la evolución de los índices de productividad, las acciones realizadas en el período y el conjunto de recomendaciones deseables para la mejora del período siguiente.	2	5	4	22
Supervisar y controlar las actividades de almacenaje, tanto de materias primas como de productos terminados, así como también su entrega a los clientes.	5	5	3	20
Dar seguimiento al rendimiento y efectividad de los mandos intermedios a su cargo, proponiendo planes formativos para su crecimiento a nivel tecnológico.	3	4	4	19
Realizar conjunto al Gerente General sobre los planes a corto, medio y largo plazo para hacer progresar el área productiva de la empresa con respecto a las tendencias del mercado y de la tecnología.	2	4	4	18

	MANUAL DE CARGOS	Código: RH/00-0
	RECURSOS HUMANOS	Fecha: Noviembre 2016


Dar Seguimiento a la evolución tecnológica, analizando la aplicabilidad en la propia empresa y estudiando la posible rentabilidad de su utilización.	2	4	3	14
Preparar y presentar al equipo directivo, y muy concretamente al Gerente General, la evolución de los índices de productividad, las acciones realizadas en el período y el conjunto de recomendaciones deseables para la mejora del período siguiente.	2	3	4	14
Asignar las funciones y responsabilidades a cada una de las personas de su área, así como las relaciones entre ellas, muy especialmente de los que tienen cargos jerárquicos.	1	4	3	13
Contactar con clientes, juntamente con personal de ventas, para clarificar el proceso de producción y su impacto en el costo del producto, en caso de suficiente importancia.	1	3	3	10

4. Interfaz del puesto

Actividades esenciales	Interfaz Nombre de las unidades, puestos, clientes, usuarios o beneficiarios directos de la actividad
Optimizar y planificar los recursos productivos de la empresa para obtener un crecimiento progresivo de la productividad a la vez que se respetan los condicionantes y especificaciones de calidad.	Toda la organización y clientes
Liderar y seguir los avances en las acciones correctoras y preventivas en áreas de productividad, calidad y medio ambiente.	Toda la organización y clientes
Recibir, filtrar y distribuir los procedimientos y mejoras del sistema de calidad.	Toda la organización y clientes

5. Conocimientos requeridos

Actividades esenciales	Conocimientos
Optimizar y planificar los recursos productivos de la empresa para obtener un crecimiento progresivo de la productividad a la vez que se respetan los condicionantes y especificaciones de calidad.	Sistemas de calidad, productividad y medio ambiente, Office avanzado, organización, gestión y conducción de equipos de personas, dirección de personal y administración de empresas.
Liderar y seguir los avances en las acciones correctoras y preventivas en áreas de productividad, calidad y medio ambiente.	Sistemas de calidad, productividad y medio ambiente
Recibir, filtrar y distribuir los procedimientos y mejoras del sistema de calidad.	Sistemas de calidad, productividad y medio ambiente, gestión y conducción de equipos de personas, dirección de personal y administración de empresas.

	MANUAL DE CARGOS	Código: RH/00-0
	RECURSOS HUMANOS	Fecha: Noviembre 2016

6. Instrucción formal requerida

Nivel de instrucción Formal	Indique el área de conocimientos formales (ejemplo, administración, economía)
Posgrado	Calidad de la productividad o afines

7. Experiencia laboral requerida


Dimensiones de Experiencia	Detalle
Tiempo de experiencia	6 – 8 años
Contenido de la experiencia	Gerencia de planta manufacturera o Alimentos

8. Competencias requeridas

Competencias	Definición	Relevancia		
		Grado A	Grado B	Grado C
Pensamiento estratégico	Capacidad para diseñar políticas y procedimientos que permitan al mismo tiempo optimizar el uso de las fortalezas internas y actuar sobre las debilidades con el propósito de aprovechar las oportunidades del contexto.	X		
Orientación a los resultados con calidad	Capacidad de fijar nuevos desafíos y metas retadoras para la organización y mantener altos niveles de rendimiento que produzcan mejoras permanentes de la calidad tanto en la ejecución de tareas como en los productos que se brindan.	X		
Dinamismo y energía	Capacidad para actuar con serenidad, determinación, firmeza, entusiasmo y perseverancia a fin de alcanzar objetivos retadores o para llevar a cabo acciones y/o emprendimiento que requieran compromiso y dedicación	X		

9. Bienes asignados

Muebles	Equipos	Herramientas
Escritorio	Computador	
Archivadores	Impresora	
	Teléfono de escritorio	
	Celular corporativo	

	MANUAL DE CARGOS	Código: RH/00-0
	RECURSOS HUMANOS	Fecha: Noviembre 2016

DESCRIPTIVO DE CARGO

1. Datos de identificación

Cargo: Auxiliar de limpieza	Departamento: Limpieza
Nivel: Operativo	Área: Producción
Supervisa a: No aplica	Fecha de elaboración: Noviembre 2016
Supervisado por: Supervisor de planta	Horario: 6:00 – 14:00, 14:00 – 22:00 y 22:00 – 6:00

2. Misión del cargo:

Realizar la limpieza de todas las instalaciones de la organización, para precautelar y garantizar la salud y asepsia de los colaboradores, clientes, usuarios y proveedores.

3. Actividades del puesto


Actividades del puesto	F	CO	CM	Total
Asear y desinfectar por áreas dependiendo los requerimientos y normas de inocuidad de la empresa	5	4	4	21
Verificar y colocar que hayan insumos limpieza en baños	5	5	3	20
Realizar un memo informativo al supervisor de turno referente algún daño en las área(baños, vestidores, cafetería, dispensario médico, bodega de MP y PT)	1	5	3	16

4. Interfaz del puesto

Actividades esenciales	Interfaz Nombre de las unidades, puestos, clientes, usuarios o beneficiarios directos de la actividad
Asear y desinfectar por áreas dependiendo los requerimientos y normas de inocuidad de la empresa	Organización, clientes y visitantes
Verificar y colocar que hayan insumos limpieza en baños	Organización, clientes y visitantes
Realizar un memo informativo al supervisor de turno referente algún daño en las área(baños, vestidores, cafetería, dispensario médico, bodega de MP y PT)	Toda la organización

5. Conocimientos requeridos

Actividades esenciales	Conocimientos
Asear y desinfectar por áreas dependiendo los requerimientos y normas de inocuidad de la empresa	Limpieza en general

	MANUAL DE CARGOS	Código: RH/00-0
	RECURSOS HUMANOS	Fecha: Noviembre 2016

Verificar y colocar que hayan insumos limpieza en baños	Características de insumos de limpieza y aseo
Realizar un memo informativo al supervisor de turno referente algún daño en las área(baños, vestidores, cafetería, dispensario médico, bodega de MP y PT)	No aplica

6. Instrucción formal requerida

Nivel de instrucción Formal	Indique el área de conocimientos formales (ejemplo, administración, economía)
Bachillerato	Indistinto

7. Experiencia laboral requerida


Dimensiones de Experiencia	Detalle
Tiempo de experiencia	1 año
Contenido de la experiencia	Manejo de productos de limpieza

8. Competencias requeridas

Competencias	Definición	Relevancia		
		Grado A	Grado B	Grado C
Orientación a resultados con calidad	Mantener una actitud constante orientada al logro y superación de los resultados esperados, según los estándares de inocuidad establecidos			X
Pensamiento crítico	Determinar si los baños poseen o no la cantidad necesaria de material de aseo y desinfección			X
Orientación al cliente interno y externo	Actuar orientado a la satisfacción del cliente interno y externo			X

9. Bienes asignados

Muebles	Equipos	Herramientas
		Lavadora de piso
		Aspiradora
		abrillantadora
		Suministros de limpieza y aseo

	MANUAL DE CARGOS	Código: RH/00-0
	RECURSOS HUMANOS	Fecha: Noviembre 2016

DESCRIPTIVO DE CARGO

1. Datos de identificación

Cargo: Jefe de Recursos Humanos	Departamento: Recursos Humanos
Nivel: Táctico	Área: Administrativa
Supervisa a: Asistente de RRHH	Fecha de elaboración: Noviembre 2016
Supervisado por: Gerencia	Horario: 8:00 – 16:00

2. Misión del cargo:

Planificar, dirigir y controlar los procesos de los diferentes subsistemas de Recursos Humanos para fomentar la productividad y desarrollo de todo el personal.


3. Actividades del puesto

Actividades del puesto	F	CO	CM	Total
Comunicar las políticas de la empresa y velar por el cumplimiento de las mismas	5	5	4	25
Elaborar y controlar el presupuesto del departamento	5	5	4	25
Administrar remuneraciones y beneficios del personal en base a leyes laborales y de seguridad social	4	5	5	24
Supervisar el proceso de adquisición de personal calificado de acuerdo con los perfiles requeridos y objetivos empresariales	4	4	4	20
Realizar el cálculo y pago de la liquidación de haberes	5	5	3	20
Coordinar los programas de capacitación y entrenamiento para los colaboradores	1	4	4	17
Planificar y organización la logística de los eventos sociales de la empresa	2	2	4	10
Gestionar la dotación de uniformes para personal administrativo	1	2	4	9

4. Interfaz del puesto

Actividades esenciales	Interfaz Nombre de las unidades, puestos, clientes, usuarios o beneficiarios directos de la actividad
Comunicar las políticas de la empresa y velar por el cumplimiento de las mismas	La organización
Elaborar y controlar el presupuesto del departamento	La organización
Administrar remuneraciones y beneficios del personal en base a leyes laborales y de seguridad social	La organización

5. Conocimientos requeridos

	MANUAL DE CARGOS	Código: RH/00-0
	RECURSOS HUMANOS	Fecha: Noviembre 2016

Actividades esenciales	Conocimientos
Comunicar las políticas de la empresa y velar por el cumplimiento de las mismas	Reglamento interno, reglamento de SSO y código de trabajo
Elaborar y controlar el presupuesto del departamento	Administración salarial, contabilidad básica
Administrar remuneraciones y beneficios del personal en base a leyes laborales y de seguridad social	Código del trabajo, leyes des afiliación y seguro, Excel avanzado

6. Instrucción formal requerida

Nivel de instrucción Formal	Indique el área de conocimientos formales (ejemplo, administración, economía)
Tercer nivel	Recursos Humanos, Psicología organizacional o afines

7. Experiencia laboral requerida


Dimensiones de Experiencia	Detalle
Tiempo de experiencia	3 años
Contenido de la experiencia	Manejo de todos los subsistemas de recursos humanos

8. Competencias requeridas

Competencias	Definición	Relevancia		
		Grado A	Grado B	Grado C
Pensamiento estratégico	Capacidad de diseñar políticas y procedimientos que permitan optimizar el uso de recursos de la empresa	X		
Manejo de recursos financieros	Planificar y aprobar el presupuesto mensual y anual del departamento y buscar el financiamiento necesario o eficiente	X		
Manejo de recursos humanos	Planificar, implementar y manejar el reclutamiento; entrenamiento y programas de incentivos para una empresa de gran rendimiento	X		

9. Bienes asignados

Muebles	Equipos	Herramientas
Escritorio	Computador	Biométrico
Archivador	Impresora	
	Celular corporativo	
	Teléfono de escritorio	

	MANUAL DE CARGOS	Código: RH/00-0
	RECURSOS HUMANOS	Fecha: Noviembre 2016

DESCRIPTIVO DE CARGO

1. Datos de identificación

Cargo: Asistente de RRHH	Departamento: Recursos Humanos
Nivel: Operativo	Área: Administrativa
Supervisa a: No aplica	Fecha de elaboración: Noviembre 2016
Supervisado por: Jefe de RRHH	Horario: 8:00 – 16:00

2. Misión del cargo:


Ejecutar planes y programas pertinentes a la administración de personal, aplicando técnicas administrativas relacionadas con el recurso humano, a fin de contribuir con el desarrollo de los procesos administrativos relacionados con la gestión de recursos humanos.

3. Actividades del puesto

Actividades del puesto	F	CO	CM	Total
Efectuar entrevistas preliminares de candidatos en el proceso de selección	4	4	4	20
Informar de descuentos a realizarse en el rol de pagos del personal	3	4	4	19
Apoyar al Jefe de RRHH en el cálculo de horas extras y suplementarias del personal	3	4	4	19
Realizar avisos de entrada y salida del personal	2	4	3	17
Filtrar e informar al cliente interno de candidatos idóneos	3	4	3	15
Realizar proceso de inducción del personal	3	3	4	15
Filtrar hojas de vida en base a perfiles requerido en la adquisición de personal	4	3	3	13
Realizar el proceso de admisión del personal a contratar	3	4	2	11
Archivar documentación y memos del personal	2	3	3	11
Gestionar la dotación de material de oficina	2	3	3	11
Administrar pruebas específicas de evaluación de candidatos en procesos de selección	4	3	2	10
Anunciar por medio de plataforma virtuales las vacantes disponibles	4	2	2	8
Actualizar base de datos del personal	2	3	2	8
Entregar rol de pagos mensual del personal	1	2	1	3

4. Interfaz del puesto

Actividades esenciales	Interfaz Nombre de las unidades, puestos, clientes, usuarios o beneficiarios directos de la actividad
Efectuar entrevistas preliminares de candidatos en el proceso de selección	La organización
Informar de descuentos a realizarse en el rol de pagos del personal	Departamento de RRHH y colaboradores
Apoyar al Jefe de RRHH en el cálculo de horas extras y suplementarias del personal	Departamento de RRHH y colaboradores

	MANUAL DE CARGOS	Código: RH/00-0
	RECURSOS HUMANOS	Fecha: Noviembre 2016

5. Conocimientos requeridos

Actividades esenciales	Conocimientos
Efectuar entrevistas preliminares de candidatos en el proceso de selección	Técnicas de entrevista, comunicación asertiva
Informar de descuentos a realizarse en el rol de pagos del personal	Reglamento interno, código de Trabajo
Apoyar al Jefe de RRHH en el cálculo de horas extras y suplementarias del personal	Administración salarial, código de trabajo

6. Instrucción formal requerida

Nivel de instrucción Formal	Indique el área de conocimientos formales (ejemplo, administración, economía)
Tercer nivel	Recursos Humanos, Psicología organizacional o afines

7. Experiencia laboral requerida


Dimensiones de Experiencia	Detalle
Tiempo de experiencia	1 – 2 años
Contenido de la experiencia	Manejo de nómina y selección de personal

8. Competencias requeridas

Competencias	Definición	Relevancia		
		Grado A	Grado B	Grado C
Pensamiento analítico	Identificar las variables y patrones de un comportamientos eficientes y productivos para la organización			X
Orientación al cliente interno	Capacidad para mantenerse atento y entender las necesidades de los clientes internos, escuchar sus pedidos y problemas, brindar una respuesta eficiente.			X
Manejo de recursos humanos	Capacidad para ejecutar los procesos de los subsistemas de recursos humanos eficientemente		X	

9. Bienes asignados

Muebles	Equipos	Herramientas
Escritorio	Computadora	
Archivadores	Impresora	
	Teléfono de escritorio	
	Celular corporativo	

	MANUAL DE CARGOS	Código: RH/00-0
	RECURSOS HUMANOS	Fecha: Noviembre 2016

DESCRIPTIVO DE CARGO

1. Datos de identificación

Cargo: Trabajadora social	Departamento: Trabajo social
Nivel: Operativo	Área: Administrativo
Supervisa a: No aplica	Fecha de elaboración: Noviembre 2016
Supervisado por: Gerencia	Horario: 8:00 – 16:00

2. Misión del cargo:

Identificar, analizar e interpretar situaciones y problemas sociales y de desarrollar respuestas acordes con el objetivo del mejoramiento de la calidad de vida de las personas en la organización.


3. Actividades del puesto

Actividades del puesto	F	CO	CM	Total
Proveer equipos de protección personal a los colaboradores del área de producción y comercial	4	5	4	24
Coordinar el transporte del área de producción y administración	5	3	3	14
Gestionar anualmente (buscar, seleccionar proveedores) la dotación de ropa de trabajo del área de producción y comercial	1	4	3	13
Controlar el tiempo de receso (desayuno y almuerzo) del personal operativo	2	3	2	8
Hacer visitas domiciliarias a los colaboradores que están en período de prueba	2	2	2	6
Realizar informes de los casos especiales y visitas domiciliarias	3	1	2	5
Renovar anualmente contrato con proveedores de beneficios corporativos para todo el personal	1	1	1	1

4. Interfaz del puesto

Actividades esenciales	Interfaz Nombre de las unidades, puestos, clientes, usuarios o beneficiarios directos de la actividad
Proveer equipos de protección personal a los colaboradores del área de producción y comercial	Personal de producción, comercial y Técnico de SSO
Coordinar el transporte del área de producción y administración	Personal de producción, administración y departamento de RRHH
Gestionar anualmente (buscar, seleccionar proveedores) la dotación de ropa de trabajo del área de producción y comercial	Organización, personal de producción y comercial

5. Conocimientos requeridos

	MANUAL DE CARGOS	Código: RH/00-0
	RECURSOS HUMANOS	Fecha: Noviembre 2016

Actividades esenciales	Conocimientos
Proveer equipos de protección personal a los colaboradores del área de producción y comercial	Reglamento de SSO, fichas técnicas
Coordinar el transporte del área de producción y administración	Horarios de los trabajadores por turnos
Gestionar anualmente (buscar, seleccionar proveedores) la dotación de ropa de trabajo del área de producción y comercial	Reglamento de SSO, BPM

6. Instrucción formal requerida

Nivel de instrucción Formal	Indique el área de conocimientos formales (ejemplo, administración, economía)
Tercer nivel	Trabajo social

7. Experiencia laboral requerida


Dimensiones de Experiencia	Detalle
Tiempo de experiencia	2 años
Contenido de la experiencia	Trabajo social en el área laboral

8. Competencias requeridas

Competencias	Definición	Relevancia		
		Grado A	Grado B	Grado C
Hablado	Entrevistar a los nuevos colaboradores con el fin de identificar, analizar e interpretar situaciones y problemas sociales que incidan en el desempeño eficiente		X	
Orientación al cliente interno	Mantenerse atento y entender las necesidades de los colaboradores, escuchar sus pedidos y problemas para brindar una respuesta efectiva			X
Recopilación de información	Aplicar encuestas y analizar los datos obtenidos para desarrollar un plan de mejoramiento del bienestar social de los colaboradores	X		

9. Bienes asignados

Muebles	Equipos	Herramientas
Escritorio	Computadora	No aplica
3 archivadores	Teléfono	
	Celular corporativo	

	MANUAL DE CARGOS	Código: RH/00-0
	RECURSOS HUMANOS	Fecha: Noviembre 2016

DESCRIPTIVO DE CARGO

1. Datos de identificación


Cargo: Coordinador de Organización y Sistemas	Departamento: Control interno
Nivel: Táctico	Área: Administrativo
Supervisa a: Personal técnico	Fecha de elaboración: Noviembre 2016
Supervisado por: Gerencia	Horario: 8:00 – 16:00

2. Misión del cargo:

Planificar, dirigir y supervisar las actividades de un grupo de empleados de un grupo de colaboradores del área de organización y sistemas encargados de la operación, desarrollo, soporte técnico y comunicaciones de la compañía.

3. Actividades del puesto

Actividades del puesto	F	CO	CM	Total
Estudiar nuevos avances tecnológicos y coordina su viabilidad de adopción, adquisición, desarrollo e implementación de los mismos en la organización	4	5	5	29
Liderar los procesos de auditoría interna y externa de la compañía y toma de acciones en base a las recomendaciones realizadas	1	5	5	26
Planificar y supervisar planes de capacitación tanto del área de sistemas como de los usuarios respecto a la aplicación de nuevas técnicas para la optimización de uso de equipos y software de la compañía.	4	5	4	24
Elaborar planes presupuestarios del área y realiza control de gastos del departamento	3	5	4	23
Participar activamente en definición y selección de sistemas de información para dimensionar el crecimiento informático y tecnológico de la organización	2	5	4	22
Participan en juntas directivas internas para conocer y mejorar los conocimientos del negocio y de esta forma permitir el mejoramiento del nivel de servicio del área de tecnología y organización	2	5	4	22
Elaborar y coordinar la ejecución del plan anual del área de tecnología en conjunto a Gerencia General para alinear los distintos proyectos al plan estratégico de la organización	1	5	4	21
Dirigir y supervisar las actividades del grupo de empleados del área de organización y sistemas encargados de la operación, desarrollo, soporte técnico y comunicación de la compañía	5	4	4	21
Verificar que la estructura de la organización beneficia las actividades que desarrolla por medio de la identificación de los procesos que se ejecutan en la empresa	2	4	4	18
Vigilar el uso de activos informáticos para establecer normas de conservación y funcionamiento	5	4	3	17
Estudiar y analizar de manera permanente de la estructura y el funcionamiento de la organización	4	4	3	16
Mantener una estrecha relación con proveedores internos y externos en relación a las distintas actividades del área de sistemas y de los	3	3	3	12

	MANUAL DE CARGOS	Código: RH/00-0
	RECURSOS HUMANOS	Fecha: Noviembre 2016

proyectos de la compañía				
Asesorar a la organización y sus unidades en la interpretación y aplicación de técnicas administrativas.	2	3	3	11
Asesorar a las distintas áreas respecto al manejo de la información y supervisar la correcta utilización de los recursos informáticos de la organización	2	3	3	11
Realizar estudios de todo el trabajo realizado en la organización, donde se verifiquen todas las actividades realizadas como un medio de control, a fin de considerar posibles mejoras	1	3	2	7


4. Interfaz del puesto

Actividades esenciales	Interfaz Nombre de las unidades, puestos, clientes, usuarios o beneficiarios directos de la actividad
Estudiar nuevos avances tecnológicos y coordina su viabilidad de adopción, adquisición, desarrollo e implementación de los mismos en la organización	La organización
Liderar los procesos de auditoría interna y externa de la compañía y toma de acciones en base a las recomendaciones realizadas	La organización
Planificar y supervisar planes de capacitación tanto del área de sistemas como de los usuarios respecto a la aplicación de nuevas técnicas para la optimización de uso de equipos y software de la compañía.	La organización

5. Conocimientos requeridos

Actividades esenciales	Conocimientos
Estudiar nuevos avances tecnológicos y coordina su viabilidad de adopción, adquisición, desarrollo e implementación de los mismos en la organización	Servidores, Cableo estructurado, manejo de redes
Liderar los procesos de auditoría interna y externa de la compañía y toma de acciones en base a las recomendaciones realizadas	Reglamento interno, políticas de procedimientos internos
Planificar y supervisar planes de capacitación tanto del área de sistemas como de los usuarios respecto a la aplicación de nuevas técnicas para la optimización de uso de equipos y software de la compañía.	Mantenimiento de equipos de escritorio, manejo de redes y sistemas de la compañía, servidores, cableo estructurado, base de datos

6. Instrucción formal requerida

	MANUAL DE CARGOS	Código: RH/00-0
	RECURSOS HUMANOS	Fecha: Noviembre 2016

Nivel de instrucción Formal	Indique el área de conocimientos formales (ejemplo, administración, economía)
Tercer nivel	Sistemas o industrial

7. Experiencia laboral requerida


Dimensiones de Experiencia	Detalle
Tiempo de experiencia	4 – 6 años
Contenido de la experiencia	Analista de operaciones y sistemas

8. Competencias requeridas

Competencias	Definición	Relevancia		
		Grado A	Grado B	Grado C
Pensamiento estratégico	Capacidad para comprender que el objetivo último de las acciones y decisiones del área se reflejan de los resultados de toda la compañía		X	
Toma de decisiones	Capacidad para encarar el proceso de toma de decisiones mediante la elección sistemática de opciones viables y convenientes para considerar contextos existentes, recursos disponibles y su impacto en el negocio	X		
Orientación a los resultados con calidad	Capacidad para realizar las mediaciones pertinentes para evaluar el logro de metas planteadas a través de la correcta instrumentalización de las herramientas correspondientes	X		

9. Bienes asignados

Muebles	Equipos	Herramientas
Escritorio	Equipo	Red inalámbrica
Archivadores	Switches principales de comunicación	Impresora
	Servidor principal	Suministros de computación
	Inventario de equipos dañados	
	Software de compañía	
	Teléfono de escritorio	
	Computadora personal	
	Celular corporativo	

	MANUAL DE CARGOS	Código: RH/00-0
	RECURSOS HUMANOS	Fecha: Noviembre 2016

DESCRIPTIVO DE CARGO

1. Datos de identificación

Cargo: Contador general	Departamento: Financiero
Nivel: Táctico	Área: Administrativa
Supervisa a: Asistente de contabilidad	Fecha de elaboración: Noviembre 2016
Supervisado por: Gerencia	Horario: 8:00 – 16:00

2. Misión del cargo:

Elaborar los estados financieros. Declaraciones SRI, Reportar los resultados de los mismos, en forma veraz y oportuna para cumplir con las políticas y normas establecidas por la Gerencia Administrativa Financiera.

3. Actividades del puesto


Actividades del puesto	F	CO	CM	Total
Realiza las declaraciones tributaria mensuales	2	5	5	27
Ingreso de documentos al sistema contable	5	4	4	21
Registro de transacciones diarias (ingresos, egresos, pagos)	5	4	4	21
Realiza las retenciones a proveedores	5	3	3	14
Supervisa cuentas contables	3	2	3	9
Supervisa y controla el trabajo del personal a su cargo	5	2	2	9
Hacer un seguimiento de las cuentas bancarias para controlar saldos	2	3	2	8
Realiza el pago de proveedores,	4	1	1	5

4. Interfaz del puesto

Actividades esenciales	Interfaz Nombre de las unidades, puestos, clientes, usuarios o beneficiarios directos de la actividad
Realiza las declaraciones tributaria mensuales	Toda la organización
Registro de transacciones diarias (ingresos, egresos, pagos)	Toda la organización
Ingreso de documentos al sistema contable	Toda la organización

5. Conocimientos requeridos

Actividades esenciales	Conocimientos
Realiza las declaraciones tributaria mensuales	Tributación, leyes tributarias, leyes laborales
Registro de transacciones diarias	Manejo del sistema contable JIREH,

	MANUAL DE CARGOS	Código: RH/00-0
	RECURSOS HUMANOS	Fecha: Noviembre 2016

(ingresos, egresos, pagos)	contabilidad
Ingreso de documentos al sistema contable	Manejo del sistema contable JIREH, contabilidad

6. Instrucción formal requerida

Nivel de instrucción Formal	Indique el área de conocimientos formales (ejemplo, administración, economía)
Tercer nivel	Finanzas, Contabilidad y auditoría

7. Experiencia laboral requerida


Dimensiones de Experiencia	Detalle
Tiempo de experiencia	3 – 4 años
Contenido de la experiencia	Manejo de varios sistemas contables en sector industrial

8. Competencias requeridas

Competencias	Definición	Relevancia		
		Grado A	Grado B	Grado C
Responsabilidad	Capacidad para demostrar preocupación por realizar las tareas con precisión y calidad con el propósito de contribuir a través de su accionar a la consecución de la estrategia organizacional	X		
Pensamiento analítico	Capacidad para interrelacionar dichos componentes , establecer vínculos causales, complejos y reconocer las posibles causas de un hecho, o las consecuencias de una acción o una cadena de acontecimientos	X		
Manejo de recursos financieros	Capacidad para planificar y aprobar el presupuesto anual de la corporación y buscar el financiamiento necesario	X		

9. Bienes asignados

Muebles	Equipos	Herramientas
Escritorio	Computador	
Archivador general	Teléfono	
	Celular corporativo	

	MANUAL DE CARGOS	Código: RH/00-0
	RECURSOS HUMANOS	Fecha: Noviembre 2016

DESCRIPTIVO DE CARGO

1. Datos de identificación

Cargo: Asistente contable	Departamento: Financiero
Nivel: Operativo	Área: Administrativa
Supervisa a: No aplica	Fecha de elaboración: Noviembre 2016
Supervisado por: Jefe de Contabilidad	Horario: 8:00 – 16:00

2. Misión del cargo:

Cumplir con las obligaciones tributarias de la organización dentro del tiempo establecido.

3. Actividades del puesto

Actividades del puesto	F	CO	CM	Total
Declarar impuestos de la organización mensual	2	3	2	8
Pagar a proveedores semana	4	4	1	8
Hacer la conciliaciones bancarias mensual	2	2	1	4

4. Interfaz del puesto


Actividades esenciales	Interfaz Nombre de las unidades, puestos, clientes, usuarios o beneficiarios directos de la actividad
Declarar impuestos de la organización mensual	Toda la organización
Pagar a proveedores semana	Proveedores
Hacer la conciliaciones bancarias mensual	Toda la organización

5. Conocimientos requeridos

Actividades esenciales	Conocimientos
Declarar impuestos de la organización mensual	Tributación, contabilidad y auditoría
Pagar a proveedores semana	Contabilidad
Hacer la conciliaciones bancarias mensual	Contabilidad

6. Instrucción formal requerida

Nivel de instrucción Formal	Indique el área de conocimientos formales (ejemplo, administración, economía)
Bachiller	Administración

	MANUAL DE CARGOS	Código: RH/00-0
	RECURSOS HUMANOS	Fecha: Noviembre 2016

7. Experiencia laboral requerida


Dimensiones de Experiencia	Detalle
Tiempo de experiencia	1 año
Contenido de la experiencia	Manejo de cartera, pago de proveedores e impuestos

8. Competencias requeridas

Competencias	Definición	Relevancia		
		Grado A	Grado B	Grado C
Responsabilidad	Capacidad para demostrar preocupación por realizar las tareas con precisión y calidad con el propósito de contribuir a través de su accionar a la consecución de la estrategia organizacional a mediano plazo		X	
Manejo de recursos financieros	Preparar y manejar un presupuesto a corto plazo para el pago respectivo a proveedores			
Destreza matemática	Realizar eficientemente los cálculos de contables de las conciliaciones bancarias		X	

9. Bienes asignados

Muebles	Equipos	Herramientas
Escritorio	Computadora	
	Impresora	

	MANUAL DE CARGOS	Código: RH/00-0
	RECURSOS HUMANOS	Fecha: Noviembre 2016

DESCRIPTIVO DE CARGO

1. Datos de identificación

Cargo: Contador de costos	Departamento: Financiero
Nivel: Táctico	Área: Administrativa
Supervisa a: Asistente de Costos	Fecha de elaboración: Noviembre 2016
Supervisado por: Gerencia	Horario: 8:00 – 16:00

2. Misión del cargo:

Controlar y supervisar las operaciones y procedimientos contables de costos para analizar y plantear medidas eficientes que permitan optimizar recursos.

3. Actividades del puesto

Actividades del puesto	F	CO	CM	Total
Controlar consumos por diferencia de inventarios	5	3	5	20
Revisar la producción mensual	2	3	5	17
Hacer informes de costo por unidad a la Gerencia general	2	3	5	17
Hacer inventarios mensuales de Producción, BMP Y BPT	1	3	5	16
Registrar y controlar facturas de proveedores	5	3	3	14


4. Interfaz del puesto

Actividades esenciales	Interfaz Nombre de las unidades, puestos, clientes, usuarios o beneficiarios directos de la actividad
Controlar consumos por diferencia de inventarios	Toda la organización
Controlar consumos por diferencia de inventarios	Toda la organización
Hacer informes de costo por unidad a la Gerencia general	Toda la organización

5. Conocimientos requeridos

Actividades esenciales	Conocimientos
Controlar consumos por diferencia de inventarios	Manejo kardex y análisis
Controlar consumos por diferencia de inventarios	Manejo kardex y análisis
Hacer informes de costo por unidad a la Gerencia general	Contabilidad de costos

6. Instrucción formal requerida

	MANUAL DE CARGOS	Código: RH/00-0
	RECURSOS HUMANOS	Fecha: Noviembre 2016

Nivel de instrucción Formal	Indique el área de conocimientos formales (ejemplo, administración, economía)
Tercer nivel	Contabilidad y auditoría, Técnico en contador de costos

7. Experiencia laboral requerida


Dimensiones de Experiencia	Detalle
Tiempo de experiencia	3 años
Contenido de la experiencia	Contabilidad de costos

8. Competencias requeridas

Competencias	Definición	Relevancia		
		Grado A	Grado B	Grado C
Responsabilidad	Capacidad para demostrar preocupación por realizar las tareas con precisión y calidad con el propósito de contribuir a través de su accionar a la consecución de la estrategia organizacional	X		
Pensamiento analítico	Capacidad para interrelacionar dichos componentes, establecer vínculos causales, complejos y reconocer las posibles causas de un hecho, o las consecuencias de una acción o una cadena de acontecimientos	X		
Pensamiento estratégico	Capacidad para comprender que el objetivo último de las acciones y decisiones del área se reflejan de los resultados de toda la compañía		X	

9. Bienes asignados

Muebles	Equipos	Herramientas
Escritorio	Computadora	Sumadora
Archivador	Teléfono	
	Celular corporativo	

	MANUAL DE CARGOS	Código: RH/00-0
	RECURSOS HUMANOS	Fecha: Noviembre 2016

DESCRIPTIVO DE CARGO

1. Datos de identificación

Cargo: Auditor interna	Departamento: Financiero
Nivel: Táctico	Área: Administrativo
Supervisa a: Área administrativa, financiera y Bodegas MP y PT	Fecha de elaboración: Noviembre 2016
Supervisado por: Gerencia	Horario: 8:00 – 16:00

2. Misión del cargo:

Ejecutar el programa de auditorías internas del sistema de gestión integrado, con el fin de asegurar el cumplimiento de los requerimientos del sistema, legales y de partes interesadas.

3. Actividades del puesto


Actividades del puesto	F	CO	CM	Total
Revisar minuciosamente la información financiera de cada departamento	4	5	4	24
Verificar los reportes del sistema contable sea fiable para la toma de decisiones	4	4	3	16
Controlar las políticas internas	2	4	3	14
Realizar reportes financieros (costos, contabilidad, RRHH, inventarios, cobranzas y facturación)	2	4	3	14
Emite sugerencias en cuanto un proceso o recurso auditado	1	4	3	13
Definir políticas en los manuales de procedimientos internos de toda organización a Gerencia	1	3	3	10
Definir políticas en los manuales de procedimientos internos de toda organización	1	3	3	10

4. Interfaz del puesto

Actividades esenciales	Interfaz Nombre de las unidades, puestos, clientes, usuarios o beneficiarios directos de la actividad
Revisar minuciosamente la información financiera de cada departamento	Toda la organización
Verificar los reportes del sistema contable sea fiable para la toma de decisiones	Toda la organización
Controlar las políticas internas	Toda la organización

5. Conocimientos requeridos

Actividades esenciales	Conocimientos
Revisar minuciosamente la información financiera de cada departamento	Contabilidad, finanzas, auditoría

	MANUAL DE CARGOS	Código: RH/00-0
	RECURSOS HUMANOS	Fecha: Noviembre 2016

Verificar los reportes del sistema contable sea fiable para la toma de decisiones	Contabilidad
Controlar las políticas internas	Planificación estratégica de la organización

6. Instrucción formal requerida

Nivel de instrucción Formal	Indique el área de conocimientos formales (ejemplo, administración, economía)
Tercer nivel	Contabilidad y auditoría,

7. Experiencia laboral requerida


Dimensiones de Experiencia	Detalle
Tiempo de experiencia	3 años
Contenido de la experiencia	Auditoría contable

8. Competencias requeridas

Competencias	Definición	Relevancia		
		Grado A	Grado B	Grado C
Responsabilidad	Capacidad para demostrar preocupación por realizar las tareas con precisión y calidad con el propósito de contribuir a través de su accionar a la consecución de la estrategia organizacional	X		
Temple y dinamismo	Capacidad para actuar con determinación, firmeza y entusiasmo y perseverancia en situaciones que conduzcan al cumplimiento de objetivos organizacionales que requieren compromiso y dedicación	X		
Orientación a los resultados con calidad	Capacidad para realizar las mediciones pertinentes para evaluar el logro de metas planteadas a través de la correcta instrumentalización de las herramientas correspondientes	X		

9. Bienes asignados

Muebles	Equipos	Herramientas
Escritorio	Laptop	
	Teléfono	
	Celular corporativo	

	MANUAL DE CARGOS	Código: RH/00-0
	RECURSOS HUMANOS	Fecha: Noviembre 2016

DESCRIPTIVO DE CARGO

1. Datos de identificación

Cargo: Recepcionista	Departamento: Recepción
Nivel: Operativo	Área: Administrativo
Supervisa a: No aplica	Fecha de elaboración: Noviembre 2016
Supervisado por: Gerencia	Horario: 8:00 – 16:00

2. Misión del cargo:

Direccionar a visitantes, atender y transferir llamadas a través de la central telefónica y despacho de la valija y Courier.

3. Actividades del puesto


Actividades del puesto	F	CO	CM	Total
Recibir mercadería y encargos a los proveedores	5	5	4	25
Receptar y filtrar llamadas telefónicas	5	5	3	20
Entregar correspondencia al personal	5	5	2	15
Monitorear cámaras de seguridad (para controlar y prevenir inconvenientes con el personal)	5	4	2	13
Guiar al clientes y usuarios externos al acceso de instalaciones	5	4	2	13
Velar por el bienestar del personal administrativo (seguimiento de su estado de salud y dolencia)	5	3	2	11
Proveer de cofia y mascarilla al personal y visitas que ingresa a planta	5	5	1	10
Informar a los supervisores referente a reclamos de la producción en tiendas	5	5	1	10

4. Interfaz del puesto

Actividades esenciales	Interfaz Nombre de las unidades, puestos, clientes, usuarios o beneficiarios directos de la actividad
Receptar y filtrar llamadas telefónicas	Personal administrativo
Recibir mercadería y encargos a los proveedores	Empleados, usuarios y proveedores
Entregar correspondencia al personal	Todo el personal

5. Conocimientos requeridos

Actividades esenciales	Conocimientos
Receptar y filtrar llamadas telefónicas	Manejo de consola telefónica
Recibir mercadería y encargos a los	Instalaciones, personal, áreas de toda

	MANUAL DE CARGOS	Código: RH/00-0
	RECURSOS HUMANOS	Fecha: Noviembre 2016

proveedores	la organización
Entregar correspondencia al personal	No aplica

6. Instrucción formal requerida

Nivel de instrucción Formal	Indique el área de conocimientos formales (ejemplo, administración, economía)
Bachillerato	Secretariado

7. Experiencia laboral requerida


Dimensiones de Experiencia	Detalle
Tiempo de experiencia	2 años
Contenido de la experiencia	Recepción y atención al cliente

8. Competencias requeridas

Competencias	Definición	Relevancia		
		Grado A	Grado B	Grado C
Escucha activa	Escuchar lo que otra persona está manifestando para responder preguntas referente a la organización		X	
Hablado	Comunicarse asertivamente con los todos los visitantes para atender sus inquietudes y guiarles a su destino dentro de la organización			X
Orientación al servicio	Buscar activamente la manera de colaborar a los demás mediante un buen trato		X	

9. Bienes asignados

Muebles	Equipos	Herramientas
Escritorio	Computadora	No aplica
Archivador	Consola telefónica	No aplica

	MANUAL DE CARGOS	Código: RH/00-0
	RECURSOS HUMANOS	Fecha: Noviembre 2016

DESCRIPTIVO DE CARGO

1. Datos de identificación

Cargo: Técnico de SSO	Departamento: SSO
Nivel: Táctico	Área: Administrativo
Supervisa a: Área de producción	Fecha de elaboración: Noviembre 2016
Supervisado por: Gerencia	Horario: 8:00 – 16:00


2. Misión del cargo:

Dirigir la Unidad de Seguridad y Salud, dando cumplimiento a la legislación vigente en materia de Seguridad y Salud en el trabajo.

3. Actividades del puesto

Actividades del puesto	F	CO	CM	Total
Control de riesgos profesionales	5	5	5	30
Diseñar, implementar y dar seguimiento al sistema de gestión de seguridad y salud en el	5	5	4	25
Elaborar y mantener actualizado un archivo con documentos técnicos de Higiene y Seguridad establecidos en el Reglamento Interno de Seguridad y Salud en el Trabajo y presentar a los organismos de control cada vez que sea requerido	2	4	5	22
Registro de la accidentalidad, ausentismo y evaluación estadística de los resultados.	1	4	5	21
Comunicar los accidentes y enfermedades profesionales que se produzcan, al Comité Interinstitucional y al Comité de Seguridad e Higiene Industrial	1	5	5	21
Difusión y actualización del Reglamento Interno de Seguridad y Salud en el Trabajo	1	5	5	21
Reconocimiento y evaluación de riesgos	4	4	4	20
Asesoramiento técnico, en materias de control de incendios, almacenamientos adecuados, protección de maquinaria, instalaciones eléctricas, primeros auxilios, control y educación sanitaria, ventilación, protección personal.	4	4	4	20
Difusión y actualiza Coordinar y supervisar las funciones del Comité de SSO y las brigadas de emergencia.	2	4	4	18
Elaborar y Facilitar la inducción a los trabajadores nuevos en temas de seguridad y salud en el trabajo	1	4	4	17
Promoción y adiestramiento de los trabajadores.	1	3	5	16
Elaborar y mantener actualizados los profesiogramas por cada cargo	1	3	5	16
Colaborar en la prevención de riesgos que efectúen los organismos del sector público.	1	3	4	13

4. Interfaz del puesto

	MANUAL DE CARGOS	Código: RH/00-0
	RECURSOS HUMANOS	Fecha: Noviembre 2016

Actividades esenciales	Interfaz Nombre de las unidades, puestos, clientes, usuarios o beneficiarios directos de la actividad
Control de riesgos profesionales	Todos los colaboradores y organización
Diseñar, implementar y dar seguimiento al sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo	Todos los colaboradores y organización
Elaborar y mantener actualizado un archivo con documentos técnicos de Higiene y Seguridad establecidos en el Reglamento Interno de Seguridad y Salud en el Trabajo y presentar a los organismos de control cada vez que sea requerido	Todos los colaboradores

5. Conocimientos requeridos

Actividades esenciales	Conocimientos
Control de riesgos profesionales	SSO
Diseñar, implementar y dar seguimiento al sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo	SSO, Reglamento 2393
Elaborar y mantener actualizado un archivo con documentos técnicos de Higiene y Seguridad establecidos en el Reglamento Interno de Seguridad y Salud en el Trabajo y presentar a los organismos de control cada vez que sea requerido	SSO, Reglamento 2393


6. Instrucción formal requerida

Nivel de instrucción Formal	Indique el área de conocimientos formales (ejemplo, administración, economía)
Tercer nivel	Seguridad y salud ocupacional

7. Experiencia laboral requerida

Dimensiones de Experiencia	Detalle
Tiempo de experiencia	1 año
Contenido de la experiencia	Técnico de SSO


8. Competencias requeridas

	MANUAL DE CARGOS	Código: RH/00-0
	RECURSOS HUMANOS	Fecha: Noviembre 2016

Competencias	Definición	Relevancia		
		Grado A	Grado B	Grado C
Pensamiento analítico	Capacidad para interrelacionar dichos componentes, establecer vínculos causales complejos y reconocer las posibles causales del hecho, para plantear medidas de reivindicación	X		
Pensamiento estratégico	Capacitar para diseñar políticas y políticas y procedimientos que permitan al mismo tiempo optimizar el uso de recursos para aprovechar las oportunidades que ofrece el contexto	X		
Orientación a los resultados con calidad	Capacidad para realizar las mediciones pertinentes para evaluar el logro de metas planteadas a través de la correcta instrumentalización de las herramientas correspondientes	X		

9. Bienes asignados

Muebles	Equipos	Herramientas
Escritorio	Computadora	Cámara fotográfica y video manual
Archivador	Consola telefónica	

	MANUAL DE CARGOS	Código: RH/00-0
	RECURSOS HUMANOS	Fecha: Noviembre 2016

DESCRIPTIVO DE CARGO

1. Datos de identificación

Cargo: Asistente de Gerencia	Departamento: Gerencia general
Nivel: Operativo	Área: Administrativo
Supervisa a: No aplica	Fecha de elaboración: Noviembre 2016
Supervisado por: Gerencia	Horario: 8:00 – 16:00

2. Misión del cargo:

Gestionar eficientemente la recuperación valores de cartera y caja chica de la organización.

3. Actividades del puesto


Actividades del puesto	F	CO	CM	Total
Llevar el control de los planes de trabajo de la gerencia	5	4	4	21
Administrar la agenda de Gerencia general eficientemente	5	5	3	20
Coordinar logística de reuniones, visitas y viajes de la gerencia	4	4	4	20
Generar y dar seguimiento a las actas de reuniones de la gerencia	5	4	3	17
Brindar atención y direccionamiento adecuado a las visitas y llamadas telefónicas a gerencia.	5	2	2	9

4. Interfaz del puesto

Actividades esenciales	Interfaz Nombre de las unidades, puestos, clientes, usuarios o beneficiarios directos de la actividad
Llevar el control de los planes de trabajo de la gerencia	La Gerencia
Administrar la agenda de Gerencia general eficientemente	La Gerencia
Coordinar logística de reuniones, visitas y viajes de la gerencia	La Gerencia

5. Conocimientos requeridos

Actividades esenciales	Conocimientos
Llevar el control de los planes de trabajo de la gerencia	Office, técnicas de seguimiento de proyectos
Administrar la agenda de Gerencia general eficientemente	Manejo de agenda, atención al cliente
Coordinar logística de reuniones, visitas y viajes de la gerencia	Manejo de agenda

	MANUAL DE CARGOS	Código: RH/00-0
	RECURSOS HUMANOS	Fecha: Noviembre 2016

6. Instrucción formal requerida

Nivel de instrucción Formal	Indique el área de conocimientos formales (ejemplo, administración, economía)
Tecnología o Ingeniería	Asistencia de gerencia y relación pública en administración de empresas o afines

7. Experiencia laboral requerida


Dimensiones de Experiencia	Detalle
Tiempo de experiencia	1 – 2 años
Contenido de la experiencia	Asistente de gerencia

8. Competencias requeridas

Competencias	Definición	Relevancia		
		Grado A	Grado B	Grado C
Escucha activa	Escuchar y entender la necesidad del visitante para guiarle			X
Manejo de tiempo	Manejar su propio tiempo y de los demás, manteniendo un calendario de citas mensual			X
Orientación al servicio	Buscar activamente la manera satisfacer los requerimientos de los Gerentes			X

9. Bienes asignados

Muebles	Equipos	Herramientas
Escritorio	Computadora	
Archivador	Teléfono de escritorio	
	Celular corporativo	

	MANUAL DE CARGOS	Código: RH/00-0
	RECURSOS HUMANOS	Fecha: Noviembre 2016

DESCRIPTIVO DE CARGO

1. Datos de identificación

Cargo: Facturadora	Departamento: Financiero
Nivel: Operativo	Área: Administrativo
Supervisa a: No aplica	Fecha de elaboración: Noviembre 2016
Supervisado por: Gerencia comercial	Horario: 8:00 – 16:00

2. Misión del cargo:

Atender y tomar los pedidos de los clientes con eficacia, para satisfacer sus requerimientos.

3. Actividades del puesto

Actividades del puesto	F	CO	CM	Total
Tomar pedidos a los clientes mediante los medios de comunicación de la organización	5	5	3	20
Facturar los pedidos realizados de los clientes	5	4	3	17
Gestionar conjunto Bodega de Producto terminado el despacho del pedido	5	3	3	14


4. Interfaz del puesto

Actividades esenciales	Interfaz Nombre de las unidades, puestos, clientes, usuarios o beneficiarios directos de la actividad
Tomar pedidos a los clientes mediante los medios de comunicación de la organización	La organización, cliente
Facturar los pedidos realizados de los clientes	Cliente
Gestionar conjunto Bodega de Producto terminado el despacho del pedido	Clientes y Bodega de producto terminado

5. Conocimientos requeridos

Actividades esenciales	Conocimientos
Tomar pedidos a los clientes mediante los medios de comunicación de la organización	Atención al cliente
Facturar los pedidos realizados de los clientes	Facturación
Gestionar conjunto Bodega de Producto terminado el despacho del pedido	Características de los productos

6. Instrucción formal requerida

	MANUAL DE CARGOS	Código: RH/00-0
	RECURSOS HUMANOS	Fecha: Noviembre 2016

Nivel de instrucción Formal	Indique el área de conocimientos formales (ejemplo, administración, economía)
Bachillerato	Contabilidad o afines

7. Experiencia laboral requerida


Dimensiones de Experiencia	Detalle
Tiempo de experiencia	1 año
Contenido de la experiencia	Facturación

8. Competencias requeridas

Competencias	Definición	Relevancia		
		Grado A	Grado B	Grado C
Escucha activa	Escuchar y entender la necesidad del cliente para tomar su pedido			X
Destreza matemática	Utilizar las operaciones básica de matemática para calcular correctamente el valor del pedido en la factura		X	
Orientación al servicio	Buscar activamente la manera satisfacer los requerimientos de los Gerentes			X

9. Bienes asignados

Muebles	Equipos	Herramientas
Escritorio	Computador	
	Celular corporativo	
	Teléfono de escritorio	

	MANUAL DE CARGOS	Código: RH/00-0
	RECURSOS HUMANOS	Fecha: Noviembre 2016

DESCRIPTIVO DE CARGO

1. Datos de identificación

Cargo: Recaudadora	Departamento: Financiero
Nivel: Táctico	Área: Administrativo
Supervisa a: No aplica	Fecha de elaboración: Noviembre 2016
Supervisado por: Gerencia general	Horario: 8:00 – 16:00

2. Misión del cargo:

Gestionar eficientemente la recuperación valores de cartera y caja chica de la organización.


3. Actividades del puesto

Actividades del puesto	F	CO	CM	Total
Revisar diariamente los estados de cuenta bancarios para identificar a que clientes pertenecen las transferencias que se han realizado a favor de la cuenta de la compañía	5	4	3	17
Registrar egresos y reposición de la caja chica de la organización	5	4	3	17
Revisar que los valores cancelados por los clientes sean los valores exactos de la cuenta por pagar	5	3	3	14
Ingresar al sistema todas las cobranzas que están bajo su responsabilidad en temas de recuperación de cartera	5	3	3	14
Realizar llamadas telefónicas a clientes asignados para recordar vencimientos de pagos	5	4	2	13

4. Interfaz del puesto

Actividades esenciales	Interfaz Nombre de las unidades, puestos, clientes, usuarios o beneficiarios directos de la actividad
Revisar diariamente los estados de cuenta bancarios para identificar a que clientes pertenecen las transferencias que se han realizado a favor de la cuenta de la compañía	La organización y clientes
Registrar egresos y reposición de la caja chica de la organización	Departamento financiero y colaboradores
Revisar que los valores cancelados por los clientes sean los valores exactos de la cuenta por pagar	La organización y clientes

5. Conocimientos requeridos

	MANUAL DE CARGOS	Código: RH/00-0
	RECURSOS HUMANOS	Fecha: Noviembre 2016

Actividades esenciales	Conocimientos
Revisar diariamente los estados de cuenta bancarios para identificar a que clientes pertenecen las transferencias que se han realizado a favor de la cuenta de la compañía	Manejo de estados de cuenta, contabilidad básica, Excel intermedio
Registrar egresos y reposición de la caja chica de la organización	Manejo de caja chica, Excel intermedio
Revisar que los valores cancelados por los clientes sean los valores exactos de la cuenta por pagar	Gestión de cobranzas

6. Instrucción formal requerida

Nivel de instrucción Formal	Indique el área de conocimientos formales (ejemplo, administración, economía)
Superior	Contabilidad y auditoría o afines

7. Experiencia laboral requerida


Dimensiones de Experiencia	Detalle
Tiempo de experiencia	2 años
Contenido de la experiencia	Recaudación de valores de cartera

8. Competencias requeridas

Competencias	Definición	Relevancia		
		Grado A	Grado B	Grado C
Responsabilidad	Capacidad para encontrar la satisfacción personal en el trabajo que se realiza y en la obtención de buenos resultados y fomentar ese comportamiento en toda su área		X	
Manejo de recursos financieros	Preparar y manejar el presupuesto de su área eficientemente de acuerdo con las disposiciones internas		X	
Influencia y negociación	Capacidad para influenciar a otros a través de estrategias que permitan construir acuerdos satisfactorios para todos al procurar utilizar técnicas basadas en el concepto ganar - ganar		X	

9. Bienes asignados

Muebles	Equipos	Herramientas
Escritorio	Computador	Caja chica
	Celular corporativo	
	Teléfono de escritorio	

	MANUAL DE CARGOS	Código: RH/00-0
	RECURSOS HUMANOS	Fecha: Noviembre 2016

DESCRIPTIVO DE CARGO

1. Datos de identificación

Cargo: Auxiliar de bodega	Departamento: Producto terminado
Nivel: Operativo	Área: Comercial
Supervisa a: No aplica	Fecha de elaboración: Noviembre 2016
Supervisado por: Jefe de bodega	Horario: 6:00 – 14:00, 7:00 – 15:00, 8:00 – 16:00 y 9:00 – 17:00

2. Misión del cargo:


Receptar, almacenar y despachar el producto terminado, verificando la cantidad y que se cumplan las especificaciones de calidad e inocuidad en el proceso.

3. Actividades del puesto

Actividades del puesto	F	CO	CM	Total
Organizar y almacenar los ítems en la bodega de Producto Terminado, verificando que el lugar cumpla con las especificaciones de calidad e inocuidad establecidas.	5	4	4	21
Llenar los registros “Guía de transporte que entrega Bodega al camión por cada salida”; “Recepción parcial de productos”, “Control de Producto No Conforme”, “Pedido de Producto Terminado”, “Entrega de exhibidores, obsequios y donaciones”	5	4	4	21
Realizar el inventario físico de producto terminado al iniciar y al finalizar el turno de trabajo, así como a fin de mes.	5	3	3	14
Inspeccionar que los camiones cumplan con las especificaciones de calidad e inocuidad establecidas antes de cargar la mercadería.	5	3	3	14
Recibir, cuantificar y registrar las cantidades de producto caducado entregado por los distribuidores.	5	3	3	14
Despachar la mercadería a los diferentes distribuidores de acuerdo a lo solicitado en el pedido, verificando las cantidades entregadas.	5	4	2	13
Realizar la recepción parcial y/o total de la producción al Auxiliar de Empaque encargado; verificando la cantidad y estado de cada ítem.	5	3	2	11
Limpieza y desinfección del sitio de trabajo.	5	2	2	9

4. Interfaz del puesto

Actividades esenciales	Interfaz Nombre de las unidades, puestos, clientes, usuarios o beneficiarios directos de la actividad
Organizar y almacenar los ítems en la bodega de Producto Terminado, verificando que el lugar cumpla con las especificaciones de calidad e inocuidad establecidas.	Cliente, área Comercial
Llenar los registros “Guía de transporte que entrega Bodega al camión por cada salida”; “Recepción parcial de productos”, “Control de Producto No Conforme”, “Pedido de Producto Terminado”, “Entrega de exhibidores, obsequios y donaciones”	Cliente
Realizar el inventario físico de producto terminado al iniciar y al finalizar el turno de trabajo, así como a fin de mes.	Bodega de Producto

	MANUAL DE CARGOS	Código: RH/00-0
	RECURSOS HUMANOS	Fecha: Noviembre 2016

5. Conocimientos requeridos

Actividades esenciales	Conocimientos
Organizar y almacenar los ítems en la bodega de Producto Terminado, verificando que el lugar cumpla con las especificaciones de calidad e inocuidad establecidas.	Características de los productos, características de calidad e inocuidad de productos terminados
Llenar los registros "Guía de transporte que entrega Bodega al camión por cada salida"; "Recepción parcial de productos", "Control de Producto No Conforme", "Pedido de Producto Terminado", "Entrega de exhibidores, obsequios y donaciones"	Características de los formularios
Realizar el inventario físico de producto terminado al iniciar y al finalizar el turno de trabajo, así como a fin de mes.	Manejo de inventarios

6. Instrucción formal requerida

Nivel de instrucción Formal	Indique el área de conocimientos formales (ejemplo, administración, economía)
Bachillerato	Indistinto

7. Experiencia laboral requerida


Dimensiones de Experiencia	Detalle
Tiempo de experiencia	1 año
Contenido de la experiencia	Auxiliar o asistente de bodega

8. Competencias requeridas

Competencias	Definición	Relevancia		
		Grado A	Grado B	Grado C
Pensamiento analítico	Identificar la existencia de condiciones de calidad e inocuidad del producto terminado			X
Aprendizaje activo	Trabajar con material nuevo para comprender su implicaciones o consecuencias			X
Destreza matemática	Realizar eficientemente el cálculo de inventario físico			X

9. Bienes asignados

Muebles	Equipos	Herramientas
	Celular corporativo	Inventarios
		Faja lumbar
		Guante de protección
		Máquina selladora

	MANUAL DE CARGOS	Código: RH/00-0
	RECURSOS HUMANOS	Fecha: Noviembre 2016

DESCRIPTIVO DE CARGO

1. Datos de identificación

Cargo: Jefe de bodega	Departamento: Producto terminado
Nivel: Táctico	Área: Comercial
Supervisa a: Auxiliar de bodega	Fecha de elaboración: Noviembre 2016
Supervisado por: Gerencia	Horario: 6:00 – 14:00, 7:00 – 15:00, 8:00 – 16:00 y 9:00 – 17:00

2. Misión del cargo:

Operar la bodega de producto terminado; verificando que se cumplan las especificaciones de calidad e inocuidad en el proceso.

3. Actividades del puesto


Actividades del puesto	F	CO	CM	Total
Coordinar y verificar la correcta recepción y despacho de producto terminado.	5	5	4	25
Registrar los ingresos y egresos de mercadería en el sistema informático.	5	4	4	21
Custodiar y controlar el inventario de producto terminado tanto físico como el existente en el sistema.	5	4	3	17
Disponer el correcto almacenamiento de producto terminado en la bodega.	5	3	3	14
Coordinar la toma física del inventario de producto terminado diariamente y al finalizar el mes.	5	3	3	14
Organizar al equipo de trabajo.	5	3	3	14

4. Interfaz del puesto

Actividades esenciales	Interfaz Nombre de las unidades, puestos, clientes, usuarios o beneficiarios directos de la actividad
Coordinar y verificar la correcta recepción y despacho de producto terminado.	Cliente, área Comercial
Registrar los ingresos y egresos de mercadería en el sistema informático.	Área de Producción y Comercial
Custodiar y controlar el inventario de producto terminado tanto físico como el existente en el sistema.	Área de Producción y Comercial

5. Conocimientos requeridos

Actividades esenciales	Conocimientos
Coordinar y verificar la correcta recepción y despacho de producto terminado.	Características de los productos, servicio al cliente
Registrar los ingresos y egresos de mercadería	Manejo de kardex, contabilidad básica y

	MANUAL DE CARGOS	Código: RH/00-0
	RECURSOS HUMANOS	Fecha: Noviembre 2016

en el sistema informático.	características de los productos terminados
Custodiar y controlar el inventario de producto terminado tanto físico como el existente en el sistema.	Manejo de inventarios

6. Instrucción formal requerida

Nivel de instrucción Formal	Indique el área de conocimientos formales (ejemplo, administración, economía)
Tercer nivel	Contabilidad y auditoría, Administración de Bodegas

7. Experiencia laboral requerida


Dimensiones de Experiencia	Detalle
Tiempo de experiencia	2 – 3 años
Contenido de la experiencia	Gestión de bodegas

8. Competencias requeridas

Competencias	Definición	Relevancia		
		Grado A	Grado B	Grado C
Orientación al cliente externo	Capacidad para anticiparse a los pedidos de los clientes tanto internos como externos y buscar permanentemente la manera de resolver sus necesidades.		X	
Temple y dinamismo	Capacidad para actuar con determinación, firmeza, perseverancia y compromiso a fin de llevar a cabo las acciones que permiten alcanzar los objetivos asignados al área que conduce, superar las situaciones exigentes con éxito y mantener en toda ocasión un nivel de desempeño de acuerdo con los estándares establecidos para su posición		X	
Orientación a los resultados con calidad	Capacidad para participar proactivamente en la fijación de metas realistas y desafiantes, tanto para sí como para su equipo de trabajo, y mantener y mejorar sus niveles de rendimiento		X	

9. Bienes asignados

Muebles	Equipos	Herramientas
Escritorio	Computadora	
Archivador	Teléfono de escritorio	
	Celular corporativo	

	MANUAL DE CARGOS	Código: RH/00-0
	RECURSOS HUMANOS	Fecha: Noviembre 2016

DESCRIPTIVO DE CARGO

1. Datos de identificación

Cargo: Descargador - Perchero	Departamento: Logística
Nivel: Operativo	Área: Comercial
Supervisa a: No aplica	Fecha de elaboración: Noviembre 2016
Supervisado por: Chofer de reparto	Horario: Independiente

2. Misión del cargo:

Cargar y entregar el producto terminado al distribuidor; verificando que se cumplan las especificaciones de calidad e inocuidad en el proceso.

3. Actividades del puesto


Actividades del puesto	F	CO	CM	Total
Entregar la mercadería de acuerdo al programa de despachos.	5	4	3	17
Verificar que el estado y condiciones del vehículo cumplan con las especificaciones de calidad e inocuidad para cargar el producto.	5	4	3	17
Cargar y descargar productos en el camión de acuerdo al programa de despachos.	5	5	2	15
Eventualmente viajar a otras ciudades para entregar mercadería.	2	4	3	14
Velar por el cuidado y realizar la limpieza del vehículo asignado.	5	4	2	13
Es co-responsable del custodio de la mercadería que recibe el Chofer de Reparto hasta la entrega al distribuidor.	5	3	2	11

4. Interfaz del puesto

Actividades esenciales	Interfaz Nombre de las unidades, puestos, clientes, usuarios o beneficiarios directos de la actividad
Entregar la mercadería de acuerdo al programa de despachos.	Cliente
Verificar que el estado y condiciones del vehículo cumplan con las especificaciones de calidad e inocuidad para cargar el producto.	Área de logística, cliente
Cargar y descargar productos en el camión de acuerdo al programa de despachos.	Cliente

5. Conocimientos requeridos

Actividades esenciales	Conocimientos
Entregar la mercadería de acuerdo al programa de despachos.	Ninguno

	MANUAL DE CARGOS	Código: RH/00-0
	RECURSOS HUMANOS	Fecha: Noviembre 2016

Verificar que el estado y condiciones del vehículo cumplan con las especificaciones de calidad e inocuidad para cargar el producto.	Mecánica de vehículos básica, permisos de transporte de alimentos
Cargar y descargar productos en el camión de acuerdo al programa de despachos.	Ninguno

6. Instrucción formal requerida

Nivel de instrucción Formal	Indique el área de conocimientos formales (ejemplo, administración, economía)
Bachillerato	Indistinto

7. Experiencia laboral requerida


Dimensiones de Experiencia	Detalle
Tiempo de experiencia	1 – 2 años
Contenido de la experiencia	Reparto y despacho de alimentos

8. Competencias requeridas

Competencias	Definición	Relevancia		
		Grado A	Grado B	Grado C
Manejo del tiempo	Planificar su propio tiempo en base a prioridades para satisfacer los requerimientos del cliente			X
Pensamiento analítico	Analizar y detectar condiciones del vehículo de transporte a fin de remediar o prevenir consecuencias desfavorables			X
Orientación al servicio	Buscar activamente la manera de satisfacer la necesidad y requerimientos del cliente			X

9. Bienes asignados

Muebles	Equipos	Herramientas
	Celular corporativo	Guantes de protección

	MANUAL DE CARGOS	Código: RH/00-0
	RECURSOS HUMANOS	Fecha: Noviembre 2016

DESCRIPTIVO DE CARGO

1. Datos de identificación

Cargo: Chofer de reparto	Departamento: Logística
Nivel: Operado	Área: Comercial
Supervisa a: Perchero	Fecha de elaboración: Noviembre 2016
Supervisado por: Jefe de logística	Horario: Independiente

2. Misión del cargo:

Transportar y entregar el producto terminado al distribuidor; verificando que se cumplan las especificaciones de calidad e inocuidad en el proceso.


3. Actividades del puesto

Actividades del puesto	F	CO	CM	Total
Velar por el cuidado y limpieza del vehículo asignado.	5	4	4	21
Llenar el registro de inspección vehicular, verificando que el estado y condiciones del vehículo cumplan con las especificaciones de calidad e inocuidad para transportar el producto.	1	5	4	21
Cargar y descargar productos en el camión de acuerdo al programa de despachos.	5	5	3	20
Transportar y entregar la mercadería de acuerdo al programa de despachos.	5	4	3	17
Custodiar la mercadería que recibe hasta la entrega al distribuidor.	5	4	2	13
Dar cumplimiento al programa de mantenimiento del vehículo.	1	4	3	13
Eventualmente realizar viajes a otras ciudades para entregar mercadería.	2	3	3	11

4. Interfaz del puesto

Actividades esenciales	Interfaz Nombre de las unidades, puestos, clientes, usuarios o beneficiarios directos de la actividad
Velar por el cuidado y limpieza del vehículo asignado.	Cliente y área comercial
Llenar el registro de inspección vehicular, verificando que el estado y condiciones del vehículo cumplan con las especificaciones de calidad e inocuidad para transportar el producto.	Departamento de logística
Cargar y descargar productos en el camión de acuerdo al programa de despachos.	Cliente y área comercial

5. Conocimientos requeridos

	MANUAL DE CARGOS	Código: RH/00-0
	RECURSOS HUMANOS	Fecha: Noviembre 2016

Actividades esenciales	Conocimientos
Velar por el cuidado y limpieza del vehículo asignado.	Mantenimiento y conservación de vehículos
Llenar el registro de inspección vehicular, verificando que el estado y condiciones del vehículo cumplan con las especificaciones de calidad e inocuidad para transportar el producto.	Mantenimiento de vehículos y características de vehículos de carga
Cargar y descargar productos en el camión de acuerdo al programa de despachos.	Ninguno

6. Instrucción formal requerida

Nivel de instrucción Formal	Indique el área de conocimientos formales (ejemplo, administración, economía)
Post-bachillerato	Conductor profesional

7. Experiencia laboral requerida


Dimensiones de Experiencia	Detalle
Tiempo de experiencia	2 años
Contenido de la experiencia	Transportación y reparto de alimentos

8. Competencias requeridas

Competencias	Definición	Relevancia		
		Grado A	Grado B	Grado C
Orientación a los resultados con calidad	Capacidad para realizar el seguimiento establecido por la organización sobre las labores propias y la su equipo de trabajo			X
Pensamiento crítico	Capacidad para identificar las fortalezas o debilidades del vehículo			X
Orientación al servicio	Búsqueda activa y constante de la satisfacción del cliente en base al servicio brindado		X	

9. Bienes asignados

Muebles	Equipos	Herramientas
	Celular corporativo	Camión de carga

	MANUAL DE CARGOS	Código: RH/00-0
	RECURSOS HUMANOS	Fecha: Noviembre 2016

DESCRIPTIVO DE CARGO

1. Datos de identificación

Cargo: Jefe de logística	Departamento: Logística
Nivel: Táctico	Área: Comercial
Supervisa a: Chofer de reparto	Fecha de elaboración: Noviembre 2016
Supervisado por: Gerencia	Horario: 8:00 – 16:00

2. Misión del cargo:

Coordinar y organizar el área de Logística de la empresa, tanto a nivel de producto como a nivel de gestión de personal, con el objetivo de distribuir a los clientes los pedidos de mercancía en tiempo y forma, garantizando la calidad e inocuidad de los productos.


3. Actividades del puesto

Actividades del puesto	F	CO	CM	Total
Dar cumplimiento al programa de mantenimiento del vehículo.	2	5	4	22
Coordinar con el Jefe de Bodega de Producto Terminado el despacho de los pedidos.	5	4	4	21
Elaborar el programa de entrega de pedidos y asignar las diferentes rutas de entrega a los Choferes de Reparto.	5	4	4	21
Transportar y entregar la mercadería de acuerdo al programa de despachos.	5	4	3	17
Custodiar la mercadería que recibe hasta la entrega al distribuidor.	5	3	3	14
Llenar el registro de inspección vehicular, verificando que el estado y condiciones del vehículo cumplan con las especificaciones de calidad e inocuidad para transportar el producto.	2	4	3	14
Eventualmente realizar viajes a otras ciudades para entregar mercadería.	1	4	3	13
Cargar y descargar productos en el camión de acuerdo al programa de despachos.	5	3	2	11

4. Interfaz del puesto

Actividades esenciales	Interfaz Nombre de las unidades, puestos, clientes, usuarios o beneficiarios directos de la actividad
Dar cumplimiento al programa de mantenimiento del vehículo.	Área comercial y cliente
Coordinar con el Jefe de Bodega de Producto Terminado el despacho de los pedidos.	Área comercial y cliente
Elaborar el programa de entrega de pedidos y asignar las diferentes rutas de entrega a los Choferes de Reparto.	Cliente

5. Conocimientos requeridos

	MANUAL DE CARGOS	Código: RH/00-0
	RECURSOS HUMANOS	Fecha: Noviembre 2016

Actividades esenciales	Conocimientos
Dar cumplimiento al programa de mantenimiento del vehículo.	Permisos de transporte de alimentos procesados, Ley de transporte pesados y Resolución ARCSA 067-2015-GGG
Coordinar con el Jefe de Bodega de Producto Terminado el despacho de los pedidos.	Características de productos
Elaborar el cronograma de entrega de pedidos y asignar las diferentes rutas de entrega a los Choferes de Reparto.	Calles y avenidas de la ciudad y características de los clientes

6. Instrucción formal requerida

Nivel de instrucción Formal	Indique el área de conocimientos formales (ejemplo, administración, economía)
Tercer nivel	Administración, Comercial o afines

7. Experiencia laboral requerida


Dimensiones de Experiencia	Detalle
Tiempo de experiencia	3 años
Contenido de la experiencia	Coordinación del área de logística

8. Competencias requeridas

Competencias	Definición	Relevancia		
		Grado A	Grado B	Grado C
Orientación a resultados con calidad	Capacidad para realizar el seguimiento de labores propias y de su equipo de trabajo para el alcance de objetivos grupales		X	
Temple y dinamismo	Capacidad para actuar con firmeza, determinación y perseverancia y compromiso, a fin de llevar a cabo los objetivos del área que conduce		X	
Pensamiento estratégico	Capacidad para comprender que el objetivo último de las acciones de las distintas áreas se reflejan de manera positiva en el resultado corporativo		X	

9. Bienes asignados

Muebles	Equipos	Herramientas
	Celular corporativo	

	MANUAL DE CARGOS	Código: RH/00-0
	RECURSOS HUMANOS	Fecha: Noviembre 2016

DESCRIPTIVO DE CARGO

1. Datos de identificación

Cargo: Publicista	Departamento: Diseño y publicidad
Nivel: Operativo	Área: Comercial
Supervisa a: No aplica	Fecha de elaboración: Noviembre 2016
Supervisado por: Gerencia	Horario: 8:00 – 16:00

2. Misión del cargo:

Desarrollar portadas atractivas de los productos con el objetivo de tengan acogida y posicionamiento en el mercado y lograr eficientemente la estrategia corporativa.


3. Actividades del puesto

Actividades del puesto	F	CO	CM	Total
Gestionar en la aprobación del empaque en proveedores de material de empaque	3	5	5	28
Desarrollo de diseño de empaques	3	5	5	28
Cotizar materiales publicitarios para la respectiva aprobación en Gerencia Comercial	3	5	4	23
Desarrollo de diseños para publicidad POP	5	4	4	21
Dar mantenimiento de la página de web (actualizar y funcionamiento correcto)	4	3	4	16
Revisar comentarios de redes sociales (pedidos, reclamos y sugerencias de los clientes para informar a departamento de Gestión de Calidad)	5	2	2	9
Diseñar uniformes patrocinados por la organización con fines publicitarios	1	2	3	7

4. Interfaz del puesto

Actividades esenciales	Interfaz Nombre de las unidades, puestos, clientes, usuarios o beneficiarios directos de la actividad
Desarrollo de diseño de empaques	Organización, distribuidores
Gestionar en la aprobación del empaque en proveedores de material	Organización, distribuidores
Cotizar materiales publicitarios para la respectiva aprobación en Gerencia Comercial	Área comercial

5. Conocimientos requeridos

	MANUAL DE CARGOS	Código: RH/00-0
	RECURSOS HUMANOS	Fecha: Noviembre 2016

Actividades esenciales	Conocimientos
Desarrollo de diseño de empaques	Flexografía, desarrollo de planos mecánicos, normas y reglamento de empaque
Gestionar en la aprobación del empaque en proveedores de material de empaque	Flexografía, desarrollo de planos mecánicos, normas y reglamento de empaque
Cotizar materiales publicitarios para la respectiva aprobación en Gerencia Comercial	Característica de los materiales, procesos de fabricación, precios de materias primas para desarrollo de distintos productos

6. Instrucción formal requerida

Nivel de instrucción Formal	Indique el área de conocimientos formales (ejemplo, administración, economía)
Tercer nivel	Publicidad, Diseño gráfico

7. Experiencia laboral requerida

Dimensiones de Experiencia	Detalle
Tiempo de experiencia	3 años
Contenido de la experiencia	Manejo de flexografía

8. Competencias requeridas

Competencias	Definición	Relevancia		
		Grado A	Grado B	Grado C
Orientación al cliente interno y externo	Capacidad para proponer en su área acciones de mejora, tendientes a incrementar el nivel de satisfacción de los clientes		X	
Pensamiento estratégico	Capacidad para comprender los cambios del entorno y establecer su impacto a corto, mediano y largo plazo		X	
Conocimiento de la industria y mercado	Capacidad para detectar y comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes		X	

9. Bienes asignados

Muebles	Equipos	Herramientas
Escritorio	Computadora (I Mac)	Pantonera
Archivador	Impresora multifunción A3	

ANEXO 4

Tabla de contenido

FORMATO 1	1366
REQUISICIÓN DE PERSONAL	1366
FORMATO 2	1377
Comparación de candidatos	1377
FORMATO 3	1388
GUÍA DE ENTREVISTA	1388
FORMATO 4	1399
Evaluación de competencias	1399
FORMATO 5	14040
INFORME DEL CANDIDATO	14040
FORMATO 6	1411
Referencias Laborales	1411
FORMATO 7	1422
INFORME PRE OCUPACIONAL	1422
FORMATO 8	1433
FICHA DEL COLABORADOR	1433
FORMATO 9	1455
EVALUACIÓN DE PERÍODO DE PRUEBA	1455

	REQUISICIÓN DE PERSONAL	Código: CS-RH/00-0
---	--------------------------------	---------------------------

Fecha de requisición: _____ dd _____ mm _____ aa

Datos del solicitante

Cargo:	Departamento:
Área:	Ciudad:

Tipo de vacante

Fijo Temporal Eventual Maternidad
 Otro especifique _____

Datos de la vacante

Cargo:	Departamento:
Reemplaza a:	Ciudad:

Motivo de la contratación: _____


Nivel académico

Bachiller Tecnólogo Pasante Posgrado

Información de la vacante

Vacante:	Nueva () Existente ()
Mensualidad:	\$ _____, _____
Número de solicitados:	
Reporta a:	

Solicitado por:	Recibido por:	Autorizado por:
_____ _____(Cargo)	_____ _____(nombre) Asistente de RRHH	_____ _____(Gerencia)

	<p>Comparación de candidatos</p>	<p>Código: CS- RH/00-0</p>
---	---	---------------------------------------

Evaluador:

Proceso: _____

Fecha: _____

Resumen cuantitativo de los candidatos

NOMBRES	ENTREVISTA POR COMP.	PRUEBA DE CONOCIMIENTOS	EVALUACIÓN PSICOLÓGICA	OBSERVACIONES

Nota: En el formato deberá colocar en orden de puntuaciones, iniciando con el más alto al más bajo. Los colores denotarán lo siguiente:

- **Verde:** Candidatos con puntajes altos y que continuaran en el proceso
- **Amarillo:** Candidatos con puntajes medios y con posibilidad a continuar en el proceso
- **Rojos:** Candidatos con puntajes bajos o que quedaron fuera del proceso



GUÍA DE ENTREVISTA

1. Preguntas para romper el hielo

- ❖ Hola, ¿cómo está?
- ❖ ¿Tuvo dificultad para llegar hasta la empresa?
- ❖ ¿Tuvo que viajar mucho para llegar hasta la empresa?

2. Preguntas abierta para explorar el perfil duro

- ❖ ¿Está estudiando actualmente? ¿Qué carrera?
- ❖ ¿Cuál es su nivel de estudio alcanzado?
- ❖ ¿Cuáles eran los cargos que desempeñó en sus anteriores trabajos?
¿Qué tiempo permaneció en ellos?
- ❖ ¿Qué funciones desempeñó en su último trabajo

3. Preguntas para explorar competencias

- ❖ Consultar con **Anexo 2** (Diccionario de competencias)
- ❖ Llenar (**formato 4**)

4. Preguntas para explorar motivación

- ❖ ¿Qué conoce de nuestra organización?
- ❖ ¿Qué es lo que te gustó y no de sus anteriores trabajos?
- ❖ ¿Por qué está aplicando a la posición?
- ❖ ¿Cuáles son sus expectativas de la vacante y empresa?

5. Puntos a retomar en el cierre

- ❖ Informar del siguiente paso del proceso
- ❖ Preguntar si el candidato tiene alguna duda o inquietud
- ❖ Agradecerle por su tiempo

	<p>Evaluación de competencias</p>	<p>Código: CS-RH/00-0</p>
---	--	----------------------------------

Nombre del evaluado: _____

Nombre de la vacante: _____

Fecha: _____ dd _____ mm _____ aa

Competencias a evaluar

Preguntas para evidenciar comportamientos

Puntuación final de las competencias evaluadas

Competencias	Definición	Grado requerido (1-3)	Grado identificado (1-3)

Observaciones del candidato:

	<h2>INFORME DEL CANDIDATO</h2>
---	--------------------------------

Evaluado: _____

Cargo: _____

Evaluador: _____ (nombre y cargo)

1. Informe de entrevista por competencias

- ✓ Competencias evaluadas
- ✓ Nivel de competencias detectadas
- ✓ Cumple o no cumple con el perfil duro
- ✓ Motivación
- ✓ Disponibilidad de tiempo

2. Pruebas específicas o de conocimiento

- ✓ Puntaje de las pruebas

3. Evaluación psicológica

- ✓ Para cargos medios y altos
- ✓ Especificar el instrumento que se utilizó para la evaluación
- ✓ Resultados de la prueba
- ✓ Interpretación

4. Conclusiones

- ✓ El candidato pasa o no a la fase final (entrevista con inmediato superior)
- ✓ Cualidades y características identificadas en el candidato
- ✓ Antecedentes penales

	<p>Referencias Laborales</p>	<p>Código: CS-RH/00-0</p>
---	-------------------------------------	----------------------------------

Nombre del candidato: _____ Fecha: _____
 Empresa contactada: _____
 Cargo desempeñado: _____
 Motivo de salida: _____
 Fecha de inicio: _____ Fecha de salida: _____

Disponibilidad para el trabajo

¿Se enfermaba con frecuencia?: SI () NO ()
 ¿Pedía permisos constantemente?: SI () NO ()

Condiciones del trabajo

Principales funciones del puesto:

Personas a cargo _____ (Sí y ¿cuántas)

Relación con el jefe inmediato y compañeros:

Desempeño

¿Requería de constante supervisión? _____ (Si o no y por qué)

¿Tenía problemas con alcohol, cigarro o alguna otra sustancia psicotrópica que afectara su desempeño laboral en general? SI () NO ()

¿Volvería a contratarlo, en caso que pudiese? _____ (Si o no y por qué)

Datos del informante

Nombre: _____

Cargo: _____

Nombre del responsable: _____ Cargo: _____

	<p>INFORME PRE OCUPACIONAL</p>	<p>No.</p>
---	---------------------------------------	-------------------

Nombre del candidato: _____

Cargo a desempeñar: _____

Edad: _____

Informe de resultados de exámenes de laboratorio

- ✓ Estado físico con relación al puesto a desempeñar
- ✓ Condiciones y resultados hematológicos

Informe de Antecedentes

- ✓ Cuadro clínico familiar
- ✓ Enfermedad hereditaria
- ✓ Antecedentes familiares (enfermedades crónicas)
- ✓ Alergias
- ✓ Operaciones o deficiencias físicas

Estado de salud en general

- ✓ Consume alcohol, fuma o cualquier otra sustancia psicotrópica
- ✓ Realiza deporte y ¿con qué frecuencia?
- ✓ Tipo de dieta alimenticia
- ✓ Padecimiento de enfermedades

Conclusión

- ✓ ¿Puede o no desempeñar eficientemente sus actividades sin que se vea afectado su estado de salud o condición física?

(Nombre)
(Cargo)
(Firma)

FORMATO 8

	<h2 style="margin: 0;">FICHA DEL COLABORADOR</h2>
---	---

Fecha de Ingreso: día - mes - año Cargo Desempeñar:

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Apellido Paterno	Apellido Materno	Nombres
<input style="width: 95%;" type="text"/>	<input style="width: 95%;" type="text"/>	<input style="width: 95%;" type="text"/>

Lugar de Nacimiento: Nacionalidad Provincia Ciudad Cantón

Fecha de nacimiento: día - mes - año Edad: años - meses

No. Cédula de Identidad: Tipo de sangre: Sexo: M F

Licencia de conducir tipo: Estado Civil: Soltero Casado Separado Divorciado Unión Libre Viudo

Dirección Domiciliaria: Ciudad Barrio

Sector: (Ubicación) Sur: Norte: Centro: Valles/Especifique:

Dirección (Avenida / Calle / Mz / Etapa / Lote / Número) Teléfono 1:

 Teléfono 2:

2. DETALLE DE INFORMACIÓN FAMILIAR

Nombres y Apellidos	Vive		Lugar de Trabajo	Teléfono
	Si	No		
Padre:				
Madre:				
Conyuge:				

Nombres y Apellidos (Hijos) menores de 18 años	Fecha de Nacimiento	Edad

En caso de accidente notificar a:


<input style="width: 95%;" type="text"/>	<input style="width: 95%;" type="text"/>	/
Nombre y Apellido	Parentesco	Teléfonos

3. DETALLE DE ESTUDIOS QUE HA REALIZADO

Estudios	Nombre del Establecimiento	Nivel o año aprobado	Año de culminación	Titulo Obtenido	Ciudad
Primarios	<input style="width: 95%;" type="text"/>	<input style="width: 95%;" type="text"/>	<input style="width: 95%;" type="text"/>	<input style="width: 95%;" type="text"/>	<input style="width: 95%;" type="text"/>
Secundarios	<input style="width: 95%;" type="text"/>	<input style="width: 95%;" type="text"/>	<input style="width: 95%;" type="text"/>	<input style="width: 95%;" type="text"/>	<input style="width: 95%;" type="text"/>
Superiores	<input style="width: 95%;" type="text"/>	<input style="width: 95%;" type="text"/>	<input style="width: 95%;" type="text"/>	<input style="width: 95%;" type="text"/>	<input style="width: 95%;" type="text"/>
Estudios de 4to. Nivel	<input style="width: 95%;" type="text"/>	<input style="width: 95%;" type="text"/>	<input style="width: 95%;" type="text"/>	<input style="width: 95%;" type="text"/>	<input style="width: 95%;" type="text"/>

Estudia actualmente?	Nombre del Establecimiento	Carrera - Especialización	Año que cursa	Horario
Si No	<input style="width: 95%;" type="text"/>	<input style="width: 95%;" type="text"/>	<input style="width: 95%;" type="text"/>	<input style="width: 95%;" type="text"/>

FORMATO 9

	EVALUACIÓN DE PERÍODO DE PRUEBA
---	--

CARGO DESEMPEÑADO:	
NOMBRE EMPLEADO:	
NOMBRE EVALUADOR:	
PERÍODO:	FECHA:

Para cada de área de rendimiento aplicable marque con (X) la puntuación que mejor refleje el rendimiento. Evalúe las últimas dos áreas únicamente en el caso que el empleado tenga subordinados a su cargo.

1 = Inefectivo	2 = Poco efectivo	3 = Medianamente efectivo	4 = Efectivo	5 =Muy efectivo
-------------------	----------------------	------------------------------	-----------------	-----------------

ÁREA DE RENDIMIENTO	ESCALAS				
	1	2	3	4	5
Cantidad de trabajo aceptable					
Calidad de trabajo					
Prácticas de seguridad					
Cumplimiento de políticas y normas					
Utilización y cuidado de equipos					
Cooperación					
Adaptabilidad					
Proactividad					
Puntualidad					
Actitud					
Disposición para el trabajo					
Limpieza y orden					
Conocimiento del trabajo					
Liderazgo *					
Capacidad para toma de decisiones relacionadas al trabajo *					
VALORACIÓN GENERAL					

Fortalezas laborales:

Áreas de mejora:

Recomendación del evaluador

Contratación indefinida

SI () NO ()

EMPLEADO	EVALUADOR

ANEXO 5

TALLER ORGANIZACIONAL

“COMPETENCIAS UNIVERSALES Y DE SUPERVISIÓN



Gestión por competencias

Gestión por competen

La gestión por competencias es un enfoque que toma en cuenta los **conocimientos, las habilidades, actitudes y comportamientos de tu capital humano** ayudando a alinear sus objetivos y metas a los de la organización.

- Este tipo de administración contempla de forma integral la dimensión estratégica del negocio, la humana y la conductual, siendo así que las personas no solamente ocupan un puesto de trabajo y realizan actividades y tareas sino que los ayuda a desarrollarse para que puedan aportar lo mejor de sí a la empresa a través de competencias!
- Son un instrumento útil para la competitividad ya que son un factor de diferenciación en las empresas.



Beneficios

Organización	Gestión del talento humano	Colaboradores
<ul style="list-style-type: none"> Ventaja competitiva y productiva Establece una cultura de desempeño superior y mejoramiento continuo 	<ul style="list-style-type: none"> Posicionamiento como área estratégica Gestión compartida de recursos humanos 	<ul style="list-style-type: none"> Incrementa nivel de satisfacción y motivación laboral Participación en su propio desarrollo Apoya al desarrollo profesional para generar cambio organizacional





Competencias Universales

Son aquellas competencias que todos los colaboradores de la empresa deben poseer

Filosofía organizacional

MISIÓN	VISIÓN	VALORES
Elaborar y distribuir snacks de calidad al menor costo, en forma rápida y eficiente, con afán de servicio y a tiempo. Cuidando las áreas: financiera, productiva y humana de modo que consolidemos nuestro liderazgo en el mercado	Carlisnacks seguirá siendo una empresa pujante, solvente e innovadora que ofrece al mercado productos de alta calidad y variedad que llegue a todo tipo de consumidores	<p>Transparencia: Amplia difusión de información sobre sus actuaciones. Rendición de cuentas ante la sociedad.</p> <p>Calidad: Actuación oportuna, efectiva, precisa y confiable a nivel de productos y servicios.</p> <p>Innovación: Mantener un amplio y actualizado portafolio de productos.</p>

Competencias son:

SI

- Actitudes
- Destrezas
- Habilidades

NO

- Valores
- Condición física
- Experiencia

• No confundir

Ejercicio de Aplicación

- Instrucciones**
- **RONDA 1**
 - Escoger 3 tarjetas en base a la filosofía corporativa
 - **RONDA 2**
 - Escoger 1 tarjeta cada uno de la ronda 1
 - Argumentar la selección de la tarjeta, cada participante
 - **RONDA 3**
 - Todos los participantes deben seleccionar finalmente 3 tarjetas
 - Todo el equipo debe defender la selección de las tarjetas
-

Competencias de Gerenciales o de Supervisión

Son competencias específicas y necesarias que deben cumplir los colaboradores que tienen a cargo grupos o personas, es decir a nivel gerencial, jefaturas y cargos de supervisión



Instrucciones

- **RONDA 1**
- Escoger 1 tarjeta (Jefes departamentales)
- **RONDA 2**
- Argumentar la selección de la tarjeta, cada participante
- **RONDA 3**
- Todos escogen de las 12 tarjetas sólo 2, argumentar el por qué



Pasos para la construcción del modelo de selección por competencias

Determinar competencias universales

Diseñar el diccionario de competencias para la empresa

Diseñar formato para levantamiento de perfiles

Determinar políticas, procedimientos, formatos y flujograma del modelo de selección por competencias

Socializar diseño del modelo con la empresa



Fuente de información

- Alles, M. (2010). *Selección por competencias* (Tercera ed.). Buenos Aires: Granica
- Alles, M. (2004). *Desempeño por competencias* (Primera ed.). Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2000). *Dirección estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias*. Barcelona: Granica.
- Ernest & Young Consultores (S/F). Manual del Director de Recursos Humanos.
<https://formacionhumana.files.wordpress.com/2008/05/competencias.pdf>

TALLER ORGANIZACIONAL “LEVAMIENTO DE DESCRIPTIVOS DE CARGOS”

Descriptivos de cargos por competencias

DESCRIPTIVOS DE CARGOS POR COMPETENCIAS

JESSICA LÓPEZ

QUÉ SON LOS PERFILES DE CARGOS?



MANUAL DE FUNCIONES

Objetivos

Facilita la atención

Define funciones

Define responsabilidades

Define cargos

Establece prioridades

MÉTODO POR COMPETENCIAS

* Método para el levantamiento de información de un cargo, que tiene como objetivo principal poner en evidencia las funciones esenciales del puesto de una manera rápida y fácil, como así también los conocimientos de la persona para realizar las actividades; y las competencias o comportamientos que este necesita, siendo el levantamiento de perfil el núcleo de Recursos Humanos.



PARTES

- Datos informativos del cargo
- Misión o propósito del cargo
- Posición dentro del organigrama
- Actividades que realiza con la fórmula (F, CE, CO)
- Conocimiento en base a las actividades
- Nivel de instrucción, profesión y tiempo de experiencia
- Beneficiarios de las actividades esenciales
- Competencias y su nivel de desarrollo
- Entre otras



FUNCIONES ESENCIALES

F= frecuencia	CE= consecuencia de errores	CM= complejidad
Escalas/ definición	Para aplicar esta escala haga lo siguiente preguntas	
Frecuencia: cuál es la frecuencia esperada de esta actividad?	¿Con qué frecuencia se ejecuta esta tarea? ¿o la frecuencia es variable preguntarse: ¿cuál es la frecuencia típica de ejecución de esta actividad?	
Consecuencia de errores: ¿qué tan graves son las consecuencias por incorrecto desempeño de la actividad?	¿Qué consecuencias tiene su mal desempeño de la actividad? O, ¿qué tan graves son las consecuencias por su incorrecto desempeño de la actividad?	
Complejidad: se refiere al grado de esfuerzo y al nivel de conocimientos y destrezas requeridas para desempeñar la actividad.	¿Qué tanto esfuerzo supone desempeñar la actividad? O, ¿alternativamente: ¿cuánto el desempeño de esta actividad su elevado grado de conocimientos y habilidades?	

ESCALAS DE CALIFICACIÓN

Grado	NIVEL	
	Frecuencia	Consecuencia
5	Todos los días	Consecuencias muy graves. Pueden afectar a toda la organización en múltiples aspectos
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves. Pueden afectar resultados, procesos o áreas funcionales de la organización
3	Al menos una vez cada quince días	Consecuencias considerables. repercuten negativamente en los resultados o hitos de áreas
2	Una vez al mes	Consecuencias menores. cierta incidencia en resultados o actividades que pertenecen al mismo proceso
1	Otro (financiera, material, personal, etc.)	Consecuencias mínimas. poca o ninguna incidencia en actividades o resultados

Escalas de calificación

Mínima complejidad: la actividad demandará el mayor grado de esfuerzo / conocimientos / habilidades

Alta complejidad: la actividad demandará un considerable nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades

Complejidad moderada: la actividad requiere un grado medio de esfuerzo / conocimientos / habilidades

Baja complejidad: la actividad requiere un bajo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades

Mínima complejidad: la actividad requiere un mínimo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades

REQUERIMIENTO DE SELECCIÓN Y CAPACITACIÓN

Conocimientos / Destrezas	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Estado de Conocimientos		
Normas de Diseño de Herrajes, Diseño de BARRAS	X	X
ACTIVIDAD	X	
EXPERIENCIA	X	X
SAFES	X	
Estado de Instrucción Formal		
Educación	X	
Estado del Contenido de la Experiencia		
Diseño de acero y herrajes	X	
Estado de Competencias		
Pensamiento Conceptual	X	
Supervisión y Mantenimiento	X	
Comunicación escrita	X	

REQUERIMIENTO DE SELECCIÓN Y CAPACITACIÓN

Conocimientos / Destrezas	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Estado de Conocimientos		
Normas de Diseño de Herrajes, Diseño de BARRAS	X	X
ACTIVIDAD	X	
EXPERIENCIA	X	X
SAFES	X	
Estado de Instrucción Formal		
Educación	X	
Estado del Contenido de la Experiencia		
Diseño de acero y herrajes	X	
Estado de Competencias		
Pensamiento Conceptual	X	
Supervisión y Mantenimiento	X	
Comunicación escrita	X	

Ejercicio práctico

EJERCICIO PRÁCTICO



MODELO DESCRIPTIVO DE CARGO

1. Datos de identificación

Cargo:	Departamento:
Nivel:	Área:
Supervisa a:	Fecha de elaboración:
Supervisado por:	Horario:

2. Misión del cargo:

3. Actividades del puesto

Actividades del puesto	F	CO	CM	Total

4. Interfaz del puesto

Actividades esenciales	Interfaz Nombre de las unidades, puestos, clientes, usuarios o beneficiarios directos de la actividad

5. Conocimientos requeridos

Actividades esenciales	Conocimientos

6. Instrucción formal requerida

Nivel de instrucción Formal	Indique el área de conocimientos formales (ejemplo, administración, economía)

7. Experiencia laboral requerida

Dimensiones de Experiencia	Detalle
Tiempo de experiencia	
Contenido de la experiencia	

8. Competencias requeridas

Competencias	Definición	Relevancia		
		Grado A	Grado B	Grado C

9. Bienes asignados

Muebles	Equipos	Herramientas