UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
SEDE QUITO

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Tesis previa a la obtención del Título de: Ingeniero Comercial con especialización en Administración de Empresas

"DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS PARA LA EMPRESA LOGÍSTICA ECUATORIANA (LOGISTECSA S.A.)".

AUTORA:
KATERINE EMILIA VILLAGÓMEZ AROCA

DIRECTOR:
MÁSTER LEIBNIZ SATAMA

Quito, Julio de 2010

DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD

Los conceptos desarrollados, análisis realizados y las conclusiones del presente trabajo son de exclusiva responsabilidad de la autora.

Quito, Julio de 2010

Katerine Emilia Villagómez Aroca
C.C.171772370-2

DEDICATORIA

Dedico este trabajo principalmente a **DIOS** por haberme dado la oportunidad de existir, y de formar parte de este mundo maravilloso.

A mis padres por ser el motor que me impulsa a seguir cada día con su inmenso amor, confianza, y apoyo…por creer en mí y enseñarme que cuando se quiere se puede. Por ser mis guías para siempre…

A mi amado esposo por acompañarme durante esta etapa de mi vida, por ser mi motivación y mi todo.

A mis hermanos porque juntos los tres somos el mejor equipo…

A mi nueva familia por todo el cariño que me han brindado y en especial a Pame y Alex por su valiosa ayuda.

Katerine V.

AGRADECIMIENTOS

Deseo expresar mi más profundo agradecimiento a mi director de tesis Máster Leibniz Satama que ha sido mi guía durante todos estos años de carrera, al ser un excelente profesional y más que todo ser humano, en especial por su apoyo, paciencia e incondicional ayuda en la elaboración de este trabajo.

A LOGISTECSA por brindarme la oportunidad de elaborar una propuesta que seguramente ayudará al Talento Humano que labora en la empresa y al cumplimiento de sus objetivos organizacionales, por el apoyo y la valiosa colaboración en este proyecto.

A mis amigos de la universidad que al conocernos vivimos los mejores momentos y junto a ellos logramos llegar al final, y aunque nuestras vidas hayan tomado rumbos distintos siempre estarán en mi mente y en mi corazón.

A mis amigos y compañeros que forman parte de la vida profesional por brindarme su apoyo y respaldo en cada etapa de la elaboración de este trabajo, por su comprensión y sus palabras de motivación.

A mis profesores por todas las oportunidades, por su paciencia, consideración y aprecio.

Katerine V.

ÍNDICE

DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD ..... **I**

DEDICATORIA ..... **II**

AGRADECIMIENTOS ..... **III**

ÍNDICE ..... **IV**

RESUMEN EJECUTIVO ..... **VII**

CAPITULO 1 ..... **1**

1. ENFOQUE TEÓRICO **1**

1.1. Talento Humano 1

1.1.1. Evolución del Talento Humano *3*

1.1.2. Administración del Talento Humano *3*

1.1.3. Importancia de la Administración del Talento Humano *5*

1.1.4. Análisis Ambiental de la Administración del Talento Humano *7*

1.2. Gestión del Talento Humano 8

1.2.1. Planeación Estratégica de la Gestión del Talento Humano *9*

1.2.2. Objetivo de la Planeación Estratégica del Talento Humano *10*

1.2.3. Importancia de la Planeación de la Gestión del Talento Humano *11*

1.2.4. Beneficios de la Planeación Estratégica de Recursos Humanos *11*

1.2.5. Modelo de Planeación Estratégica de la Gestión del Talento Humano *13*

1.3. Las Competencias 15

1.3.1. Breve Reseña Histórica de las Competencias *17*

1.3.2. Características Fundamentales de las Competencias *19*

1.3.3. Clasificación de las Competencias *21*

1.3.4. La Gestión del Talento Humano por Competencias *23*

1.3.5. Ventajas del Modelo de Gestión del Talento Humano por Competencias *25*

1.3.6. Principios de la Gestión del Talento Humano por Competencias *25*

1.3.7. Modelo de Gestión del Talento Humano por Competencias *25*

CAPITULO 2 ..... **32**

2. LA LOGÍSTICA **32**

2.1. Introducción 32

2.2. Historia de la Logística 32

2.3. Situación de la Logística en el Ecuador 35

2.4. Principales Empresas Logísticas en el Ecuador 36

2.5. Que es la Logística 38

2.6. Diseño estructural de la Red Logística 40

2.7. Diseño de la configuración de la Red Logística 41

2.8. La capacidad de las plantas logísticas 42

2.8.1. Planeación de capacidad *43*
2.8.2. Red de Distribución *43*
2.8.3. Función de la red de distribución *43*
2.8.4. Optimización del transporte *44*
2.9. Beneficios de la Logística 44
CAPITULO 3 47
3. SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA 47
3.1. Antecedentes históricos de LOGISTECSA 47
3.2. Planeación estratégica organizacional 47
3.2.1. Misión *47*
3.2.2. Visión *48*
3.2.3. Objetivos Estratégicos Organizacionales *48*
3.2.4. Valores Corporativos *48*
3.3. Políticas de Gestión Integrada 49
3.4. Productos y servicios 49
3.4.1. Características del servicio *50*
3.5. Análisis FODA 50
3.5.1. Estrategias para el Análisis FODA *51*
3.6. Clientes Actuales 53
3.7. Estructura Organizacional 53
3.8. Medición del clima organizacional actual en LOGÍSTICA ECUATORIANA S.A. LOGISTECSA 56
3.8.1. Clima Organizacional *56*
3.9. Diagnóstico de los procesos de Gestión del Talento Humano actuales en LOGÍSTICA ECUATORIANA S.A. LOGISTECSA 67
3.9.1. Revisión de los Procesos Actuales *67*
3.9.2. Descripción de Procesos *68*
3.9.3. Procedimientos *72*
3.9.4. Informe (Preparación, discusión y entrega de resultados) del diagnóstico *86*
CAPITULO 4 87
4. PROPUESTA DEL MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS PARA LA EMPRESA: LOGÍSTICA ECUATORIANA S.A. LOGISTECSA 87
4.1. Introducción 87
4.2. Alcance 87
4.3. Objetivo 87
4.4. Diccionario de Competencias 88
4.4.1. Desarrollo *88*

4.5. Análisis de Puestos 114
4.5.1. Descripción de Puestos 114
4.6. Atracción de los mejores candidatos 206
4.6.1. Reclutamiento 206
4.7. Selección de los Mejores Candidatos 219
4.7.1. Entrevistas y Evaluaciones 219
4.8. Incorporación de los Mejores Candidatos 262
4.8.1. Contratación 262
4.8.2. Inducción y socialización 269
4.8.3. Capacitación y desarrollo del recurso humano por competencias 273
4.8.4. Desarrollo de Personas 283
4.8.5. Evaluación del desempeño por competencias 288
4.9. Remuneraciones y beneficios 297
4.9.1. Remuneración 297
4.9.2. Beneficios e Incentivos 302
4.10. Mantenimiento de las Condiciones Laborales de las Personas 307
4.10.1 Relaciones con los empleados 307
CAPITULO 5 315
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 315
5.1 Conclusiones 315
5.2 Recomendaciones 316
5.3 Presupuesto Estimado 317
5.4 Bibliografía 319
5.5 Anexos 323

RESUMEN EJECUTIVO

El proceso continuo de cambio en los mercados del mundo entero a través de las nuevas tecnologías, de la evolución del pensamiento y del hombre hacen que cada vez se provoque un continuo proceso de mejora en las empresas que ofrecen sus productos y servicios , así como el incremento del nivel de exigencia de los clientes, con un mayor criterio para la toma de decisiones, hacen que las empresas y las personas que las representen busquen adaptarse al mercado y a sus requerimientos, principalmente en el cambio de la naturaleza del trabajo.

Por ello demuestro que es el momento de cambiar el paradigma y la manera de pensar de los gerentes e incorporar en su gestión la función de Talento Humano por Competencias que debe asumir el liderazgo de las iniciativas de cambio, orientándose al incremento de la productividad, buscando nuevas oportunidades de negocio y generando una ventaja competitiva.

El proyecto que se presenta es con el objetivo fundamental de facilitar a la empresa LOGISTECSA S.A., un instrumento que sirva de herramienta para implementar los procesos actuales que se manejan en el mercado concerniente a la dirección de personal, a mejorar su desempeño y a cumplir las metas y objetivos de la empresa.

Primordialmente se presenta un marco teórico y conceptual de lo que representa el Modelo de Gestión del Talento Humano por Competencias en la actualidad y su importancia en el mercado, así como también los procesos que forman parte del proyecto presentado y su metodología para la aplicación de estos.

En el segundo capítulo se aborda una breve explicación de lo que realizan las empresas de logística a nivel nacional como internacional, y su importancia en el mercado ecuatoriano.

En el tercer capítulo se ha realizado un estudio acerca de cómo se realizan actualmente los procesos de la gestión de talento humano en la empresa, donde se puede constatar su situación actual.

El Modelo de Gestión de Talento Humano por Competencias se desarrolla en el cuarto capítulo en el cual se determina los pasos y procesos a seguir para la aplicación del modelo presentado y los formatos respectivos a utilizarse.

El objetivo de este modelo es potenciar continuamente la capacidad intelectual y humana que poseen los trabajadores, como estrategia esencial para obtener mejora en los servicios que ofrece LOGISTECSA y la consecución de sus metas organizacionales.

Finalmente se han puesto a consideración las conclusiones y sugerencias producto del desarrollo de este proyecto.

CAPITULO 1.

1. ENFOQUE TEÓRICO

1.1. Talento Humano

"Es el esfuerzo o actividad humana que junto a otros factores dan diversas modalidades a esa actividad tales como: conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, habilidades, potencialidades, salud, entre otros."[1]

El talento humano se ha convertido en la base de la productividad de las empresas. Para las empresas del nuevo siglo, el capital ha dejado de ser el principal recurso, el principio activo de las organizaciones de hoy es el talento humano.

El talento humano, es decir, los colaboradores son el mayor patrimonio de las organizaciones. Los colaboradores deben sentirse parte importante de la empresa, una parte valorada y motivada tanto a nivel personal como profesional.

Por lo tanto del grado de motivación y compromiso que estos tengan en la compañía, dependerá el logro de resultados efectivos.

"A medida que el mundo empresarial se daba cuenta que un empleado era mucho más que trabajo, y que podía aportar más que eso a la empresa y a la sociedad, se creó el concepto de talento humano, que engloba la complejidad de este recurso."[2]

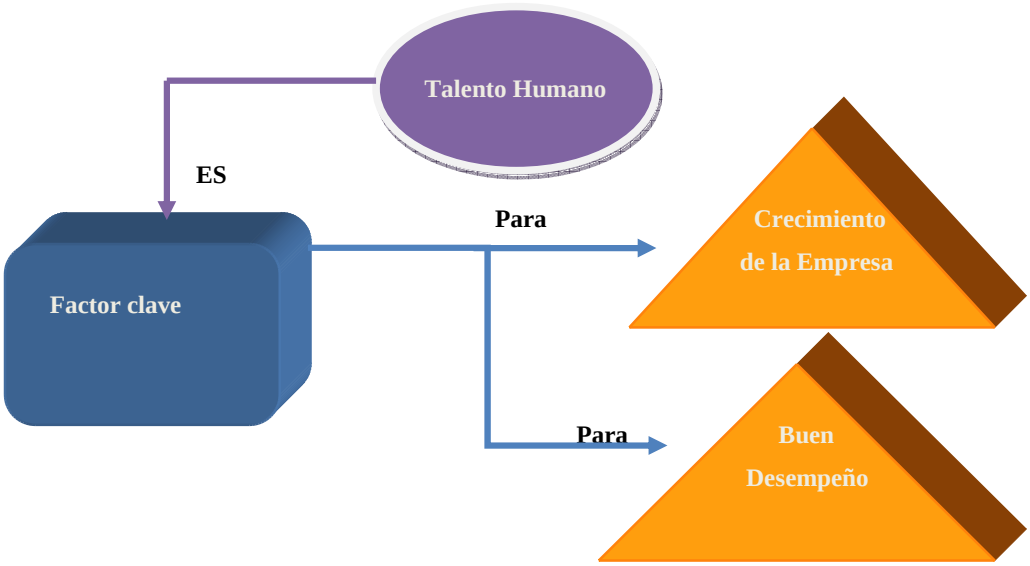
Para competir dentro de un entorno globalizado, altamente competitivo, de transformaciones profundas, aceleradas y dinámicas se exige un cambio radical en las creencias, costumbres y valores de la empresa, donde las personas deben asumir roles diferentes y adoptar una visión de mayor apertura y flexibilidad ante el cambio. Para lograr esto se debe luchar por obtener el compromiso del talento humano el cual solo se alcanzará si existe equilibrio y justicia empresarial. El verdadero tesoro que puede generar sostenibilidad y ventaja a la empresa es el talento humano.

---

[1] SANCHEZ, Luís, O., *Gestión del Talento Humano*, Editorial Paidos, 1996, p. 106.
[2] ALLES, Martha, *Dirección Estratégica de Recursos Humanos*, Ediciones Granica S.A., 2009, p. 18.

Día a día el talento humano es uno de los factores más importantes para el surgimiento de cualquier organización o empresa, que mediante una estructura organizativa ejercen sus funciones con el mejor desempeño laboral para así ver a futuro el crecimiento de dichas compañías.

Con la buena selección y administración del talento humano se busca el mejor camino hacia la excelencia, esto se consigue seleccionando el personal, dando bienestar laboral a los empleados y la calidad en los productos comercializados.



Fuente: SANCHEZ, Luís, O., *Gestión del Talento Humano*, 1996.
Elaborado por: La autora.

Evolución del Talento Humano

Fuente: CHIAVENATO, Idalberto, *Gestión del Talento Humano*, 2002, www.une.edu.py/maestriacs.
Elaborado por: La autora.

1.1.1. Administración del Talento Humano

"La Administración del Talento Humano consiste en la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización

representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo." [3]

Significa conquistar y mantener las personas en la organización, trabajando y dando el máximo de sí, con una actitud positiva y favorable. Representa todas aquellas cosas que hacen que el personal permanezca en la organización.

"En la actualidad las técnicas de selección del personal tiene que ser más subjetivas y más afinadas, determinando los requerimientos de los recursos humanos, acrecentando las fuentes más efectivas que permitan allegarse a los candidatos idóneos, evaluando la potencialidad física y mental de los solicitantes, así como su aptitud para el trabajo, utilizando para ello una serie de técnicas, como la entrevista, las pruebas psicosométricas y los exámenes médicos, pero esencialmente estamos hablando de fijar Competencias dentro de la organización."[4]

"La Administración del Talento Humano busca compenetrar el recurso humano con el proceso productivo de la empresa, haciendo que éste último sea más eficaz como resultado de la selección y contratación de los mejores talentos disponibles en función del ejercicio de una excelente labor de estos. Así como también la maximización de la calidad del proceso productivo depende de igual modo de la capacitación de los elementos humanos para hacer más valederos sus conocimientos."[5]

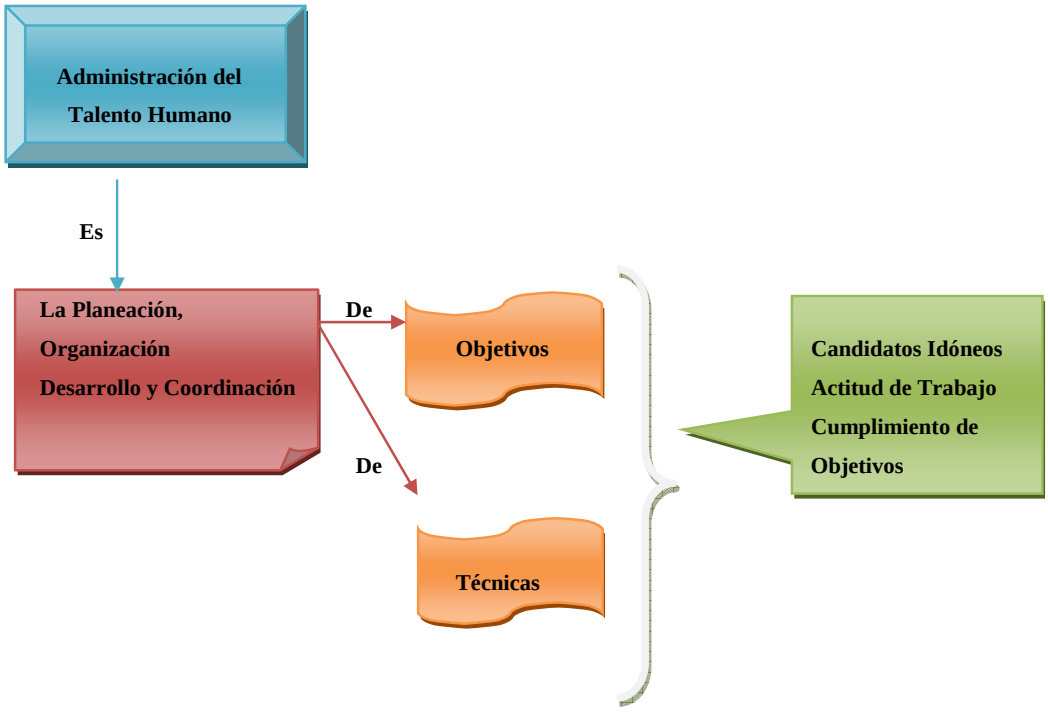
"Al constituir una empresa se debe tener especial cuidado en la selección del talento humano ya que de esto va a depender el futuro de la empresa; es decir se debe tomar en cuenta las actitudes y sobre todo aptitudes del personal sobre el trabajo a desempeñar."[6]

Para lograr un cabal y eficiente desempeño de los trabajadores se hace indispensable la capacitación y actualización del personal sobre materia como la tecnología, en

---

[3] WERTHER, William, B., KEITH, Davis, *Administración de Personal y Recursos Humanos,* Mc Graw Hill, México, 2000, p. 88.
[4] Ídem., p. 89.
[5] Ídem., p. 89.
[6] ALLES, Martha, *Dirección Estratégica de Recursos Humanos*, Ediciones Granica S.A., 2009, p. 18.

donde se estaría contribuyendo con una necesidad del trabajador y a su vez de la empresa como lo es el desarrollo y la administración del talento humano.



Fuente: WERTHER, William, B., KEITH, Davis, *Administración de Personal y Recursos Humanos*, 2000.
Elaborado por: La autora.

1.1.3. Importancia de la Administración del Talento Humano

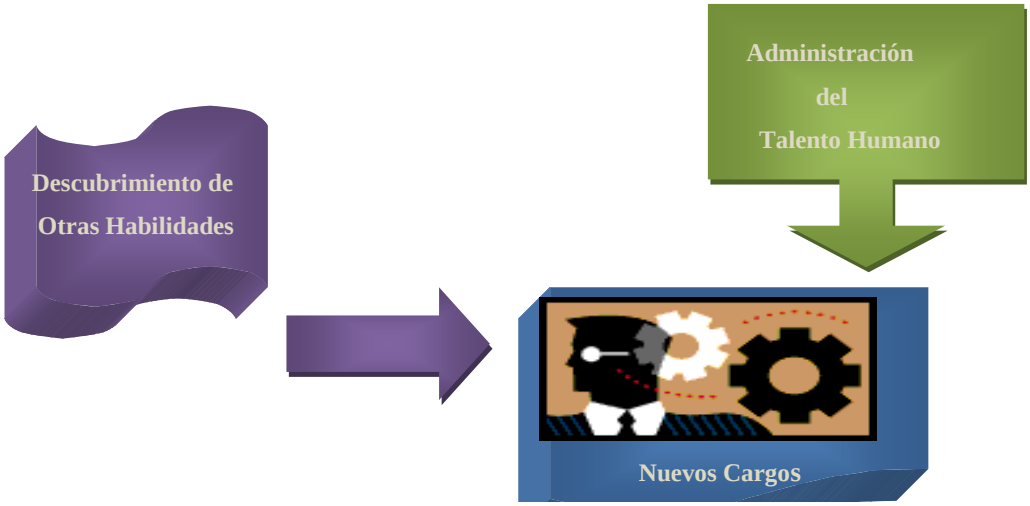
"No hay duda de que muchos trabajadores por lo general están insatisfechos con el empleo actual o con el clima organizacional imperante en un momento determinado y eso se ha convertido en una preocupación para muchos gerentes. Tomando en consideración los cambios que ocurren en la fuerza de trabajo, estos problemas se volverán más importantes con el paso del tiempo."[7]

Todos los gerentes deben actuar como personas claves en el uso de técnicas y conceptos de administración de personal para mejorar la productividad y el desempeño en el trabajo. Realmente las técnicas de administración del talento humano impactan en los resultados de una compañía, debido a que en las organizaciones, la productividad es el problema al que se enfrenta y el personal es

[7] ALLES, Martha, Op. Cit. p. 19.

una parte decisiva de la solución. Las técnicas de la administración de personal, aplicadas tanto por los departamentos de administración de personal como por los gerentes de línea, ya han tenido un gran impacto en la productividad y el desempeño. La importancia radica en el prestigio, la personalidad, la formación, de las empresas u organizaciones, y todo esto se logra gracias a la administración y gestión del talento humano; en donde los beneficios o rendimientos obtenidos en la empresa serán los resultados producto del buen servicio por parte del gerente o administrador, sin dejar a un lado la participación talentosa, inteligente y a su vez la más importante como lo son los trabajadores de la empresa.

Es la administración del talento humano la que debe incrementar a través del recurso humano el descubrimiento de habilidades como actitudes en beneficio de la organización. Si un elemento de la organización no tiene las habilidades necesarias para un determinado puesto, pero se le considera potencialmente un buen prospecto por otras características personales, es necesario descubrir otras habilidades, las cuales puedan ser requeridas en otra parte de la organización o en otra ocupación dentro de la misma.



Fuente: ALLES, Martha, *Dirección Estratégica de Recursos Humanos*, 2009.
Elaborado por: La autora.

El personal encargado de la empresa, cualquiera que sea, deberá conseguir hacer y mantener personas integrales, humanas y competentes, logrando el desarrollo a nivel individual y social a escala física, afectiva y sicológica para obtener el mayor desempeño, resultado y valor agregado de cada persona.

“La administración de Recursos Humanos pretenderá no:

- ❒ Tomar a la persona equivocada;
- ❒ Tener alta rotación del personal, o una rotación diferente a la deseada, o personal insatisfecho;
- ❒ Que la gente no esté comprometida;
- ❒ Que los empleados piensen que su salario es injusto;
- ❒ Que el personal no esté capacitado, o que estándolo en el momento de la incorporación, pierda luego su nivel.”[8]

1.1.4. Análisis Ambiental de la Administración del Talento Humano

“La Administración del Talento Humano permite realizar un Análisis Ambiental de las organizaciones para la determinación de las fases por las que están atravesando las empresas se trata de realizar una caracterización y comprensión de la organización (Ambiente Interno) y su interrelación con el medio y el entorno en el cual se desenvuelve (Ambiente Externo).[9]

“En el ambiente interno se deben identificar situaciones que permiten un desempeño óptimo (fortalezas) y aquellas que impiden u obstaculizan el desempeño (debilidades).”[10]

“En el ambiente externo se deben reconocer las posibilidades que se le presentan a la empresa para poder alcanzar una posición que le permita obtener mejores resultados que a los competidores oportunidades, así como las posibilidades que puedan perjudicarla amenazas.”[11]

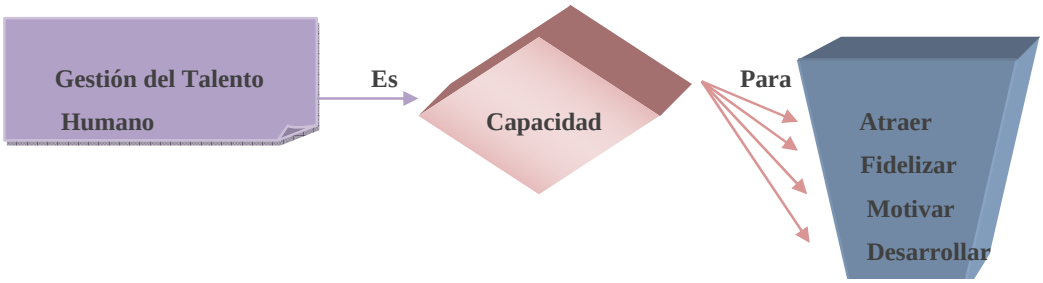
Esto permitirá que se puedan determinar las posibles estrategias a tomar dentro de la Gestión del Talento Humano.

---

[8] ALLES, Martha, Op. Cit. p. 19.
[9] Ídem., p. 19.
[10] Ídem., p. 19.
[11] RODRIGUEZ, SERRANO, Juan Carlos, *El Modelo de Gestión de Recursos Humanos*, Editorial. UOC, España 2006, p. 26.

1.2. Gestión del Talento Humano

"La gestión del Talento Humano es la capacidad de las empresas para atraer, motivar, fidelizar y desarrollar a los profesionales más competentes, más capaces, más comprometidos y sobre todo de su capacidad para convertir el talento individual, a través de un proyecto ilusionante, en Talento Organizativo."[12]



Fuente: CHAMBERS, Elizabeth, G., *La Guerra del Talento Humano*, 1998.
Elaborado por: La autora.

La gestión que comienza a realizarse ahora ya no está basada en elementos como la tecnología y la información, sino que la clave de una gestión acertada está en la gente que en ella participa. Lo que hoy se necesita es desprenderse del temor que produce lo desconocido y adentrarse en la aventura de cambiar interiormente, innovar continuamente, entender la realidad, enfrentar el futuro, entender la empresa y nuestra misión en ella.

La importancia de esta gestión del talento viene dimensionada sobre la base de la creciente competitividad de las organizaciones generadas por el proceso de la globalización, el crecimiento violento de los negocios sobre la base de la tecnología y la virtualidad, la permanente complejidad e incertidumbre que viven las empresas, los cambios sociales y demográficos que viven las sociedades producto del mismo proceso y la guerra que enfrentan las empresas por el talento de alto desempeño.
Es por ello que la Gestión de Talentos se convierte en una pieza fundamental y lleva a las empresas a abocarse hacia el establecimiento de un sistema de compensación a

[12] CHAMBERS, Elizabeth, G., "*La Guerra del Talento Humano*", Editorial The McKinsey, 1998, p. 44.

largo plazo y que sintonice con las necesidades, intereses y aspiraciones de sus empleados.

1.2.1. Planeación Estratégica de la Gestión del Talento Humano

La planeación de la gestión del talento humano, es el proceso de anticipar y prevenir el movimiento de personas hacia el interior de la organización, dentro de ésta y hacia fuera.
Su propósito es utilizar estos recursos con tanta eficacia como sea posible, dónde y cuándo se necesiten, a fin de alcanzar las metas de la organización.

"La Planeación de la gestión del talento humano, también denominada planificación de la plantilla o del personal, es un proceso que permite situar el número adecuado de personas calificadas en el puesto adecuado y en el momento adecuado."[13]

Dentro de la planeación estratégica de la organización se encuentra como elemento importante la planeación estratégica de Recursos Humanos, la misma que busca la forma de integrar la función de Recursos Humanos en los objetivos globales de la empresa.

"Aquí encontramos tres etapas: la primera etapa se enfoca en evaluar los recursos humanos actuales haciendo una comparación con la segunda etapa que busca prever las necesidades de recursos humanos, y la tercera etapa se refiere al desarrollo e implementación de planes de recursos humanos para corregir y evitar el exceso o falta de personal."[14]

"Estas etapas tienen como principal función fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrá de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempo y números necesarios para su realización."[15]

---

[13] CHIAVENATO, Idalberto, *Gestión del Talento Humano*, Mc Graw Hill, 2002, p. 32.
[14] Ídem., p. 32.
[15] Ídem., p. 32.

Podemos considerar a la planeación estratégica del talento humano, como una función administrativa que permite la fijación de objetivos, políticas, procedimientos y programas para ejercer la acción planeada.

El pensamiento estratégico de empresas es la coordinación de mentes creativas dentro de una perspectiva común que le permite a un negocio avanzar hacia el futuro de una manera satisfactoria para todos.

1.2.2. Objetivo de la Planeación Estratégica del Talento Humano

"El objetivo central de la planeación estratégica del talento humano, es lograr el máximo provecho de los recursos internos seleccionando el entorno y la estrategia donde se han de desplegar tales recursos."[16]

"Se trata de encontrar un nicho de mercado que la empresa pueda atender mejor que los posibles competidores, en donde la aplicación de los recursos resulte más provechoso que en otras circunstancias, y que los recursos humanos se puedan rendir de una mejor manera hacia el trabajo desempeñado dentro de la organización."[17]

El objetivo de la planeación estratégica del talento humano, no es sólo planear sino realizar en forma ordenada un amplio número de actividades que a su vez, implican el uso de recursos humanos y materiales.

Sin embargo lo objetivos básicos de la planeación de la gestión del talento humano son:

- Optimizar el factor humano de la empresa.
- Asegurar en el tiempo la plantilla necesaria, cualitativa y cuantitativamente.
- Desarrollar, formar y promocionar al personal actual, de acuerdo con las necesidades futuras de la empresa.
- Motivar al factor humano de la empresa.
- Mejorar el clima laboral.
- Contribuir a maximizar el beneficio de la empresa.[18]

---

[16] CHIAVENATO, Idalberto, *Administración de Recursos Humanos*, Mc Graw Hill, 2000, p. 17.
[17] Ídem., p. 17.
[18] Alles, Martha, *Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por Competencias*, Editorial Bejomil, 2009, p. 26.

1.2.3. Importancia de la Planeación de la Gestión del Talento Humano

La planeación ha sido siempre un proceso esencial de la administración, el creciente énfasis en la planeación de recursos humanos se torna especialmente crítico cuando las organizaciones proyectan realizar funciones, ubicar plantas, recortar personal o clausurar instalaciones de operación.
En la actualidad, casi una tercera parte de la fuerza de trabajo está compuesta por personas que trabajan por horas, trabajadores eventuales y empleados independientes.

El éxito a largo plazo de una organización depende definitivamente en lograr tener las personas adecuadas en los puestos adecuados y en el momento adecuado.

"Los objetivos y estrategias definidos por la Planeación de Recursos Humanos sólo tienen sentido cuando se dispone de personas con las capacidades, habilidades y ambición apropiadas para llevar a cabo estas estrategias, una mala planificación de los recursos humanos, puede traer a la empresa problemas graves a corto plazo."[19]

Es importante prever los cambios, debido al gran desfase temporal que se presenta entre el reconocimiento de la necesidad de cubrir un puesto y el hallazgo de una persona apta para desempeñarlo.

Una planeación estratégica de la gestión del talento humano, eficaz ayuda también a reducir la rotación de personal al mantener a los empleados informados acerca de las oportunidades de carrera dentro de la organización.

1.2.4. Beneficios de la Planeación Estratégica de Recursos Humanos

"La planeación estratégica permite que la organización tome parte activa, en lugar de reactiva, en la configuración de su futuro, es decir, la organización puede emprender cooperación de sus miembros en forma de directrices, pero ha fallado en el dilema de

[19] MARTÍNEZ, Luz Patricia, *Gestión Social del Talento Humano*, Editorial Lumen/Humanitas, Colombia, Marzo 2002, p. 32.

reconciliar las fuerzas de estabilidad y de cambio inmersas en su entorno."[20]

La manera de ejecutar la planeación estratégica adquiere enorme importancia. Una de las metas centrales del proceso es lograr que todos los gerentes lo comprendan y se comprometan con él. La comprensión podría ser el beneficio más importante de la planeación estratégica, seguido por el compromiso. Cuando los gerentes y los empleados comprenden que hace la organización y por qué, muchas veces se sienten parte de la empresa y se comprometen a ayudarla.

Esto es del todo cierto cuando los empleados también entienden los nexos que hay entre su compensación personal y el desempeño organizacional. Es asombroso lo creativos e innovadores que se vuelven los gerentes de la empresa.

De esta manera, uno de los grandes beneficios de la planeación estratégica es que el proceso brinda la oportunidad de facultar, es decir, ceder al personal el poder de decidir, el acto de facultar refuerza el sentido personal de eficacia.

Es cada vez mayor la cantidad de organizaciones que descentralizan el proceso de la planeación estratégica y que reconocen que la planificación debe incluir a gerentes y empleados de todos los niveles.

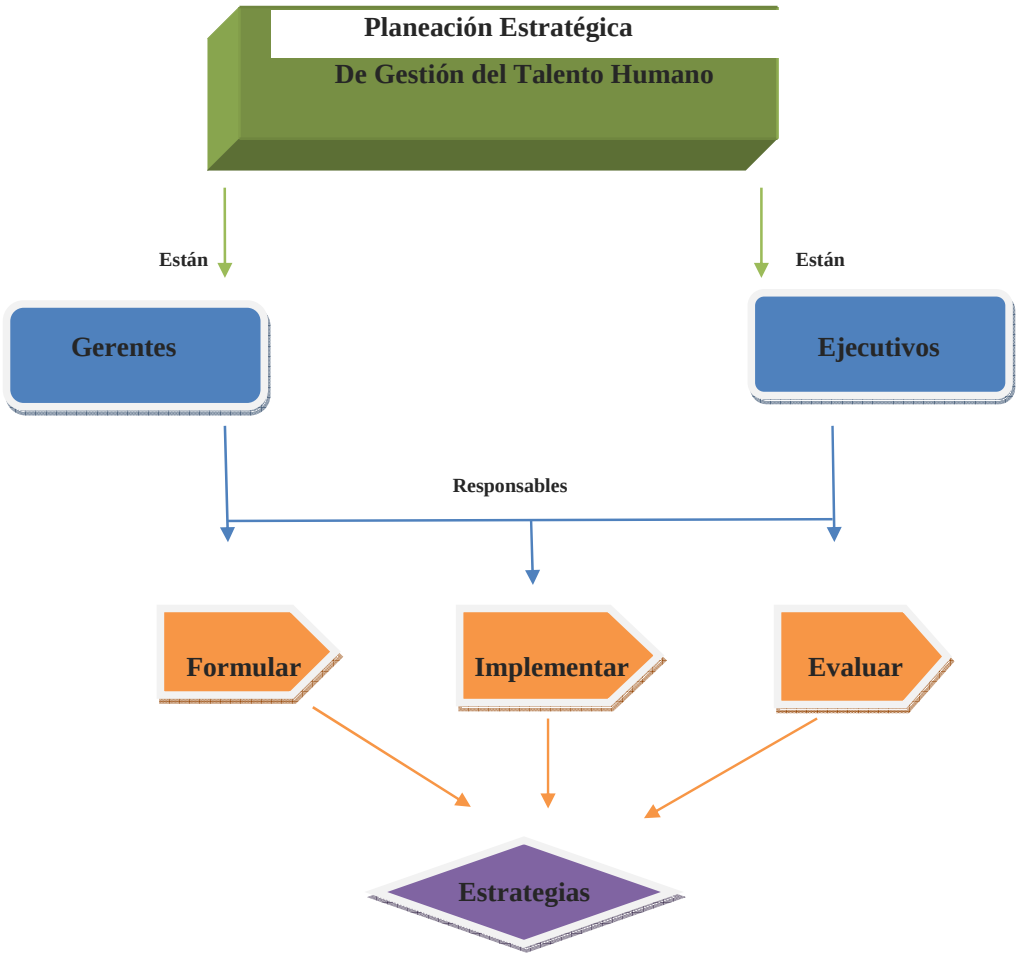
En las organizaciones, el concepto de la planeación centralizada en manos de los directores está cambiando por la planeación descentralizada en manos de los gerentes de línea. El proceso representa una actividad que sirve para aprender, ayudar, educar y apoyar, y no sólo significa papeleo entre los gerentes ejecutivos.

Si bien tomar buenas decisiones estratégicas es una de las mayores responsabilidades de los ejecutivos de una organización, tanto empleados como gerentes deben participar en formular, implementar y evaluar las estrategias.

La participación es clave para conseguir el compromiso con los cambios que se requieren.

---

[20] ALLES, Martha, *Evaluación de desempeño por Competencias*, Editorial Bejomil, 2009, p. 27.



Fuente: MARTÍNEZ, Luz Patricia, *Gestión Social del Talento Humano*, Marzo 2002.
Elaborado por: La autora.

1.2.5. Modelo de Planeación Estratégica de la Gestión del Talento Humano

La planeación estratégica del talento humano, puede formularse y diseñarse aislada o integrada a la planeación estratégica de recursos humanos, pero lo óptimo es que esta esté integrada a la planeación estratégica de la organización.

Existen diferentes modelos de planeación estratégica de la gestión del talento humano. Estos pueden ser genéricos e involucran a toda la organización, y otros son específicos para determinados niveles o unidades organizacionales, los detallamos a continuación:

- Modelo basado en la búsqueda estimada del producto o servicio.-

Basado en el concepto según el cual las necesidades de personal son una variable dependiente de la búsqueda estimada del producto o del servicio,

las mismas que están influidas en productividad, tecnología, disponibilidad interna y externa de recursos financieros y disponibilidad de personas en la organización.

- Modelo basado en segmentos de cargo.-

Este modelo es utilizado en empresas de gran tamaño, enfocándose en el nivel operacional de la organización. El modelo consiste en:

a) Seleccionar un factor estratégico, el mismo que influirá proporcionalmente en las necesidades del personal conforme las variaciones que se presenten.
b) Establecer niveles históricos y futuros de cada sector estratégico.
c) Determinar los niveles históricos de la fuerza laboral.
d) Realizar una correlación para proyectar los niveles futuros de la fuerza laboral.

- Modelos de sustitución de cargos claves.-

Es la representación visual de quién sustituye a quién en la eventualidad de una vacante futura en la organización. Para esto se clasifica al trabajador de la siguiente manera:

a) Empleado listo para promoción inmediata.
b) Empleado que requiere mayor experiencia en el cargo actual.
c) Empleado con sustituto ya preparado.

- Modelo basado en el flujo de personal.-

Este modelo especifica el flujo de las personas en la organización, al momento de ingresar, durante su permanencia y al retirarse, lo que permite la predicción a corto plazo de las necesidades del personal de la organización.

- Modelo de planeación integrada.-

Es un modelo que tiene en cuenta cuatro factores:

Volumen de producción planeado por la organización.

Cambios tecnológicos en la empresa que afectan la productividad del personal.

Condiciones de oferta y demanda en el mercado y comportamiento de los clientes.

Promoción de carreras dentro de la empresa.[21]

[21] CHIAVENATO, Idalberto, *Gestión del Talento Humano*, Editorial Mc Graw Hill; Colombia 2005, p. 114.

1.2.5.1. Factores que intervienen en la Planeación Estratégica de la Gestión del Talento Humano

"Es necesario tener en cuenta los índices de ausentismo y de rotación de personal para elaborar la planeación de la gestión del talento humano."[22]

Índice de ausentismo.-
El índice de ausentismo señala el porcentaje del tiempo no trabajado durante las ausencias, con relación al volumen de actividad esperada o planeada. En estos términos, el índice puede calcularse mediante la ecuación:

$$\text{Índice De Ausentismo} = \frac{\text{no. de días/ hombre perdido por inasistencia al trabajo}}{\text{promedio de trabajadores x días de trabajo}}$$

Esta ecuación solo tiene en cuenta los días/ hombre de ausencia en relación con los días / hombre de trabajo. Muchas organizaciones pretenden hacer más refinado y complejo el cálculo del ausentismo sustituyendo días por horas, a través de la ecuación:

$$\text{Índice De Ausentismo} = \frac{\text{total de horas / hombre pérdidas}}{\text{total de horas / hombre trabajadas}} \times 100$$

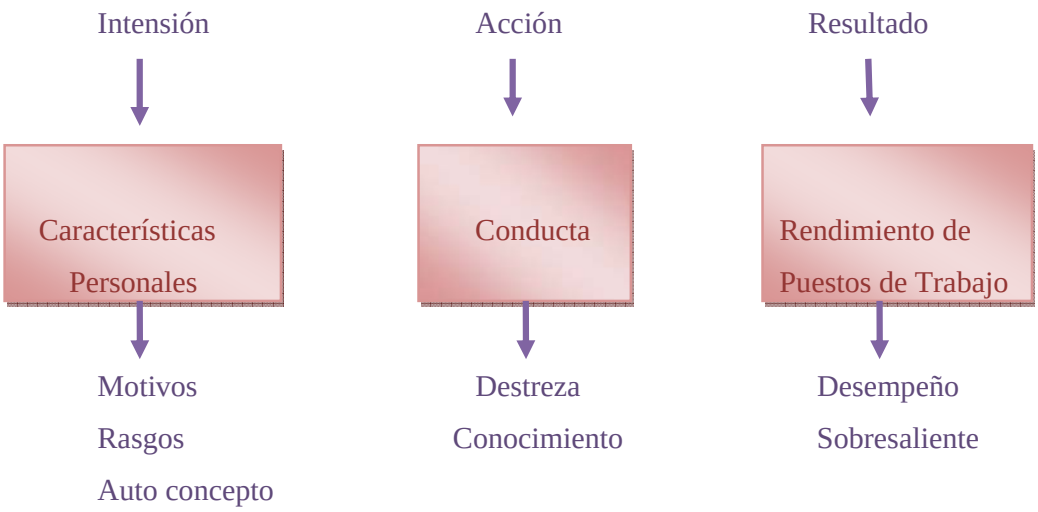
El índice debe considerar determinado periodo, semana, mes o año. Algunas organizaciones lo calculan diariamente para establecer comparaciones entre los días de la semana.[23]

1.3. Las Competencias

"Las Competencias es un término que reside en el recurso humano y en muchas empresas, se conoce a las competencias, como una habilidad o atributo personal de la conducta de una persona, que puede definirse como característica de su

[22] RODRÍGUEZ, SERRANO, Juan Carlos, *El Modelo de Gestión de Recursos Humanos*, Editorial. UOC, España 2006, p. 56 – 67.
[23] Ídem., p. 57.

comportamiento y bajo la cual el comportamiento orientado a la tarea puede clasificarse de forma lógica y fiable." [24]



Fuente: UCH – RRHH, *Gestión por Competencias*, 2002, www.gestiopolis.com/recursos.

"Una competencias es una característica subyacente de un individuo que está relacionada casualmente a un criterio de referencia de desempeño superior en un trabajo o situación."[25]

> Existen múltiples y variadas aproximaciones conceptuales sobre el término competencia, una buena categorización de éstas que permite aproximarse mejor a las definiciones, es la que diferencia tres enfoques:
>
> - El primero, denominado funcionalista concibe la competencia como la capacidad de ejecutar tareas.
> - El segundo, denominado conductista la concentra en atributos personales (actitudes, capacidades).
> - El tercero, denominado holístico, incluye a los dos anteriores.[26]

Sin embargo en la actualidad al momento de evaluar y seleccionar ese recurso humano le damos una gran importancia a títulos o diplomas obtenidos en lo referente a formación previa, el término competencias está cambiando estos paradigmas y resaltando otros aspectos a evaluar tal es el caso de la experiencia profesional donde

---

[24] UCH – RRHH, *Gestión por Competencias*, 2002, www.gestiopolis.com/recursos.
[25] SPENCER, Lyle M. y SPENCER, Signer M., *Competencias en el Mundo, Modelo para una formación superior*, Editorial John Wiley & Sons, Estados Unidos, 1998, p. 23.
[26] ALLES, Martha, *Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por Competencias*, Editorial Garnica, 2009, p. 64.

se adquieren un sin números de habilidades, conocimientos, destrezas, que no están reconocidas a través de títulos, pero dicha evaluación es importante para que el recurso humano obtenga beneficios de ellas así como la organización pueda utilizarlas.

Es por ello que estas observaciones reposan sobre una gran crisis de empleo que ha afectado tanto a los jóvenes titulados como los no titulados, debido a que los puestos dentro de las organizaciones nos piden conocimientos esenciales, responsabilidades, actitudes y aptitudes que no se aprenden solo estudiando hay que vivirlas y sentirlas, para superarnos y ser más competitivos.

Las competencias también pueden marcar diferencias en las empresas, con un mejoramiento continúo que la destaque competitivamente dentro del mercado laboral, porque a diferencia de los productos los cuales pueden ser copiados, las competencias deben desarrollarse y son propias de cada cultura organizacional.

Otro aspecto a determinar es que cuando hablamos de competencias tenemos varios protagonistas: el primero es la organización como tal, están representadas en el conjunto de recursos y capacidades de la empresa que vienen a producirse en resultados comerciales; y el segundo es el recurso humano representado por las competencias individuales que se escriben mediante una serie de comportamientos puestos en práctica en las actividades profesionales.

1.3.1. Breve Reseña Histórica de las Competencias

"El concepto de competencia emergió en los años ochenta con cierta fuerza en algunos países industrializados, sobre todo en aquellos países que venían presentando mayores problemas para relacionar el sistema educativo con el productivo (Estados Unidos, Canadá, Australia e Inglaterra), como una respuesta ante la necesidad de impulsar la formación de la mano de obra."[27]

[27] MERTENS, Leonard, *Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos*, Editorial Cinterfor, Montevideo, 1996, p. 1.

El problema de estos países era esencialmente de tipo cualitativo, es decir, una situación en donde los sistemas prevalecientes de educación / formación ya no correspondían a los nuevos signos de los tiempos. Es así como, la situación experimentada, en especial, por Inglaterra (país protagónico en la aplicación y desarrollo de sistemas normalizados), motivó a la implantación de un sistema nacional de competencias.

"Otra forma de abordar los orígenes de las competencias es a nivel de empresas. Desde esta perspectiva, el movimiento hacia la adopción del enfoque de competencia se ha relacionado con los cambios que, en diferentes ámbitos, se registran actualmente a nivel global."[28]

Es indudable que el surgimiento del enfoque de competencia está relacionado con las transformaciones productivas ocurridas a partir de la década de los ochenta. La mayor exposición a la competencia mundial y la presión por el mejoramiento de la calidad y la reducción de costos, fueron estrategias que rápidamente se difundieron desde el Japón hacia el occidente.

Las estrategias empresariales hacia el mejoramiento de la competitividad, terminaron generando elementos de diferenciación a partir de la estructura organizacional y de la incorporación de elementos que antes sólo hacían parte de su entorno.

De este modo, se construyeron redes de colaboración entre la función productiva y otros agentes clave, como por ejemplo: proveedores, consultores, contratistas, clientes, trabajadores, entre otros.

Se crearon verdaderas estructuras virtuales en las que, lo importante no eran los activos físicos y financieros (valuación tradicional de una empresa) sino otros activos más valiosos y de naturaleza menos tangible, como por ejemplo: el conocimiento, la formación, la capacidad de innovación, el manejo del mercado, los sistemas de motivación.

---

[28] SPENCER, Lyle M., y, SPENCER, Signer M., *Competencias en el Mundo, Modelo para una formación superior*, Editorial John Wiley & Sons, Estados Unidos, 1998, p. 27-28.

Lo expresado, retrata el surgimiento de la competencia laboral a nivel de empresas, ya que, uno de los componentes clave de esta arquitectura naciente lo estaría constituyendo el factor humano; esto es, la contribución que efectúan las personas y colaboradores de la organización a favor de los objetivos de la empresa.

El surgimiento del enfoque de competencia, está relacionado plenamente con la estrategia de competitividad, dada la necesidad de la organización por diferenciarse en el mercado a partir del desarrollo de sus recursos humanos, ubicándose así, entre sus competencias clave, y que le distingue como organización, el desarrollo de la competencia humana.

1.3.2. Características Fundamentales de las Competencias

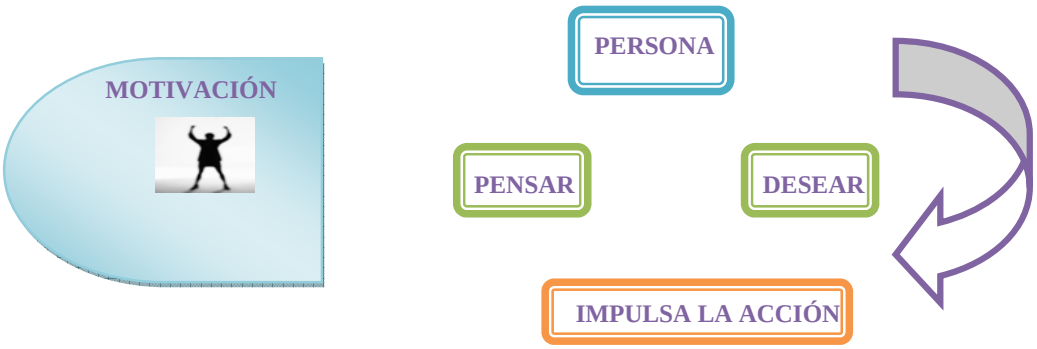
"Las competencias son entonces, las características fundamentales de las personas, pues indican la manera de comportarse o pensar que tiene lugar en varias situaciones y que perdura durante un período razonable de tiempo."[29]

Se han determinado cinco tipos de características de las competencias. Las cuales se describirán a continuación comenzando por aquellas más difíciles de detectar, desarrollar y evaluar:

> a) Motivaciones.- Lo que una persona piensa o desea y lo que la impulsa a la acción, las motivaciones conducen, dirigen y seleccionan comportamientos a través de determinadas situaciones o metas, por ejemplo: las personas motivadas que desean éxito se establecen constantemente objetivos, toman responsabilidad propia para alcanzarlos y utilizan la retroalimentación para desempeñarse mejor.
>
> De esta manera, básicamente un motivo puede darse cuando se piensa acerca de un objetivo con frecuencia, es decir, se trata de un interés recurrente y no de pensamientos ocasionales.
>
> El poder como motivación, se ha demostrado con experiencias que involucran sentimientos de fortaleza física o psicológica, que los más altos resultados han sido recolectados de individuos con alta orientación al poder. Además, altos niveles de este tipo de motivación, están

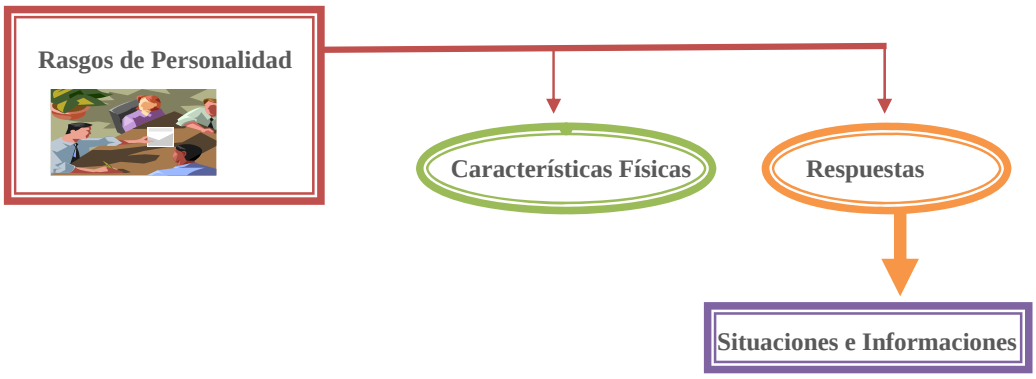
[29] ALLES, Martha, *Dirección estratégica de recursos humanos, gestión por competencias*, 5ta edición, Buenos Aires, Granica, 2004, p. 62.

asociados con muchas actividades competitivas y asertivas, con un interés en obtener y preservar prestigio y reputación.[30]



Fuente: ALLES, Martha, *Dirección estratégica de recursos humanos, gestión por competencias*, 2004.
Elaborado por: La autora.

"b) Rasgos de personalidad.- Son las características físicas y respuestas dadas a determinadas situaciones o informaciones, por ejemplo, respuestas a determinadas situaciones o informaciones; los gerentes exitosos poseen como competencias el autocontrol y la iniciativa, las cuales son respuestas consistentes a situaciones más complejas."[31]



Fuente: ALLES, Martha, *Dirección estratégica de recursos humanos por Competencias*, 2004.
Elaborado por: La autora.

[30] ALLES, Martha, *Dirección estratégica de recursos humanos, gestión por competencias*, 5ta edición, Buenos Aires, Granica, 2004, p. 63.
[31] Ídem., p.63.

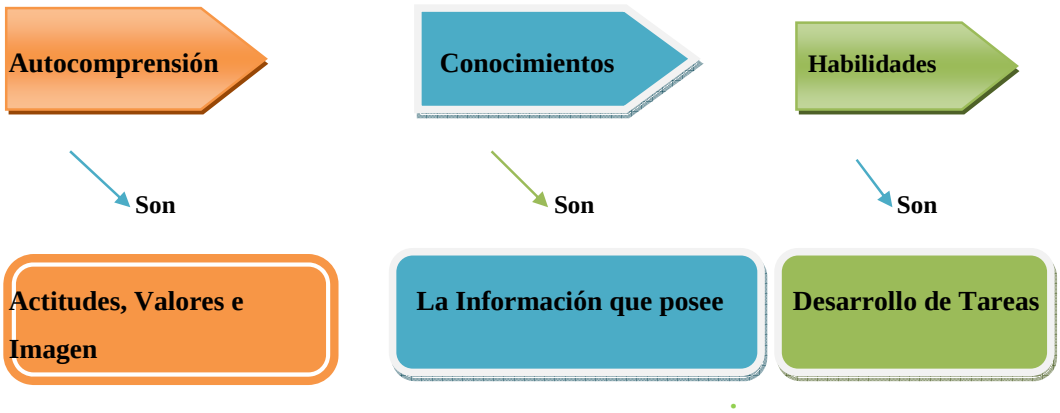
“c) Auto comprensión.- Son las actitudes de una persona, sus valores o la imagen que tiene de ella misma, por ejemplo: la confianza en sí mismo y la seguridad de poder desempeñarse bien en cualquier situación, es parte del concepto de sí mismo.”[32]

“d) Conocimiento.- Información que una persona posee sobre un área de contenido específico, por ejemplo, conocimiento de la administración de una empresa.”[33]

“e) Habilidades.- La habilidad que se posee para desarrollar una tarea mental o física por ejemplo, la capacidad de resolver un problema sin afectar a los involucrados.”[34]

El conocimiento y las habilidades generalmente son visibles y relativamente superficiales a las personas (entiéndase superficial, por su relativa facilidad de identificarlos). En cambio, las motivaciones, los rasgos de personalidad y la autocomprensión son aspectos más ocultos, profundos y centrales de las personas. El conocimiento y las habilidades son más fáciles de desarrollar. La formación es el sistema más efectivo de asegurar dichas habilidades.

“Los aspectos más centrales de la personalidad son más difíciles de evaluar y de desarrollar, pero más efectivos de seleccionar.”[35]



Fuente: ALLES, Martha, *Dirección estratégica de recursos humanos por Competencias*, 2004.
Elaborado por: La autora.

[32] ALLES, Martha. Op. Cit. p.62.
[33] Ídem., p. 65.
[34] Ídem., p. 65.
[35] Ídem., p. 65.

1.3.3. Clasificación de las Competencias

Las competencias se han clasificado de la siguiente manera:

Competencias genéricas: se relacionan con los comportamientos y actitudes laborales propios de diferentes ámbitos de producción, como por ejemplo: la capacidad para el trabajo en equipo, habilidades para la negociación, planificación, entre otras, (están referidas a un conjunto o grupo de actividades).

Competencias específicas: se relacionan con los aspectos técnicos directamente relacionados con la ocupación y no son tan fácilmente transferibles a otros contextos laborales, como por ejemplo: la operación de maquinaria especializada, la formulación de proyectos de infraestructura, entre otras, (están referidas a funciones y tareas específicas).

Competencias básicas: son las que se adquieren en la formación básica y que permiten el ingreso al trabajo, como por ejemplo: habilidades para la lectura y escritura, comunicación oral, cálculo, entre otras.

Competencias técnicas o de puesto: son aquellos atributos o rasgos distintivos que requiere un trabajador excepcional en un puesto determinado. Estas incluyen conocimientos, habilidades o actitudes específicas, necesarias para desempeñar una tarea concreta.

Competencias directivas o genéricas: son aquellos comportamientos observables y habituales que posibilitan el éxito de una persona en su función directiva. Las competencias directivas o genéricas se subdividen en competencias estratégicas e intratégicas.

Competencias directivas estratégicas: son aquellas necesarias para obtener buenos resultados económicos y entre estas los autores citan: la visión, la resolución de problemas, la gestión de recursos, la orientación al cliente y la red de relaciones efectivas.

Competencias directivas intratégicas: son aquellas necesarias para desarrollar a los empleados e incrementar su compromiso y confianza con la empresa, que según el referido modelo, se trata en esencia de la capacidad ejecutiva y de la capacidad de liderazgo, entre las cuales se mencionan: la comunicación, la empatía, la delegación, el coaching y el trabajo en equipo.

Competencia técnica: es el dominio experto de las tareas y contenidos del ámbito de trabajo, así como los conocimientos y destrezas necesarios para ello.

Competencia metodológica: implica reaccionar aplicando el procedimiento adecuado a las tareas encomendadas y a las

irregularidades que se presenten, encontrar soluciones y transferir experiencias a las nuevas situaciones de trabajo.

Competencia social: colaborar con otras personas en forma comunicativa y constructiva, mostrar un comportamiento orientado al grupo y un entendimiento interpersonal.

Competencia participativa: participar en la organización de ambiente de trabajo, tanto el inmediato como el del entorno, capacidad de organizar y decidir, así como de acepta responsabilidades.[36]

1.3.4. La Gestión del Talento Humano por Competencias

"Las Competencias en la Gestión del Talento Humano, se ha convertido en una buena fórmula para lograr un mejor aprovechamiento de las capacidades de la gente."[37]

"Incorporar las competencias implica cuestionarse no solo por los resultados que se espera alcanzar sino por la forma en que las diferentes funciones que trabajan con la gente de la empresa, pueden coadyuvar a lograr tales resultados."[38]

Al efecto, los modelos de competencia se han fijado no solo en las competencias más evidentes que residen en las habilidades y conocimientos sino que también han incluido la consideración de competencias más suaves asociadas con el comportamiento y las conductas.

Desarrollar un estilo de Gestión del Talento Humano que identifique las competencias necesarias para el cumplimiento de los objetivos de la empresa y facilite el desarrollo de su gente orientado hacia esas competencias, es aplicar una Gestión del Talento Humano por competencias.

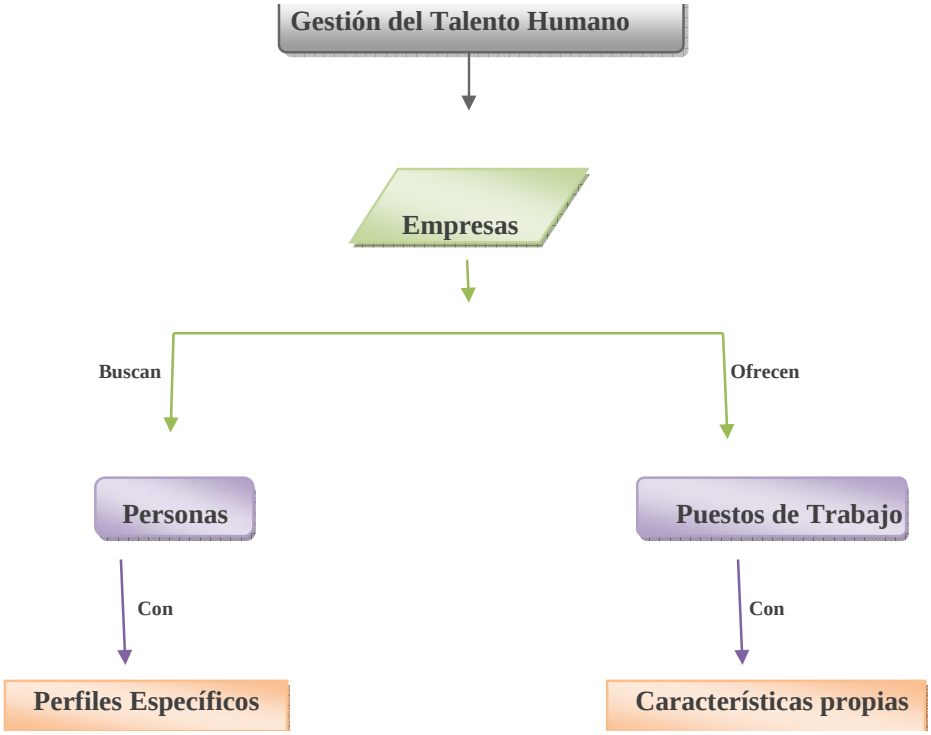
Las experiencias exitosas de Gestión del Talento Humano por Competencias suelen residir en la habilidad de la organización para establecer un marco de competencias que refleje su filosofía, valores y objetivos estratégicos.

---

[36] MALDONADO, Miguel Ángel, *Las Competencia. Una opción de vida.* Ediciones ECOE, 2002, p. 42.
[37] ALLES, Martha, *Evaluación de desempeño por Competencias*, Editorial Bejomil, 2009, p. 24.
[38] Ídem., p. 24.

Este marco se convierte en el referente para las diferentes acciones en el ciclo de trabajo de la Gestión del Talento Humano.

La Gestión del Talento Humano por Competencias permite concientizar en que cada tipo de negocio necesita personas con perfiles específicos y que cada puesto de trabajo existente en la empresa tiene características propias y debe ser ocupado por profesionales que posean un determinado perfil de competencias.



Fuente: MALDONADO, Miguel Ángel. *Las Competencias, Una opción de vida*, 2002.
Elaborado por: La autora.

Reconocer que aquéllos que ocupan puestos gerenciales, son responsables de ofrecer oportunidades que permitan el desarrollo y adquisición de nuevas competencias.

Orientar las estrategias hacia el desarrollo de nuevas competencias, de manera agregar nuevos desafíos a los que se exigen como parámetros de buen desempeño de una tarea.

Las empresas necesitan adecuarse a la velocidad del cambio para garantizar su supervivencia, lo que exige a su vez cambios en los modelos de gestión de las

personas, en este entorno de profundas incertidumbres para las personas y las organizaciones surgen los modelos de Gestión por Competencias, que pretenden hacer posible que la relación entre la organización y sus miembros pueda concebirse dentro de un marco de cooperación estable.

La Gestión del Talento Humano por Competencias permite tener, flexibilidad en la dirección de los empleados, adaptación a las necesidades de los empleados y separación entre la organización del trabajo y la separación de las personas.

1.3.5. Ventajas del Modelo de Gestión del Talento Humano por Competencias

La gestión por competencias aporta innumerables ventajas como:

- La posibilidad de definir perfiles profesionales acordes a las expectativas de la organización, que favorecerán la productividad de cada equipo de trabajo.
- El desarrollo de equipos que posean las competencias necesarias para su área específica de trabajo.
- La identificación de los puntos débiles, permitiendo intervenciones de mejora que garantizan los resultados.
- El gerenciamiento del desempeño en base a objetivos medibles, cuantificables y con posibilidad de observación directa.
- La concientización de los equipos para que asuman la co-responsabilidad de su autodesarrollo.[39]

1.3.6. Principios de la Gestión del Talento Humano por Competencias

- El talento humano esencial para la estrategia
- Las competencias constituyen el principal activo del personal
- Un puesto de trabajo no es algo imprescindible ni eterno
- La compensación debe basarse en competencias y el desempeño
- La gestión estática de los puestos da paso a otra dinámica del desempeño de las personas.[40]

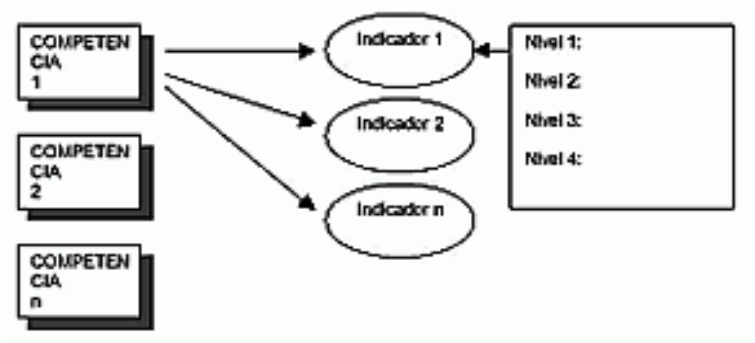
1.3.7. Modelo de Gestión del Talento Humano por Competencias

"Un modelo de competencias es un conjunto de competencias que además integra los comportamientos conexos que vinculan directamente las prioridades estratégicas

[39] MALDONADO, Miguel Ángel. Op. Cit. p. 45.
[40] Ídem., p. 45.

generales a los trabajos a ser adelantados para alcanzarlas, así como los niveles de competencia a alcanzar para cada comportamiento. Un perfil aislado de la estrategia organizacional no es de utilidad para el logro de los resultados."[41]

Usualmente el modelo de competencias llega hasta la definición de niveles y conductas esperadas en estos casos se elabora un marco de referencia, también llamado perfil o modelo que se desarrolla a partir de un núcleo de competencias usualmente menos de 10. Este grupo de competencias se desagregan en un grupo más detallado o específico; estas sub-competencias se suelen expresan en diferentes niveles, a cada uno de los cuales le corresponde un indicador de conducta. En el gráfico siguiente se ejemplifica esta estructura:



Fuente: BUOL, Pablo, *Excelencia en el mejoramiento continuo del ser humano*, www.sermejores.com/competencias.

> Usualmente se define una competencia por ejemplo: Trabajar con información a la cual se asocian varios indicadores de comportamiento; de la siguiente forma:
>
> - Identifica y usa apropiadamente las fuentes de información
> - Identifica con precisión el tipo y forma de información requerida
> - Obtiene información relevante y la mantiene en los formatos apropiados.[42]

Los niveles pretenden describir el grado de desarrollo de la competencia en términos de alcance de su desempeño y la posibilidad de comprometer actividades como la planificación, la decisión por recursos o el trabajo de otros.

[41] ALLES, Martha, *Evaluación del Desempeño por Competencias*, Editorial Benjomil, 2009, p.29.
[42] Ídem., p.29.

Por ejemplo para el indicador Obtiene información relevante y la mantiene en formatos apropiados se podrían considerar varios niveles:

Nivel 1: Maneja información general y de libre acceso, la registra totalmente en aplicaciones computarizadas.

Nivel 2: Maneja información de alguna especialización y ocasionalmente restringida, la registra de acuerdo con su prioridad y reserva en diferentes aplicaciones computarizadas.

Nivel 3: Maneja información de resultados y confidencialidad, decide los tipos de archivo para registro y ocasionalmente elabora reportes sobre lo actuado.

Nivel 4: Maneja informaciones confidenciales, la incluye en archivos de acceso restringido y se ocupa de destruir las copias en papel.

Muchas organizaciones han incorporado a sus modelos de competencias los valores que se espera fortalecer en el desempeño laboral y que en cierta forma, son un sello distintivo de dicha organización. Por ejemplo: Clientes y proveedores serán tratados como socios.

Existen casos en que se suele recurrir a nombrar las competencias como títulos:

- Trabajo en equipo
- Analizar y compartir información
- Tomar decisiones
- Desarrollo personal
- Generación y construcción de ideas
- Planeamiento y organización de su trabajo
- Cumplimiento de los plazos

Un ejemplo de un marco de competencias:

Competencia general (esta vez definida para un cargo en la empresa): Supervisar efectivamente la producción.

Competencia: AUTOCONFIANZA

Conductas efectivas:

- Presentarse con seguridad
- Actuar con independencia →
- Demostrar seguridad en sus capacidades
- Responder a los retos y conflictos
- Escoger retos de alto riesgo

Indicadores:

- Actúa a pesar del desacuerdo de otros.
- Toma decisiones por su cuenta.
- Actúa en áreas fuera de su responsabilidad si es necesario.

En este ejemplo, cada una de las competencias que componen el perfil de supervisión, está desagregada en conductas efectivas y estas a su vez en indicadores de comportamiento.

La gestión por competencias es un modelo que se instala a través de un programa que contempla los siguientes pasos que se suceden de esta manera:

Sensibilización.- para lograr el éxito es fundamental la adhesión de las personas clave que gerencia los puestos de trabajo. La sensibilización de este público, en busca de un compromiso, es la primera etapa del proceso.

Esta sensibilización podrá ser realizada a través de metodologías variadas como:

1. Reuniones de presentación y discusión del modelo, para el desarrollo y adquisición de nuevas competencias.

2. Focos de discusión que tendrán como finalidad detectar las falencias del modelo vigente.

3. Participación en charlas o seminarios específicos que traten el tema.

Análisis de los puestos de trabajo.- una vez lograda la adhesión y compromiso de la alta gerencia y las personas clave, se inicia la segunda etapa. Dos acciones son fundamentales en este momento:

1. Verificar si las misiones o planes estratégicos de las áreas en particular son compatibles con la misión de la empresa.

2. Realizar una descripción completa de cada puesto de trabajo, listando las actividades correspondientes a cada uno.

Definición del perfil de competencias requeridas.- la tercera etapa consiste en listar las competencias requeridas para cada área y delinear los perfiles en base a ello.

Evaluación sistemática y redefinición de los perfiles.- el proceso de evaluación y redefinición de perfiles es fundamental para el éxito del modelo.[43]

La plana gerencial será responsable del acompañamiento y desarrollo de sus equipos, identificando los puntos de excelencia y los de insuficiencia.

"Los colaboradores que demuestren un desempeño acorde o encima del perfil exigido, recibirán nuevos desafíos y serán estimulados a desarrollar nuevas competencias.

Los colaboradores que presenten un desempeño por debajo del perfil exigido, serán entrenados y participarán de programas de capacitación y desarrollo."[44]

El proceso de implantación del enfoque de competencia a nivel de empresas en la actualidad se lleva bajo el siguiente esquema:

a) Identificación de competencias: es el método o proceso que se sigue para establecer, a partir de una actividad de trabajo, las competencias que se movilizan con el fin de desempeñar tal actividad, satisfactoriamente. Las competencias se identifican usualmente sobre la base de la realidad del trabajo, ello implica que se facilite la participación de los trabajadores durante los talleres de análisis.

La cobertura de la identificación puede ir, desde el puesto de trabajo, hasta un concepto más amplio y mucho más conveniente de área ocupacional o ámbito de

[43] SERRANO, Carmen, *El Enfoque de competencias y su utilización en la planificación educativa*, Editorial OPS/OMS, Venezuela, 2003, p. 56.
[44] Ídem., p. 56.

trabajo. Se dispone de diferentes y variadas metodologías para identificar las competencias. Entre las más usuales se encuentran las siguientes:

- El análisis funcional, que trabaja con una visión integral de la competencia (resultado + competencias clave).
- El análisis ocupacional, como el método desarrollo de un currículo, así como sus variantes, El DACUM (Developing a Curriculum) es un método de análisis ocupacional orientado a obtener resultados.
- Las metodologías caracterizadas por centrarse en la identificación de competencias clave, de corte conductista.

b) Normalización de competencias: una vez identificadas las competencias, su descripción puede ser de mucha utilidad para aclarar las transacciones entre empleadores y trabajadores.

Usualmente, cuando se organizan sistemas normalizados, se desarrolla un procedimiento de estandarización, de forma tal que la competencia identificada y descrita con un procedimiento común, se convierte en una norma para los trabajadores y los empleadores.

Este procedimiento creado y formalizado institucionalmente, normaliza las competencias y las convierte en un estándar al nivel en que se haya acordado: empresa, sector, país.

c) Formación basada en competencias: una vez dispuesta la descripción de la competencia y su normalización, la elaboración de currículos de formación para el trabajo será mucho más eficiente si considera la orientación hacia la norma. Esto significa que la formación orientada a generar competencias con referentes claros en normas existentes, tendrá mucha más eficiencia e impacto que aquella desvinculada de las necesidades del sector empresarial.

Es necesario no solamente que los programas de formación se orienten a generar competencias mediante la base de las normas, sino también, que las estrategias sean mucho más flexibles a las tradicionalmente utilizadas. De este modo, la formación

por competencias enfrenta también el reto de permitir una mayor facilidad de ingreso y reingreso haciendo realidad el ideal de la formación continua.

Adicionalmente, cabe señalar que, algunas de las competencias clave, en las que más se insiste hoy desde la óptica de la gestión de recursos humanos, no se generan en el conocimiento transmitido en los materiales educativos, si no en las formas y retos que el proceso de aprendizaje pueda fomentar. Paradójicamente muchas veces se insiste en la generación de actitudes enfocadas hacia la iniciativa, la resolución de problemas, el pensamiento abstracto, la interpretación y la anticipación; en medio de ambientes de trabajo en los que la unidad básica es el grupo, todos van al mismo ritmo y todos se someten a la misma cantidad y calidad de medios en un papel totalmente pasivo.

d) Certificación de competencias: alude al reconocimiento formal acerca de la competencia demostrada (por consiguiente evaluada) de un individuo para realizar una actividad laboral normalizada.

La emisión de un certificado implica la realización previa de un proceso de evaluación de competencias. El certificado, en un sistema normalizado, no es un diploma que acredita estudios realizados, es una constancia de una competencia demostrada; se basa obviamente en el estándar definido.

Esto otorga mucha más transparencia a los sistemas normalizados de certificación, ya que permite a los trabajadores saber lo que se espera de ellos, a los empresarios saber qué competencias están requiriendo en su empresa y a las entidades que realizan la capacitación les facilita la elaboración de su currículo.

CAPITULO 2.

2. LA LOGÍSTICA

2.1. Introducción

La forma más directa y clara de comprender la logística empresarial es definiéndola a través de las actividades que la constituyen o conforman. Y si de ello se trata, la mejor forma de hacerlo es diciendo que la logística empresarial se ocupa del suministro y gestión de materias primas e insumos, como de la distribución de productos o servicios, haciéndose cargo para ello de temas tales como el transporte, el mantenimiento de inventarios, el procesamiento de pedidos, las compras, la planificación de productos, el empaquetamiento de protección, el almacenamiento, el tratamiento de mercancías y el almacenamiento de información.

Las actividades claves de la logística, entre las primeras figuran el servicio al cliente, el transporte, la gestión de inventarios y el procesamiento de pedidos. En tanto que las de soporte son: el almacenamiento, el manejo de mercancías, las compras, el empaquetamiento, la planificación del producto y la gestión de información.

La diferencia entre las actividades clave y las de soporte se basa en que algunas actividades siempre van a tener lugar en cualquier canal de logística, en tanto que otras sólo se desarrollan bajo ciertas circunstancias y en determinadas empresas.

2.2. Historia de la Logística

Los orígenes de la logística cuyo término proviene del campo militar, relacionado con la adquisición y suministro de materiales requeridos para cumplir una misión aplicada a la actividad empresarial, se remontan a la década de los cincuenta. Una vez concluida la segunda guerra mundial, la demanda creció en los países industrializados y la capacidad de distribución era inferior a la de venta y producción.

Esto ocasionó la proliferación de los productos en los departamentos de mercadeo, que optaron por vender cualquier artículo en cualquier lugar posible, y los canales de

distribución comenzaron a ser obsoletos. Por tanto la alta gerencia, consiente que la distribución física tenía que ser eficiente y representar rentabilidad en lugar de gastos, comenzó a probar modificaciones sustanciales en los sistemas de distribución y esta comenzó a tener identidad propia dentro de la estructura de la organización. Así se dan los orígenes de la logística en los que el departamento de distribución controlaba el almacenamiento, el transporte y en parte el manejo de pedidos.

A pesar de que la logística siempre es una parte esencial en cualquier actividad económica, sin embargo, en las últimas décadas se ha sentido un vivo interés por el desarrollo de la misma, al punto de que un número creciente de empresas la están adoptando como herramienta gerencial en vista de los resultados positivos que arroja la aplicación.

A mediados de los sesenta, los empresarios comenzaron a comprender que la reducción de inventarios y cuentas por cobrar aumentaba el flujo de caja y vieron que la rentabilidad podía mejorar si se planeaban correctamente las operaciones de distribución. A finales de esta misma década, aparece el concepto de gestión de materiales, desarrollado a partir de una situación de escasez y discontinuidad de los suministros, pero cuyo fin era el mismo: proporcionar un determinado nivel de servicio con un costo social mínimo. Este período que va hasta 1979 se conoce como el de la "madurez" de la logística, porque la empresa se hace conciencia de la importancia de ella.

A partir de 1980, se consolida la logística como consecuencia de la incertidumbre generada por la recesión económica característica de la década. Se hace indispensable una gerencia de todo el proceso de distribución. A pesar de todo, hoy día existen todavía organizaciones que no se han concientizado de la imperiosa necesidad de contar con la gerencia logística y el departamento de distribución. Para otras, continua siendo un multi enredo sin orientador (director logístico), que coordine todas las actividades desde la compra de materia prima hasta el consumidor final.

"Logística es el proceso de planificar, implementar y controlar el flujo y almacenaje de materias primas, productos semi elaborados o terminados, y de manejar la

información relacionada desde el lugar de origen hasta el lugar de consumo, con el propósito de satisfacer los requerimientos de los clientes. En otras palabras, con una buena gestión logística se pretende proveer el producto correcto en la cantidad requerida, en el lugar indicado en el tiempo exigido y a un costo razonable. La logística es un sistema con actividades interdependientes que pueden variar de una organización a otra, pero normalmente incluirán las siguientes funciones: transporte, almacenamiento, compras, inventarios, planeación de producción, gestión de personal, embalaje, y servicio al cliente. "[45]

En la década de los 90, la logística fue tal vez el proceso que más se utilizó los adelantos tecnológicos en áreas como la electrónica, la informática y la mecánica, ha simplificado la administración de la cadena de abastecimiento mediante el uso del intercambio electrónico de documentos para transacciones y contabilidad, el código de barras para identificar productos y servicios, sistemas de transporte de materiales para reducir tiempos de entrega y manipulación. De esta forma se reducen los ítems más importantes que conforman los costos operacionales que afectan la rentabilidad final del producto.

Por lo anterior podemos afirmar que desarrollar el proceso logístico, fue en los años 90 el proceso a seguir por las empresas que deseaban estar a la vanguardia en la administración de la cadena de abastecimiento. Por otro lado, la tecnología está poniendo todos los elementos sobre la mesa para que las personas no tengan que salir de sus casas para adquirir productos.

Los productos de consumo masivo poco diferenciados se venderán en forma telefónica, repartidos directamente a domicilio. Las personas irán a las tiendas a mirar, tocar y probar productos que luego comprarán desde sus casas. En otros casos, irán sólo a comprar productos muy específicos ó diseñados especialmente para su gusto.

Existen muchos factores demográficos y sociológicos que hacen factible esta tendencia como: la creciente diversificación de gustos del consumidor, la

[45] MESERON PÉREZ, Samuel E., *Evolución de la Logística*, Venezuela, 2007, http://evoluciondelalogistica.blogspot.com.

incorporación de la mujer a la vida laboral con la consiguiente reducción de tiempos disponibles y las exigencias de disponibilidad y menores plazos de entrega.

Otra tendencia muy marcada en el consumidor actual, es su capacidad para elegir entre varios productos de acuerdo a sus beneficios reales, con creciente deslealtad a las marcas.

La logística no sólo consiste en administrar la cadena de abastecimiento, sino que también significa eliminar intermediarios que le agregan costo al producto. La logística ofrece el medio para que el consumidor pueda entrar en contacto con los productos, compararlos y si es necesario, demandar servicios anexos.

La tendencia de la logística apunta hacia un objetivo bien claro, cambiar el enfoque PUSH (empujar) donde son los fabricantes los que empujan a lo largo de la cadena de distribución sus productos, y son sus niveles de inventario los que generan las grandes ofertas y las promociones sin mirar lo que el cliente está demandando, a un estilo PULL (halar) donde la demanda en el punto de venta gatilla los eventos a lo largo de la cadena de distribución y son las preferencias de los clientes las que condicionan el surtido en las estanterías y por consiguiente en la producción de las empresas.

2.3. Situación de la Logística en el Ecuador

Es importante sembrar conciencia de que una buena cadena de abastecimiento significa el éxito seguro de los negocios.

Sin embargo en el Ecuador es necesario que expertos de algunas transnacionales mundiales expliquen sobre el conjunto de medidas, acciones y procedimientos que una empresa debe emprender con su producto, desde su nacimiento hasta su destino final.

Según estadísticas actuales, en el Ecuador aun las empresas realizan de manera empírica esta tarea, solo las grandes multinacionales ejecutan con eficiencia esta

labor, pues saben lo trascendental que es para el buen desempeño del comercio exterior de las empresas.

Lo que una empresa requiere invertir para la implementación de una cadena de abastecimiento, representa cerca de un 30% del éxito que pueda obtener o no la compañía, la primera acción que una empresa debe asumir es la planificación, como herramienta para una óptima gestión de logística.

No solo es cuestión de realizar un trabajo mecánico, sino que también es necesario tener la capacidad para reconstruir la historia, recorrido o aplicación de un determinado producto; identificando origen de sus componentes, historia de los procesos aplicados al producto. El paso final es la distribución y localización después de su entrega.

A estos procesos muchos aplican también un tipo de tecnología que permite rastrear con precisión el camino que recorre un producto en la cadena productiva y de comercialización.

Esta tarea va ganando más adeptos, y se ha convertido en una tendencia y un gran desafío mundial.

En el Ecuador el mecanismo tomó más importancia principalmente en la industria alimenticia, luego de las amenazas de contaminación, bioterrorismo, transmisión de enfermedades y plagas, particularmente por las normativas específicas.

2.4. Principales Empresas Logísticas en el Ecuador

Las principales operadoras logísticas que se encuentran en el país tenemos a:

DHL.- Fundada en Estados Unidos en la ciudad de San Francisco, hace casi cuarenta años por tres empresarios: Adrián Dalsey, Larry Hillblom y Robert Lynn. DHL ha continuado expandiéndose a una tasa de fenomenal crecimiento. Actualmente, se posiciona como el líder del mercado global de la industria de envíos y logística

internacional, en el Ecuador esta hace 10 años ubicándose como líder en el mercado nacional.

En el año 1969, DHL comenzó por construir mirando el futuro y empezó a enviar documentos personalmente por avión desde San Francisco a Honolulu. Los años han pasado y la red de DHL ha crecido aun más y gradualmente llegó a nuevos clientes en cada rincón del mundo. Simultáneamente, el mercado se desarrolló y se tornó más complejo, por lo que DHL tuvo que adaptarse para poder satisfacer las necesidades de sus clientes, tanto a nivel global como local.

Actualmente, la red internacional de DHL une a más de 220 países y territorios en todo el mundo y brinda empleo a alrededor de 300,000 empleados. DHL también ofrece competencia sin igual en soluciones express, transporte aéreo y marítimo, transporte terrestre, soluciones logísticas por contrato y servicios de correo internacional.

Si bien pasó de tener 3 empleados en 1969 a 300.000 en 2008, su enfoque y la dedicación han permanecido iguales. Su éxito se ha basado en proporcionar servicio de excelencia a sus clientes. Nunca complacientes, DHL se ha convertido en una marca reconocida por su compromiso personal, soluciones proactivas y fortaleza local. En el corazón de este éxito se encuentran sus empleados, quienes se concentran en las necesidades del cliente y brindan soluciones personalizadas.

DHL es una marca de Deutsche Post DHL. El grupo generó ingresos de más de 63 mil millones de Euros en el 2007.

DILO (Distribución logística).- Inició operaciones en el año 2003 como una respuesta a los crecientes requerimientos de la industria nacional e internacional, para brindar servicios logísticos en Ecuador. A partir del conocimiento de empresas exitosas al interior y exterior del país se estructuró e implementó el proyecto DILO el que responde a una operación logística de alto nivel de eficiencia en los servicios que ofrece.

Su misión es ser especialistas en operaciones logísticas mediante un servicio eficiente y planificado que optimiza los recursos generando rentabilidad a través de una organización experimentada y cimentada en la colaboración permanente de sus integrantes.

Este operador se proyectará al 2010 como un Operador Logístico cimentado en su conocimiento propio y original en los procesos logísticos de los cuales será pionero. DILO por naturaleza estará en permanente mejoramiento y desarrollo, atenta siempre a las nuevas tendencias logísticas que le permitan optimizar continuamente sus recursos.

SCHRYVER.- En 1980 Schryver del Ecuador S.A. fue fundado como sucursal de la casa matriz HJ Schryver & Co., durante este tiempo Schryver se ha desarrollado como una de las empresas líderes en el mercado ecuatoriano de logística. Empezando con el manejo de importaciones aéreas y marítimas, en 1990 fue fundada la empresa Transchryver Cía. Ltda. que se dedica a la exportación aérea y marítima. Tanto en el área de importaciones como de exportaciones hoy en día la empresa ofrece servicios logísticos completos a sus clientes en el país o en el extranjero.

2.5. Que es la Logística

"La logística es la gerencia del almacenaje y del movimiento de mercancías y de la información. La buena logística corta costos, las velocidades trabajan, y mejoran el nivel de servicio para el cliente."[46]

La logística implica la gerencia coordinada de los flujos del material y de información a través de su organización. La gerencia de la cadena de fuente se ocupa de las mismas ediciones a través de la cadena de sus fuentes a sus clientes. Su objetivo es simplificar la cadena de fuente para controlar costos totales, para mejorar calidad total, para maximizar servicio de cliente, y para aumentar su beneficio.

[46] ESCALONA, Iván, *Logística y Diseño Estructural de la Red Logística*, México, www.monografias.com/trabajos31/logistica-red/logistica-red.

La logística es una disciplina compleja: conseguir el equilibrio entre las maneras de comprar, la mudanza y almacenar de mercancías implica el hacer juegos con malabares con demasiadas bolas inmediatamente. Pero conseguirlo es extraordinaria recompensa. Inmediatamente, la buena práctica puede tomar muchos de basura (valor no agregado) de sus sistemas. Quizás más importantemente, agregará valor a sus actividades: le hará más competitivo.

La Logística Integral está conformada por el accionar e interrelación de las Logísticas:

a. De Aprovisionamiento
b. De Producción
c. De Almacenaje
d. De Distribución

La Logística Integral es el conjunto de técnicas y medios destinados a gestionar los flujos de materiales e información, siendo su objetivo fundamental la satisfacción de las necesidades en bienes y servicios de un cliente y/o mercado, en calidad, cantidad, lugar y momento; maximizando la satisfacción del cliente y la flexibilidad de respuesta, y minimizando los tiempos de respuesta y los costes.
La logística agrupa las actividades que ordenan los flujos de materiales, coordinando recursos y demanda para asegurar un nivel determinado de servicio al menor coste posible.

Fue en gran medida, la falta de coordinación entre las ventas y la producción, la que dieron lugar a la aparición de la logística en las empresas, como medio de resolver el conflicto entre dichas actividades, sirviendo la misma de nexo necesario entre la demanda del mercado y las actividades de producción de la empresa.

Dentro de las actividades de logística, dos de las que más coste absorbe son las de inventario y transporte. La experiencia y los estudios desarrollados indican claramente que cada una de ellas representa, aproximadamente, de la mitad a las dos terceras partes del coste logístico total. En tanto que el almacenamiento añade "valor tiempo" al producto, el transporte añade "valor situación".

Hoy en día el transporte es un factor esencial para cualquier empresa, ya que ninguna podría operar sin prever el desplazamiento de sus materias primas y/o sus productos finales. El otro tema crucial esta dado por el control de inventarios, puesto que generalmente no es factible o práctico producir y vender de forma instantánea o inmediata. Este paso intermedio entre el punto de producción y la demanda, tiene como objetivo mantener la disponibilidad de las mercancías de cara al usuario, a la vez que proporciona la flexibilidad necesaria a las áreas de producción y logística en su búsqueda de métodos de fabricación y distribución más eficientes.

La última actividad clave es el procesamiento de pedidos. En comparación con los costes de transporte y almacenamiento, el procesamiento de pedidos constituye una parte importante del tiempo total de recepción por parte del cliente de los productos o servicios solicitados.

Dentro de la gestión empresarial, la logística es vital para casi todas las áreas que cubren aquélla, ya sea el control de costes, el nivel de empleo, o el cumplimiento de los objetivos generales de la empresa. Sólo en los últimos años las actividades de logística han pasado a convertirse en áreas funcionales de importancia. El incremento de la competencia internacional, la escasez de materias primas clave y los problemas en materia de productividad han llevado a poner un mayor énfasis en los aspectos logísticos. Es dentro de este marco donde las presiones competitivas de una economía cada vez más globalizada, se mueven en el sentido de incorporar la logística como un componente estratégico dentro de la organización.

De cara a la internacionalización creciente de los cambios, a la calidad de la competencia y diversificación de los mercados, el sector logístico está llamado a tener un papel central en el seno de las empresas y en los circuitos físicos de los productos. La logística controla hasta un 30% de los costes de la empresa.

2.6. Diseño estructural de la Red Logística

Conceptos.-

Estratégicas:

- Horizonte de planeación de largo plazo y que involucran grandes inversiones.
- Cantidad, capacidad, ubicación y función de las instalaciones (almacenes, plantas) de la red.

Tácticas:

- Horizonte desde 3 a 12 meses.
- Planeación de producción, adquisición de materiales, políticas de inventario, estrategias de transporte.

Operativas:

- Horizonte diario.
- Secuenciar producción, rutear vehículos, cotizar tiempos de entrega.

2.7. Diseño de la configuración de la Red Logística

El diseño de la configuración de la red logística involucra la definición de la función, capacidad y localización de cada uno de sus elementos (plantas, almacenes, etc.), así como cuándo hacerlo.

Se debe considerar la estrategia corporativa, la misión y objetivos del sistema logístico, así como las metas en el nivel de servicio al consumidor establecidas.
El diseño de la red constituye un issue estratégico por el alto monto de inversión involucrado, por su impacto en el nivel competitivo de la empresa a largo plazo, y por el alto nivel de incertidumbre que acompaña su análisis.

En particular, el diseño de la red se guiará por los siguientes conceptos:

- Minimizar el costo total de la red (inversión y costo operativo).
- Optimizar o satisfacer un nivel de servicio al consumidor establecido.

El análisis del proceso productivo involucra la definición del nivel de integración o descentralización de las actividades a través del sistema logístico, así como de la capacidad, timing, función y localización asociada con éstas.

Las opciones disponibles dependen de la tecnología de los procesos, productos e información, de los factores críticos de éxito de la empresa, costo total e impacto en el nivel de servicio al cliente.

Las opciones extremas de estructura del proceso productivo se constituyen bajo los siguientes conceptos.

- Líneas únicas o multi-líneas.- una línea se refiere a un proceso productivo de uno o varios productos.
- Una etapa o multi-etapas.- una etapa se refiere a una parte o grupo de operaciones de un proceso.

2.8. La capacidad de las plantas logísticas

Capacidad se define como la tasa de producción de un proceso y se mide en unidades por período de tiempo, el nivel de operación óptimo es el nivel de producción al que el costo unitario es mínimo.

Las economías de escala se refieren a que a medida que la capacidad de la planta aumenta el costo unitario disminuye.

La flexibilidad de la capacidad significa tener la posibilidad de producir lo que el cliente requiera en un tiempo de respuesta competitivo. Esta se obtiene a través de la reducción de tiempos de preparación, la incorporación de tecnologías de automatización, y trabajadores multi funcionales entre otras estrategias.

Una planta balanceada es tal que las tasas de producción de las etapas de proceso son similares. Los desbalances se resuelven mediante capacidad adicional o el uso de inventarios.

Una planta opera mejor si está enfocada a satisfacer un set de factores u objetivos limitado (costo, calidad, flexibilidad, etc.)

Una planta flexible es aquella que tiene las capacidades para responder rápidamente para satisfacer las necesidades del mercado, en variedad de opciones y volumen, rapidez de entrega, costos, etc.

2.8.1. Planeación de capacidad

Su propósito es el determinar los niveles de capacidad requeridos para satisfacer la demanda futura al costo mínimo.
Las etapas básicas de la planeación son:

- Pronóstico de demanda por productos.
- Analizar estrategia de la competencia.
- Establecer objetivos y estrategia de participación en mercado.
- Definir escenarios de demanda a satisfacer por empresa (usar árboles de decisión).
- Estimar carga de capacidad requerida por etapa de proceso por escenario.
- Comparar carga con capacidad actual y estimar "gaps de capacidad" por escenario.
- Generar y evaluar opciones para satisfacer "gaps". En caso de ser parte del diseño de la red, integrar estas alternativas a opciones de ubicación de las instalaciones.
- Seleccionar opción.

2.8.2. Red de Distribución

La estructura de la red de distribución de una red logística se integra principalmente por almacenes y centros de distribución.
Determinando la capacidad, cantidad, ubicación y función de los almacenes es de vital importancia.

2.8.3. Función de la red de distribución

La función principal de la red de distribución es la de mantener inventarios para satisfacer la demanda del mercado.
Otras funciones adicionales de gran importancia son:

- Optimizar transporte de artículos.
- Funcionar como centros de servicio y asesoría.

- Realizar operaciones de diferenciación de los productos.

2.8.4. Optimización del transporte

La función de optimización del transporte consiste en utilizar el almacén como un punto donde se pueda:

- Lograr economías de escala (recibiendo o enviando transporte de mayor capacidad).
- Utilizar el concepto de Crossdocking (Walmart), donde el almacén se usa solo para transportar mercancía de varios medios de transporte a otros, los artículos no se almacenan.
- Emplearlo como Hub & Spoke (Federal Express pionero), se emplea para intercambiar mercancías que se envían de varios puntos a sí mismos, existiendo un intenso intercambio en varias direcciones de cada punto.

2.9. Beneficios de la Logística

Los principales beneficios para el cliente implicarán:

Grado de certeza: No es tan necesario llegar rápido con el transporte, como llegar con certeza, con el mínimo rango de variación.

Grado de confiabilidad: Una cadena se conforma de diferentes eslabones. Eso es una cadena logística. Si se agregan algunos que no están relacionados, se segmentan las responsabilidades; el cliente final pierde la confianza, al parecer mayores errores de interpretación y responsables difusamente identificables. El cliente debe poder manifestar cuál es su criterio de confiabilidad, cómo entiende que deberían ser atendidos.

Grado de flexibilidad: Implica que el prestador pueda adaptarse eficientemente a los picos de demanda. Un operador logístico que considera excesivo la solicitud de eficiencia cuando se da un salto por estacionalidad, desconoce qué es valor para su cliente.

Aspectos cualitativos: Se trata aquí, no de la calidad del producto, sino del servicio, del cual debe buscarse su homogeneidad en toda la cadena logística. En muchos casos, se cuida minuciosamente el proceso productivo, se diseña con cuidado el empaquetado, se llega hasta decir cómo debe transportarse y almacenar en el depósito. Pero son pocas las empresas que cuidan de cómo llegarán hasta el cliente esos productos.

La mejora continua: Día a día deben replantearse los parámetros que se manifiesten mal, de acuerdo a los objetivos pensados, pero también aquellos que están bien. Es mucho más saludable cuestionar internamente lo que aparentemente resulta bien, a que lo haga el mercado. La mejora de las variables logísticas se debe entender como una exigencia.

La distribución física y la gerencia de materiales son procesos que se integran en la logística, debido a su directa interrelación, la primera provee a los clientes un nivel de servicio requerido por ellos, optimizando los costos de transporte y almacenamiento desde los sitios de producción a los sitios de consumo, la segunda optimizará los costos de flujo de materiales desde los proveedores hasta la cadena de distribución con el criterio JIT.

El JIT es una filosofía de administración que se esfuerza en eliminar desperdicio por producir la parte correcta en el lugar correcto en el tiempo correcto. El desperdicio resulta de alguna actividad que agrega costo sin agregar valor JIT (también conocido como apoyo de producción).

Los componentes de la administración logística, empiezan con las entradas que son materias primas, recurso humano, financiero e información, éstas se complementan con actividades tanto gerenciales como logísticas, que se conjugan conteniendo salidas de logística, que son todas las características y beneficios obtenidos por un buen manejo logístico.

Para lograr el buen funcionamiento de la administración logística se necesitan ciertas características de los líderes en el manejo logístico como son las siguientes:

- Que exista una organización logística formal.
- Logística a nivel gerencial.
- Logística con el concepto de valor agregado.
- Orientación al cliente.
- Alta flexibilidad para el manejo de situaciones inesperadas.
- Out sourcing como parte de la estrategia empresarial.
- Mayor dedicación a los aspectos de planeación logística que a lo operativo.
- Entender que la logística forma parte del plan estratégico.
- Alianzas estratégicas.

Otro aspecto importante en el manejo logístico son los sistemas de información, ya que la información es lo que mantiene el flujo logístico abierto, a su vez la tecnología de la información parece ser el factor más importante para el crecimiento y desarrollo logístico, un sistema de órdenes es el enlace entre la compañía, los proveedores y clientes, sin embargo la información como cualquier recurso empresarial esta sujeta al análisis de transacciones, a su vez la simulación permite tomar decisiones rápidas y efectivas.

Las consideraciones generales en logística son que todo cambio en el entorno tiene repercusiones en la logística de las organizaciones, toda organización hace logística, también la interrelación natural de los elementos empresariales, internos y externos, de los mercado mundiales, de las economías de los países hacen que la logística cobre cada vez más importancia, los cambios tecnológicos han tenido gran influencia en la logística, otra consideración importante es la protección del ambiente.

CAPITULO 3.

3. SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA

3.1. Antecedentes históricos de LOGISTECSA

"LOGÍSTICA ECUATORIANA S.A. LOGISTECSA, es un operador logístico, creada en Marzo de 2002 para suplir las necesidades logísticas existentes en el mercado ecuatoriano.

Está conformada por profesionales de amplia experiencia en varias compañías multinacionales y con un amplio conocimiento del mercado Local y Regional."[47]

"Ofrece soporte y asesoramiento para cualquier tipo de operación dada la experiencia alcanzada en más de una década en este tipo de actividades. En operaciones logísticas, actualmente se encarga de la recepción, acondicionamiento, almacenamiento, custodia y distribución a nivel local y nacional de productos misceláneos (productos farmacéuticos, cosméticos y tecnológicos), además maneja una cadena de frío garantizando los mejores niveles de calidad en el servicio."[48]

"En cada una de sus actividades se reitera el compromiso de un servicio eficiente y de calidad. Buscando el mejoramiento continuo y la optimización en los procesos, procurando beneficios para sus socios; y poder alcanzar y sostener relaciones de largo plazo en nuestro país y la región Andina, de acuerdo con los requerimientos de nuestros clientes."[49]

3.2. Planeación estratégica organizacional

3.2.1. Misión

[47] Plan Estratégico de LOGISTECSA, Área de Calidad y Procesos, p. 3.
[48] Ídem., p. 3.
[49] Ídem., p. 3.

"Atender necesidades logísticas a nivel nacional e internacional, proporcionando a nuestros clientes soluciones logísticas integrales de calidad, a través de un servicio ágil, competitivo, seguro y oportuno, buscando contribuir al desarrollo del personal, los intereses de los accionistas y al progreso social, sin perjudicar al medio ambiente."[50]

3.2.2. Visión

"Ser la mejor elección en soluciones logísticas integrales en la región andina a través de la excelencia operacional, con el respaldo de un equipo humano comprometido, capacitado y orientado a generar los rendimientos esperados por los accionistas y clientes."[51]

3.2.3. Objetivos Estratégicos Organizacionales

- "Prestar un servicio de logística integral que cumpla al 100% con la satisfacción de los clientes.
- Ofrecer a los clientes capacidad de almacenamiento en sus Centros Logísticos de Quito y Guayaquil, permitiendo a nuestros clientes optimización del espacio ocupado, seguridad en el manejo de sus productos con recurso humano calificado que permite asegurar niveles de inventario en 100%.
- Fomentar y mantener mutua credibilidad y confianza entre clientes y proveedores."[52]

3.2.4. Valores Corporativos

- "La satisfacción del Cliente es nuestro foco de atención prioritaria.
- El trabajo bien hecho es la actitud de todos en cada momento.
- El equipo humano es el activo más valioso de LOGISTECSA.
- Nuestra prioridad es realizar aquellas actividades que tienen valor para el cliente.

[50] Plan Estratégico de LOGISTECSA, Área de Calidad y Procesos, p. 5.
[51] Ídem., p. 5.
[52] Ídem., p. 5.

- La mejora continúa y la adaptación al cambio es nuestra actitud permanente.
- Orientamos nuestros esfuerzos a la prevención de los errores, en lugar de su corrección.
- El involucramiento de todos es clave para conseguir los objetivos de LOGISTECSA, en bien de nuestros clientes.
- El conocimiento multidisciplinario de nuestros empleados, es elemento básico de permanente actualización y adaptación, en el entorno técnico y tecnológico en el que desarrollamos nuestra actividad.
- Nuestras actividades se enmarcan dentro de nuestro compromiso con el respeto al medio ambiente y a la sociedad."[53]

3.3. Políticas de Gestión Integrada

"LOGÍSTICA ECUATORIANA S.A. LOGISTECSA, brinda servicios logísticos de almacenamiento, acondicionamiento y distribución de productos nacionales y extranjeros en todo el territorio nacional; comprometida con la satisfacción de nuestros clientes internos y externos a través del control permanente de la calidad del servicio, de la seguridad de nuestro equipo de trabajo y la protección del medio ambiente, teniendo como herramienta la mejora continua de nuestro sistema de Gestión Integrada de los procesos y la tecnología, para ofrecer servicios de excelencia, dentro del marco de la legislación vigente, y de las Buenas Práctica de Manufactura y Almacenamiento."[54]

3.4. Productos y servicios

- "Almacenamiento y manejo de bodegas
- Administración de Inventarios
- Acondicionamiento menores
  - ✓ Marcaciones Ink Jet
  - ✓ Termo sellado
  - ✓ Re empaques
  - ✓ Preparación de promociones

[53] Plan Estratégico de LOGISTECSA, Área de Calidad y Procesos, p. 6.
[54] Ídem., p. 6.

- Distribución nacional
  - ✓ Transporte
  - ✓ Cadena de Frío
  - ✓ Seguimiento a los vehículos
  - ✓ Seguimiento a las órdenes
  - ✓ Retorno de documentación”[55]

3.4.1. Características del servicio

- “Flexibilidad en las operaciones
- Solución – actitud de solución
- Velocidad en todos los procesos
- Permanente información y comunicación con el cliente
- Capacitación y refuerzo de valores sociales y morales a nuestro capital humano”[56]

3.5. Análisis FODA

	POSITIVOS	NEGATIVOS
INTERNOS	**FORTALEZAS**	**DEBILIDADES**
	Objetivos claros y realizables.	Espacio físico limitado para el crecimiento organizacional.
	Constitución legal de la empresa.	Tecnología limitada.
	Recursos y distribución financiera adecuados.	No cuenta con un departamento de recursos humanos.
	Estructura organizacional horizontal.	Falta de monitoreo en la aplicación de políticas, tareas y reglamentos internos organizacionales.
	Equipos de trabajo	No existe motivación y

[55] www.logistecsa.com
[56] Ídem., p, 5.

	comprometidos.	capacitación del personal.
	Personal altamente calificado.	Falta de planeación operacional.
	Sistema abierto al cambio.	
	Ventajas en costos.	
	Sistemas de inventarios.	
	Seguridad en todas las áreas.	
	POSITIVOS	**NEGATIVOS**
EXTERNOS	**OPORTUNIDADES**	**AMENAZAS**
	Convenios con proveedores.	Nuevos competidores.
	Alianzas con competidores.	Empresas con tecnología más avanzada.
	Crecimiento de los clientes.	Alianzas entre competidores.
	Buena imagen en el mercado.	Estrategias de marketing en los competidores.
	Referencias entre clientes.	Nuevos servicios más eficientes e innovadores.
	Mercado meta creciente.	

3.5.1. Estrategias para el Análisis FODA

DEBILIDADES			
OBJETIVOS	**ESTRATEGIAS**	**METAS**	**RESPONSABLES**
Ampliación de la planta y oficinas.	1. Presentar la necesidad de ampliación. 2. Elaborar el presupuesto requerido. 3. Presentar cotizaciones.	1. Aprobación de presupuesto. 2. Escoger la mejor cotización. 3. Puesta en marcha del proyecto de construcción.	Coordinador de Talento Humano. Gerente General. Coordinador de Operaciones. Coordinador Financiero.
Adquisición de nuevas y modernas	1. Demostrar mediante un proyecto la	1. Aprobación del presupuesto. 2. Escoger la	Coordinador de Talento Humano. Gerente General.

maquinarias.	necesidad de adquisición de nueva maquinaria. 2. Elaborar el presupuesto requerido. 3. Presentar cotizaciones.	mejor cotización. 3. Compra de los nuevos equipos.	Coordinador de Operaciones. Coordinador Financiero.
Crear el departamento de recursos humanos.	1. Determinar el costo beneficio. 2. Determinar sus funciones. 3. Como se va a crear.	1. Implementar un modelo de gestión del talento humano por competencias en la empresa.	Coordinador del Talento Humano, Coordinador Administrativo – Financiero, Gerente General.
Proyecto de planeación para el área de operaciones.	1. Determinar los objetivos generales y específicos. 2. Elaborar el plan estratégico que deberá llevarse a cabo. 3. Realizar la presentación a las máximas autoridades.	1. Implementar el plan estratégico del área de operaciones.	Coordinador de Operaciones, Coordinador del Talento Humano, y Gerente General

AMENAZAS			
OBJETIVOS	**ESTRATEGIAS**	**METAS**	**RESPONSABLE**
Afianzar nuestros servicios en el mercado.	1. Planes de marketing. 2. Promociones.	1. Fidelizar a los clientes actuales. 2. Atraer nuevos clientes a la	Coordinador de servicio al cliente, coordinador administrativo –

		empresa. 3. Posicionarnos en el mercado.	financiero.
Fortalecer la política de innovación.	1. Incorporar los productos de las empresas fusionadas. 2. Otorgar premios a los empleados que diseñen servicios innovadores. 3. Asesorarse con especialistas en administración.	1. Detectar al menos dos innovaciones al año en los productos existentes. 2. Buscar la forma de sistematizar las novedades administrativas. 3. Rediseñar los servicios existentes y de las empresas fusionadas.	Coordinador de Talento Humano. Coordinador de Operaciones. Coordinador Financiero.

3.6. Clientes Actuales

- Wyeth.
- Grupo Farma.
- La Santé
- Recalcine
- Marcatrade
- Karakoram Ecuador S.A.
- Avon
- DHL
- Cía. Andina de Comercio CONSUMA Cía. Ltda.

3.7. Estructura Organizacional

El interés de lograr con los colaboradores de LOGISTECSA una empresa de lineamientos horizontales donde exista el ambiente de comprensión y confianza que todos requieren para dar lo mejor de su parte, ha permitido que se maneje un organigrama de tipo lineal en donde encontramos cuatro niveles. (Figura 3.1).

Gerencial: gerente general, gerente de operaciones y al que pertenecen los coordinadores de las distintas áreas.

Técnico: donde todo el equipo aporta con su aval y su interés por acrecentar a la empresa desde el punto de vista económico como administrativo, ventas y talento humano.

Operativo: nivel auxiliar y operarios de la empresa.

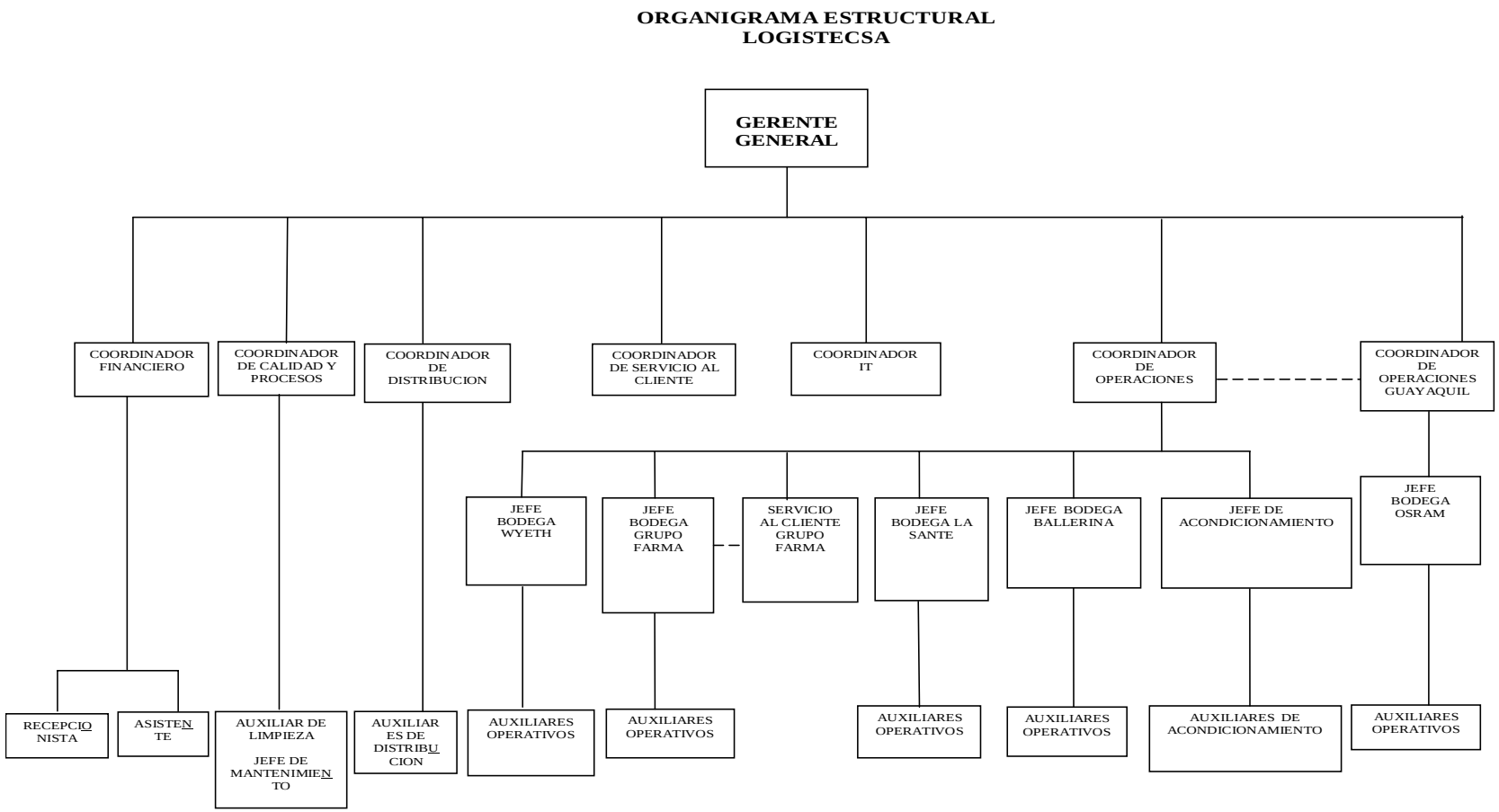


Figura 3.1. Organigrama estructural de LOGISTECSA

Fuente: Área de Calidad y Procesos de LOGISTECSA

3.8. Medición del clima organizacional actual en LOGÍSTICA ECUATORIANA S.A. LOGISTECSA

3.8.1. Clima Organizacional

Para medir el clima organizacional de la empresa, se llevó a cabo un taller con la participación de los trabajadores de la empresa, esta actividad estuvo destinada para el personal de todos los niveles descritos en el organigrama funcional de LOGISTECSA; donde a cada empleado se le entregó un cuestionario para que sea llenado de forma individual, se solventaron dudas e inquietudes mediante este el proceso y de esta manera se pretende determinar si tanto el gerente general, gerente de operaciones y coordinadores dedican tiempo considerable a la administración de personas en reuniones, conversaciones, llamadas telefónicas, solución de problemas y planes futuros. Así como también se preocupan de velar por la capacitación, el desempeño y la satisfacción de sus subordinados.

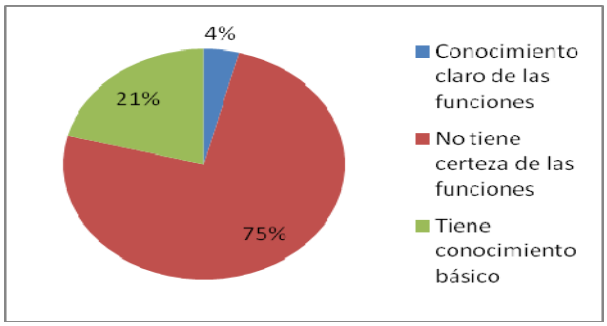
Los aspectos tomados en cuenta hacen referencia a temas sobre el trabajo, las condiciones de trabajo, las relaciones interpersonales, la organización, y aspectos generales. (El modelo de la encuesta para el clima organizacional realizada a los empleados se presenta en el anexo 3.1).

3.8.1.1. Interpretación de Resultados

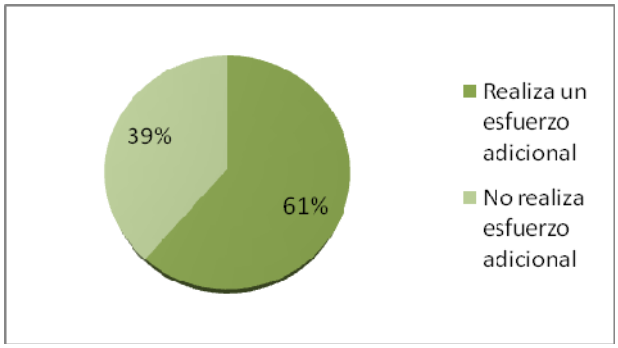
Para una exitosa actividad empresarial es importante mantener un ambiente óptimo, que propicie la consecución de los objetivos de la organización, el trabajo en equipo, y que facilite las cordiales relaciones entre todos sus miembros. Es así que después de realizar la tabulación de los cuestionarios, éstos arrojaron los siguientes resultados:

- Habilidades, destrezas y conocimiento

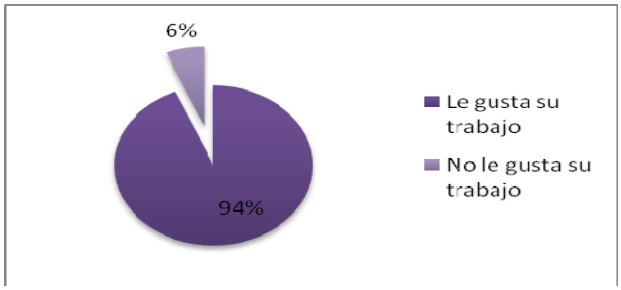
El 75% de los trabajadores dice tener conocimiento claro de las funciones que deben realizar dentro de la empresa, el 21% dice tener conocimiento básico, solo un 4% no tiene certeza sobre las funciones que desempeña.



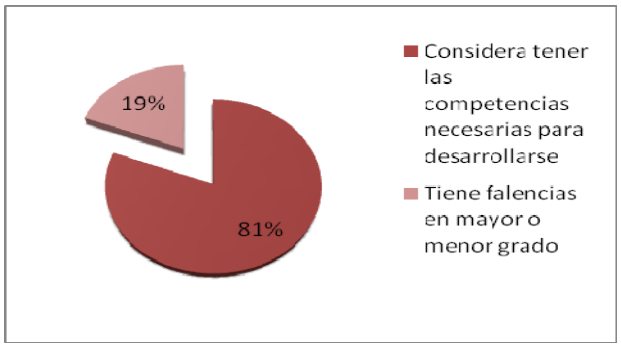
El 61.36% de los trabajadores afirma que debe realizar un esfuerzo adicional para cumplir las funciones asignadas en su puesto de trabajo, y el 38.64% indica que no debe realizar un esfuerzo adicional.



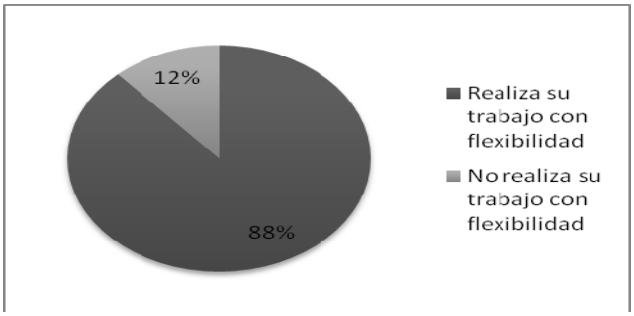
Es notoria la mayoría que asevera que le gusta su trabajo ocupando el 94% de empleados que están de acuerdo y totalmente de acuerdo con esta afirmación, únicamente el 6% no se encuentra conforma con su trabajo.



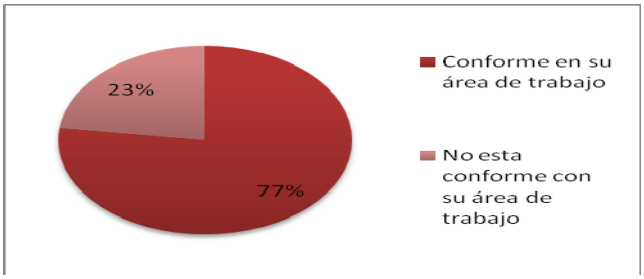
El 81 % considera que tiene todas las competencias necesarias para desarrollarse en su puesto de trabajo, mientras que el 19% de los trabajadores indica tener falencias en mayor o menor grado.



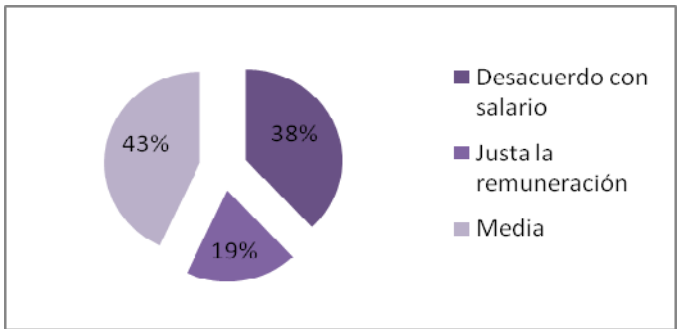
El 88% del personal puede realizar su trabajo con total flexibilidad siempre y cuando cumplan con los objetivos organizacionales, el 12% no realiza su trabajo con flexibilidad.



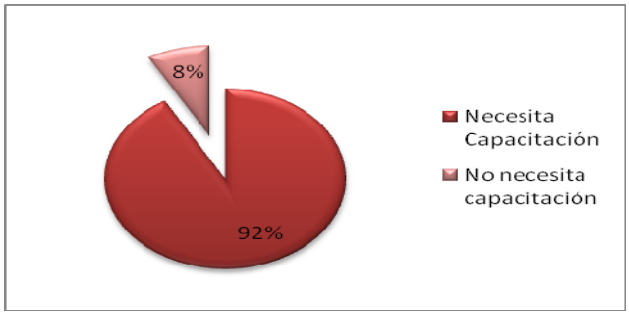
El 77% de los trabajadores se siente conforme de trabajar en su área, el 23% opina lo contrario.



El 38% de los trabajadores se encuentran totalmente en desacuerdo con el salario y los beneficios que perciben por el trabajo realizado, tan solo el 19 % consideran que es justa la remuneración económica que recibe; el 43% no se pronuncia ni conforme, ni no conforme con su salario.

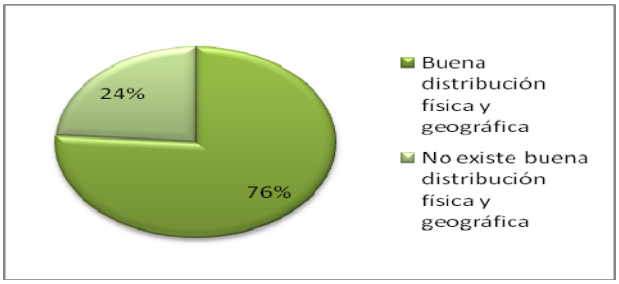


El 92% de los empleados consideran que es necesaria la capacitación en alguna área que forme parte importante para su desarrollo dentro de la empresa, el 8% no le interesa la capacitación.

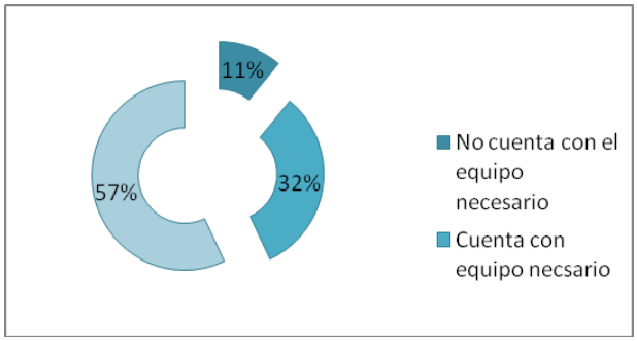


- **Infraestructura, mobiliario y equipo de trabajo**

El 93% del personal considera que la distribución física y geográfica de su área de trabajo contribuye positivamente al flujo de trabajo e información.

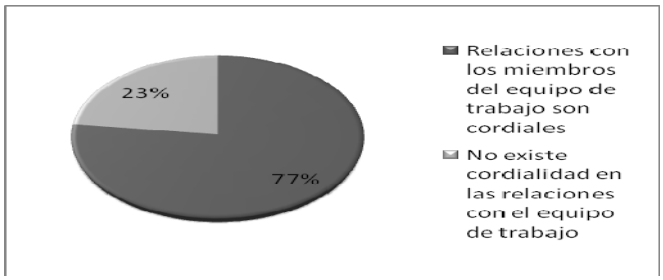


El 11% de los trabajadores dice no contar con el equipo necesario para ejecutar su trabajo, mientras que el 32% si tiene el equipo necesario a su disposición; el 57% encuentra carencias en mayor o menor grado.

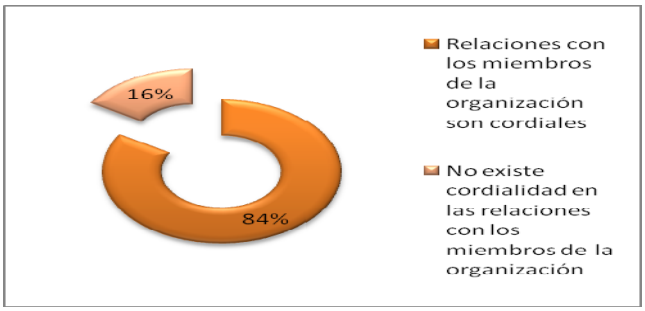


- **Relaciones interpersonales, compañerismo y responsabilidades**

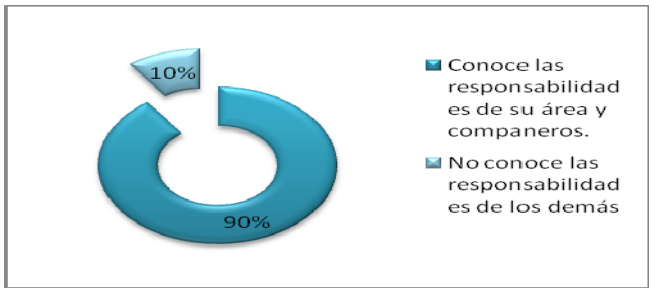
El 77% de los empleados indica que las relaciones interpersonales entre los miembros de su equipo de trabajo son cordiales, y el 23% del personal indica que estas relaciones no son cordiales entre los miembros de la organización.



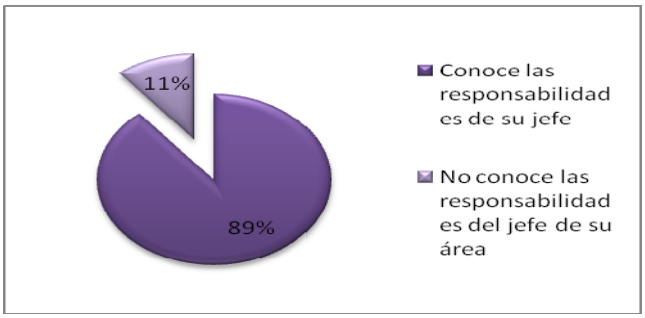
El 84% de los empleados indica que las relaciones con los miembros de la organización son cordiales y abiertas, y el 16% del personal indica que estas relaciones no son cordiales ni abiertas.



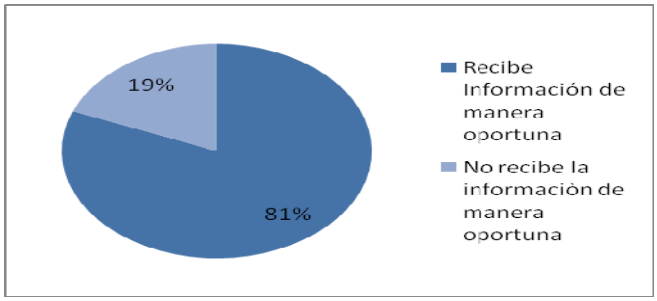
El 90% conoce las responsabilidades y funciones de sus compañeros en su área de trabajo, y el 10% afirma que no conoce las responsabilidades de las áreas y departamentos.



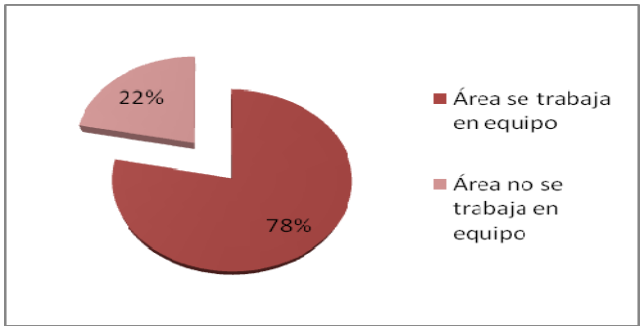
El 89% de los empleados asegura que la falta de conocimiento sobre las funciones del personal de algún departamento ha provocado quedar mal con los clientes, mientras que el 11% niega esta afirmación.



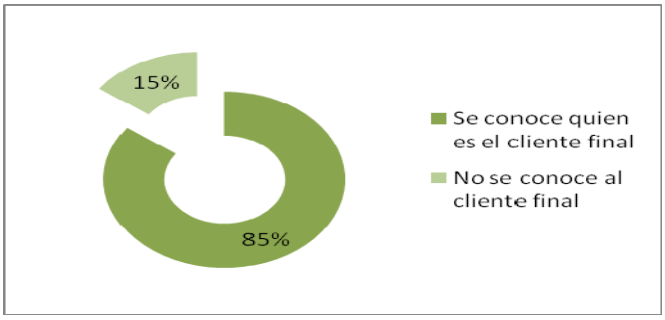
El 81% dice haber recibido toda la información que requiere para su trabajo pero solo el 19% afirma que esta información no llega en forma oportuna.



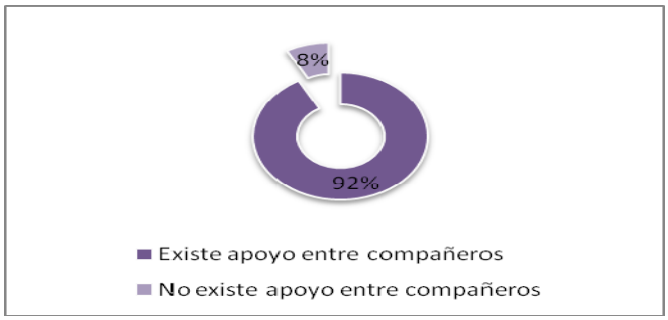
El 85% de los trabajadores evidencian que en su área se trabaja en equipo exitosamente.



El 85% de empleados reconocen saber quién es el cliente final y únicamente el 15% reconoce no saber.



El 92% considera que existe un apoyo entre compañeros para servir mejor a los clientes, y el 8% considera que existe apoyo entre compañeros.

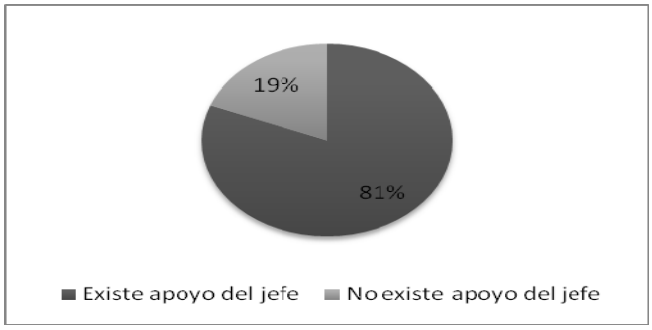


El 91% de los empleados considera que sus compañeros necesitan capacitación en el área y el 9% opina lo contrario.

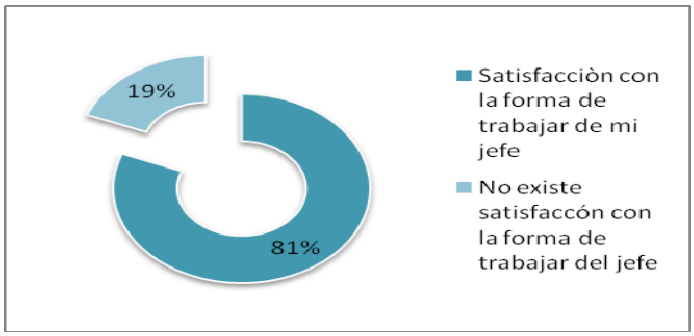
Sobre liderazgo

Solo un 21% de trabajadores considera que su jefe no solicita sus ideas y propuestas para mejorar el trabajo, el 79% se encuentra satisfecho con la forma de trabajar de su jefe.

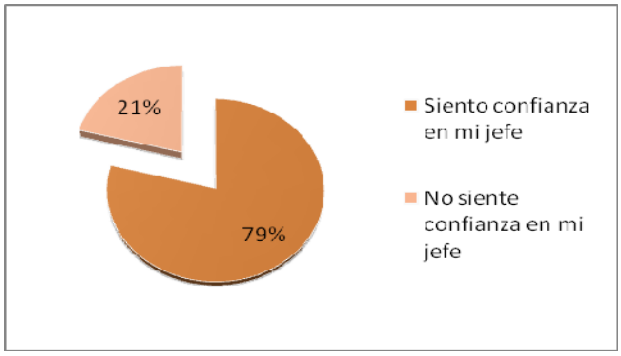
El 81% indica que hay evidencia de que mi jefe me apoya utilizando mis ideas o propuestas para mejorar el trabajo y el 19% no siente apoyo del jefe.



El 81% se siente satisfecho con la forma de trabajar del jefe y el 19% no esta conforme.

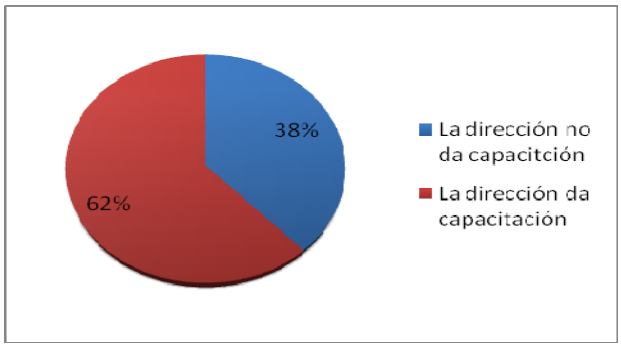


El 79% de los trabajadores siente confianza en su jefe y 21% no siente confianza.



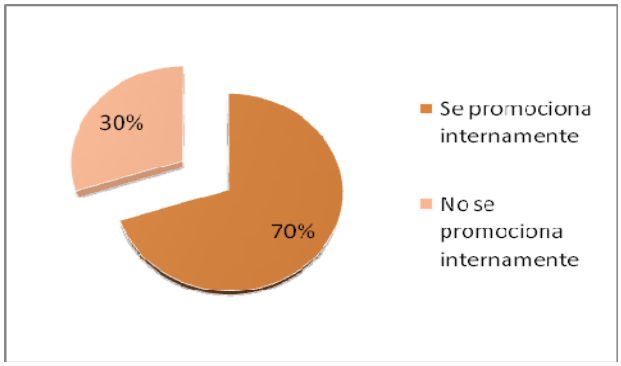
Sobre la organización

El 38% de los empleados manifiesta que la dirección no se interesa de su futuro profesional en lo que se refiere a capacitación, plan de carrera, etc. y el 62% manifiesta lo contrario.

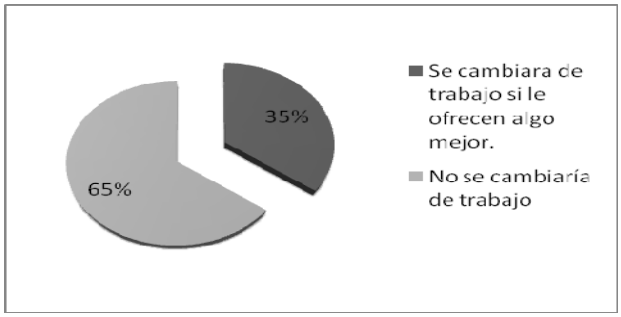


El 50% del personal de LOGISTECSA, piensan que las promociones si se las dan a quien se las merece.

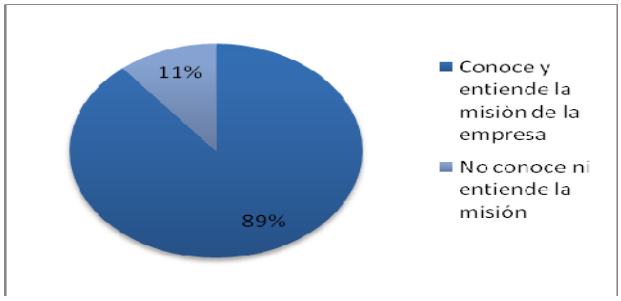
El 70% afirma que para llenar una vacante siempre se busca dentro de la organización al posible candidato, y el 30% opina diferente.



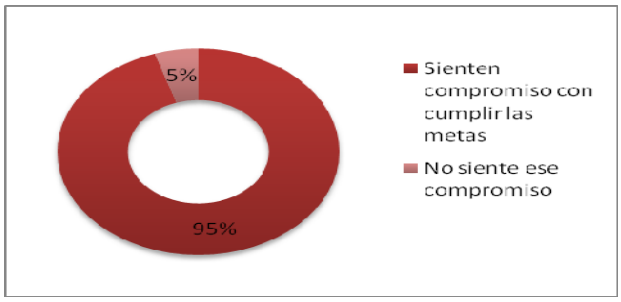
El 35% de los trabajadores comentan que si se irían de la empresa si les ofrecen un trabajo parecido con sueldo y beneficios mayores, el 65% no se cambiaría de trabajo.



El 89% de los trabajadores conocen y entienden la misión y visión de la organización, y el 11% no conoce ni entienda la misión.

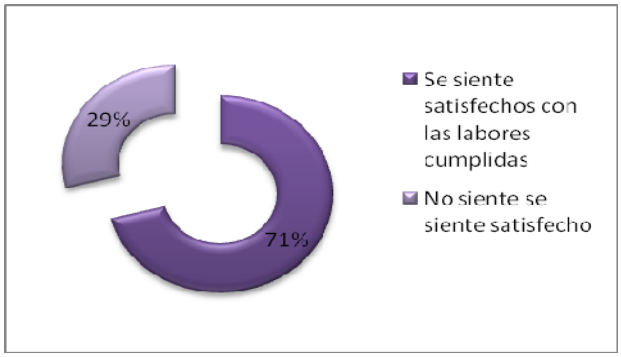


El 95% de los empleados se sienten comprometidos para alcanzar las metas establecidas para cada período, el 5% no siente el compromiso.

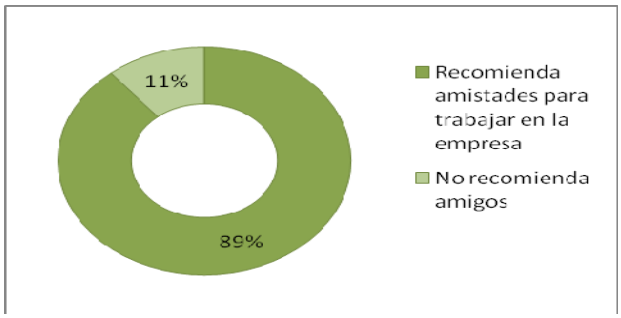


En general

El 71% de los trabajadores salen del trabajo sintiéndose completamente satisfechos de las labores cumplidas, el 29% no se encuentra satisfecho.



El 89% de los trabajadores recomendarían a un amigo que trabaje en la organización, el 11% no recomendaría a nadie.



3.9. Diagnóstico de los procesos de Gestión del Talento Humano actuales en LOGÍSTICA ECUATORIANA S.A. LOGISTECSA

Lo que se pretende es exponer un extracto sobre cuáles son los procesos de gestión del talento humano actuales y si estos se realizan en términos de eficacia y eficiencia en LOGISTECSA.

3.9.1. Revisión de los Procesos Actuales

En este proceso obtuvimos información de las funciones (actividades) de cada área relacionada con la gestión del talento humano de la empresa mediante la aplicación

de un cuestionario (Anexo 3.2) realizado durante charlas y talleres, lo que nos permitió recabar información detallada que refleja la situación actual de la organización.

3.9.2. Descripción de Procesos

De los resultados que se desprenden del cuestionario a continuación se describen estos procesos mediante el método narrativo:

3.9.2.1. Admisión de personas

El proceso de admisión de personas actualmente se encuentra dirigido por la coordinadora financiera al no existir la coordinación de talento humano, quién en relación directa con el coordinador de operaciones y el gerente general se encarga de todas las acciones referentes al reclutamiento y selección del personal.

3.9.2.2. Reclutamiento

En LOGISTECSA cuando existe una vacante se opta en primer lugar por reclutar candidatos internamente entre los cuadros de la propia organización, con esto se pretende el ascenso a un puesto de escala superior a la actual, desarrollando así la carrera del trabajador y motivando el crecimiento profesional de los actuales empleados en la empresa.

De no encontrarse al aspirante idóneo para el cargo, la vacante es cubierta por candidatos externos, generalmente la organización estimula a los empleados a que presenten o recomienden candidatos, es decir, amigos, vecinos o parientes, y en última instancia acude a medios de comunicación para efectuar el reclutamiento externo. La empresa acostumbra también reclutar mediante su base de datos donde archiva los currículum vitae de personas que ya han trabajado en LOGISTECSA con anterioridad, esto facilita enormemente este proceso especialmente cuando el personal es requerido de forma inmediata; esto sucede con mayor incidencia cuando la producción de la empresa incrementa en los denominados meses pico, donde la

acumulación de trabajo precisa la existencia de más operarios para llevar a cabo con éxito las actividades de la empresa.

3.9.2.3. Selección

Cuando un candidato resulta preseleccionado para una oferta de trabajo se procede a revisar su currículum vitae, se elige a los aspirantes en función al nivel de escolaridad y experiencia laboral en áreas similares al puesto al que está postulando y a la forma en que se desenvuelva durante las entrevistas de selección que, dependiendo del cargo lo realizan los coordinadores y el gerente. Actualmente no se les aplica ningún tipo de prueba y no se documenta este proceso ya que la organización en este aspecto no se maneja bajo parámetros establecidos a seguir.

3.9.2.4. Aplicación de personas

Actualmente LOGISTECSA considera que las personas son parte importante de la organización por lo tanto a continuación se describirán como son recibidas las personas, presentadas e iniciadas, durante los primeros pasos en la integración de los nuevos miembros de la organización.

3.9.2.4.1. Orientación de las personas

"La orientación de las personas es el primer paso para emplearlas en los cargos de las organización e incluye la aculturación, es decir, la adaptación a la cultura organizacional."[57]

En la actualidad LOGISTECSA no realiza la etapa de socialización u orientación de las personas de manera completa debido a que no existe un área específica que se encargue de este proceso, únicamente se le entrega a los nuevos integrante un Reglamento Interno (Anexo 3.3) recientemente aprobado por el Ministerio de

[57] CHIAVENATO, Idalberto, *Gestión del Talento Humano*, editorial Mc Graw Hill, Bogotá-Colombia, 2002, p. 160.

Trabajo, con el cual se pretende que todos los miembros de la organización asimilen de manera intensiva y rápida la situación real bajo la cual se deben conducir en la empresa.

3.9.2.4.2. Diseño de cargos

Muchas actividades se concentran dentro de las funciones del coordinador de calidad y procesos, una de éstas es la elaboración de un manual de descripción de cargos, LOGISTECSA actualmente cuenta con un detalle de las actividades a ser cumplidas por el personal y la forma en que las mismas deberán ser realizadas ya sea, conjunta o separadamente.

De esta manera se pretende instruir a los empleados sobre los objetivos, funciones y atribuciones de cada uno, procurando reducir el desconocimiento de las obligaciones, la duplicación o superposición de funciones, lentitud y complicaciones innecesarias en las tramitaciones, mala o deficiente atención al público, entre otros.

3.9.2.5. Evaluación del desempeño

Para determinar hasta qué punto la persona está desarrollando un rendimiento acorde a lo exigido por el puesto se lleva a cabo una actividad donde participan: el gerente general, los coordinadores, jefes y operarios de todas las áreas de la empresa; con el objetivo de que todos los colaboradores administren el proceso de evaluación como parte de un sistema de desarrollo del personal, la metodología con que este proceso se ejecuta es mediante talleres donde se aplica un cuestionario de evaluación del desempeño, el mismo que es resuelto en forma conjunta con el jefe inmediato y el empleado, de esta manera se logra ofrecer una retroalimentación sobre el desempeño de cada trabajador, tomando en cuenta las tareas, actividades, deberes y obligaciones de las que es responsable. La calificación de la evaluación se realiza mediante escalas gráficas.

3.9.2.6. Compensación de personas

Coordinación financiera es el área que se encarga de manejar las finanzas de la empresa, para el registro de transacciones se utiliza el sistema contable MQR (Manager Quick Research), en el cual se maneja entre otras cosas, el rol de pagos de todos los trabajadores de la empresa (Anexo 3.4 Tabla de salarios 2009).

La remuneración del personal administrativo es fijada acorde con sus responsabilidades, mientras que los salario del personal operativo son pagados de acuerdo a lo establecido con la ley, y como manera de garantizar la relación directa entre esfuerzos y recompensas se les entrega un bono trimestral a los operarios, siempre y cuando se mantengan o superen el estándar de 99.8% en efectividad de inventarios, este indicador es medido en función de control de inventarios, tiempos de entrega y efectividad de despachos.

Dentro de los beneficios los empleados reciben únicamente el servicio de alimentación, por el cual se les descuenta treinta centavos por almuerzo diario mensualmente de su rol.

Se debe tomar en cuenta que la mayor parte de los empleados no están de acuerdo con el salario percibido, esto se puede evidenciar en los resultados obtenidos de la encuesta aplicada sobre clima organizacional.

3.9.2.7. Desarrollo de personas

En la actualidad el proceso de entrenamiento se encuentra a cargo del coordinador de calidad y procesos, quién es el encargado de llevar a cabo un plan anual de capacitación sobre procedimientos funcionales normas de la empresa, temas medioambientales y de seguridad y salud ocupacional; las necesidades de capacitación son detectadas de acuerdo a las inconformidades en las BPM (Buenas Prácticas de Manufactura), cambios en los procedimientos y auditorías de los clientes.

En el año 2009, el plan de capacitación se cumplió solamente en un 30%, debido principalmente a que no se lo realizó en las fechas planificadas, sin embargo todos

los participantes asistieron a los cursos dictados y presentaron una evaluación escrita al final del mismo.

En cuanto al desarrollo, son los mismos empleados los encargados de su crecimiento profesional dentro de la empresa, es decir LOGISTECSA apoya los intereses que ellos puedan tener para incrementar sus conocimientos, capacidades y habilidades.

3.9.2.8. Mantenimiento de las condiciones laborales (higiene y seguridad)

Es responsabilidad del coordinador de Calidad y Procesos proteger al personal de los riesgos laborales, capacitándolo para generar mayor eficiencia y promoviendo el resguardo del medio ambiente en Pro de la satisfacción del cliente y el mejoramiento continuo. LOGISTECSA cuenta con un manual de higiene y seguridad industrial (Anexo 3.5) que garantiza las condiciones personales y materiales de trabajo capaces de mantener cierto nivel de salud de los trabajadores, como también desarrollar conciencia sobre la identificación de riesgos, prevención de accidentes y enfermedades profesionales en cada perspectiva de trabajo.

3.9.2.9. Monitoreo de personas

LOGISTECSA actualmente solo cuenta con un sistema contable donde se registra la información personal de cada empleado con su respectiva remuneración; mas no posee un sistema integrado de archivos relacionados de manera lógica y organizada que permitan el fácil acceso a los datos, evitando las inconsistencias y errores que ocurren debido a la duplicación de archivos.

3.9.3. Procedimientos

Admisión de personas			
# Proceso	**Descripción del procedimiento**	**Tiempo real**	**Responsables**
1.	Revisar y completar la base de datos con información interna, a	80 horas	Coordinador financiero

	través de reclutamiento interno.		
2.	En caso de ser necesario realizar reclutamiento externo a través de medios de comunicación.	80 horas	Coordinador financiero
3.	Preseleccionar al personal que cumple con el perfil requerido.	32 horas	Coordinador financiero
4.	Solicitar la entrega de currículos vitae de los preseleccionados.	32 horas	Coordinador financiero
5.	Revisión de los currículos vitae recopilados.	16 horas	Coordinador financiero
6.	Elaboración de la lista de los mejores candidatos.	8 horas	Coordinador financiero
7.	Entrevistas con los candidatos seleccionados.	32 horas	Coordinador financiero
8.	Evaluación y selección de los candidatos idóneos.	32 horas	
9.	Entrega de la propuesta de los mejores candidatos.	8 horas	Coordinador financiero
10.	Selección del candidato a contratarse.	8 horas	Coordinador financiero
11.	Cerrar la contratación del nuevo empleado.	16 horas	Coordinador financiero

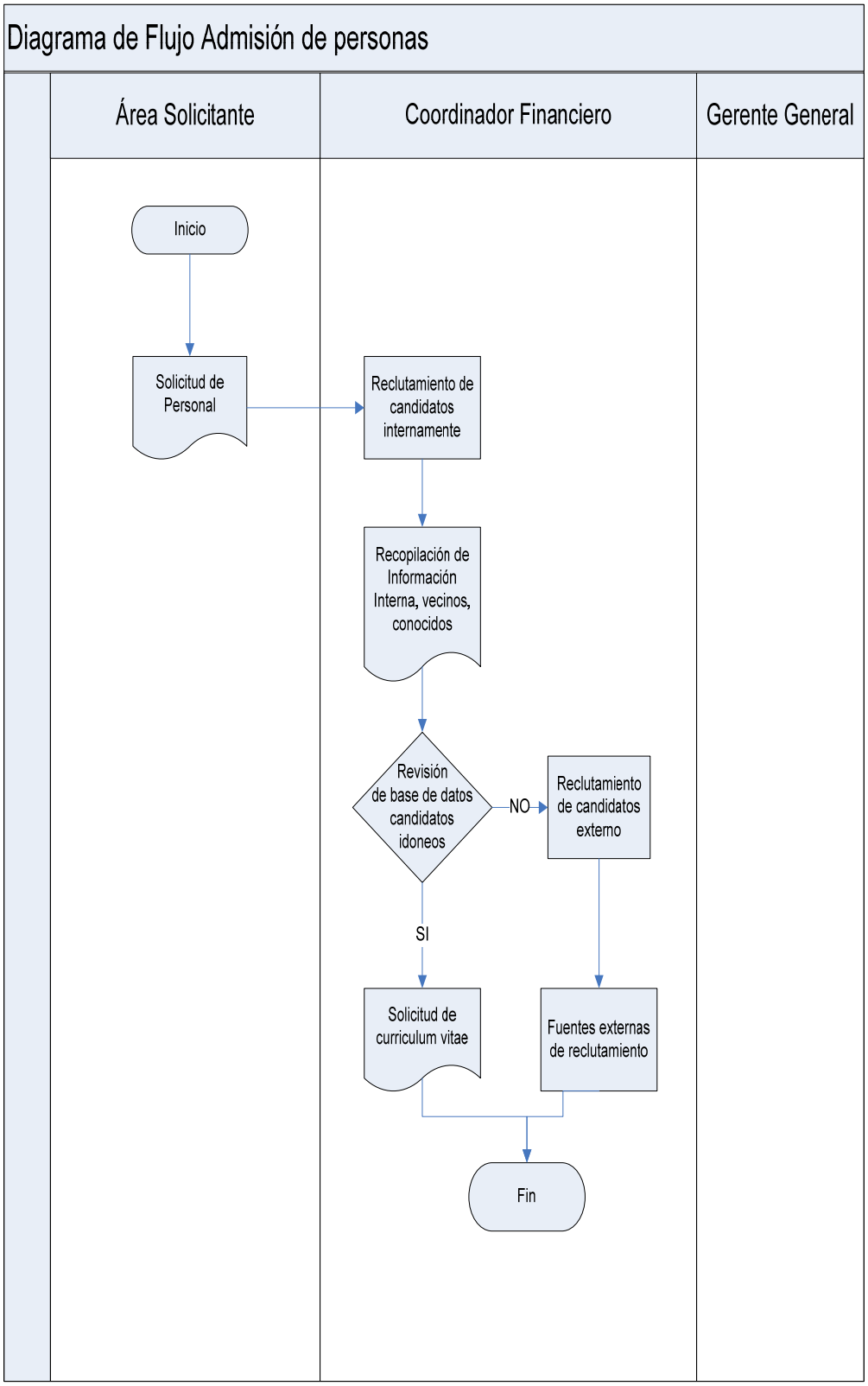


Diagrama de Flujo Admisión de personas
Área Solicitante
Coordinador Financiero
Gerente General
Inicio
Solicitud de Personal
Reclutamiento de candidatos internamente
Recopilación de Información Interna, vecinos, conocidos
Revisión de base de datos candidatos idoneos
NO
Reclutamiento de candidatos externo
SI
Solicitud de curriculum vitae
Fuentes externas de reclutamiento
Fin

Aplicación de personas			
# Proceso	**Descripción del procedimiento**	**Horas reales**	**Realizado por**
1.	Presentación del nuevo empleado al área solicitante.	1 hora	Coordinador financiero
2.	Inducción sobre la empresa y entrega de reglamentos internos.	16 horas	Coordinador del área solicitante.
3.	Inducción del cargo a desempeñar.	16 horas	Coordinador del área solicitante.
4.	Elaboración del diseño de cargo del nuevo empleado.	40 horas	Coordinador de calidad y procesos.
5.	Entrega del manual del cargo asignado.	8 horas	Coordinador de calidad y procesos.

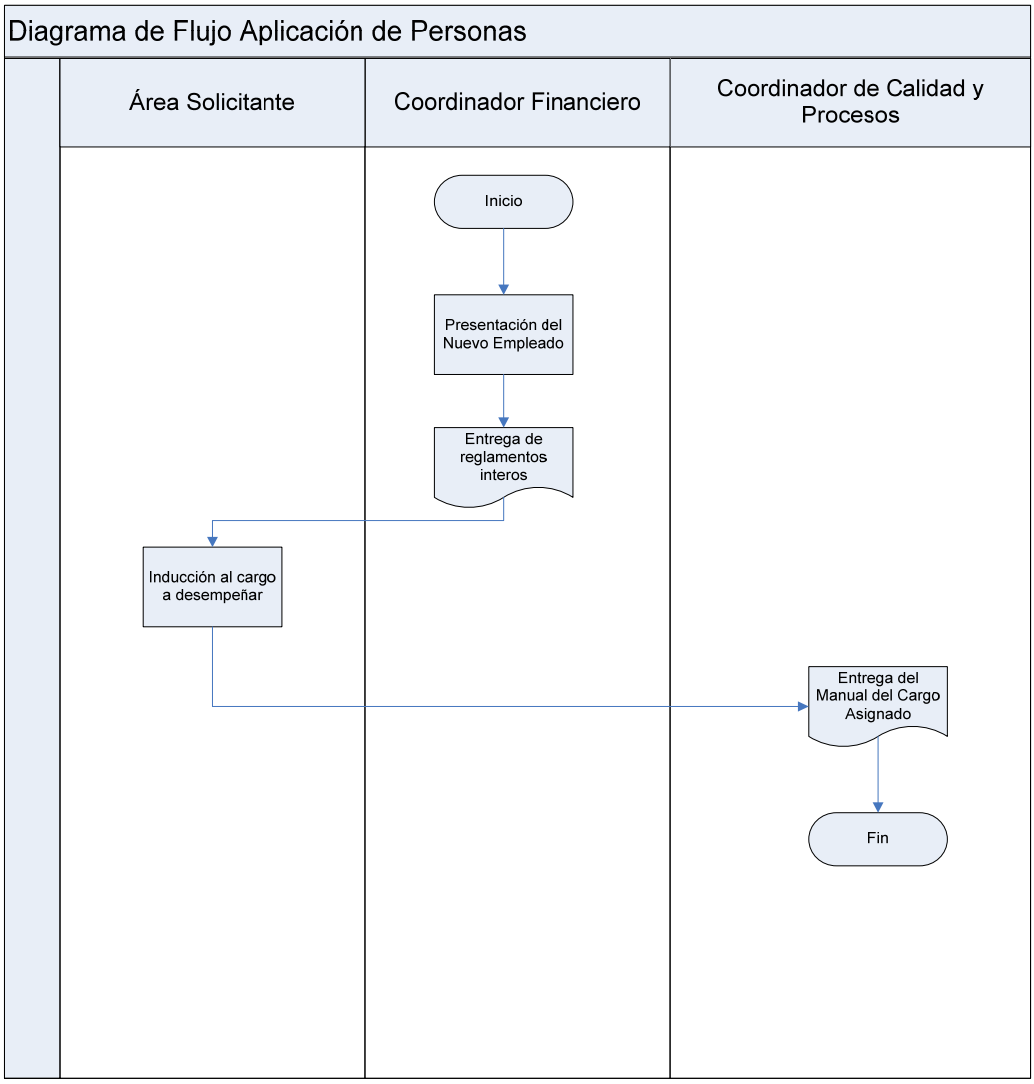


Diagrama de Flujo Aplicación de Personas
Área Solicitante
Coordinador Financiero
Coordinador de Calidad y Procesos
Inicio
Presentación del Nuevo Empleado
Entrega de reglamentos interos
Inducción al cargo a desempeñar
Entrega del Manual del Cargo Asignado
Fin

Evaluación del desempeño			
# Proceso	**Descripción del procedimiento**	**Horas reales**	**Realizado por**
1.	Se elabora el cuestionario de evaluación del desempeño.	40 horas	Coordinador financiero
2.	Se prepara cronogramas de taller con los trabajadores.	16 horas	Coordinador financiero
3.	Se realizan los talleres en donde se aplica el cuestionario de evaluación.	16 horas	Coordinador financiero
4.	Se realiza la evaluación de los cuestionarios.	80 horas	Coordinador financiero
5.	Se obtienen los resultados y se elabora el informe a ser presentado.	80 horas	Coordinador financiero.

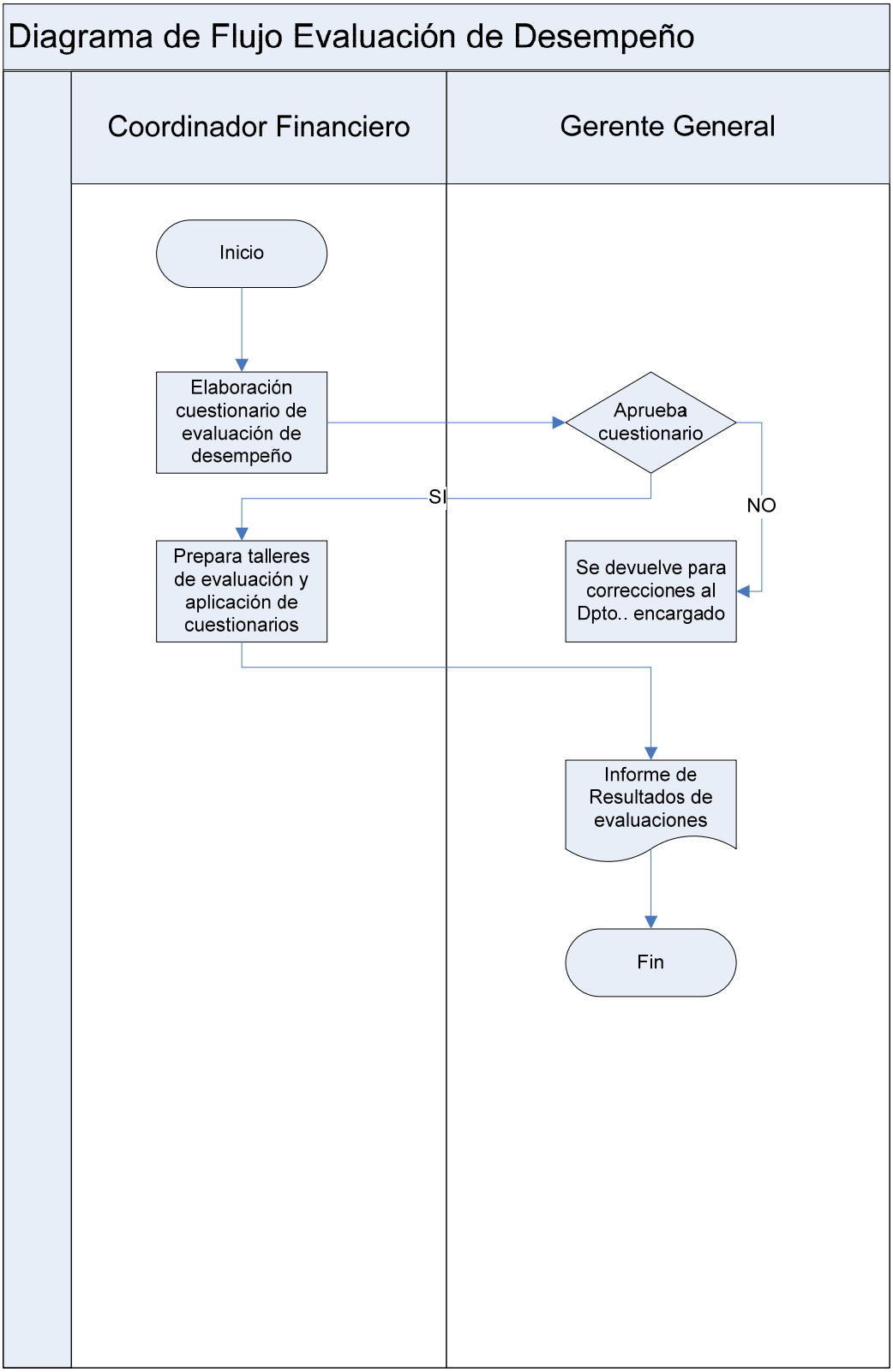


Diagrama de Flujo Evaluación de Desempeño
Coordinador Financiero
Gerente General
Inicio
Elaboración cuestionario de evaluación de desempeño
Aprueba cuestionario
SI
NO
Prepara talleres de evaluación y aplicación de cuestionarios
Se devuelve para correcciones al Dpto.. encargado
Informe de Resultados de evaluaciones
Fin

Compensación de personas			
# Proceso	**Descripción del procedimiento**	**Horas reales**	**Realizado por**
1.	Se analizan los resultados obtenidos en la evaluación.	8 horas	Coordinador financiero
2.	Se analizan los resultados financieros de la empresa durante el año.	8 horas	Coordinador financiero
3.	Se toma decisiones sobre bonificaciones.	16 horas	Coordinador financiero

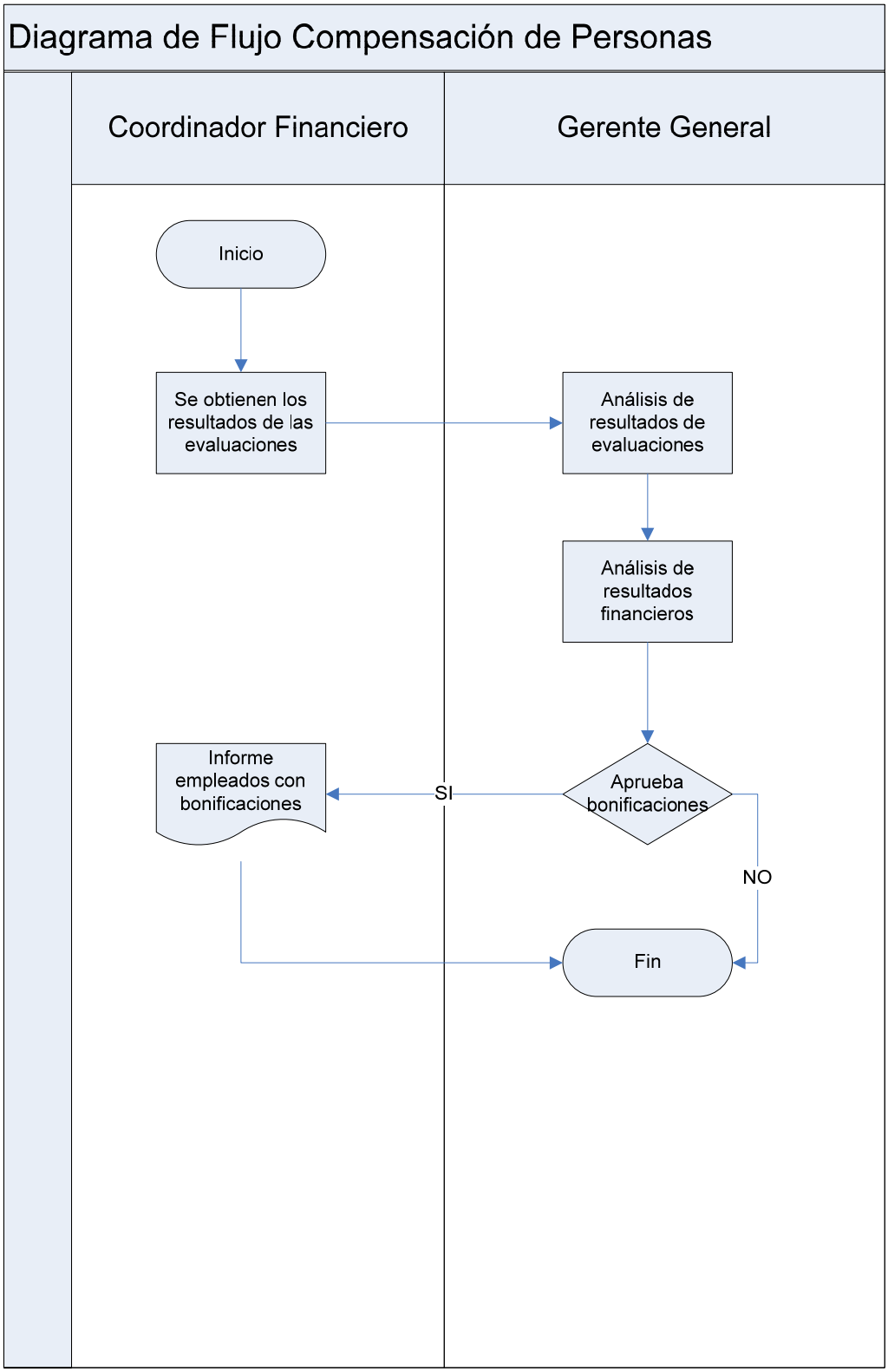


Diagrama de Flujo Compensación de Personas
Coordinador Financiero
Gerente General
Inicio
Se obtienen los resultados de las evaluaciones
Análisis de resultados de evaluaciones
Análisis de resultados financieros
Aprueba bonificaciones
SI
NO
Informe empleados con bonificaciones
Fin

Desarrollo de personas			
# Proceso	**Descripción del procedimiento**	**Horas reales**	**Realizado por**
1.	Se analizan los resultados obtenidos en la evaluación.	8 horas	Coordinador financiero
2.	Se determina la necesidad de capacitación del personal y en qué áreas.	16 horas	Coordinador financiero
3.	Se desarrolla un plan de capacitación anual.	160 horas	Coordinador financiero
4.	Presentación y aprobación del plan de capacitación anual.	16 horas	Coordinador financiero.

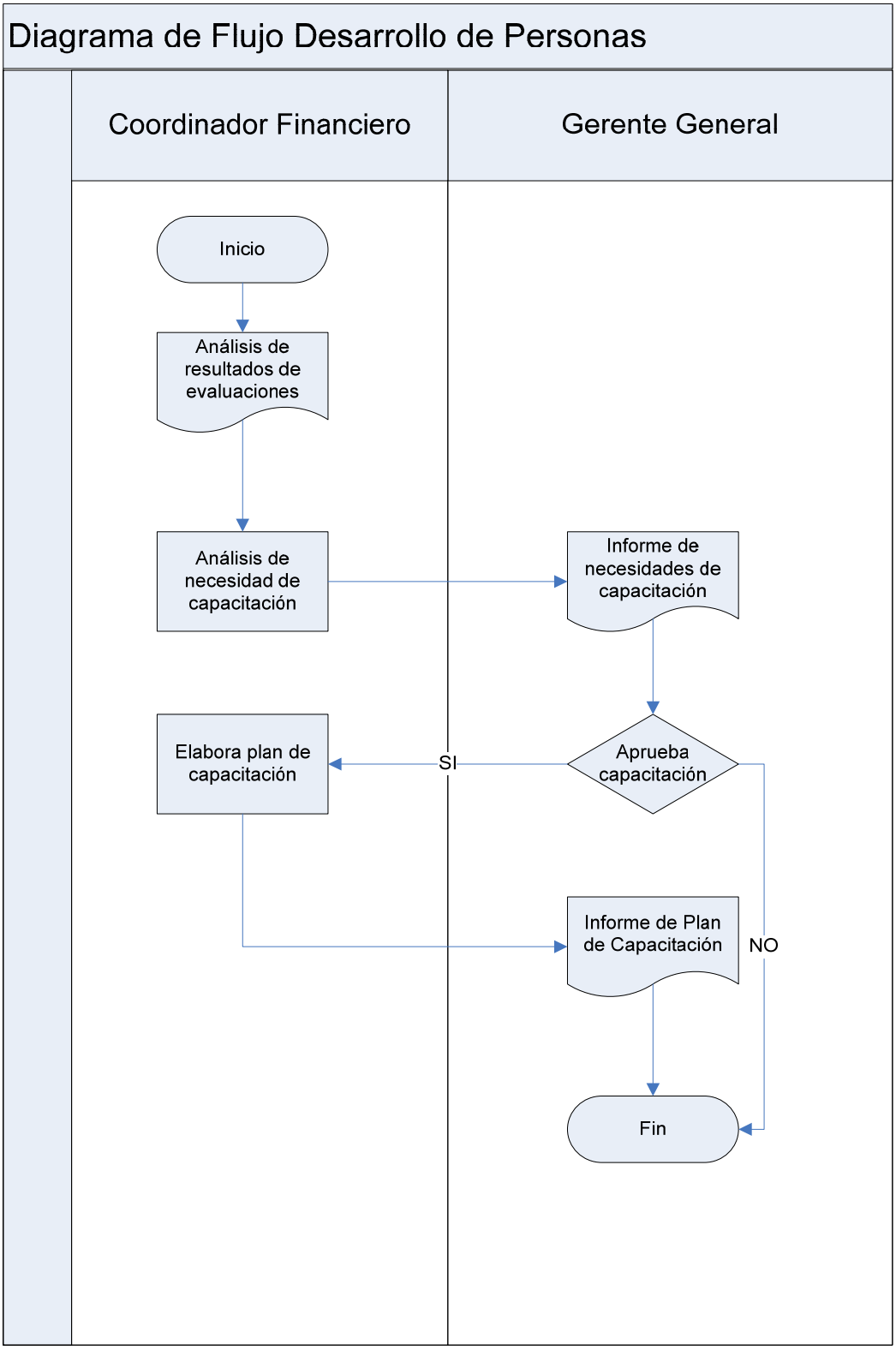


Diagrama de Flujo Desarrollo de Personas
Coordinador Financiero
Gerente General
Inicio
Análisis de resultados de evaluaciones
Análisis de necesidad de capacitación
Informe de necesidades de capacitación
Elabora plan de capacitación
SI
Aprueba capacitación
Informe de Plan de Capacitación
NO
Fin

Mantenimiento de condiciones laborales			
# Proceso	**Descripción del procedimiento**	**Horas reales**	**Realizado por**
1.	Revisión del manual de higiene y seguridad actual.	32 horas	Coordinador de calidad y procesos.
2.	Prepara programa de capacitación anual sobre seguridad e higiene.	40 horas	Coordinador de calidad y procesos.
3.	Presentación y aprobación del plan de capacitación anual.	16 horas	Coordinador financiero.

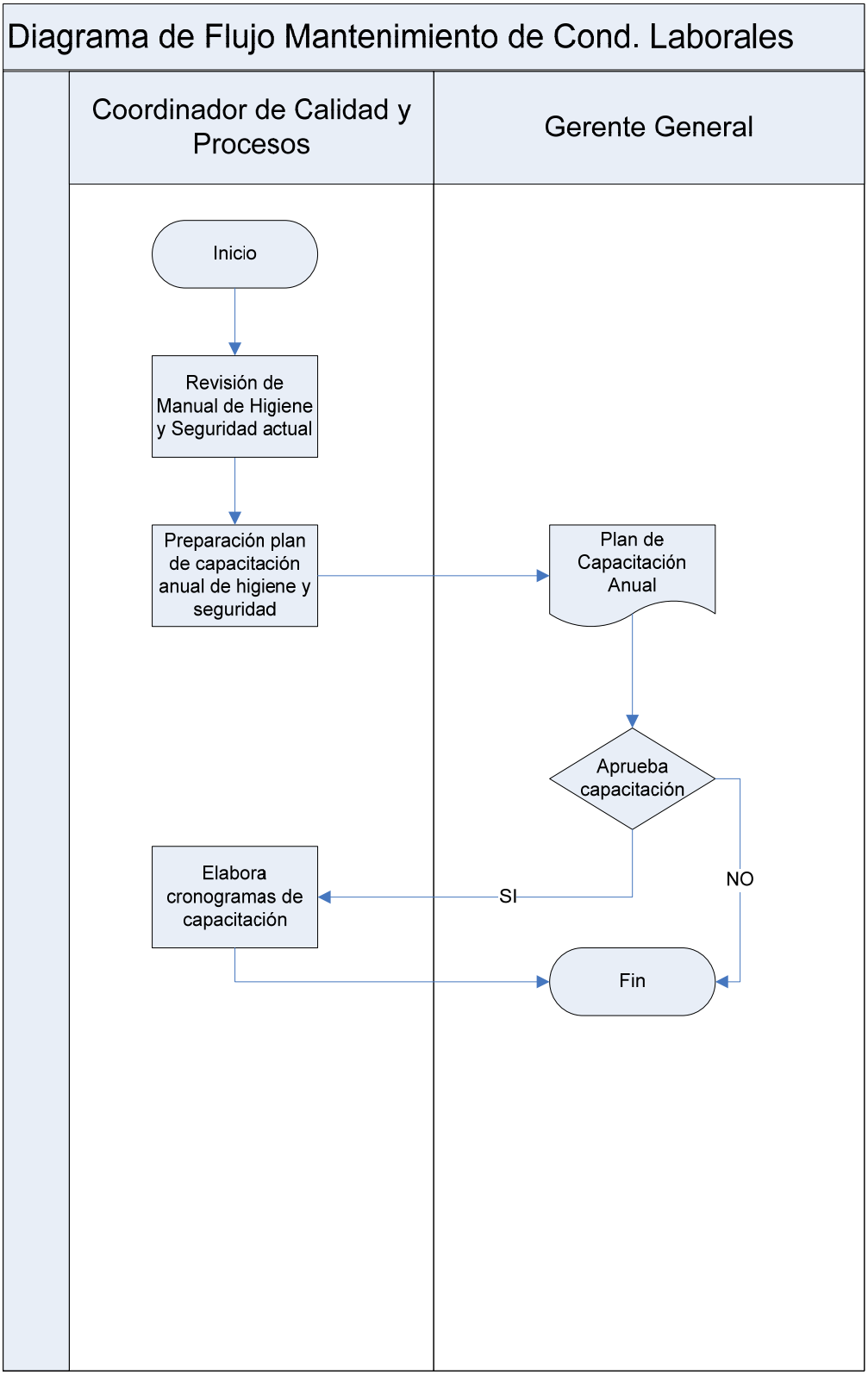
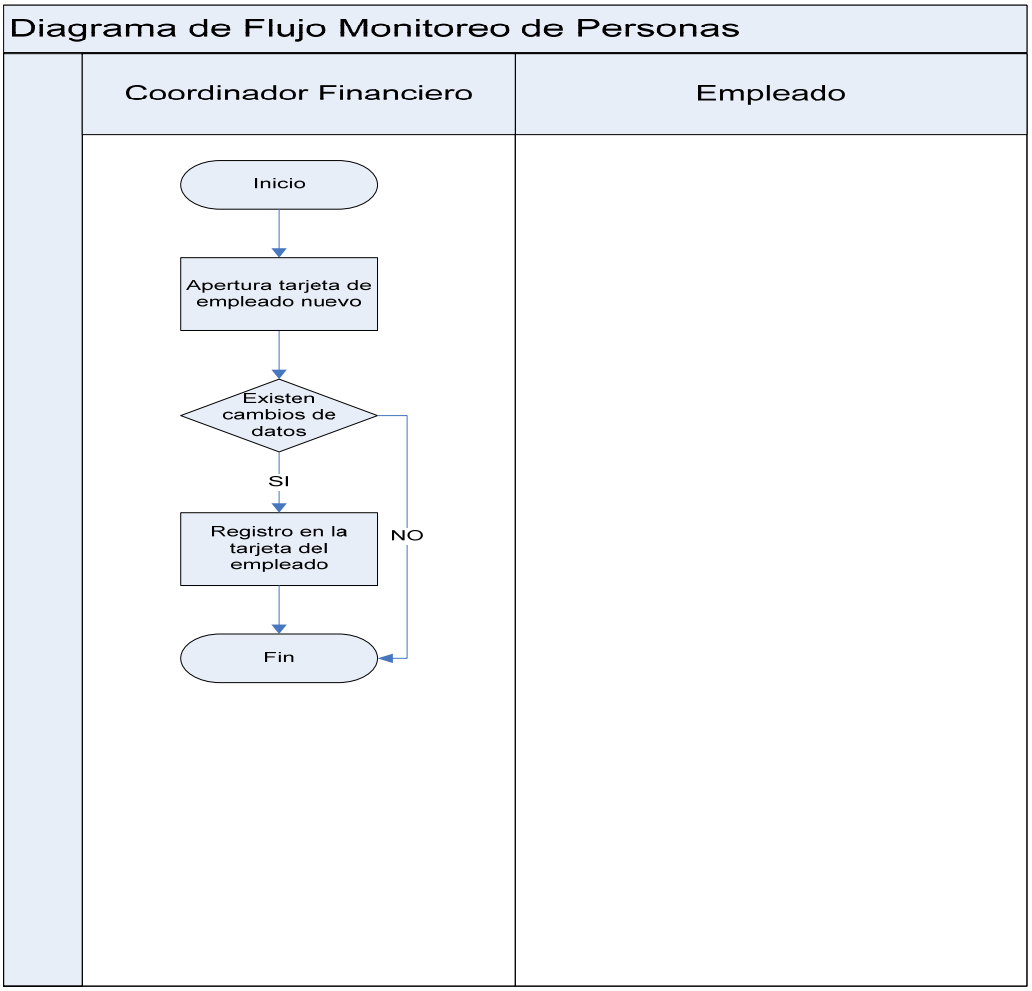


Diagrama de Flujo Mantenimiento de Cond. Laborales
Coordinador de Calidad y Procesos
Gerente General
Inicio
Revisión de Manual de Higiene y Seguridad actual
Preparación plan de capacitación anual de higiene y seguridad
Plan de Capacitación Anual
Aprueba capacitación
SI
NO
Elabora cronogramas de capacitación
Fin

Monitoreo de Personas			
# Proceso	**Descripción del procedimiento**	**Horas reales**	**Realizado por**
1.	Aperturar una tarjeta de información personal del empleado.	8 horas	Coordinador financiero
2.	Actualizar esta tarjeta cuando existan cambios.	2 horas	Coordinador financiero



3.9.4. Informe (Preparación, discusión y entrega de resultados) del diagnóstico

Durante este proceso de diagnóstico sobre la Gestión de Talento Humano actual en LOGISTECSA se ha detectado:

a) Determinante mente se evidencia que el desconocimiento de las políticas internas de la empresa por parte de sus empleados hace que no exista un adecuado y compresivo cumplimiento así como seguimiento de las mismas, lo que perjudica directamente a la organización.
b) Durante los procesos de gestión de recursos humanos actuales en la empresa se han establecido tiempos de ejecución para llevar a cabo éstos, sin embargo de la información recabada mediante cuestionario aplicado a los responsables de cada procedimiento, se determina que no se lleva a cabalidad con los tiempos establecidos, así como no existe controles administrativos u operacionales como tales para una correcta consecución de las políticas implantadas.
c) Al no existir controles administrativos u operacionales como tales, no existe un control de cumplimiento de objetivos y productividad, por lo tanto no se está llevando a cabo el grado de cumplimiento de funcionalidad mayor, y la coordinación de controles de operación con los instructivos de la política de la organización.
d) LOGISTECSA no cuenta con un departamento de recursos humanos que administre y desarrolle los sistemas y subsistemas de gestión del talento humano, y de esta manera mantener una línea correcta entre lo que implica el personal (bienestar y compromiso) y las demás funciones de la empresa.
e) El personal actual de la empresa no se encuentra conforme con las políticas de recursos humanos y la realización de éstas, debido a que no cumplen con sus expectativas.
f) Los procesos y procedimientos de Gestión de Talento Humano aplicados actualmente en LOGISTECSA, carecen de obsolescencia en el mercado lo que imposibilita el correcto manejo del recurso humano.

CAPITULO 4.

4. PROPUESTA DEL MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS PARA LA EMPRESA: LOGÍSTICA ECUATORIANA S.A. LOGISTECSA

4.1. Introducción

El presente trabajo se muestra como referencia para facilitar la gestión y ejecución de las actividades relacionadas con los procesos del talento humano respondiendo a las necesidades de la empresa.

Es imprescindible conocer las competencias requeridas para cada puesto de trabajo con el objeto de cumplir a cabalidad con todas las funciones y actividades que se necesitan para alcanzar las estrategias organizacionales de LOGISTECSA.

4.2. Alcance

Las responsabilidades que se describirán en el presente Modelo de Gestión de Talento Humano por Competencias, serán aplicables a los encargados del manejo de Recursos Humanos y al personal que preste sus servicios en LOGISTECSA.

4.3. Objetivo

Proporcionar al personal de LOGISTECSA una guía práctica que describa de forma ordenada los procedimientos relacionados con la administración de su Talento Humano por Competencias, asegurando su adecuada ejecución con el propósito de conseguir los objetivos de la organización.

4.4. Diccionario de Competencias

4.4.1. Desarrollo

Las competencias que se presentarán a continuación y que formarán parte de nuestro Modelo de Gestión por Competencias serán medidas en base a los siguientes grados de importancia:

A. Alto.
B. Muy bueno, por sobre el estándar.
C. Bueno, representa el nivel requerido para el puesto.
D. Nivel mínimo de la competencia o Insuficiente.

La matriz que se utilizará para la descripción de las competencias será la siguiente:

Grados de Importancia

Nombre de la Competencia	A	B	C	D
COMPETENCIAS				

*Referencia del área o puesto al que aplica la competencia.

Fuente: ALLES, Martha, *Dirección Estratégica de Recursos Humanos Gestión por Competencias*, Ediciones Granica S.A., p. 86.

4.4.1.1. Competencias Cardinales

Se principiará determinando las competencias cardinales de la Empresa LOGÍSTICA ECUATORIANA S.A. LOGISTECSA, en función de la estrategia de la organización, para lo cual se citará la misión organizacional, la visión del futuro y los objetivos principales:

Misión

"Atender necesidades logísticas a nivel nacional e internacional, proporcionando a nuestros clientes soluciones logísticas integrales de calidad, a través de un servicio ágil, competitivo, seguro y oportuno, buscando contribuir al desarrollo del personal, los intereses de los accionistas y al progreso social, sin perjudicar al medio ambiente."[58]

Visión

"Ser la mejor elección en soluciones logísticas integrales en la región andina a través de la excelencia operacional, con el respaldo de un equipo humano comprometido, capacitado y orientado a generar los rendimientos esperados por los accionistas y clientes."[59]

Objetivos Estratégicos Organizacionales

- "Prestar un servicio de logística integral que cumpla al 100% con la satisfacción de los clientes.
- Ofrecer a los clientes capacidad de almacenamiento en sus Centros Logísticos de Quito y Guayaquil, permitiendo a nuestros clientes optimización del espacio ocupado, seguridad en el manejo de sus productos con recurso humano calificado que permite asegurar niveles de inventario en 100%.
- Fomentar y mantener mutua credibilidad y confianza entre clientes y proveedores."[60]

En base a la estrategia organizacional mencionada y conjuntamente con la dirección de la empresa se ha determinado las siguientes Competencias Cardinales que deberán cumplir todo el personal que conforma LOGÍSTICA ECUATORIANA S.A. LOGISTECSA.

[58] Plan Estratégico de LOGISTECSA, Área de Calidad y Procesos, p. 5.
[59] Ídem., p. 5.
[60] Ídem., p. 5.

Descriptivo de Puestos: Todos los puestos

Competencias Cardinales

LOGÍSTICA ECUATORIANA S.A. LOGISTECSA

Nombre de la Competencia	A	B	C	D
COMPETENCIAS CARDINALES				
Orientación al cliente				
Orientación a los resultados				
Calidad de trabajo				
Ética				

*Estas competencias deberán poseer todos los integrantes de la empresa, y serán medidas en base al nivel jerárquico.

Descripción de las Competencias Cardinales presentadas, para su medición:

Orientación al cliente: Implica un deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades, aun aquéllas no expresadas. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente, tanto del cliente final a quien van dirigidos los esfuerzos de la empresa como los clientes y todos aquellos que cooperen en la relación empresa-cliente, como el personal ajeno a la organización.

A: Alto B: Muy Bueno C: Bueno D: Mínimo Necesario

A. Establece una relación con perspectivas de largo plazo con el/los cliente/s para resolver sus necesidades, debiendo sacrificar en algunas ocasiones beneficios inmediatos en función de los futuros. Busca obtener beneficios a largo plazo para el cliente, pensando incluso en los clientes de los clientes.
B. Promueve, y en ocasiones lo hace personalmente, la búsqueda de información sobre las necesidades latentes, pero no explícitas, del cliente. Indaga proactivamente más allá de las necesidades que el/los cliente/s manifiestan en un principio y adecua los productos y servicios disponible a esas necesidades.
C. Mantiene una actitud de total disponibilidad con el cliente, brindando más de lo que este espera. El cliente siempre puede encontrarlo. Dedica tiempo a estar con el cliente ya sea en su propia oficina o en la del cliente.
D. Promueve, y en ocasiones lo hace personalmente, el contacto permanente con el cliente para mantener una comunicación abierta con él sobre las expectativas mutuas y para conocer el nivel de satisfacción.

Orientación a los resultados: Es la capacidad de encaminar todos los actos al logro de lo esperado, actuando con velocidad y sentido de urgencia ante decisiones importantes necesarias para cumplir o superar a los competidores las necesidades del cliente o para mejorar la organización. Es capaz de administrar los procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados. Es la tendencia al logro de los resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares. Mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento en el marco de las estrategias de la organización.

A: Alto B: Muy Bueno C: Bueno D: Mínimo Necesario

A. Actúa con velocidad y sentido de urgencia, ante situaciones que requieren anticiparse a los competidores, o responder a las necesidades de los clientes.
B. Trabaja con objetivos claramente establecidos, realistas y desafiantes.
C. Ante estándares de desempeño poco satisfactorios, hace cambios específicos en los métodos de trabajo para conseguir mejoras.
D. Cumple adecuadamente con los procesos establecidos.

Calidad de Trabajo: Implica tener amplios conocimientos en los temas del área que está bajo su responsabilidad. Poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos. Demostrar capacidad para trabajar con las funciones de su mismo nivel y de niveles diferentes. Tener buena capacidad de discernimiento juicio. Compartir con los demás el conocimiento profesional y expertise. Basarse en los hechos y la razón (equilibrio). Demostrar constantemente interés para aprender.

A: Alto B: Muy Bueno C: Bueno D: Mínimo Necesario

A. Constantemente monitorea y asesora a sus equipos para actualizarse y desarrollarse y asegurar la calidad de los trabajos, productos y servicios.
B. Sigue rigurosamente las normas y procedimientos establecidos por la empresa logrando un alto nivel de calidad.
C. Aplica las herramientas disponibles para mantener organizada y disponible la información referida a los trabajos de su sector.
D. Cumple al pie de la letra indicaciones recibidas de sus superiores y es respetuoso de los alcances estrictos de su papel.

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

A: Alto B: Muy Bueno C: Bueno D: Mínimo Necesario

A. Establece un marco de trabajo que respeta tanto las políticas de la organización como los valores morales, las buenas costumbres y las buenas prácticas profesionales.
B. Cuando se equivoca admite sus errores y actúa en consecuencia.
C. Busca consejos y asistencia cuando se encuentra en situaciones en las que sus principios o valores chocan con las exigencias laborales.
D. Respeta las pautas de acción que le impone la organización.

4.4.1.2. Competencias Específicas

Estas competencias específicas representan la base bajo la cual serán reclutados y evaluados todos y cada uno de los integrantes de la empresa.

4.4.1.2.1. Competencias Específicas por Áreas

Las competencias específicas por áreas que se presentan a continuación deberán poseer todos los integrantes de cada área a la que pertenecen de acuerdo a sus niveles de responsabilidad.

Descriptivo de Puestos: ÁREA DE GERENCIA GENERAL

Nombre de la Competencia	A	B	C	D
COMPETENCIAS ESPECIFICAS POR ÁREAS				
Conciencia Organizacional				
Tolerancia a la presión				
Responsabilidad				

*Estas competencias deberán poseer todos los integrantes del área de gerencia general de la empresa, de acuerdo a su nivel de responsabilidad.

Descripción de las Competencias para el Área de Gerencia General presentadas para su medición:

Responsabilidad: Esta competencia está asociada al compromiso con que las personas realizan las tareas encomendadas. Su preocupación por el cumplimiento de lo asignado está por encima de sus propios intereses, la tarea asignada esta primero.

A: Alto B: Muy Bueno C: Bueno D: Mínimo Necesario

A. Capacidad para desempeñar las tareas con dedicación, cuidando cumplir tanto con los plazos como de la calidad requerida y esperando alcanzar el mejor resultado posible. Su responsabilidad está por encima de lo esperado para su nivel o posición.
B. Capacidad para cumplir con los plazos preestablecidos y la calidad requerida, preocupándose por lograrlo sin necesidad de recordatorios o consignas especiales.
C. Capacidad para cumplir con los plazos tomando todos los márgenes de tolerancia previstos y la calidad mínima necesaria para el logro de los objetivos.
D. Cumple con los plazos y alcanza la calidad de las tareas asignadas.

Conciencia Organizacional: Es la capacidad para comprender e interpretar las relaciones de poder en la propia empresa o entre otras organizaciones, clientes, proveedores, etc. Esto implica una capacidad de identificar tanto aquellas personas que toman las decisiones, como a las que pueden influir sobre las anteriores, así mismo ser capaz de prever como afectaran los nuevos acontecimientos o situaciones a las personas.

A: Alto B: Muy Bueno C: Bueno D: Mínimo Necesario

A. Capacidad para comprender las razones que motivan determinados comportamientos en los grupos u organizaciones a los problemas de fondo, oportunidades o fuerzas de poder poco obvias que los afectan.
B. Capacidad para comprender describir y utilizar las relaciones de poder e influencias existentes dentro de una organización con un sentido claro de cómo influir en ellas.
C. Capacidad para comprender y utilizar las estructuras informales identificando las figuras claves. Habilidad para aplicar este conocimiento aun en situaciones adversas.
D. Capacidad para identificar o utilizar la estructura formal o jerárquica de una organización, la cadena de mando, las normas, los procedimientos operativos, establecidos, etc. Capacidad para entender las normar y los procedimientos establecidos.

Tolerancia a la presión: Se trata de la habilidad para seguir actuando con eficacia en situaciones de presión de tiempo y de desacuerdo, oposición y diversidad. Es la capacidad para responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia.

A: Alto B: Muy Bueno C: Bueno D: Mínimo Necesario

A. Capacidad para alcanzar los objetivos previstos en situaciones de presión de tiempos, inconvenientes imprevistos, desacuerdos, oposiciones y diversidad. Habilidad para mantener un desempeño alto en situaciones de mucha exigencia.
B. Habilidad para alcanzar los objetivos aunque este presionado por el tiempo, y mantener su desempeño alto en situaciones de mucha exigencia.
C. Capacidad para alcanzar los objetivos aunque este presionado, y mantener un desempeño estable en situaciones de mucha exigencia.
D. Ayuda a otros cuando se le pide.

Descriptivo de Puestos: ÁREA DE OPERACIONES
LOGÍSTICA ECUATORIANA S.A. LOGISTECSA

Nombre de la Competencia	A	B	C	D
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS POR ÁREAS				
Iniciativa y autonomía				
Nivel de compromiso-disciplina personal y productividad				
Colaboración				

*Estas competencias deberán poseer todos los integrantes del área de operaciones de la empresa, de acuerdo a su nivel de responsabilidad.

Descripción de las Competencias para el Área de Operaciones presentadas para su medición:

Iniciativa y autonomía: Esta competencia significa rápida ejecutividad ante las pequeñas dificultades o problemas que surgen en el día a día durante la actividad. Supone actuar proactivamente cuando ocurren desviaciones o dificultades sin esperar consultar a toda la línea jerárquica, evitando así el agravamiento de problemas menores. También implica la posibilidad de proponer mejoras aunque no haya un problema concreto que tenga que ser solucionado.

A: Alto B: Muy Bueno C: Bueno D: Mínimo Necesario

A. Es creativo en el aporte de soluciones a problemas que entorpecen su tarea cotidiana, siendo prudente respecto de las decisiones que toma y de las que sugiere a sus pares.
B. Siempre está predispuesto a hacer frente a situaciones cotidianas que entorpezcan su trabajo.
C. Sabe reorganizar su tarea en el tiempo esperado, frente algún problema menor que se haya presentado.
D. Cuenta con un abanico de respuesta tipo, brindadas por un superior aplicables a problemas sencillos cotidianos.

Nivel de Compromiso – Disciplina personal y productividad: Apoyar e instrumentar decisiones comprometido por completo con el logro de objetivos comunes. Ser justo y compasivo aun en la toma de decisiones de situaciones difíciles. Prevenir y superar obstáculos que interfieran con el logro de los objetivos del negocio. Controlar la puesta en marcha de las acciones acordadas. Cumplir con sus compromisos poseer la habilidad de establecer para sí mismo objetivos de desempeño, más altos que el promedio y alcanzarlos con éxito.

A: Alto B: Muy Bueno C: Bueno D: Mínimo Necesario

A. Establece para sí objetivos superiores a los definidos por la organización de manera realista y ambiciosa, y los alcanza.
B. Realiza los intentos que sean necesarios para cumplir los objetivos aunque se presente obstáculos.
C. Realiza propuestas que mejoran en tiempo y forma los resultados de las tareas cotidianas.
D. Está disponible para trabajar tiempo extra, incluso si no se lo solicitan.

Colaboración: Capacidad de trabajar en colaboración con grupos multidisciplinarios, con otras áreas de la organización u organismos externos con los que deba interactuar. Implica tener expectativas, positivas respecto a los demás, y comprensión interpersonal.

A: Alto B: Muy Bueno C: Bueno D: Mínimo Necesario

A. Toma iniciativas y realiza acciones, para colaborar con otros y contribuye de manera importante al logro de sus resultados.
B. Genera confianza en los demás por su actitud generosa a la hora de responsabilizarse por lo objetivos comunes.
C. Proporciona la información que le solicitan otras áreas.
D. Ayuda a otros cuando se le pide.

Descriptivo de Puestos: ÁREA ADMINISTRATIVA - FINANCIERA LOGÍSTICA ECUATORIANA S.A. LOGISTECSA

Nombre de la Competencia	A	B	C	D
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS POR ÁREAS				
Flexibilidad				
Autocontrol				
Busqueda de información				

*Estas competencias deberán poseer todos los integrantes del área administrativa – financiera de la empresa, de acuerdo a su nivel de responsabilidad.

Descripción de las Competencias para el Área de Administrativa - Financiera presentadas, para su medición:

Flexibilidad: Es la capacidad para adaptarse y trabajar en distintas y variadas situaciones y con personas y grupos diversos. Supone entender y valorar posturas distintas o puntos de vista encontrados, adaptando su propio enfoque a medida que la situación cambiante lo requiera y proviniendo los cambios en la propia organización o las responsabilidades a su cargo.

A: Alto B: Muy Bueno C: Bueno D: Mínimo Necesario

A. Capacidad para modificar sus objetivos o acciones para responder con rapidez a los cambios organizacionales o de prioridad y realizar cambios a la estrategia de negocios o proyectos ante los nuevos retos o necesidades del entorno.
B. Capacidad para dedicar que hacer en función de la situación, y modificar su comportamiento para adaptarse a la situación o a las personas. No de forma acomodaticia sino para beneficiar la calidad de la decisión o favorecer la calidad del proceso.
C. Capacidad para aplicar normas o procedimientos según cada situación en particular, para alcanzar los objetivos globales de la organización y los fijados para su puesto.
D. Capacidad para entender que los puntos de los demás son tan válidos como los suyos. Habilidad para cambiar su opinión ante nuevos argumentos o evidencias.

Autocontrol: Es la capacidad para controlar las emociones personales y evitar las reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad de los demás o cuando se trabaja en condiciones de estrés. Asimismo implica la resistencia a condiciones constantes de estrés.

A: Alto B: Muy Bueno C: Bueno D: Mínimo Necesario

A. Capacidad para manejar efectivamente sus emociones y evitar las manifestaciones de emociones fuertes o el estrés sostenido, seguir desempeñándose bien o responder constructivamente a pesar del estrés.
B. Capacidad para actuar con calma, sentir emociones fuertes tales como enfado y frustración extrema, y continuar hablando trabajando y actuando con tranquilidad
C. Capacidad para controlar sus emociones, sentir el impulso de hacer algo inapropiado y resistir la tentación. Habilidad para no caer en la situación de actuar irreflexivamente, sentir emociones fuertes y conseguir controlarlas.
D. Capacidad para no involucrarse sentir la presión de la situación y mantenerse al margen de la discusión.

Busqueda de Información: Es la inquietud y la curiosidad constante por saber más sobre cosas, hechos o personas. Implica buscar información más allá de las preguntas rutinarias o de lo que se requiere en el puesto. Puede implicar el análisis profundo o la búsqueda de información variada sin un objetivo concreto; esa información puede ser útil en el futuro.

A: Alto B: Muy Bueno C: Bueno D: Mínimo Necesario

A. Capacidad para llevar a cabo permanentemente acciones destinadas a recoger información con relación a sus objetivos e intereses, y ocuparse que otras personas también lo hagan y se lo proporciona más allá de lo esperable para su posición.
B. Capacidad para realizar un trabajo sistemático en un determinado lapso para obtener la máxima y mejor información posible de todas las fuentes disponibles, superando lo esperado para su nivel.
C. Capacidad para abordar personalmente el esclarecimiento de una situación, encontrar a las personas más cercanas al problema y aun a otros no involucrados directamente a fin de obtener la información necesaria para resolverlo.
D. Capacidad para hacer preguntas directas a las personas implicadas en un problema, y utilizar la información disponible.

Descriptivo de Puestos: ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

Nombre de la Competencia	A	B	C	D
COMPETENCIAS ESPECIFICAS POR ÁREAS				
Negociación				
Iniciativa - Autonomía				
Comunicación / Capacidad para entender a los demás				

*Estas competencias deberán poseer todos los integrantes del área de recursos humanos de la empresa, de acuerdo a su nivel de responsabilidad.

Descripción de las Competencias para el Área de Recursos Humanos presentadas, para su medición:

Negociación: Es reconocido por su habilidad para llegar a acuerdos satisfactorios para todos y llamado por otros para colaborar en estas situaciones.

A: Alto B: Muy Bueno C: Bueno D: Mínimo Necesario

A. Tiene un profundo conocimiento de la situación de la contraparte, analizando sus fortalezas y habilidades y se preocupa por investigar.
B. Capacidad para realizar un trabajo sistemático en un determinado lapso para obtener la máxima y mejor información posible de todas las fuentes disponibles, superando lo esperado para su nivel.
C. Capacidad para abordar personalmente el esclarecimiento de una situación, encontrar a las personas más cercanas al problema y aun a otros no involucrados directamente a fin de obtener la información necesaria para resolverlo.
D. Capacidad para hacer preguntas directas a las personas implicadas en un problema, y utilizar la información disponible.

Iniciativa y autonomía: Esta competencia significa rápida ejecutividad ante las pequeñas dificultades o problemas que surgen en el día a día durante la actividad. Supone actuar proactivamente cuando ocurren desviaciones o dificultades sin esperar consultar a toda la línea jerárquica, evitando así el agravamiento de problemas menores. También implica la posibilidad de proponer mejoras aunque no haya un problema concreto que tenga que ser solucionado.

A: Alto B: Muy Bueno C: Bueno D: Mínimo Necesario

A. Es creativo en el aporte de soluciones a problemas que entorpecen su tarea cotidiana, siendo prudente respecto de las decisiones que toma y de las que sugiere a sus pares.
B. Siempre está predispuesto a hacer frente a situaciones cotidianas que entorpezcan su trabajo.
C. Sabe reorganizar su tarea en el tiempo esperado, frente algún problema menor que se haya presentado.
D. Cuenta con un abanico de respuesta tipo, brindadas por un superior aplicables a problemas sencillos cotidianos.

Comunicación / Capacidad para entender a los demás: Es la capacidad para escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, exponer aspectos positivos. Las habilidades saber cuándo y a quien preguntar para llevar adelante un propósito.

A: Alto B: Muy Bueno C: Bueno D: Mínimo Necesario

A. Es reconocido por su habilidad para identificar los momentos adecuados para exponer diferentes situaciones en las políticas de la organización y llamado por otros para colaborar en estas situaciones.
B. Utiliza herramientas y metodologías para diseñar y preparar la mejor estrategia de cada comunicación.
C. Es reconocido en su área de incumbencia por ser un interlocutor confiable y por su habilidad para comprender diferentes situaciones y manejar reuniones.
D. Se comunica sin ruidos evidentes con otras personas tanto en forma oral como escrita.

Descriptivo de Puestos: ÁREA DE VENTAS

Nombre de la Competencia	A	B	C	D
COMPETENCIAS ESPECIFICAS POR AREAS				
Perseverancia				
Construcción de acciones de negocios				
Integridad				

*Estas competencias deberán poseer todos los integrantes del área de ventas de la empresa, de acuerdo a su nivel de responsabilidad.

Descripción de las Competencias para el Área de Ventas presentadas, para su medición:

Perseverancia: Es la predisposición a mantenerse firme y constante en la prosecución de acciones y emprendimientos de manera estable o continua hasta lograr el objetivo.

A: Alto B: Muy Bueno C: Bueno D: Mínimo Necesario

A. Lo motivan las situaciones difíciles en las que es previsible la posibilidad de obstáculos.
B. Nunca se rinde ante las negativas y el rechazo. Identifica y crea caminos alternativos para alcanzar las metas.
C. Tiene una actitud positiva frente a situaciones adversas. Pide ayuda para realizar temas difíciles sin desanimarse.
D. Realiza algunos intentos para resolver los problemas antes de darse por vencido.

Integridad: Es la capacidad de actuar en consonancia con lo que se dice o se considera importante. Incluye comunicar las intensiones, ideas y sentimientos, abierta y directamente y estar dispuesto a actuar con honestidad incluso en negociaciones difíciles con clientes externos.

A: Alto B: Muy Bueno C: Bueno D: Mínimo Necesario

A. Trabaja según sus valores aunque ello implica un alto costo o riesgo, se asegura de señalar tanto las ventajas como inconvenientes de un trato.
B. Admite públicamente que ha cometido un error y actúa, dice las cosas como son aunque esto pueda causar incomodidad.
C. Es honesto en las relaciones con los clientes y está orgulloso de ser honrado.
D. Es abierto y honesto en situaciones de trabajo.

Construcción de acciones de negocios: Es la habilidad de involucrarse en el negocio del o de los clientes para ofrecerles soluciones a sus problemas actuales y/o futuros con una perspectiva de largo plazo.

A: Alto B: Muy Bueno C: Bueno D: Mínimo Necesario

A. Construye una relación beneficiosa para el cliente y la propia organización, realiza análisis de costo beneficio para asumir riesgo del negocio, o conjuntos a corto o largo plazo.
B. Se involucra íntimamente en el proceso de toma de decisiones del cliente y puede animarlo a afrontar cuestiones difíciles.
C. Resuelve eficazmente la mayor parte de los problemas o exigencias actuales planteados por el o los clientes.
D. Busca información acerca de necesidades actuales del cliente y compara esas necesidades con productos o servicios disponibles con una visión de corto plazo.

4.4.1.2.2. Competencias Específicas por Niveles

Las competencias específicas por niveles que se presentan a continuación deberán poseer todos y cada uno de los integrantes de la organización dependiendo del puesto que les ha sido asignado.

❒ Niveles ejecutivos

Pensamiento Estratégico: Es la habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su organización a la hora de identificar la mejor respuesta estratégica. Capacidad para detectar nuevas oportunidades de negocio, realizar alianzas estratégicas con clientes, proveedores o competidores.

A: Alto B: Muy Bueno C: Bueno D: Mínimo Necesario

A. Comprende rápidamente los cambios de entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su propia organización.
B. Comprende los cambios de entorno y las oportunidades del mercado. Detecta nuevas oportunidades de hacer negocios y de crear alianzas estratégicas.
C. Puede adecuarse a los cambios del entorno detectando las nuevas oportunidades de negocios.

Habilidades Mediáticas: Estan asociados a la asimilación de los nuevos y tradicionales medios de comunicación y su aplicación eficaz. Buena relación con la prensa habilidad para comunicar lo que desea con claridad y sencillez.

A: Alto B: Muy Bueno C: Bueno D: Mínimo Necesario

A. Se comunica con claridad y precisión en cualquier circunstancia, aún en situaciones difíciles cuando debe comunicar cosas que no comparte o está presionado.
B. Frente a los medios es carismático en su medida justa.
C. Comunica exactamente lo que se espera en pos de los intereses de la compañía. Posea un correcto manejo del idioma y privilegia la imagen de la empresa.
D. Se comunica adecuadamente en circunstancias diversas y difíciles.

Iniciativa: Es la predisposición a actuar proactivamente y a pensar no solo en lo que hay que hacer en el futuro. Implica marcar el rumbo mediante acciones concretas no solo mediante palabras. Los niveles de actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones de los problemas.

A: Alto B: Muy Bueno C: Bueno D: Mínimo Necesario

A. Se anticipa a las situaciones con una visión a largo plazo, actúa para crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás.
B. Se adelanta y prepara para los acontecimientos que puedan ocurrir en el corto plazo.
C. Toma decisiones en momentos de crisis tratando de anticiparse a las situaciones que puedan surgir. Actúa rápida y decididamente en una crisis cuando lo normal sería esperar, analizar y ver si se resuelve sola.
D. Aborda oportunidades o problemas del momento.

Niveles gerenciales, intermedios y otros niveles intermedios

Dirección de personas: Implica la intención de hacer que otras personas actúen según nuestros deseos y objetivos organizacionales, utilizando apropiada y adecuadamente el poder personal o la autoridad que el puesto nos confiere. Incluye el "decir a los demás lo que tienen que hacer". El estilo varía según lo requieran las circunstancias o las personas, desde firme y directivo hasta exigente o incluso amenazante.

A: Alto B: Muy Bueno C: Bueno D: Mínimo Necesario

A. Da a las personas las instrucciones adecuadas, dejando razonablemente claras las necesidades y exigencias. Delega explícitamente tareas rutinarias para poder dedicar tiempo a asuntos de mayor consideración.
B. Delimita el ámbito de responsabilidad de sus colaboradores estableciendo límites a su comportamiento o denegando peticiones no razonables.
C. Establece unilateralmente estándares, y exige un elevado nivel de rendimiento, calidad y recursos. Insiste en que se cumplan sus demandas.
D. Compara públicamente los objetivos individuales establecidos con los alcanzados.

Conocimiento de la Industria y el Mercado: Es la capacidad para entender las necesidades del o los clientes, la de los clientes de sus clientes. También es la capacidad de prever las tendencias, las diferentes oportunidades del mercado, las amenazas de las empresas competidoras, y los puntos fuertes y débiles de la propia organización.

A: Alto B: Muy Bueno C: Bueno D: Mínimo Necesario

A. Elabora y propone proyectos alineados con los objetivos estratégicos, realiza correctos análisis de fortalezas y debilidades, reconoce las potenciales amenazas provenientes de los diferentes oferentes, jugadores del mercado en el que actúa.
B. Planifica su accionar y conoce a fondo todas las posibles variables. Toma decisiones estratégicas y define objetivos para posicionar la propia empresa y genera planes de acción y seguimiento que apunten a lograrlos.
C. Comprende la estrategia, objetivos y la cultura de la organización, propia y de los clientes.
D. Comprende el negocio del cliente, tiene conocimientos generales del mercado y la industria, maneja el lenguaje del cliente y aplica conceptos adecuados.

Empowerment: Establece claros objetivos de desempeño y las correspondientes responsabilidades personales. Proporciona dirección y define responsabilidades. Aprovecha claramente la diversidad de los miembros del equipo para lograr un valor superior para el negocio. Combina adecuadamente situaciones, personas y tiempos. Tiene adecuada integración al equipo de trabajo. Comparte las consecuencias de los resultados con todos los involucrados.

A: Alto B: Muy Bueno C: Bueno D: Mínimo Necesario

A. Establece claros objetivos de desempeño y asigna las correspondientes responsabilidades personales. Aprovecha la diversidad de su equipo para lograr un valor añadido superior para el negocio.
B. Emprende permanentes acciones para mejorar el talento y las capacidades de los demás.
C. Fija objetivos de desempeño asignando responsabilidades y aprovechando adecuadamente los valores individuales de su equipo, de modo de mejorar el rendimiento del negocio.
D. Fija objetivos y asigna responsabilidades en el equipo.

Dirección de equipos de trabajo: Es la capacidad de desarrollar, consolidar y conducir un equipo de trabajo alentando a sus miembros a trabajar con autonomía y responsabilidad.

A: Alto B: Muy Bueno C: Bueno D: Mínimo Necesario

A. Exige alto rendimiento estableciendo estándares que consensúa con sus colaboradores. Logra que el equipo se fije objetivos desafiantes pero posibles y que estos guarden relación con los planes de la empresa y con las competencias de sus integrantes.
B. Asigna objetivos claros a mediano plazo, mostrándose disponible para brindar apoyo o ayuda cuando el equipo lo considere necesario.
C. Organiza equipos de trabajo definiendo pautas generales de actividad y delegando algunas a los integrantes del mismo. Ocasionalmente media en situaciones de conflicto.
D. Organiza el trabajo de otros, asignando tareas a partir de la correcta identificación a partir de lo que cada uno es capaz de hacer.

Capacidad de organización y planificación: Es la capacidad para determinar eficazmente las metas y prioridades de su tarea/área/proyecto, estipulando la acción, plazos y recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información.

A: Alto B: Muy Bueno C: Bueno D: Mínimo Necesario

A. Anticipa los puntos críticos de una situación o problemas con un gran número de variables, estableciendo puntos de control y mecanismos de coordinación, verificando datos y buscando información externa para asegurar la calidad de los procesos.
B. Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos complejos, estableciendo de manera permanente mecanismo de coordinación y control de la información de los procesos en curso.
C. Establece objetivos y plazos para la realización de las tareas, define propiedades controlando la calidad del trabajo y verificando la información para asegurarse de que se han ejecutado las acciones previstas.
D. Organiza el trabajo y administra adecuadamente los tiempos.

Preocupación por el Orden y la Claridad: Es la preocupación continua por controlar el trabajo y la información. Implica tambien una insistencia en la claridad de las responsabilidades y funciones asignadas.

A: Alto B: Muy Bueno C: Bueno D: Mínimo Necesario

A. Realiza el seguimiento de tareas y proyectos asignados, se preocupa por mejorar el orden de todo lo que este bajo su responsabilidad. Presenta a sus superiores propuestas para mejorar el orden y la claridad de las tareas.
B. Realiza el seguimiento del trabajo de los demás vigilando su calidad para asegurarse de que se siguen los procedimientos establecidos. Lleva un registro detallado de las actividades propias y de los demás.
C. Comprueba la calidad y exactitud de las tareas a su cargo y si esta a su alcance por la de otros de su sector. Se preocupa por cumplir las normas y procedimientos.
D. Muestra preocupación por el orden y la claridad. Busca claridad de funciones, tareas, datos, expectativas y prefiere tenerlos por escrito.

Desarrollo del Equipo: Es la habilidad de desarrollar el equipo hacia adentro, el desarrollo de los primeros recursos humanos. Supone facilidad para la relación interpersonal y la capacidad para comprender la repercusión que las acciones personales ejercen sobre el éxito de las acciones de los demás.

A: Alto B: Muy Bueno C: Bueno D: Mínimo Necesario

A. Desarrolla su equipo, los recursos humanos de la organización, convencido del valor estratégico que estos aportan a la gestión general y a los negocios en particular.
B. Comprende cabalmente el alcance de sus acciones en relación con su equipo para una relación exitosa de todos y cada uno de los involucrados.
C. Desarrolla su equipo con conocimiento de las herramientas y del valor estratégico de los recursos humanos para una mejor gestión de negocios.
D. Comprende en concepto y el valor de desarrollo del propio equipo.

Dinamismo - Energía: Se trata de la habilidad para trabajar duro en situaciones cambiantes o alternativas, con interlocutores muy diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo, en jornadas de trabajo prolongadas sin que por esto se vea afectado su nivel de actividad.

A: Alto B: Muy Bueno C: Bueno D: Mínimo Necesario

A. Alto nivel de dinamismo y energía trabajando duro en situaciones cambiantes y alternativas, con interlocutores diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo, en jornadas de trabajo prolongadas sin que por ello se vea afectado su nivel de actividad..
B. Demuestra dinamismo y energía trabajando duro sin que su nivel de rendimiento se vea afectado.
C. Transmite energía a su grupo y a su accionar.
D. Trabaja duro en jornadas de trabajo exigente.

Innovación: Es la predisposición a emprender acciones, crear oportunidades y mejorar resultados sin necesidad de un requerimiento externo que lo empuje.

A: Alto B: Muy Bueno C: Bueno D: Mínimo Necesario

A. Actúa anticipadamente para crear oportunidades o evitar problemas.
B. Introduce cambios en la manera de trabajar produciendo mejoras significativas en los resultados.
C. Trabaja sin supervisión constante y no se amilana con los problemas.
D. Ejecuta órdenes bajo supervisión.

Temple: Es la capacidad para justificar o explicar los problemas surgidos, los fracasos o los acontecimientos negativos.

A: Alto B: Muy Bueno C: Bueno D: Mínimo Necesario

A. Es fuerte aun frente a los problemas, puede admitir sus errores y busca siempre la forma de solucionarlos para agregar valor a sus conductas y corregir problemas..
B. Aprende de sus errores. Analiza su desempeño para comprender los fracasos y mejorar su accionar futuro.
C. Intenta explicar las causas o motivos de sus propios errores; en ocasiones culpa de ellos a los demás o a las circunstancias.
D. Presentan dificultades para explicar y explicarse las razones de sus errores. No pide ayuda y le resulta difícil cambiar.

Alta Adaptabilidad y Flexibilidad: Hace referencia a la capacidad de modificar la conducta personal para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el medio. Se asocia a la versatilidad del comportamiento para adaptarse a distintos contextos, situaciones, medios y personas en forma rápida y adecuada. La flexibilidad está más asociada a la versatilidad cognitiva, a la capacidad de cambiar convicciones y formas de interpretar la realidad.

A: Alto B: Muy Bueno C: Bueno D: Mínimo Necesario

A. Alta adaptabilidad a contextos cambiantes, medios y personas en forma rápida y adecuada tanto propia como en el rol del líder de un grupo.
B. Revisa rápida y críticamente su accionar y el de su grupo poniendo en marcha cambios cuando las circunstancias lo aconsejen.
C. Se adapta a situaciones cambiantes, medios y personas en forma adecuada consigue cambiar el rumbo del equipo a su cargo. Revisa críticamente su accionar y puede instrumentar cambios.
D. Puede poner en marcha cambios en situaciones cambiantes cuando los mismos le son sugeridos.

Habilidad Análitica: Es la capacidad general que tiene una persona para realizar un anaálisis lógico. La capacidad de identificar los problemas, reconocer la información significativa, buscar y coordinar los datos relevantes. Se incluye la habilidad oara analaizar, organizar y presentar datos financieros y estadísticos para establecer conexiones relevantes entre datos númericos.

A: Alto B: Bueno C: Mínimo Necesario D: Insatisfactorio

A. Realiza análisis lógicos, identifica problemas, reconoce información significativa, busca y coordina datos relevantes. Tienes mucha capacidad y habilidad para analizar, organizar y presentar datos financieros y estadísticos, y para establecer conexiones relevantes entre datos numéricos.
B. Analiza información e identifica problemas coordinando datos relevantes. Tiene mucha capacidad y habilidad para analizar, organizar y presentar datos y establecer conexiones relevantes entre datos numéricos.
C. Puede analizar e identificar problemas coordinando datos relevantes organizar y presentar datos numéricos.
D. Tiene escasa capacidad para el análisis y para identificar problemas y coordinador los datos relevantes.

Modalidad de Contacto: Es la capacidad de demostrar una sólida habilidad de comunicación y asegurar una comunicación clara. Alienta a otros a compartir información. Habla por todos y valora las contribuciones de los demás. En un concepto más amplio, comunicarse implica saber escuchar y hacer que los demás accedan fácilmente a la información que se posea.

A: Alto B: Bueno C: Mínimo Necesario D: Insatisfactorio

A. Hace preguntas perspicaces que van al centro del problema, comprende y comunica temas complejos. Se comunica con claridad y precisión. Es abierto y honesto y aporta en las discusiones.
B. Demuestra seguridad para expresar sus opiniones con claridad y precisión. Alienta el intercambio de información e ideas y es abierto y sensible a los consejos y puntos de vista de las demás personas.
C. Escucha y se interesa por los puntos de vista de los demás y hace preguntas constructivas.
D. Sus mensajes no siempre son transmitidos o comprendidos con claridad. No tiene interés por conocer el punto de vista o las inquietudes de otras personas.

Desarrollo de relaciones: Consiste en actuar para establecer y mantener relaciones cordiales, recíprocas y cálidas o redes de contactos con distintas personas.

A: Alto B: Bueno C: Mínimo Necesario D: Insatisfactorio

A. Planifica y desarrolla redes de relaciones con clientes, colega y compañeros de trabajo. Acude a sus redes de relaciones y contactos para mantenerse informado, identificar oportunidades de negocios o si lo considera necesario.
B. Muestra permanentemente motivación para incrementar sus relaciones y para formar un grupo de relaciones de intereses comunes.
C. Establece y mantiene relaciones cordiales con un amplio círculo de amigos y conocidos con el objetivo de lograr mejores resultados en el trabajo.
D. Se relaciona informalmente con la gente de la empresa. Esto incluye conversaciones generales sobre el trabajo, la familia, los deportes y la actualidad.

Desarrollo Estratégico de Recursos Humanos: Es la capacidad de analizar y evaluar el desempeño actual y potencial de los colaboradores y definir e implementar acciones de desarrollo para las personas y equipos en el marco de las estrategias de la organización, adoptando un rol de facilitador y guía.

A: Alto B: Muy Bueno C: Bueno D: Mínimo Necesario

A. Realiza una proyección de posibles necesidades de recursos humanos considerando distintos escenarios a largo plazo. Tiene un papel activo en la definición de las políticas en función del análisis estratégico.
B. Utiliza herramientas existentes o nuevas en la organización para el desarrollo de los colaboradores en función de las estrategias de la empresa. Promueve acciones de desarrollo.
C. Aplica las herramientas de desarrollo disponibles. Define acciones para el desarrollo de las competencias críticas. Esporádicamente hace un seguimiento de las mismas.
D. Utiliza las herramientas disponibles para evaluar a su equipo de trabajo. Planifica algunas acciones formales de desarrollo para el corto plazo.

Aprendizaje continúo: Es la habilidad para buscar y compartir información útil para la resolución de situaciones de negocios utilizando todo el potencial de la empresa. Incluye la capacidad de capitalizar la experiencia de otros y la propia propagando el Know How adquirido en foros locales o internacionales.

A: Alto B: Bueno C: Mínimo Necesario D: Insatisfactorio

A. Es reconocido como un experto en su especialidad en el medio donde actúa y como experto en la comunidad internacional. Comparte sus conocimientos y experiencia actuando como agente de cambio y propagador de nuevas ideas y tecnologías.
B. Participa en la comunidad local actuando como referente. Ofrece su experiencia y conocimientos para resolver problemas de otras áreas. Escribe papers, artículos, informes o realiza trabajos de investigación que comparte con colegas en el ámbito local.
C. Realiza un gran esfuerzo por adquirir nuevas habilidades y conocimientos. Busca y analiza proactivamente información pertinente para planificar un curso de acción.
D. Mantiene su formación técnica aunque tiene una actitud reactiva: busca información sólo cuando la necesita. Lee manuales/libros para aumentar sus conocimientos básicos.

Adaptabilidad al cambio: Es la capacidad para adaptarse y avenirse a los cambios, modificando si fuese necesario su propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nueva información, o cambios del medio. Ya sean del entono exterior, de la propia organización, de la del cliente o de los requerimientos del trabajo en sí.

A: Alto B: Bueno C: Mínimo Necesario D: Insatisfactorio

A. Realiza adaptaciones organizacionales y estratégicas a corto, mediano y largo plazo en respuesta a los cambios del entorno o las necesidades de la situación. Evalúa sistemáticamente su entorno atento a cambios del trabajo en sí.
B. Adapta tácticas y objetivos para afrontar una situación o solucionar problemas. Sistemáticamente revisa y evalúa las consecuencias positivas y/o negativas de las acciones pasadas para agregar valor.
C. Evalúa y observa la situación objetivamente y puede reconocer la validez del punto de vista de otro, utilizando dicha información de manera selectiva para modificar su accionar. Revisa situaciones pasadas para modificas su accionar ante situaciones nuevas.
D. Sigue siempre los procedimientos. En ocasiones puede reconocer la validez de otros puntos de vista y modificas su accionar.

❒ Niveles iníciales

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

A: Alto B: Bueno C: Mínimo Necesario D: Insatisfactorio

A. Se desafía a sí mismo estableciéndose objetivos cada vez más altos, y los alcanza. Se transforma en un referente a imitar por sus pares o por las generaciones venideras.
B. Establece objetivos que superan al promedio y los cumple casi siempre. Supera a lo que se espera para su nivel.
C. Cumple con los objetivos de productividad establecidos de acuerdo con lo esperado.
D. No siempre cumple con los objetivos establecidos por sus superiores.

Capacidad de Aprender: Esta asociada a la asimilación de nueva información y su eficaz aplicación. Se relaciona con la incorporación de nuevos esquemas o modelos cognitivos al repertorio de conductas habituales y nuevas formas de interpretar la realidad o de ver las cosas.

A: Alto B: Bueno C: Mínimo Necesario D: Insatisfactorio

A. Tiene gran capacidad de aprender y de incorporar nuevos esquemas o modelos cognitivos y nuevas formas de interpretar la realidad. Se transforma en un referente en sus ámbitos de actuación por su disposición para el aprendizaje, que siempre está sobre el promedio.
B. Tiene buena capacidad para aprender, puede incorporar nuevos esquemas y modelos. Aprende no sólo en las actividades estructuradas de aprendizaje, como es el estudio, también lo hace con la práctica y la observación de personas que tienen más experiencia y conocimiento.
C. Aprende nuevos esquemas y modelos asimilando los conceptos impartidos.
D. Tiene escasa capacidad para aprender; se limita a los contenidos impartidos.

Franqueza-Confiabilidad-Integridad: Ser realista y franco. Establecer relaciones basadas en el respeto mutuo y la confianza. Tener coherencia entre acciones, conductas y palabras. Asumir la responsabilidad de sus propios errores. Estar comprometido con la honestidad y la confianza en cada faceta de la conducta.

A: Alto B: Bueno C: Mínimo Necesario D: Insuficiente

A. Establece relaciones basadas en el respeto mutuo y la confianza. Asume la responsabilidad de sus propios errores. Sus acciones y actitudes son coherentes con su discurso. Demuestra estar comprometido con la honestidad y la confianza en cada faceta de su conducta.
B. Con sus actitudes demuestra franqueza y establece relaciones basadas en el respeto y al confianza.
C. Entre quienes interactúan con él, tiene imagen de confianza ya que no se contradice en su accionar.
D. No hay directa correlación entre sus palabras y las actitudes que adopta. La comunidad donde actúa no lo considera confiable.

Confianza en sí mismo: Es el convencimiento de que uno es capaz de realizar con éxito una tarea o elegir el enfoque adecuado para resolver un problema Esto incluye abordar nuevos y crecientes retos con una actitud de confianza en las propias posibilidades, decisiones o puntos de vista, dentro de su nivel/áreas de incumbencia.

A: Alto B: Bueno C: Mínimo Necesario D: Insuficiente

A. Se enfrenta a sus superiores o mayores en jerarquía con contundencia y firmeza. Se ofrece para misiones extremadamente desafiantes y/o personalmente muy arriesgadas. Disfruta con los cometidos que significan un desafío.
B. Busca nuevas responsabilidades. Habla cuando no está de acuerdo con sus superiores, clientes o personas en una posición superior, pero expresa adecuadamente su desacuerdo y presenta su posición en forma clara y segura.
C. Toma decisiones o actúa sin necesidad de consultar o a pesar de un desacuerdo manifestado por compañeros o subordinados. Actúa fuera de la autoridad formal.
D. Trabaja sin requerir supervisión. Muestra confianza en sí mismo, aparece seguro ante los demás.

Apoyo a los compañeros: Es la capacidad de confiar en los demás como sistemas de apoyo informales. Estas relaciones están basadas en la confianza mutua y el respeto, mediante los cuales los profesionales reciben feedback de sus resultados.

A: Alto B: Muy Bueno C: Bueno D: Mínimo Necesario

A. Establece vínculos con los compañeros basados en el conocimiento apoyándolos informalmente en todo quehacer relacionado. Genera confianza y respeto.
B. Promueve entre sus pares la actitud de compartir informalmente los conocimientos, apoyándolos y recibiendo apoyo. Es reconocido por dar el ejemplo a la hora de entrenamientos exigentes.
C. Participa con entusiasmo en actividades de entrenamiento riguroso, compartiendo sus avances con los otros y promoviendo actitudes similares en otros.
D. Participa activamente y comparte sus logros con los compañeros.

4.5. Análisis de Puestos

4.5.1. Descripción de Puestos

El propósito en la descripción de puestos es reunir información y analizar los puestos que operan actualmente en la empresa como medio para determinar los perfiles y las competencias necesarias a manejarse dentro de cada cargo.

Las instancias que participan en este proceso son las siguientes:

- Gerente General
- Coordinación de Talento Humano
- Jefes de Áreas

Los estándares a ser medidos para la descripción de puestos son:

- Actividad del puesto y comportamiento asociado.
- Estándares de rendimiento.
- Máquinas u otros elementos necesarios.
- Condiciones laborales o contexto de la posición.
- Requerimientos de personalidad.

CUESTIONARIO:

La descripción del puesto se realizó recabando información objetiva y preguntas especialmente diseñadas para determinar las competencias, a través del método más oportuno, veraz y objetivo como es el cuestionario (Anexo 3.6), posterior a la aplicación de los cuestionarios a los empleados de LOGISTECSA se efectuó la interpretación de los resultados y de esta manera se elaboraron los nuevos perfiles y competencias para cada uno de los cargos de la empresa.

NUEVOS PERFILES Y COMPETENCIAS
LOGÍSTICA ECUATORIANA S.A.
LOGISTECSA

Descripción del Puesto	
Nombre del área o división: **GERENCIA GENERAL**	
Título actual del puesto: **GERENTE GENERAL**	**Código del puesto: GEG-001**

1. Misión del Puesto

Asistir, gestionar y hacer seguimiento de políticas, estrategias, planes, programas y proyectos de LOGISTECSA, así como del talento humano que contribuyan a mantener una conexión entre las diferentes áreas de LOGISTECSA, y a la potencialización a nivel profesional e intelectual de los empleados, para lograr el cumplimiento de la misión y los objetivos organizacionales.

2. Contenido del Puesto

1. Ejercer la representación legal, judicial y extrajudicial de LOGISTECSA.
2. Organizar, distribuir y vigilar el trabajo del personal.
3. Fomentar y orientar los ingresos de LOGISTECSA, promoviendo su normal recaudación.
4. Organizar la actividad de LOGISTECSA de tal forma que se cumplan a cabalidad todas las finalidades de la misma.
5. Autorizar la baja de activos con vida útil cero.
6. Coordinar que se dé un adecuado cumplimiento de las políticas y objetivos trazados dentro del plan de acción establecido por LOGISTECSA.
7. Suscribir contratos y convenios interinstitucionales como Representante Legal de LOGISTECSA.

3. Coordinación de Puesto

Jefe Inmediato: No existe.

Otros puestos que pueden darle instrucciones: Ninguno.

Interacción Interna con: Coordinadores de la empresa y empleados.

Interacción Externa con: Proveedores y público en general.

Supervisa a: Gerente de Operaciones.

Tareas que se supervisan: Cumplimiento de reglamentos establecidos y objetivos organizacionales, la consecución del presupuesto anual, el desempeño de las funciones asignadas.

Tareas que no se supervisan: Las demás inherentes a cada puesto.

Eventualmente es sustituido por: Gerente de Operaciones.

4. Condiciones físicas

Condiciones que rodean el área laboral

Ambiente: el titular dedica el 70% del tiempo de su jornada a tareas administrativas en un ambiente de colaboración, armonía y apoyo de oficina, el 30% del restante tiempo de su jornada es para tareas con clientes externos.

Entorno: Las oficinas donde se desempeña el trabajador poseen una buena iluminación, calidad del aire, buena temperatura, tamaño de la oficina definido en un espacio suficiente y seguridad.

En qué horas se trabaja: De 8:30 a.m. a 13:00 p.m.
De 14:00 p.m. a 17:30 p.m.

Períodos de descanso: De 13:00 p.m. a 14:00 p.m.
Se otorga 10 minutos al día adicionales para descanso.
El Gerente dispondrá el tiempo de descanso de acuerdo a la agenda que mantenga diariamente.

5. Habilidades requeridas

Intelectuales

1. Memoria a largo plazo
2. Velocidad y Precisión numérica
3. Comprensión verbal
4. Razonamiento Inductivo
5. Razonamiento Deductivo
6. Verbal.

Manuales

1. Velocidad
2. Capacidad de respuesta
3. Precisión

Interpersonales

1. Asertividad
2. Empatía
3. Saber escuchar
4. Relacionarse
5. Disculparse

6. Accesorios

Reportes escritos y verbales que prepara o utiliza:

- Actas
- Presupuestos
- Correspondencia
- Otros

Máquinas y equipo utilizado:

- Computadora
- Calculadora

- Fax
- Teléfono
- Móvil
- Palm

Herramientas Manuales:

- No utiliza herramientas manuales

Equipo de protección personal:

- No requiere equipo de protección a excepción de cuando ingresa al área de bodegas.

7. Conocimientos requeridos

Universidad/Cursos especiales/Experiencia/Capacitación

Carrera en Ingeniería Comercial, Administración de Empresas, Contabilidad y Auditoría, Economía, Producción o afines, experiencia más de cinco años en desarrollo de proyectos en el área de logística, habilidad para manejo de personal. Conocimiento de todos los procesos de la empresa, administrativos de ventas y generales, educación a nivel de mejoramiento a corto plazo en algún curso o maestría importante, debe poseer capacitación en áreas afines con dominio del idioma inglés.

8. Requisitos especiales:

Viajes: Disponibilidad para viajar dentro y fuera del país de manera continúa.

Trabajo Nocturno: Disponibilidad para realizar trabajos, reuniones entre otras actividades que puedan presentarse en horas nocturnas.

Horas Extras: Disponibilidad para trabajar fuera del horario laboral.

Fines de Semana: Disponibilidad para realizar actividades laborales y afines a la empresa durante los fines de semana.

9. Competencias:

Nombre de la Competencia	A	B	C	D
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS POR FUNCIONES				
Pensamiento Estratégico	X			
Dirección de personas	X			
Conocimiento de la industria y el mercado		X		
Habilidades Mediáticas		X		

*Estas competencias deberá poseer el gerente general de la empresa, de acuerdo al grado de su importancia.

10. Condiciones Personales:

- Sociable, amable y excelentes relaciones humanas
- Más de 35 años de edad
- Masculino o Femenino

Descripción del Puesto	
Nombre del área o división: **OPERACIONES**	
Título actual del puesto: **GERENTE DE OPERACIONES**	
	Código del Puesto: GDO-001

1. Misión del Puesto

Formular, adoptar, dirigir, coordinar, ejecutar, controlar y hacer el seguimiento de las operaciones de LOGISTECSA, para que se elaboren regularmente y de manera ordenada, dentro de las directrices de las leyes vigentes en el país, así como de los reglamentos y políticas internas.

2. Contenido del Puesto:

1. Coordinar y apoyar en todas las operaciones de LOGISTECSA.
2. Dar seguimiento, apoyo y control al área de distribución y su personal.
3. Representar a LOGISTECSA en los actos, reuniones, sesiones de trabajo, etc.

4. Custodiar los costos operativos de la compañía.
5. Negociar conjuntamente con área contable la cartera de proveedores.
6. Presentar proyectos o iniciativas que contribuyan al mejoramiento de LOGISTECSA.
7. Diseñar estructuras de costos por proyecto conjuntamente con los jefes de área involucrados.
8. Preparar ofertas comerciales con la Gerencia General.
9. Revisar el Flujo de Caja.
10. Revisar los Estados Financieros, conjuntamente con Gerencia General y el Área Contable.
11. Velar por el personal que trabaja en LOGISTECSA.
12. Participar en los procesos de selección y contratación de personal.
13. Cumplir con las asignaciones específicas impuestas por la Gerencia General.
14. Dar visto bueno a los contratos de prestación de servicios, en el caso que lo ameriten.
15. Representar a LOGISTECSA ante los clientes, como responsable de las operaciones.
16. Solucionar los problemas de LOGISTECSA, mediante la realización de planes correctivos.
17. Realizar informes de las operaciones de cada uno de los clientes, e informes de gestión.
18. Comunicar, capacitar y entrenar sobre las funciones al personal.
19. Revisar procesos con cada jefe de área.
20. Revisar cotizaciones con el área contable para compras de la operación.
21. Desarrollar y apoyar nuevos proyectos de LOGISTECSA.
22. Custodiar los activos que se utilizan en la parte operativa.
23. Ser responsable del control y seguridad de los inventarios de los clientes.
24. Analizar el riesgo de la compañía.

25. Conocer amparos y coberturas de la compañía.
26. Formar parte de la negociación de seguros en beneficio de LOGISTECSA.
27. Cumplir con los procedimientos e instructivos de trabajo del sistema de calidad aplicables al cargo y las labores desempeñadas.
28. Conocer, divulgar e implementar las políticas de LOGISTECSA.
29. Participar activamente en los programas de salud ocupacional y seguridad industrial.
30. Mantener buenas relaciones con el gerente general y demás colaboradores de la empresa.
31. Ejecutar las demás funciones que le sean asignadas por el jefe inmediato.

3. Coordinación del Puesto

- Jefe Inmediato: Gerente General.
- Otros puestos que puedan darle instrucciones: Ninguno.
- Interacción Interna con: Coordinadores y empleados en general.
- Interacción Externa con: Proveedores y público en general.
- Supervisa a: Coordinador de Operaciones, Coordinador de Calidad y Procesos, Coordinador de Sistemas y Telecomunicaciones, Coordinador Administrativo Financiero, Coordinador de Administración y Transporte, Coordinador de Servicio al Cliente.
- Tareas que se supervisan: Diseño de proyectos, cumplimiento de planes de calidad, cumplimiento de planes de programas anuales de mantenimiento, capacitación, auditorías internas, control de plagas.
- Tareas que no se supervisan: Las demás inherentes a cada puesto.
- Eventualmente es sustituido por: Coordinador de Operaciones y/o Coordinador de Calidad y Procesos.

5. Condiciones físicas

Condiciones que rodean el área laboral

Ambiente: el titular dedica el 90% del tiempo de su jornada a tareas administrativas en un ambiente de colaboración, armonía y apoyo de oficina, el restante 10% del tiempo de su jornada es para tareas con clientes externos.

Entorno: Las oficinas donde se desempeña el trabajador poseen una buena iluminación, calidad del aire, buena temperatura, tamaño de la oficina definido en un espacio suficiente y seguridad.

En qué horas se trabaja: De 8:30 a.m. a 13:00 p.m.
De 14:00 p.m. a 17:30 p.m.

Períodos de descanso: De 13:00 p.m. a 14:00 p.m.
Se otorga 10 minutos al día adicionales para descanso.

4. Habilidades requeridas

Intelectuales

1. Observación
2. Velocidad y Precisión numérica
3. Interpretar
4. Analizar
5. Razonamiento Inductivo
6. Razonamiento Deductivo
7. Verbal

Manuales

1. Velocidad
2. Capacidad de respuesta
3. Precisión

Interpersonales

1. Asertividad
2. Empatía

3. Saber escuchar
4. Relacionarse
5. Disculparse

6. Accesorios

Reportes escritos y verbales que prepara o utiliza:

- Actas
- Presupuestos
- Informes
- Manuales
- Correspondencia
- Otros

Máquinas y equipo utilizado:

- Computadora
- Calculadora
- Fax
- Teléfono
- Móvil
- Palm

Herramientas Manuales:

- No utiliza herramientas manuales

Equipo de protección personal:

- Utiliza equipo de seguridad para el ingreso al área de bodegas

7. Conocimientos requeridos

Universidad/Cursos especiales/Experiencia/Capacitación

Carrera en Ingeniería Industrial o fines, experiencia de tres años como gerente o coordinador de operaciones en el sector logístico, manejo de personal. Conocimiento de todos los procesos de la empresa, administrativos de ventas y generales, educación a nivel de mejoramiento a corto plazo en algún curso o maestría importante, debe poseer capacitación en áreas afines y un 70% de dominio del idioma inglés.

8. Requisitos especiales

Viajes: Disponibilidad para viajar dentro y fuera del país de manera continúa.

Trabajo Nocturno: Disponibilidad para realizar trabajos, reuniones entre otras actividades que puedan presentarse en horas nocturnas.

Horas Extras: Disponibilidad para trabajar fuera del horario laboral.

Fines de Semana: Disponibilidad para realizar actividades laborales y afines a la empresa durante los fines de semana.

9. Competencias:

Nombre de la Competencia	A	B	C	D
COMPETENCIAS ESPECIFICAS POR FUNCIONES				
Empowerment	X			
Dirección de equipos de trabajo		X		
Capacidad de planificación y organización	X			
Conocimiento de la industria y del mercado			X	

*Estas competencias deberá poseer el gerente de operaciones de la empresa.

10. Condiciones Personales:

- Sociable, buenas relaciones humanas, ordenado
- Más de 30 años
- Masculino o Femenino

Descripción del Puesto	
Nombre del área o división: **OPERACIONES**	
Título actual del puesto: **COORDINADOR DE OPERACIONES**	
	Código del Puesto: CDO-001

1. **Misión del Puesto**

Administrar, ejecutar y controlar todas las operaciones logísticas, de acuerdo con los parámetros establecidos por el cliente, buscando optimizar los recursos, generar valor agregado y lograr la rentabilidad esperada.

2. **Contenido del puesto:**

1. Organizar el plan de trabajo de acuerdo a las necesidades de la operación.
2. Administrar adecuadamente los recursos, garantizando el buen funcionamiento de las instalaciones y equipos (orden y limpieza).
3. Conocer, divulgar e implementar las políticas de LOGISTECSA, logrando que se entienda y aplique en todos los niveles de la organización.
4. Coordinar, participar y analizar la administración de inventarios, cierre diario, inventarios cíclicos, inventarios mensuales e inventarios generales.
5. Controlar y administrar la utilización de espacios, estibas y demás recursos asignados al Centro Logístico.
6. Asegurar el buen funcionamiento de la zona de despachos, paking, picking, pasillos, estantería, montacargas, gatos hidráulicos, extintores y en general toda la infraestructura de la operación.
7. Coordinar y verificar la consecución de modos de almacenamiento y transporte adecuados.
8. Coordinar procesos, acondicionamientos de personal, materiales y su cumplimiento.
9. Controlar y asignar las horas extras del personal a su cargo.

10. Controlar y verificar el cumplimiento de los SOP (Procedimientos Operativos Estándar) y Manuales BPA (Buenas Prácticas de Manufactura), que se contemplan dentro de cada una de las operaciones del Centro Logístico (recepción, almacenamiento, clasificación, embalaje, preservación, maquila y/o empaque y despacho de mercadería).
11. Coordinar Packing, Picking y tiempos de los mismos para lograr fluidez en el despacho.
12. Utilizar adecuadamente la dotación y el equipo necesario, para cumplir con las normas de seguridad industrial y salud ocupacional.
13. Cumplir y responder con los requerimientos del sistema de calidad.
14. Levantar la información requerida para el análisis de los indicadores de gestión.
15. Velar por la implementación de los planes acción-resultado del análisis de los indicadores de gestión.
16. Informar cualquier anomalía que se presente dentro del programa de Buenas Prácticas de Almacenamiento y/o Manufactura.
17. Evaluar el desempeño del personal a su cargo.
18. Establecer canales de retroalimentación en doble vía con los demás coordinadores y gerentes.
19. Mantener constante comunicación y retroalimentación con el cliente, para así detectar posibles fallas y dar prontas y óptimas soluciones a estas.
20. Liderar con una actitud positiva el servicio para el cliente externo e interno.
21. Fomentar e implementar una mentalidad de compromiso, trabajo en equipo y de servicio al cliente en el personal a su cargo y toda la organización.
22. Participar activamente en los programas de salud ocupacional y seguridad industrial.

23. Mantener buenas relaciones con el personal directivo y demás colaboradores de la empresa de acuerdo a la función desempeñada.
24. Ejecutar las demás funciones que le sean asignadas por el jefe inmediato.

3. Coordinación del Puesto

Jefe Inmediato: Gerente de Operaciones.

Otros Puestos que pueden darle instrucciones: Gerente General.

Interacción interna con: Coordinadores y demás empleados.

Interacción Externa con: Proveedores y público en general.

Supervisa a: Jefe de Bodega, Jefe de Acondicionamiento, Auxiliar de Operaciones.

Tareas que supervisa: Manejo de Inventarios, despacho de pedidos, procesos de almacenamiento, abastecimiento de insumos y herramientas de trabajo, efectividad en las operaciones.

Tareas que no se supervisan: Las demás inherentes a cada puesto.

Eventualmente es sustituido por: Gerente de Operaciones y/o Coordinador de calidad y procesos.

4. Condiciones físicas

Condiciones que rodean el área laboral:

Ambiente: el titular dedica el 50% del tiempo de su jornada a tareas administrativas, el restante 50% dedica a tareas de supervisión en un ambiente de colaboración, armonía y apoyo.

Entorno: Las oficinas e instalaciones donde se desempeña el trabajador poseen una buena iluminación, calidad del aire, buena temperatura, tamaño de la oficina definido en un espacio suficiente y seguridad.

En qué horas se trabaja: De 8:30 a.m. a 13:00 p.m.
De 14:00 p.m. a 17:30 p.m.

Períodos de descanso:	De 13:00 p.m. a 14:00 p.m. Se otorga 10 minutos al día adicionales para descanso.

5. Habilidades requeridas

Intelectuales

1. Verbal
2. Observación
3. Análisis.
4. Razonamiento Inductivo
5. Razonamiento Deductivo

Manuales

2. Manejo de Equipo de Computo
3. Manejo de Equipo de Oficina
4. Velocidad
5. Capacidad de respuesta
6. Precisión

Interpersonales

1. Empatía
2. Saber escuchar
3. Saber relacionarse
4. Disculparse

1. Accesorios

Reportes escritos y verbales que prepara o utiliza:

- Presupuestos
- Informes

- Manuales
- Correspondencia
- Otros

Máquinas y equipo utilizado:

- Computadora
- Calculadora
- Fax
- Teléfono
- Móvil

Herramientas Manuales:

- Utiliza herramientas inherentes a sus funciones

7. Conocimientos requeridos

Universidad/Cursos especiales/Experiencia/Capacitación

Requiere título universitario en Ingeniería Comercial o nivel de Licenciatura en Contabilidad y Auditoría, Ingeniería Industrial o fines, experiencia de tres años como auxiliar o coordinador de operaciones en el sector logístico o afines. Conocimiento básico de procesos logísticos, administración y manejo de personal, haber realizado cursos relacionados a logística, debe tener un 50% de conocimiento del idioma inglés.

8. Requisitos especiales

Viajes: Disponibilidad para viajar dentro de la ciudad.

Trabajo Nocturno: Disponibilidad para realizar trabajos, reuniones entre otras actividades que puedan presentarse en horas nocturnas.

Horas Extras: Disponibilidad para trabajar fuera del horario laboral.

Fines de Semana: Disponibilidad para realizar actividades laborales y afines a la empresa durante los fines de semana.

9. Competencias:

Nombre de la Competencia	A	B
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS POR FUNCIONES		
Iniciativa	X	
Capacidad de organización y planificación		X
Dirección de equipos de trabajo		
Preocupación por el orden y la claridad		X

*Estas competencias deberá poseer el coordinador de operaciones de la empresa.

10. Condiciones Personales:

- Sociable, amable, buen carácter, excelentes relaciones humanas
- Más de 25 años de edad
- Preferentemente sexo masculino

Identificación del Puesto	
Nombre del área o división: **OPERACIONES**	
Título actual del puesto: **COORDINADOR DE CALIDAD Y PROCESOS**	**Código del Puesto: CCP-001**

1. Misión del Puesto

Manejar la logística interna, liderando todos los sistemas como un sistema de gestión integrado, enfocado a la optimización de las operaciones, evitando paradas y demoras, protegiendo al personal de los riesgos laborales y capacitándolo para generar mayor eficiencia y resguardando al medio ambiente en pro de la satisfacción del cliente y el mejoramiento continúo.

2. Contenido del Puesto:

1. Coordinar actividades en el área de calidad.
2. Elaborar y documentar los procesos conjuntamente con responsables de cada área.
3. Establecer conjuntamente con el área de calidad del cliente, planes de calidad que generen instructivos, manuales, indicadores o información relevante para el cliente.

4. Crear instructivos y manuales necesarios; y apoyar su implementación.
5. Velar por la actualización de registros, cambios en los procedimientos así como auditar la información consignada en estos según el área a la que corresponda.
6. Velar porque todos los registros e información presentada por operaciones sea veraz y de acuerdo a lo pactado.
7. Establecer el sistema de calidad en LOGISTECSA.
8. Preparar y liderar las auditorías internas y dar el apoyo necesario en las auditorías externas.
9. Definir conjuntamente con los clientes los indicadores de gestión e informes de la operación y apoyar al área operativa en su implementación.
10. Implementar junto con los coordinadores del Centro Logístico y sus colaboradores los procesos que garanticen la óptima operación y satisfacción del cliente.
11. Garantizar procesos eficientes a través de su gestión en calidad en los Centros Logísticos (almacenamiento, control de inventarios, reacondicionamiento de productos y distribución).
12. Trabajar en equipo con el área de Logística y con los clientes en planes de desarrollo y mejoras continuas que den como resultado optimización en los procesos.
13. Dar seguimiento y control a los sistemas de calidad implementados en LOGISTECSA.
14. Apoyar a la gerencia en proyectos para nuevos clientes.
15. Velar por el cumplimiento de las buenas prácticas de almacenamiento.
16. Velar por el cumplimiento de acuerdos de calidad con clientes.
17. Diseñar, implementar y evaluar los proyectos y planes relacionados con la seguridad, higiene y salud ocupacional de la empresa y cumplimiento de las normas locales relacionadas al tema.

18. Liderar los aspectos relacionados con el medio ambiente y los impactos ambientales de la empresa.
19. Diseñar, implementar y evaluar los proyectos y planes relacionados con los impactos ambientales, manejo de desechos y cumplimiento de las normas locales relacionadas al tema.
20. Liderar los aspectos relacionados con los mantenimientos de equipos, máquinas e instalaciones (infraestructura).
21. Elaborar los programas anuales de mantenimiento, capacitación, auditorías internas, control de plagas, rotación de termo higrómetros.
22. Realizar informes que se generen de los programas anuales y que requieran los clientes de LOGISTECSA.
23. Gestionar documentos y certificados legales relacionados con la gestión ambiental y la seguridad y salud ocupacional.
24. Velar por el cumplimiento, el seguimiento, el registro, la documentación y archivo de todas las actividades anteriormente mencionadas.
25. Mantener continúa comunicación con las distintas áreas funcionales de la empresa y prestar apoyo y control en los diferentes proyectos que de ellas se generen.
26. Mantener permanente comunicación con las áreas de calidad de los clientes con el fin de dar a conocer los nuevos avances en materia de calidad, gestión ambiental y mantenimientos.
27. Cumplir con los procedimientos e instructivos de trabajo del sistema de calidad aplicables al cargo y las labores desempeñadas.
28. Conocer, divulgar e implementar las políticas de LOGISTECSA.
29. Participar activamente en los programas de salud ocupacional y seguridad industrial.
30. Mantener buenas relaciones con el personal directivo y demás colaboradores de la empresa de acuerdo a la función desempeñada.
31. Ejecutar las demás funciones que le sean asignadas por el jefe inmediato.

3. Coordinación del Puesto

Jefe Inmediato: Gerente de Operaciones.

Otros puestos que pueden darle instrucciones: Gerencia General.

Interacción Interna con: Coordinadores y demás empleados.

Supervisa a: Auxiliar de aseo y limpieza, auxiliar de mantenimiento.

Tareas que se supervisan: Mantenimiento de la maquinaría, conservación de los equipos, cumplimiento de procedimientos e instructivos de los sistemas de calidad, calidad en las operaciones diarias, limpieza de las oficinas, buena atención de los visitantes a la empresa.

Tareas que no se supervisan: Las demás inherentes a cada puesto.

Eventualmente es sustituido por: Coordinador de Operaciones.

4. Condiciones físicas

Condiciones que rodean el área laboral:

Ambiente: el titular dedica el 50% del tiempo de su jornada a tareas administrativas, el restante 50% dedica a tareas de supervisión y físicas en un ambiente de colaboración, armonía y apoyo.

Entorno: Las oficinas e instalaciones donde se desempeña el trabajador poseen una buena iluminación, calidad del aire, buena temperatura, tamaño de la oficina definido en un espacio suficiente y seguridad.

En qué horas se trabaja:	De 8:30 a.m. a 13:00 p.m. De 14:00 p.m. a 17:30 p.m.
Períodos de descanso:	De 13:00 p.m. a 14:00 p.m. Se otorga 10 minutos al día adicionales para descanso.

5. Habilidades requeridas

Intelectuales

1. Velocidad Perceptual
2. Compresión verbal
3. Buena Memoria
4. Razonamiento Inductivo
5. Razonamiento Deductivo

Manuales

1. Manejo de Equipo de Computo
2. Manejo de Equipo de Oficina
3. Velocidad
4. Capacidad de respuesta
5. Precisión

Interpersonales

1. Empatía
2. Saber escuchar
3. Saber relacionarse
4. Disculparse

6. Accesorios

Reportes escritos y verbales que prepara o utiliza:

- Presupuestos
- Informes
- Manuales
- Correspondencia
- Otros

Máquinas y equipo utilizado:

- Computadora
- Calculadora

- Teléfono
- Fax
- Móvil

Herramientas Manuales:

- Utiliza herramientas inherentes a sus funciones

Equipo de protección personal:

Utiliza equipo de seguridad para el ingreso al área de bodegas y logística

7. Conocimientos requeridos

Universidad/Cursos especiales/Experiencia/Capacitación

Requiere título universitario en Ingeniería Comercial, Contabilidad y Auditoría, Economía, Industrial/Procesos o afines, experiencia de 2 años como auxiliar o coordinador de calidad y procesos en el sector logístico o afines. Conocimiento básico de procesos logísticos, administración y manejo de personal, haber realizado cursos relacionados a logística.

8. Requisitos especiales

Viajes: Disponibilidad para viajar dentro de la ciudad.

Trabajo Nocturno: Disponibilidad para realizar trabajos, reuniones entre otras actividades que puedan presentarse en horas nocturnas.

Horas Extras: Disponibilidad para trabajar fuera del horario laboral.

Fines de Semana: Disponibilidad para realizar actividades laborales y afines a la empresa durante los fines de semana.

9. Competencias:

Nombre de la Competencia	A	B	C	D
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS POR FUNCIONES				
Calidad de Trabajo	X			
Integridad	X			
Desarrollo del Equipo		X		
Preocupación por el orden y la claridad		X		
Nivel de Compromiso-Disciplina personal-Productividad			X	

*Estas competencias deberá poseer el coordinador de calidad y procesos de la empresa.

10. Condiciones Personales:

- Sociable, amable, buen carácter, excelentes relaciones humanas
- Más de 25 años de edad
- Preferentemente sexo masculino

Descripción del Puesto	
Nombre del área o división: **OPERACIONES**	
Título actual del puesto: **COORDINADOR DE SISTEMAS Y TELECOMUNICACIONES**	**Código del Puesto: CST-001**

1. Misión del Puesto

Garantizar la implantación de soluciones tecnológicas efectivas y oportunas, establecer una relación cooperativa con la gerencia a fin de ayudarla a tomar conciencia, tener una mejor comprensión y desarrollar habilidades de identificación y resolución de problemas.

2. Contenido del Puesto:

1. Administrar las comunicaciones con otras redes e Internet.
2. Administrar, gestionar y optimizar la seguridad de los servicios y redes internas de la empresa.
3. Realizar un análisis costo-beneficio de actualizaciones que tienen que ver con la Coordinación de Sistemas.

4. Análisis y adecuación de nuevas tecnologías a la red para evitar su obsolescencia.
5. Apoyar a la gerencia en nuevas soluciones y su implementación para nuevos clientes.
6. Apoyar la continua disponibilidad de las comunicaciones de voz y datos, aplicaciones y sistemas desarrollados e implementados.
7. Asesorar y apoyar la renovación, actualización y adquisición de hardware y software.
8. Asesorar y orientar a los usuarios en el uso de los sistemas y aplicaciones disponibles.
9. Coordinar las posibles incidencias en las instalaciones de control / eléctrico / telefónico, así como la implementación de cambios técnicos.
10. Definir el perfil de los usuarios, sus accesos y niveles de seguridad correspondientes.
11. Estandarizar aplicaciones y paquetes a usarse por todas las áreas.
12. Diseñar y evaluar soluciones a problemas técnicos e informáticos.
13. Mantener la información relativa a las nuevas instalaciones y de los cambios realizados en las instalaciones existentes.
14. Mantener las bases de datos (Sistemas de Inventarios y Transportes).
15. Realizar mantenimiento preventivo (interno) y correctivo (técnico) a equipos.
16. Realizar periódicamente todos los backups necesarios.
17. Cumplir con los procedimientos e instructivos de trabajo del sistema de calidad aplicables al cargo y las labores desempeñadas.
18. Conocer, divulgar e implementar las políticas de LOGISTECSA.
19. Participar activamente en los programas de salud ocupacional y seguridad industrial.
20. Mantener buenas relaciones con el personal directivo y demás colaboradores de la empresa de acuerdo a la función desempeñada.
21. Ejecutar las demás funciones que le sean asignadas por el jefe inmediato.

3. Coordinación del Puesto

Jefe Inmediato: Gerente de Operaciones.

Otros puestos que pueden darle instrucciones: Gerente General y Coordinador de Operaciones.

Interacción Interna con: Coordinadores de todas las áreas y demás empleados.

Internación Externa con: Proveedores y público en general.

Supervisa a: Todas las áreas en el ámbito de manejo del sistema.

Tareas que se supervisan: Manejo de los usuarios, manejo de claves, manejo de equipos en general.

Tareas que no se supervisan: Las demás inherentes a cada puesto.

Eventualmente es sustituido por: Coordinador de calidad y procesos.

4. Condiciones físicas

Condiciones que rodean el área laboral:

Ambiente: el titular dedica el 50% del tiempo de su jornada a tareas administrativas, el restante 50% dedica a tareas de supervisión y campo en un ambiente de colaboración, armonía y apoyo.

Entorno: Las oficinas e instalaciones donde se desempeña el trabajador poseen una buena iluminación, calidad del aire, buena temperatura, tamaño de la oficina definido en un espacio suficiente y seguridad.

En qué horas se trabaja:	De 8:30 a.m. a 13:00 p.m. De 14:00 p.m. a 17:30 p.m.
Períodos de descanso:	De 13:00 p.m. a 14:00 p.m. Se otorga 10 minutos al día adicionales para descanso.

5. Habilidades requeridas

Intelectuales

1. Aptitud Numérica
2. Velocidad Perceptual
3. Compresión verbal
4. Buena Memoria
5. Razonamiento Inductivo
6. Razonamiento Deductivo

Manuales

1. Manejo de Equipo de Computo
2. Manejo de Equipo de Oficina
3. Velocidad
4. Capacidad de respuesta

Interpersonales

1. Definir un problema
2. Solucionar el problema
3. Asertividad
4. Empatía
5. Saber escuchar
6. Saber relacionarse
7. Disculparse

6. Accesorios

Reportes escritos y verbales que prepara o utiliza:

- Presupuestos
- Informes
- Manuales
- Correspondencia
- Otros

Máquinas y equipo utilizado:

- Computadora
- Calculadora
- Fax
- Teléfono
- Móvil

Herramientas Manuales:

- Utiliza herramientas inherentes a sus funciones

Equipo de protección personal:

- Utiliza equipo de seguridad para el ingreso al área de bodegas y logística

7. Conocimientos requeridos

Universidad/Cursos especiales/Experiencia/Capacitación

Requiere título universitario en Ingeniería en Sistemas, Redes de la Telecomunicación o afines, experiencia de 2 años como administrador de sistemas o redes de datos en cualquier sector empresarial, conocimiento básico de procesos logísticos y del idioma inglés al 70%.

8. Requisitos especiales

Viajes: Disponibilidad para viajar dentro y fuera de la ciudad.

Trabajo Nocturno: Disponibilidad para realizar trabajos, reuniones entre otras actividades que puedan presentarse en horas nocturnas.

Horas Extras: Disponibilidad para trabajar fuera del horario laboral.

Fines de Semana: Disponibilidad para realizar actividades laborales y afines a la empresa durante los fines de semana.

9. Competencias:

Nombre de la Competencia	A	B	C	D
COMPETENCIAS ESPECIFICAS POR FUNCIONES				
Calidad de Trabajo	X			
Colaboración	X			
Adaptabilidad al cambio			X	
Innovación		X		
Aprendizaje continuo	X			

*Estas competencias deberá poseer el coordinador de Sistemas y Telecomunicación de la empresa.

10. Condiciones Personales:

- Sociable, amable, buen carácter, excelentes relaciones humanas
- Más de 25 años de edad
- Preferentemente sexo masculino

Descripción del Puesto	
Nombre del área o división: **OPERACIONES**	
Título actual del puesto: **COORDINADOR ADMINISTRATIVO FINANCIERO**	**Código del Puesto: CAF-001**

1. Misión del Puesto

Planear, dirigir y controlar las acciones referentes al registro contable de las operaciones de LOGISTECSA o cualquier acto o contrato que signifique variación en el activo, pasivo o capital.

2. Contenido del Puesto

1. Llevar a cabo el registro contable oportuno de todas las operaciones que realice LOGISTECSA de manera adecuada y oportuna.
2. Verificar que la información contable de las operaciones sea veraz, completa, clara y oportuna, así como el fundamento de los registros efectuados en el ejercicio para que la información que se genera, sirva como base para la toma de decisiones.

3. Atender oportunamente los requerimientos de información por parte de clientes, autoridades, y auditores internos y externos.
4. Presentar estados financieros de manera oportuna y confiable.
5. Elaborar conciliaciones bancarias mensuales.
6. Cumplir oportunamente con los compromisos fiscales de LOGISTECSA, (pago de planillas al IESS, pago de impuestos)
    a. Llenar y presentar formularios 103 y 104 mensualmente
    b. Revisar provisiones sociales mensuales (Décimo tercero, cuarto y fondos de reserva)
7. Realizar oportunamente cobros a clientes.
8. Actualizar el listado de activos fijos.
9. Elaborar el cuadro de depreciaciones de activos fijos mensuales.
10. Elaborar el presupuesto anual con apoyo de la gerencia.
11. Archivar los documentos contables que estén bajo su responsabilidad.
12. Presentar informes de las actividades del área a la gerencia cuando fuere solicitado.
13. Controlar el cumplimiento de los objetivos e indicadores de calidad del área.
14. Dar apoyo a las estructuras de costos de los proyectos.
15. Otras actividades relacionadas directa o indirectamente con las funciones antes indicadas.
16. Cumplir con los procedimientos e instructivos de trabajo del sistema de calidad aplicables al cargo y las labores desempeñadas.
17. Conocer, divulgar e implementar las políticas de LOGISTECSA.
18. Participar activamente en los programas de salud ocupacional y seguridad industrial.
19. Mantener buenas relaciones con el personal directivo y demás colaboradores de la empresa de acuerdo a la función desempeñada.
20. Ejecutar las demás funciones que le sean asignadas por el jefe inmediato.

3. Coordinación del Puesto

Jefe Inmediato: Gerente General.

Otros puestos que pueden darle instrucciones: Gerente de Operaciones.

Interacción Interna con: Coordinadores de todas las áreas y demás empleados.

Internación Externa con: Proveedores y público en general.

Supervisa a: Auxiliar Contable y Mensajero.

Tareas que se supervisan: Facturación, comprobantes de ingreso, retenciones, roles de pago, depósitos bancarios, entrega de documentación. Tareas que no se supervisan: Las demás inherentes a cada puesto.

Tareas que no se supervisan: Las demás inherentes a cada puesto.

Eventualmente es sustituido por: Gerente de Operaciones y/o Auxiliar Contable.

4. Condiciones Físicas

Condiciones que rodean el área laboral

Ambiente: el titular dedica el 100% del tiempo de su jornada a tareas administrativas, en un ambiente de colaboración, armonía y apoyo.

Entorno: Las oficinas e instalaciones donde se desempeña el trabajador poseen una buena iluminación, calidad del aire, buena temperatura, tamaño de la oficina definido en un espacio suficiente y seguridad.

En qué horas se trabaja:	De 8:30 a.m. a 13:00 p.m. De 14:00 p.m. a 17:30 p.m.
Períodos de descanso:	De 13:00 p.m. a 14:00 p.m. Se otorga 10 minutos al día adicionales para descanso.

5. Habilidades requeridas

Intelectuales

1. Aptitud Numérica
2. Velocidad Perceptual
3. Compresión verbal
4. Buena Memoria
5. Razonamiento Inductivo
6. Razonamiento Deductivo

Manuales

1. Manejo de Equipo de Computo
2. Manejo de Equipo de Oficina
3. Velocidad
4. Capacidad de respuesta
5. Precisión

Interpersonales

1. Definir un problema
2. Solucionar el problema
3. Asertividad
4. Empatía
5. Saber escuchar

6. Accesorios

Reportes escritos y verbales que prepara o utiliza:

- Actas
- Presupuestos
- Informes
- Manuales
- Correspondencia
- Otros

Máquinas y equipo utilizado:

- Computadora
- Calculadora
- Fax
- Teléfono
- Móvil

Herramientas Manuales:

- Utiliza herramientas inherentes a sus funciones

Equipo de protección personal:

- Utiliza equipo de seguridad para el ingreso al área de bodegas y logística

7. Conocimientos requeridos

Universidad/Cursos especiales/Experiencia/Capacitación

Requiere título universitario en Ingeniería Comercial con mención en Administración de Empresas, o Doctorado/Licenciatura en Contabilidad y Auditoría o afines, experiencia mínima de 3 años en funciones de Contador en cualquier sector empresarial. Conocimiento básico de procesos logísticos.

8. Requisitos especiales

Trabajo Nocturno: Disponibilidad para realizar trabajos, reuniones entre otras actividades que puedan presentarse en horas nocturnas.

Horas Extras: Disponibilidad para trabajar fuera del horario laboral.

9. Competencias:

Nombre de la Competencia	A	B	C	D
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS POR FUNCIONES				
Iniciativa y autonomía	X			
Alta adaptabilidad y flexibilidad	X			
Calidad de Trabajo	X			
Habilidad Analítica		X		
Capacidad de Planificación y Organización		X		

*Estas competencias deberá poseer el coordinador Administrativo – Financiero de la empresa.

10. Condiciones Personales:

- Sociable, amable, buen carácter, excelentes relaciones humanas
- Más de 30 años de edad
- Sexo Masculino y/o Femenino

Descripción del Puesto	
Nombre del área o división: **OPERACIONES**	
Título actual del puesto: **COORDINADOR DE DISTRIBUCIÓN Y TRANSPORTE**	**Código del Puesto: CDT-001**

1. Misión del Puesto

Coordinar las rutas de transporte para realizar un despacho eficiente de los pedidos, y vigilar su perfecto cumplimiento.

2. Contenido del Puesto

1. Coordinar rutas locales y nacionales.
2. Recibir facturas.
3. Ingresar las facturas en el sistema para su despacho.
4. Preparar facturas y productos para despachos y entregas.
5. Coordinar la carga de productos para su despacho.
6. Coordinar la entrega de pedidos.

7. Dar seguimiento a entregas de pedidos, para verificar su cumplimiento
8. Confirmar los pedidos entregados.
9. Coordinar todo el sistema de transporte.
10. Realizar visitas a clientes y proveedores para coordinar la mercadería.
11. Negociar con proveedores de transportes, conjuntamente con la coordinación financiera.
12. Llevar registro de transportadores y checklist de documentación (seguros, licencias, permisos).
13. Cumplir con los procedimientos e instructivos de trabajo del sistema de calidad aplicables al cargo y las labores desempeñadas.
14. Conocer, divulgar e implementar las políticas de LOGISTECSA.
15. Participar activamente en los programas de salud ocupacional y seguridad industrial.
16. Mantener buenas relaciones con el personal directivo y demás colaboradores de la empresa de acuerdo a la función desempeñada.
17. Ejecutar las demás funciones que le sean asignadas por el jefe inmediato.

3. Coordinación del Puesto

Jefe Inmediato: Gerente de Operaciones.

Otros puestos que pueden darle instrucciones: Gerente General y/o Coordinador de Operaciones.

Interacción Interna con: Coordinadores de todas las áreas y demás empleados.

Internación Externa con: Proveedores y público en general.

Supervisa a: Auxiliar de Distribución y Auxiliar de Transporte.

Tareas que se supervisan: Ingresos, egresos y devoluciones de mercaderías, cumplimiento de ruta, entrega de mercadería a tiempo.

Tareas que no se supervisan: Las demás inherentes a cada puesto.

Eventualmente es sustituido por: Coordinador de Operaciones, Coordinador de Calidad y Procesos.

4. Condiciones físicas

Ambiente: el titular dedica el 50% del tiempo de su jornada a tareas administrativas, el restante 50% a tareas de supervisión y físicas en un ambiente de colaboración, armonía y apoyo.

Entorno: Las oficinas e instalaciones donde se desempeña el trabajador poseen una buena iluminación, calidad del aire, buena temperatura, tamaño de la oficina definido en un espacio suficiente y seguridad.

En qué horas se trabaja: De 8:30 a.m. a 13:00 p.m.
De 14:00 p.m. a 17:30 p.m.

Períodos de descanso: De 13:00 p.m. a 14:00 p.m.
Se otorga 10 minutos al día adicionales para descanso.

5. Habilidades requeridas

Intelectuales

1. Aptitud Numérica
2. Velocidad Perceptual
3. Compresión verbal
4. Buena Memoria
5. Razonamiento Inductivo
6. Razonamiento Deductivo

Manuales

1. Manejo de Equipo de Computo
2. Manejo de Equipo de Oficina
3. Velocidad
4. Capacidad de respuesta
5. Precisión

Interpersonales

1. Definir un problema
2. Solucionar el problema
3. Asertividad
4. Empatía
5. Saber escuchar
6. Saber relacionarse
7. Disculparse

6. Accesorios

Reportes escritos y verbales que prepara o utiliza:

- Informes
- Manuales
- Correspondencia
- Otros

Máquinas y equipo utilizado:

- Computadora
- Calculadora
- Fax
- Teléfono
- Móvil

Herramientas Manuales:

- Utiliza herramientas inherentes a sus funciones

Equipo de protección personal:

- Utiliza equipo de seguridad para el ingreso al área de bodegas y logística

7. Conocimientos requeridos

Universidad/Cursos especiales/Experiencia/Capacitación

Requiere título universitario en Ingeniería Comercial o carreras afines, experiencia mínima de 3 años en funciones de coordinador o asistente en distribución y logística de transporte.

8. Requisitos especiales

Viajes: Disponibilidad para viajar dentro y fuera de la ciudad.

Trabajo Nocturno: Disponibilidad para realizar trabajos, reuniones entre otras actividades que puedan presentarse en horas nocturnas.

Horas Extras: Disponibilidad para trabajar fuera del horario laboral.

Fines de semana: Disponibilidad para trabajar fines de semana.

9. Competencias:

Nombre de la Competencia	A	B	C	D
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS POR FUNCIONES				
Iniciativa - Autonomía y Sencillez	X			
Dinamismo y energía		X		
Capacidad de Planificación y Organización			X	
Innovación		X		
Nivel de Compromiso-Disciplina personal-Productividad	X			
Temple	X			

*Estas competencias deberá poseer el coordinador de distribución y transporte de la empresa.

10. Condiciones Personales:

- Sociable, amable, buen carácter, excelentes relaciones humanas
- Más de 25 años de edad
- Preferentemente de sexo masculino

Descripción del Puesto

Nombre del área o división: **OPERACIONES**

Título actual del puesto: **COORDINADOR DE SERVICIO AL CLIENTE**

Código del Puesto: CSC-001

1. **Misión del Puesto**

Atender a nuestros los clientes, de forma oportuna y cordial, brindando toda la información necesaria para lograr su satisfacción. Prestar apoyo oportuno y eficiente a las labores de LOGISTECSA.

2. **Contenido del Puesto**

1. Atender al cliente en forma oportuna, a través de la recepción de todas las solicitudes, quejas y reclamos.
2. Vigilar por que la solución de solicitudes, quejas y reclamos del cliente se lleve a cabo de manera rápida y eficiente.
3. Comunicarse con el cliente: antes, durante y después; para hacer un seguimiento sobre la conformidad del servicio prestado.
4. Coordinar la duración del ciclo pedido - entrega.
5. Vigilar la disponibilidad e inventario del producto.
6. Mantener informado al cliente sobre la situación del pedido a lo largo de toda la cadena logística.
7. Tener flexibilidad ante situaciones inusuales.
8. Coordinar las devoluciones de productos sobrantes y defectuosos.
9. Asegurar respuestas a las emergencias de manera cortes y confiable.
10. Actuar sin errores (en el producto y en la información que llega al cliente).
11. Minimizar el tiempo de entrega, de pedidos y de información solicitada.
12. Mantener buen trato y relaciones con el cliente.
13. Reducir el tiempo de atención a reclamos.
14. Garantizar el servicio prestado.

15. Cumplir con los procedimientos e instructivos de trabajo del sistema de calidad aplicables al cargo y las labores desempeñadas.
16. Conocer, divulgar e implementar las políticas de LOGISTECSA.
17. Mantener buenas relaciones con el personal directivo y demás colaboradores de la empresa de acuerdo a la función desempeñada.
18. Ejecutar las demás funciones que le sean asignadas por el jefe inmediato.

3. Coordinación del Puesto

Jefe Inmediato: Gerente de Operaciones.

Otros puestos que pueden darle instrucciones: Gerente General y/o Coordinador de Operaciones y/o Coordinador Administrativo – Financiero.

Interacción Interna con: Coordinaciones y/o empleados en general.

Internación Externa con: Proveedores y público en general.

Supervisa a: Auxiliar de Servicio al Cliente.

Tareas que se supervisan: Seguimiento y solución de quejas y problemas, seguimiento de calidad en los procesos de atención al cliente.

Tareas que no se supervisan: Las demás inherentes a cada puesto.

Eventualmente es sustituido por: Coordinador de Operaciones.

4. Condiciones físicas

Condiciones que rodean el área laboral

Ambiente: el titular dedica el 100% del tiempo de su jornada a tareas administrativas y de supervisión, en un ambiente de colaboración, armonía y apoyo.

Entorno: Las oficinas e instalaciones donde se desempeña el trabajador poseen una buena iluminación, calidad del aire, buena temperatura, tamaño de la oficina definido en un espacio suficiente y seguridad.

En qué horas se trabaja:	De 8:30 a.m. a 13:00 p.m. De 14:00 p.m. a 17:30 p.m.
Períodos de descanso:	De 13:00 p.m. a 14:00 p.m. Se otorga 10 minutos al día adicionales para descanso.

5. Habilidades requeridas

Intelectuales

1. Compresión verbal
2. Buena Memoria
3. Razonamiento Inductivo
4. Razonamiento Deductivo

Manuales

1. Manejo de Equipo de Computo
2. Manejo de Equipo de Oficina
3. Capacidad de respuesta
4. Precisión

Interpersonales

1. Definir un problema
2. Solucionar el problema
3. Asertividad
4. Empatía

6. Accesorios

Reportes escritos y verbales que prepara o utiliza:

- Presupuestos
- Informes
- Manuales

- Correspondencia
- Otros

Máquinas y equipo utilizado:

- Computadora
- Calculadora
- Fax
- Teléfono
- Móvil

Herramientas Manuales:

- Utiliza herramientas inherentes a sus funciones

Equipo de protección personal:

Utiliza equipo de seguridad para el ingreso al área de bodegas y logística

7. Conocimientos requeridos

Universidad/Cursos especiales/Experiencia/Capacitación

Requiere título universitario en Ingeniería Comercial en Administración, Contabilidad y Auditoría, Economía o carreras afines, experiencia mínima de tres años en funciones de técnicas en estudios estadísticos e investigación en el área de servicio al cliente, haber realizado cursos de servicio al cliente, marketing de servicios, negociación o similares, conocer de inglés técnico.

8. Requisitos especiales

Horas Extras: Disponibilidad para trabajar fuera del horario laboral.

9. Competencias:

Nombre de la Competencia	A	B	C	D
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS POR FUNCIONES				
Iniciativa		X		
Orientación al cliente		X		
Negociación			X	
Comunicación			X	
Responsabilidad	X			

*Estas competencias deberá poseer el coordinador de Servicio al Cliente de la empresa.

10. Condiciones Personales:

- Sociable, amable, buen carácter, excelentes relaciones humanas
- Más de 25 años de edad
- Sexo masculino y/o femenino

Descripción del Puesto	
Nombre del área o división: **OPERACIONES**	
Título actual del puesto: **COORDINADOR DE RECURSOS HUMANOS**	
	Código del Puesto: CRH-001

1. Misión del Puesto

Velar por el acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la empresa, en beneficio del individuo y de la propia organización, velando por el cumplimiento de la estrategia organizacional.

2. Contenido del Puesto

1. Elaborar y/o modificar los manuales de recursos humanos en el caso de ser necesario para la empresa.
2. Conocer, conservar y reclutar al personal que tengan las mismas visiones, objetivos y estén comprometidos con la empresa.

3. Contratar y capacitar a los empleados y prospectos de empleados.
4. Aplicar los procesos de Gestión de Talento Humano que precise la organización.
5. Supervisar al personal de tal forma que las actividades se realicen adecuadamente.
6. Responsable de planificar, organizar y verificar la eficiencia en los subsistemas de la empresa.
7. Reportar a la gerencia general la consecución y el cumplimiento de los subsistemas de recursos humanos.
8. Responsable de mediar conflictos entre empleados.
9. Responsable de mantener un clima laboral adecuado, velando por el bienestar de los empleados y de la empresa.

3. Coordinación del Puesto

Jefe Inmediato: Gerente General.

Otros puestos que pueden darle instrucciones: Gerente de Operaciones.

Interacción Interna con: Coordinadores y demás empleados de la empresa.

Internación Externa con: Proveedores.

Supervisa a: Áreas de la empresa.

Actividades que supervisa: Cumplimiento de tareas asignadas y objetivos de la organización.

Eventualmente es sustituido por: Gerente General.

4. Condiciones físicas

Ambiente: el titular dedica el 100% del tiempo de su jornada a tareas administrativas y de supervisión en un ambiente de colaboración, armonía y apoyo.

Entorno: Las oficinas e instalaciones donde se desempeña el trabajador poseen una buena iluminación, calidad del aire, buena temperatura, tamaño de la oficina definido en un espacio suficiente y seguridad.

En qué horas se trabaja: De 8:30 a.m. a 13:00 p.m.
De 14:00 p.m. a 17:30 p.m.

Períodos de descanso: De 13:00 p.m. a 14:00 p.m.
Se otorga 10 minutos al día adicionales para descanso.

5. Habilidades requeridas

Intelectuales

1. Compresión verbal
2. Buena Memoria
3. Razonamiento Inductivo
4. Razonamiento Deductivo

Manuales

1. Manejo de Equipo de Computo
2. Manejo de Equipo de Oficina
3. Capacidad de respuesta
4. Precisión

Interpersonales

1. Definir un problema
2. Solucionar el problema
3. Asertividad
4. Empatía
5. Saber escuchar
6. Saber relacionarse
7. Disculparse

6. Accesorios

Reportes escritos y verbales que prepara o utiliza:

- Actas
- Presupuestos
- Informes
- Manuales
- Correspondencia
- Otros

Máquinas y equipo utilizado:

- Computadora
- Calculadora
- Fax
- Teléfono
- Móvil

Herramientas Manuales:

- Utiliza herramientas inherentes a sus funciones

Equipo de protección personal:

- Utiliza equipo de seguridad para el ingreso al área de bodegas y logística

7. Conocimientos requeridos

Universidad/Cursos especiales/Experiencia/Capacitación

Ingeniero Comercial, Administración de Empresa mención Recursos Humanos, Psicología Industrial o carreras afines, experiencia mínima de 5 años en funciones de ejecución de actividades relacionadas con la administración de los subsistemas de recursos humanos, proyección de mejoramiento a corto plazo en algún curso o maestría importante afín.

8. Requisitos Especiales

Viajes: Disponibilidad para viajar dentro y fuera de la ciudad.

Trabajo Nocturno: Disponibilidad para realizar trabajos, reuniones entre otras actividades que puedan presentarse en horas nocturnas.

Horas Extras: Disponibilidad para trabajar fuera del horario laboral.

Fines de semana: Disponibilidad para trabajar fines de semana.

9. Competencias:

Nombre de la Competencia	A	B	C	D
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS POR FUNCIONES				
Habilidad Analítica	X			
Negociación		X		
Desarrollo de relaciones		X		
Desarrollo estratégico de recursos humanos		X		

*Estas competencias deberá poseer el coordinador de recursos humanos de la empresa.

10. Condiciones Personales:

- Sociable, amable, buen carácter, excelentes relaciones humanas
- Más de 25 años de edad
- Preferentemente sexo femenino

Descripción del Puesto	
Nombre del área o división: **OPERACIONES**	
Título actual del puesto: **JEFE DE BODEGA**	**Código del Puesto: JEB-001**

1. Misión del Puesto

Velar porque la operación logística sea óptima, eficiente y eficaz, estableciendo controles y haciendo seguimiento a éstos dentro del Centro Logístico con apoyo de su grupo de trabajo. Informar al Coordinador de operaciones, el movimiento de la operación diariamente y de igual manera solicitar su apoyo en las decisiones que se requieran.

2. Contenido del Puesto

1. Organizar su plan de trabajo de acuerdo a las necesidades de la operación, con respecto a las instrucciones recibidas.
2. Informar oportunamente al coordinador de operaciones acerca del movimiento de la operación.
3. Responsable sobre los inventarios a su cargo.
4. Realizar picking (facturación de pedidos).
5. Presentar a su jefe inmediato informes que ayuden al rediseño de procesos administrativos y logísticos para el buen rendimiento en la ejecución de la operación.
6. Coordinar y colaborar con el aseo de toda el área de trabajo.
7. Elaborar y enviar reportes solicitados por los clientes.
8. Recibir y enviar facturas por cobrar.
9. Recibir y enviar facturas por pagar.
10. Enviar y recibir documentos de clientes.
11. Coordinar entregas con los clientes.
12. Coordinar despachos conjuntamente con el área de transporte.
13. Coordinar la recepción y entrega de devoluciones.
14. Coordinar la recepción de la mercadería que llega.
15. Coordinar y enviar mercadería a provincias.
16. Cumplir y responder por el Sistema de Calidad del área.
17. Cumplir con los procedimientos e instructivos de trabajo del sistema de calidad aplicables al cargo y las labores desempeñadas.
18. Conocer, divulgar e implementar las políticas de LOGISTECSA.
19. Participar activamente en los programas de salud ocupacional y seguridad industrial.
20. Mantener buenas relaciones con el personal directivo y demás colaboradores de la empresa de acuerdo a la función desempeñada.
21. Ejecutar las demás funciones que le sean asignadas por el jefe inmediato.

3. Coordinación del Puesto

Jefe Inmediato: Coordinador de Operaciones

Otros puestos que pueden darle instrucciones: Gerente General y/o Gerente de Operaciones

Interacción Interna con: Coordinadores y empleados de la empresa

Internación Externa con: Proveedores y público en general

Supervisa a: No Supervisa

Eventualmente es sustituido por: Coordinador de Operaciones

4. Condiciones físicas

Ambiente: el titular dedica el 30% del tiempo de su jornada a tareas administrativas y el restante 70% dedica a tareas de despacho en un ambiente de colaboración, armonía y apoyo.

Entorno: Las oficinas e instalaciones donde se desempeña el trabajador poseen una buena iluminación, calidad del aire, buena temperatura, tamaño de la oficina definido en un espacio suficiente y seguridad.

En qué horas se trabaja: De 8:30 a.m. a 13:00 p.m.
De 14:00 p.m. a 17:30 p.m.

Períodos de descanso: De 13:00 p.m. a 14:00 p.m.
Se otorga 10 minutos al día adicionales para descanso.

5. Habilidades requeridas

Intelectuales

1. Compresión verbal
2. Buena Memoria
3. Razonamiento Inductivo
4. Razonamiento Deductivo

Manuales

1. Manejo de Equipo de Computo
2. Manejo de Equipo de Oficina
3. Capacidad de respuesta
4. Precisión

Interpersonales

1. Definir un problema
2. Solucionar el problema
3. Asertividad
4. Empatía
5. Saber escuchar
6. Saber relacionarse
7. Disculparse

6. Accesorios

Reportes escritos y verbales que prepara o utiliza:

- Presupuestos
- Informes
- Manuales
- Correspondencia
- Otros

Máquinas y equipo utilizado:

- Computadora
- Calculadora
- Fax
- Teléfono
- Móvil

Herramientas Manuales:

- Utiliza herramientas inherentes a sus funciones

Equipo de protección personal:

Utiliza equipo de seguridad para el ingreso al área de bodegas y logística

7. Conocimientos requeridos

Universidad/Cursos especiales/Experiencia/Capacitación

Egresado o cursando Administración de Empresa, Contabilidad y Auditoría o carreras afines, experiencia mínima de 2 años como jefe de bodega, haber realizado cursos de servicio al cliente, negociación o similares.

8. Requisitos Especiales

Viajes: Disponibilidad para viajar dentro y fuera de la ciudad.

Trabajo Nocturno: Disponibilidad para realizar trabajos, reuniones entre otras actividades que puedan presentarse en horas nocturnas.

Horas Extras: Disponibilidad para trabajar fuera del horario laboral.

9. Competencias:

Nombre de la Competencia	A	B	C	D
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS POR FUNCIONES				
Colaboración	X			
Dinamismo - Energía		X		
Autocontrol		X		
Comunicación			X	
Franqueza-Confiabilidad-Integridad	X			

*Estas competencias deberá poseer el jefe de bodega de la empresa.

10. Condiciones Personales:

- Sociable, amable, buen carácter, excelentes relaciones humanas
- Más de 22 años de edad
- Preferentemente sexo masculino

Descripción del Puesto	
Nombre del área o división: **OPERACIONES**	
Título actual del puesto: **JEFE DE ACONDICIONAMIENTO**	
	Código del Puesto: JDA-001

1. **Misión del Puesto**

Realizar labores de apoyo, trámite, inspección y registro para el área de acondicionamiento, y participar en la implementación de los planes y programas de trabajo.

2. **Contenido del Puesto**

1. Velar por el abastecimiento de los insumos y herramientas de trabajo necesarias en los puestos de trabajo en el área de acondicionamiento.
2. Realizar checklist de verificación del espacio físico y sus condiciones de orden y aseo en cada línea de producción.
3. Velar que las líneas de acondicionamiento estén definidas y separadas físicamente para garantizar la no mezcla de productos.
4. Capacitar conjuntamente con el coordinador de operaciones a los funcionarios bajo su responsabilidad en las actividades básicas operativas.
5. Verificar el ingreso de producto al área de acondicionamiento: condiciones físicas identificación, lote, cantidades de acuerdo a cada orden de trabajo (WO) en cada una de las líneas de trabajo.
6. Revisar constantemente durante el proceso de acondicionamiento que las órdenes de trabajo sean realizadas según lo descrito en estas, comparando lo realizado en el producto con lo descrito en la orden de trabajo, y de ser necesario, realizar los correctivos inmediatamente junto con el jefe de línea respectivo.
7. Calcular, basado en tablas estándar, los tamaños de muestra a inspeccionar durante el proceso de acondicionamiento.

8. Es su responsabilidad, en caso de encontrar una no conformidad o defecto en el producto (según exigencia del cliente), que la orden de trabajo sea verificada en un 100% y las deficiencias sean corregidas.
9. Realizar los registros de las órdenes de trabajo.
10. Asegurar la entrega correcta y completa de la documentación al representante de calidad del Cliente en LOGISTECSA.
11. Realizar y presentar al Coordinador de Calidad y Procesos el registro diario de órdenes de trabajo realizadas en acondicionamiento.
12. Mostrar una atención diligente y preactiva con el área de calidad del cliente.
13. Cumplir con los procedimientos e instructivos de trabajo del sistema de calidad aplicables al cargo y las labores desempeñadas.
14. Conocer, divulgar e implementar las políticas de LOGISTECSA.
15. Participar activamente en los programas de salud ocupacional y seguridad industrial.
16. Mantener buenas relaciones con el personal directivo y demás colaboradores de la empresa de acuerdo a la función desempeñada.
17. Ejecutar las demás funciones que le sean asignadas por el jefe inmediato.

3. Coordinación del Puesto

Jefe Inmediato: Coordinador de Operaciones.

Otros puestos que pueden darle instrucciones: Gerente General y/o Gerente de Operaciones.

Interacción Interna con: Coordinadores y demás empleados de la empresa.

Internación Externa con: Proveedores y público en general.

Supervisa a: Auxiliar de Acondicionamiento.

Tareas que se supervisan: Separación, codificación, etiquetación y sellamiento de los productos.

Tareas que no se supervisan: Las demás inherentes a cada puesto.

Eventualmente es sustituido por: Coordinador de Operaciones y/o Auxiliar de Operaciones.

4. Condiciones físicas

Ambiente: el titular dedica el 50% del tiempo de su jornada a tareas administrativas, el restante 50% dedica a tareas de supervisión y físicas en un ambiente de colaboración, armonía y apoyo.

Entorno: Las oficinas e instalaciones donde se desempeña el trabajador poseen una buena iluminación, calidad del aire, buena temperatura, tamaño de la oficina definido en un espacio suficiente y seguridad.

En qué horas se trabaja: De 8:30 a.m. a 13:00 p.m.
De 14:00 p.m. a 17:30 p.m.

Períodos de descanso: De 13:00 p.m. a 14:00 p.m.
Se otorga 10 minutos al día adicionales para descanso.

5. Habilidades requeridas

Intelectuales

1. Velocidad Perceptual
2. Compresión verbal
3. Buena Memoria
4. Razonamiento Inductivo
5. Razonamiento Deductivo

Manuales

1. Manejo de Equipo de Computo
2. Manejo de Equipo de Oficina
3. Capacidad de respuesta
4. Precisión

Interpersonales

1. Definir un problema
2. Solucionar el problema
3. Asertividad
4. Empatía
5. Saber escuchar
6. Saber relacionarse
7. Disculparse

6. Accesorios

Reportes escritos y verbales que prepara o utiliza:

- Informes
- Manuales
- Correspondencia
- Otros

Máquinas y equipo utilizado:

- Computadora
- Calculadora
- Fax
- Teléfono
- Móvil

Herramientas Manuales:

- Utiliza herramientas inherentes a sus funciones

Equipo de protección personal:

Utiliza equipo de seguridad para el ingreso al área de bodegas y logística

7. Conocimientos requeridos

Universidad/Cursos especiales/Experiencia/Capacitación

Egresado o cursando Administración de Empresa, Contabilidad y Auditoría o carreras afines, experiencia mínima de 2 años como jefe de acondicionamiento o bodega, haber realizado cursos de servicio al cliente, negociación o similares.

8. Requisitos Especiales

Viajes: Disponibilidad para viajar dentro y fuera de la ciudad.

Trabajo Nocturno: Disponibilidad para realizar trabajos, reuniones entre otras actividades que puedan presentarse en horas nocturnas.

Horas Extras: Disponibilidad para trabajar fuera del horario laboral.

Fines de semana: Disponibilidad para trabajar fines de semana.

9. Competencias:

Nombre de la Competencia	A	B	C	D
COMPETENCIAS ESPECíFICAS POR FUNCIONES				
Calidad de trabajo	X			
Dinamismo - Energía		X		
Modalidad de Contacto			X	
Orientación al cliente		X		

*Estas competencias deberá poseer el jefe de acondicionamiento de la empresa.

10. Condiciones Personales:

- Sociable, amable, buen carácter, excelentes relaciones humanas
- Más de 22 años de edad
- Preferentemente sexo masculino

Descripción del Puesto	
Nombre del área o división: **OPERACIONES**	
Título actual del puesto: **AUXILIAR DE SERVICIO AL CLIENTE**	
	Código del Puesto: ASC-001

1. Misión del Puesto

Brindar servicio al cliente interno LOGISTECSA – GRUPO FARMA, para fomentar y mantener su satisfacción.

2. Contenido del Puesto

1. Recibir quejas, reclamos, inquietudes del GRUPO FARMA y solucionarlos, cordial y eficientemente.
2. Mantener contacto con el GRUPO FARMA, para la facturación de pedidos.
3. Recibir pedidos y entregar al jefe de bodega para el despacho correspondiente.
4. Recibir solicitudes de pedidos de muestras médicas.
5. Realizar descargas para actualizar en el sistema, la bodega de producto terminado.
6. Realizar descargas para solicitudes de muestras médicas.
7. Coordinar la recepción de la devolución de productos.
8. Cumplir con los procedimientos e instructivos de trabajo del sistema de calidad aplicables al cargo y las labores desempeñadas.
9. Conocer, divulgar e implementar las políticas de LOGISTECSA.
10. Participar activamente en los programas de salud ocupacional y seguridad industrial.
11. Mantener buenas relaciones con el personal directivo y demás colaboradores de la empresa de acuerdo a la función desempeñada.
12. Ejecutar las demás funciones que le sean asignadas por el jefe inmediato.

3. Coordinación del Puesto

Jefe Inmediato: Coordinador de Servicio al Cliente.

Otros puestos que pueden darle instrucciones: Gerente General, Gerente de Operaciones.

Interacción Interna con: Coordinador de Servicio al Cliente, Auxiliar de distribución y transporte.

Internación Externa con: Proveedores y público en general.

Supervisa a: No supervisa.

Eventualmente es sustituido por: Coordinador de Operaciones.

4. Condiciones físicas

Ambiente: el titular dedica el 100% del tiempo de su jornada a tareas administrativas en un ambiente de colaboración, armonía y apoyo.

Entorno: Las oficinas e instalaciones donde se desempeña el trabajador poseen una buena iluminación, calidad del aire, buena temperatura, tamaño de la oficina definido en un espacio suficiente y seguridad.

En qué horas se trabaja: De 8:30 a.m. a 13:00 p.m.
De 14:00 p.m. a 17:30 p.m.

Períodos de descanso: De 13:00 p.m. a 14:00 p.m.
Se otorga 10 minutos al día adicionales para descanso

5. Habilidades requeridas

Intelectuales

1. Compresión verbal
2. Buena Memoria
3. Razonamiento Inductivo
4. Razonamiento Deductivo

Manuales

1. Manejo de Equipo de Computo
2. Manejo de Equipo de Oficina
3. Capacidad de respuesta
4. Precisión

Interpersonales

1. Definir un problema
2. Solucionar el problema
3. Asertividad
4. Empatía
5. Saber escuchar
6. Disculparse

6. Accesorios

Reportes escritos y verbales que prepara o utiliza:

- Informes
- Manuales
- Correspondencia
- Otros

Máquinas y equipo utilizado:

- Computadora
- Calculadora
- Fax
- Teléfono

Herramientas Manuales:

- Utiliza herramientas inherentes a sus funciones

Equipo de protección personal:

Utiliza equipo de seguridad para el ingreso al área de bodegas y logística

7. Conocimientos requeridos

Universidad/Cursos especiales/Experiencia/Capacitación

Egresado o cursando Administración de Empresa, Banca y Finanzas, Contabilidad y Auditoría o carreras afines, experiencia mínima de 1 año en servicio al cliente, haber realizado cursos relacionados al cargo.

8. Requisitos Especiales

Horas Extras: Disponibilidad para trabajar fuera del horario laboral.

9. Competencias:

Nombre de la Competencia	A	B	C	D
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS POR FUNCIONES				
Iniciativa - Autonomía		X		
Productividad		X		
Tolerancia a la presión			X	
Orientación al cliente			X	
Confianza en sí mismo	X			

*Estas competencias deberá poseer el auxiliar de servicio al cliente de la empresa.

10. Condiciones Personales:

- Sociable, amable, buen carácter, excelentes relaciones humanas
- Más de 22 años de edad
- Sexo Masculino o Femenino

Descripción del Puesto	
Nombre del área o división: **ADMINISTRATIVA - FINANCIERA**	
Título actual del puesto: **AUXILIAR CONTABLE**	
	Código del Puesto: ADC-001

1. Misión del Puesto

Garantizar el apoyo operativo a la coordinación administrativa - financiera, para efectos de administrar los recursos de LOGISTECSA, efectuar los gastos y manejar eficientemente su patrimonio.

2. Contenido del Puesto:

1. Ingresar la información al sistema contable MQR.
2. Realizar facturación de clientes.
3. Elaborar comprobantes de egreso.

4. Elaborar retenciones en la fuente, cheques y comprobantes de egreso para pago a proveedores.
5. Elaborar cheques.
6. Elaborar comprobantes de retención.
7. Contabilizar las horas extras del personal.
8. Llevar registro y hacer un seguimiento de las cuentas pendientes de pago.
9. Entregar informes varios solicitados por la Coordinación Financiera.
10. Archivar y mantener actualizada la documentación relacionada con el área.
11. Atender y efectuar llamadas telefónicas que sean necesarias para el funcionamiento del área.
12. Reemplazar al Coordinador Financiero.
13. Cumplir con los procedimientos e instructivos de trabajo del sistema de calidad aplicables al cargo y las labores desempeñadas.
14. Conocer, divulgar e implementar las políticas de LOGISTECSA.
15. Participar activamente en los programas de salud ocupacional y seguridad industrial.

3. Coordinación del Puesto

Jefe Inmediato: Coordinador Administrativo – Financiero.

Otros puestos que pueden darle instrucciones: Demás Coordinadores, Gerente General.

Interacción Interna con: Coordinador Administrativo – Financiero, demás empleados.

Internación Externa con: Proveedores y público en general.

Supervisa a: No supervisa.

Eventualmente es sustituido por: Coordinador Administrativo – Financiero.

4. Condiciones físicas

Ambiente: el titular dedica el 100% del tiempo de su jornada a tareas administrativas en un ambiente de colaboración, armonía y apoyo.

Entorno: Las oficinas e instalaciones donde se desempeña el trabajador poseen una buena iluminación, calidad del aire, buena temperatura, tamaño de la oficina definido en un espacio suficiente y seguridad.

En qué horas se trabaja: De 8:30 a.m. a 13:00 p.m.
De 14:00 p.m. a 17:30 p.m.

Períodos de descanso: De 13:00 p.m. a 14:00 p.m.
Se otorga 10 minutos al día adicionales para descanso.

5. Habilidades requeridas

Intelectuales

1. Aptitud Numérica
2. Compresión verbal
3. Buena Memoria
4. Razonamiento Inductivo
5. Razonamiento Deductivo

Manuales

1. Manejo de Equipo de Computo
2. Manejo de Equipo de Oficina
3. Capacidad de respuesta
4. Precisión

Interpersonales

1. Asertividad
2. Empatía
3. Saber escuchar
4. Saber relacionarse

6. Accesorios

Reportes escritos y verbales que prepara o utiliza:

- Informes
- Manuales
- Correspondencia
- Otros

Máquinas y equipo utilizado:

- Computadora
- Calculadora
- Fax
- Teléfono

Herramientas Manuales:

- Utiliza herramientas inherentes a sus funciones

Equipo de protección personal:

- Utiliza equipo de seguridad para el ingreso al área de bodegas y logística

7. Conocimientos requeridos

Universidad/Cursos especiales/Experiencia/Capacitación

Egresado o cursando Contabilidad y Auditoría, experiencia mínima de 1 año como auxiliar contable, haber realizado cursos de tributación, contabilidad u otros relacionados al cargo.

8. Requisitos Especiales

Horas Extras: Disponibilidad para trabajar fuera del horario laboral.

9. Competencias:

Nombre de la Competencia	A	B	C	D
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS POR FUNCIONES				
Iniciativa - Autonomía		X		
Capacidad de Aprender		X		
Dinamismo y energía			X	
Responsabilidad			X	
Habilidad Analítica				X

*Estas competencias deberá poseer el auxiliar contable de la empresa.

10. Condiciones Personales:

- Sociable, amable, buen carácter, excelentes relaciones humanas
- Más de 20 años de edad
- Sexo Masculino o Femenino

Descripción del Puesto	
Nombre del área o división: **OPERACIONES**	
Título actual del puesto: **AUXILIAR DE DISTRIBUCIÓN**	
	Código del Puesto: AUD-001

1. Misión del Puesto

Velar para que la mercadería se distribuya de acuerdo a los pedidos realizados, y con la documentación en orden requerida para su despacho.

2. Contenido del Puesto

1. Recibir la mercadería que arriba.
2. Organizar la mercadería según destinos.
3. Distribuir dentro del área de despacho la mercadería.
4. Coordinar el parqueo de vehículos que arriban para el despacho de mercadería.

5. Entregar la mercadería y documentación a los transportistas.
6. Recibir devoluciones, ordenar documentos y entregar a bodegas.
7. Ingresar la documentación al sistema TMS.
8. Seguir todo el proceso de trasporte y distribución.
9. Mantener el orden, aseo, buena presencia y seguridad del área de despacho.
10. Utilizar adecuadamente la dotación y el equipo necesario, para cumplir con las normas de seguridad industrial y salud ocupacional.
11. Conocer, divulgar e implementar las políticas de LOGISTECSA.
12. Mantener buenas relaciones con el personal directivo y demás colaboradores de la empresa de acuerdo a la función desempeñada.
13. Ejecutar las demás funciones que le sean asignadas por el jefe inmediato.

3. Coordinación del Puesto

- Jefe Inmediato: Coordinador de Transporte y Distribución.
- Otros puestos que pueden darle instrucciones: Demás Coordinadores, Gerente General. Interacción Interna con: Coordinador de Transporte y Distribución, demás empleados.
- Internación Externa con: Proveedores y público en general.
- Supervisa a: No supervisa.
- Eventualmente es sustituido por: Coordinador de Transporte y Distribución.

4. Condiciones físicas

Ambiente: el titular dedica el 100% del tiempo de su jornada a tareas físicas de distribución en un ambiente de colaboración, armonía y apoyo.

Entorno: Las oficinas e instalaciones donde se desempeña el trabajador poseen una buena iluminación, calidad del aire, buena temperatura, tamaño de la oficina definido en un espacio suficiente y seguridad.

En qué horas se trabaja:	De 8:30 a.m. a 13:00 p.m. De 14:00 p.m. a 17:30 p.m.
Períodos de descanso:	De 13:00 p.m. a 14:00 p.m. Se otorga 10 minutos al día adicionales para descanso.

5. Habilidades requeridas

Intelectuales

1. Aptitud Numérica
2. Compresión verbal
3. Buena Memoria
4. Razonamiento Inductivo
5. Razonamiento Deductivo

Manuales

1. Manejo de Equipo de Computo
2. Manejo de Equipo de Oficina
3. Capacidad de respuesta
4. Precisión.

Interpersonales

1. Asertividad
2. Empatía
3. Saber escuchar
4. Saber relacionarse
5. Disculparse

6. Accesorios

Reportes escritos y verbales que prepara o utiliza:

- Actas
- Presupuestos

- Informes
- Manuales
- Correspondencia
- Otros

Máquinas y equipo utilizado:

- Computadora
- Calculadora
- Fax
- Teléfono

Herramientas Manuales:

- Utiliza herramientas inherentes a sus funciones

Equipo de protección personal:

- Utiliza equipo de seguridad para el ingreso al área de bodegas y logística

7. Conocimientos requeridos

Universidad/Cursos especiales/Experiencia/Capacitación

Mínimo Bachiller, experiencia mínima de 2 años como auxiliar de distribución en cualquier empresa, cursos de Microsoft office.

8. Requisitos Especiales

Horas Nocturnas: Disponibilidad para trabajar en horas de la noche.

Horas Extras: Disponibilidad para trabajar fuera del horario laboral.

Fines de semana: Disponibilidad para laborar fines de semana.

9. Competencias:

Nombre de la Competencia	A	B	C	D
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS POR FUNCIONES				
Iniciativa - Autonomía		X		
Capacidad de Aprender			X	
Dinamismo y energía			X	
Responsabilidad		X		
Tolerancia a la presión			X	

*Estas competencias deberá poseer el auxiliar de distribución de la empresa.

10. Condiciones Personales:

- Sociable, amable, buen carácter, excelentes relaciones humanas
- Más de 20 años de edad
- Preferentemente sexo masculino

Descripción del Puesto	
Nombre del área o división: **GERENCIA GENERAL**	
Título actual del puesto: **SECRETARÍA – RECEPCIÓN**	
	Código del Puesto: SCR-001

1. Misión del Puesto

Realizar labores asistenciales de oficina, como elaboración, transcripción, recepción, despacho y archivo de documentos, atender y efectuar llamadas telefónicas y atender al personal que visite LOGISTECSA.

2. Contenido del Puesto

1. Receptar e ingresar la correspondencia.
2. Enviar y recibir vía fax correspondencia.
3. Archivar la documentación recibida y enviada.
4. Elaborar documentos, memos e informes que fueran solicitados.

5. Atender al personal y público en general.
6. Entregar el instructivo a los visitantes para el ingreso a las bodegas de LOGISTECSA.
7. Entregar el manual de procedimientos a los transportistas.
8. Atender y efectuar llamadas telefónicas que sean necesarias para el funcionamiento de LOGISTECSA.
9. Controlar la mensajería y correspondencia de salida.
10. Llevar un control de la entrada del personal.
11. Realizar el reporte de facturas de la coordinación de distribución y transporte.
12. Dar soporte a los diferentes departamentos.
13. Cumplir con los procedimientos e instructivos de trabajo del sistema de calidad aplicables al cargo y las labores desempeñadas.
14. Conocer, divulgar e implementar las políticas de LOGISTECSA.
15. Participar activamente en los programas de salud ocupacional y seguridad industrial.
16. Mantener buenas relaciones con el personal directivo y demás colaboradores de la empresa de acuerdo a la función desempeñada.
17. Ejecutar las demás funciones que le sean asignadas por el jefe inmediato.

3. Coordinación del Puesto

- Jefe Inmediato: Gerente General y Gerente de Operaciones.
- Otros puestos que pueden darle instrucciones: Demás Coordinadores, y empleados de la empresa.
- Interacción Interna con: Coordinadores y demás empleados de la empresa.
- Internación Externa con: Proveedores y público en general.
- Supervisa a: No supervisa.
- Eventualmente es sustituido por: Auxiliar Contable.

4. Condiciones físicas

Ambiente: el titular dedica el 100% del tiempo de su jornada a tareas administrativas en un ambiente de colaboración, armonía y apoyo.

Entorno: Las oficinas e instalaciones donde se desempeña el trabajador poseen una buena iluminación, calidad del aire, buena temperatura, tamaño de la oficina definido en un espacio suficiente y seguridad.

En qué horas se trabaja: De 8:30 a.m. a 13:00 p.m.
De 14:00 p.m. a 17:30 p.m.

Períodos de descanso: De 13:00 p.m. a 14:00 p.m.
Se otorga 10 minutos al día adicionales para descanso.

5. Habilidades requeridas

Intelectuales

1. Aptitud Numérica
2. Compresión verbal
3. Buena Memoria
4. Razonamiento Inductivo
5. Razonamiento Deductivo

Manuales

1. Manejo de Equipo de Computo
2. Manejo de Equipo de Oficina
3. Capacidad de respuesta
4. Precisión

Interpersonales

1. Asertividad
2. Empatía
3. Saber escuchar
4. Saber relacionarse

6. Accesorios

Reportes escritos y verbales que prepara o utiliza:

- Informes
- Manuales
- Correspondencia
- Otros

Máquinas y equipo utilizado:

- Computadora
- Calculadora
- Fax
- Teléfono

Herramientas Manuales:

- Utiliza herramientas inherentes a sus funciones

Equipo de protección personal:

- Utiliza equipo de seguridad para el ingreso al área de bodegas y logística

7. Conocimientos requeridos

Universidad/Cursos especiales/Experiencia/Capacitación

Mínimo Bachiller en Secretariado o Ciencias de comercio y administración, experiencia mínima de 1 año como secretaría, recepcionista en cualquier empresa, cursos de Microsoft office.

8. Requisitos Especiales

Horas Extras: Disponibilidad para trabajar fuera del horario laboral.

9. Competencias:

Nombre de la Competencia	A	B	C	D
COMPETENCIAS ESPECIFICAS POR FUNCIONES				
Iniciativa - Autonomía			X	
Capacidad de Aprender		X		
Dinamismo y energía			X	
Responsabilidad		X		
Tolerancia a la presión			X	
Apoyo a los compañeros			X	

*Estas competencias deberá poseer la secretaría – recepción de la empresa.

10. Condiciones Personales:

- Sociable, amable, buen carácter, excelentes relaciones humanas
- Más de 18 años de edad

Descripción del Puesto	
Nombre del área o división: **OPERACIONES**	
Título actual del puesto: **AUXILIAR DE ASEO Y LIMPIEZA**	
	Código del Puesto: AAL-001

1. Misión del Puesto

Realizar las tareas operativas de aseo, desinfección y limpieza de las instalaciones de LOGISTECSA.

2. Contenido del Puesto

1. Limpiar las oficinas todos los días, las veces necesarias.
2. Limpiar baños de LOGISTECSA, todos los días, las veces que sean necesarias y firmar registro.
3. Limpiar periódicamente ventanas, archivos, sillas y otros.
4. Arreglar las salas de reuniones conforme lo indique su jefe inmediato superior, las veces que sean necesarias, antes y después de una reunión.
5. Dar soporte a los departamentos.

6. Entregar correspondencia urgente cuando el mensajero no está en las oficinas
7. Otras actividades relacionadas directa o indirectamente con las funciones antes indicadas.
8. Responder por el buen uso de electrodomésticos y elementos de aseo a su cargo.
9. Seguir el cronograma de trabajo y las actividades detalladas en el mismo.
10. Firmar registro de entrada y salida.
11. En caso de reuniones antes del horario de trabajo normal, deberá estar mínimo 15 minutos antes para recibir a las personas invitadas.
12. Solicitar autorización a su jefe inmediato superior para realizar actividades solicitadas por el personal de LOGISTECSA (no personales) fuera de las oficinas.
13. Cumplir con los procedimientos e instructivos de trabajo del sistema de calidad aplicables al cargo y las labores desempeñadas.
14. Conocer, divulgar e implementar las políticas de LOGISTECSA.
15. Participar activamente en los programas de salud ocupacional y seguridad industrial.
16. Mantener buenas relaciones con el personal directivo y demás colaboradores de la empresa de acuerdo a la función desempeñada.
17. Ejecutar las demás funciones que le sean asignadas por el jefe inmediato.

3. Coordinación del Puesto

- Jefe Inmediato: Coordinador de Calidad y Procesos.
- Otros puestos que pueden darle instrucciones: Gerente General, demás Coordinadores, y empleados de la empresa.
- Interacción Interna con: Coordinadores y demás empleados de la empresa.
- Internación Externa con: Público en general.

- Supervisa a: No supervisa.
- Eventualmente es sustituido por: Contratación de un empleado eventual.

4. Condiciones físicas

Ambiente: el titular dedica el 100% del tiempo de su jornada a tareas físicas en un ambiente de colaboración, armonía y apoyo.

Entorno: Las oficinas e instalaciones donde se desempeña el trabajador poseen una buena iluminación, calidad del aire, buena temperatura, tamaño de la oficina definido en un espacio suficiente y seguridad.

En qué horas se trabaja: De 8:30 a.m. a 13:00 p.m.
De 14:00 p.m. a 17:30 p.m.

Períodos de descanso: De 13:00 p.m. a 14:00 p.m.
Se otorga 10 minutos al día adicionales para descanso.

5. Habilidades requeridas

Intelectuales

1. Compresión verbal
2. Buena Memoria

Manuales

1. Manejo de herramientas laborales

Interpersonales

1. Asertividad
2. Empatía
3. Saber escuchar
4. Saber relacionarse
5. Disculparse

6. Accesorios

Reportes escritos y verbales que prepara o utiliza:

- Actas
- Presupuestos
- Informes
- Manuales
- Correspondencia
- Otros

Máquinas y equipo utilizado:

- Computadora
- Calculadora
- Fax
- Teléfono

Herramientas Manuales:

- Utiliza herramientas inherentes a sus funciones

Equipo de protección personal:

- Utiliza equipo de seguridad para el ingreso al área de bodegas y logística

7. Conocimientos requeridos

Universidad/Cursos especiales/Experiencia/Capacitación

Mínimo Educación Primaria, experiencia mínima de 2 años como asistente de limpieza en cualquier empresa.

8. Requisitos Especiales

Horas Extras: Disponibilidad para trabajar fuera del horario laboral.

9. Competencias:

Nombre de la Competencia	A	B	C	D
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS POR FUNCIONES				
Dinamismo y energía		X		
Responsabilidad	X			
Tolerancia a la presión			X	

*Estas competencias deberá poseer la auxiliar de limpieza de la empresa.

10. Condiciones Personales:

- Sociable, amable, buen carácter, excelentes relaciones humanas
- Más de 18 años de edad
- Sexo Femenino o Masculino

Descripción del Puesto	
Nombre del área o división: **OPERACIONES**	
Título actual del puesto: **AUXILIAR DE MANTENIMIENTO**	
	Código del Puesto: ADM-001

1. Misión del Puesto

Velar por el buen funcionamiento de los equipos, maquinaria y herramientas, e instalaciones de LOGISTECSA, realizar mantenimientos correctivos y preventivos menores en caso de falla de alguno de estos, y mantener informado sobre los defectos encontrados.

2. Contenido del Puesto

1. Coordinar y realizar labores de mantenimiento preventivo y correctivo menores al sistema eléctrico, reparación de equipos, maquinaria, herramientas e instalaciones de LOGISTECSA.
2. Realizar instalaciones eléctricas, mecánicas y de albañilería menores.
3. Participar en el desarrollo de programas de mantenimiento o instalación de equipos y sistemas de LOGISTECSA.

4. Ejecutar donde aplique el programa anual de calibración y mantenimiento.
5. Analizar los parámetros de control, comportamiento y operación de la maquinaria, equipos y herramientas a su cargo.
6. Evaluar informes sobre el funcionamiento y estado de conservación de los equipos, maquinaria, herramientas e instalaciones.
7. Realizar las labores de vigilancia y control, dentro del ámbito de su competencia y de su responsabilidad e informar sobre su gestión al superior inmediato.
8. Informar las necesidades de repuestos, equipos etc., para el normal funcionamiento de su área y notificar al superior inmediato de las novedades al respecto.
9. Utilizar adecuadamente la dotación y el equipo necesario, para cumplir con las normas de seguridad industrial y salud ocupacional.
10. Conocer, divulgar e implementar las políticas de LOGISTECSA.
11. Participar activamente en los programas de salud ocupacional y seguridad industrial.
12. Mantener buenas relaciones con el personal directivo y demás colaboradores de la empresa de acuerdo a la función desempeñada.
13. Ejecutar las demás funciones que le sean asignadas por el jefe inmediato.

3. Coordinación del Puesto

- Jefe Inmediato: Coordinador de Calidad y Procesos.
- Otros puestos que pueden darle instrucciones: Gerente General, demás Coordinadores, y empleados de la empresa.
- Interacción Interna con: Coordinadores y demás empleados de la empresa.
- Internación Externa con: Ninguno.
- Supervisa a: No supervisa.
- Eventualmente es sustituido por: Contratación de un empleado eventual.

4. Condiciones físicas

Ambiente: el titular dedica el 20% del tiempo de su jornada a tareas administrativas y el restante 80% dedica a tareas físicas en un ambiente de colaboración, armonía y apoyo.

Entorno: Las oficinas e instalaciones donde se desempeña el trabajador poseen una buena iluminación, calidad del aire, buena temperatura, tamaño de la oficina definido en un espacio suficiente y seguridad.

En qué horas se trabaja: De 8:30 a.m. a 13:00 p.m.
De 14:00 p.m. a 17:30 p.m.

Períodos de descanso: De 13:00 p.m. a 14:00 p.m.
Se otorga 10 minutos al día adicionales para descanso.

5. Habilidades requeridas

Intelectuales

1. Compresión verbal
2. Buena Memoria

Manuales

1. Manejo de herramientas laborales
2. Manejo de Equipo de Oficina
3. Manejo de Equipo de Computo

Interpersonales

1. Asertividad
2. Empatía
3. Saber escuchar
4. Saber relacionarse
5. Disculparse

6. Accesorios

Reportes escritos y verbales que prepara o utiliza:

- Informes
- Manuales
- Correspondencia
- Otros

Máquinas y equipo utilizado:

- Computadora
- Calculadora
- Teléfono

Herramientas Manuales:

- Utiliza herramientas inherentes a sus funciones

Equipo de protección personal:

- Utiliza equipo de seguridad para el ingreso al área de bodegas y logística

7. Conocimientos requeridos

Universidad/Cursos especiales/Experiencia/Capacitación

Mínimo Bachiller Técnico Industrial, experiencia mínima de 1 año como asistente de electrónica o afines en cualquier empresa.

8. Requisitos Especiales

Horas Extras: Disponibilidad para trabajar fuera del horario laboral.

9. Competencias:

Nombre de la Competencia	A	B	C	D
COMPETENCIAS ESPECíFICAS POR FUNCIONES				
Capacidad para aprender		X		
Dinamismo y energía			X	
Responsabilidad		X		
Tolerancia a la presión		X		

*Estas competencias deberá poseer la auxiliar de mantenimiento de la empresa.

10. Condiciones Personales:

- Sociable, amable, buen carácter, excelentes relaciones humanas
- Más de 20 años de edad
- Preferentemente sexo masculino

Descripción del Puesto	
Nombre del área o división: **OPERACIONES**	
Título actual del puesto: **AUXILIAR DE TRANSPORTE**	
	Código del Puesto: ADT-001

1. Misión del Puesto

Cumplir con el traslado de la mercadería solicitada, según las rutas establecidas para alcanzar la satisfacción del cliente.

2. Contenido del Puesto

1. Trasportar la mercadería según la ruta, horario y factura asignada.
2. Entregar la mercadería contando al 100% donde el cliente destinatario.
3. Hacer firmar la documentación pertinente donde el cliente destinatario.
4. Informar las novedades que se presenten en las entregas, y registrarlas en el documento asignado.
5. Retirar las devoluciones solicitadas y retornarlas al centro logístico.
6. Mantener el orden, aseo y seguridad de los vehículos que se transportan.
7. Cumplir con los procedimientos e instructivos de trabajo del sistema de calidad aplicables al cargo y las labores desempeñadas.
8. Conocer, divulgar e implementar las políticas de LOGISTECSA.

9. Ejecutar las demás funciones que le sean asignadas por el jefe

3. Coordinación del Puesto

- Jefe Inmediato: Coordinador de Transporte y Distribución.
- Otros puestos que pueden darle instrucciones: Gerente General, demás Coordinadores.
- Interacción Interna con: Coordinadores y demás empleados de la empresa.
- Internación Externa con: Proveedores y clientes.
- Supervisa a: No supervisa.
- Eventualmente es sustituido por: Contratación de un empleado eventual.

4. Condiciones físicas

Ambiente: el titular dedica el 100% del tiempo de su jornada a tareas físicas en un ambiente de colaboración, armonía y apoyo.

Entorno: Las oficinas e instalaciones donde se desempeña el trabajador poseen una buena iluminación, calidad del aire, buena temperatura, tamaño de la oficina definido en un espacio suficiente y seguridad.

En qué horas se trabaja: De 8:30 a.m. a 13:00 p.m.
De 14:00 p.m. a 17:30 p.m.

Períodos de descanso: De 13:00 p.m. a 14:00 p.m.
Se otorga 10 minutos al día adicionales para descanso.

5. Habilidades requeridas

Intelectuales

1. Compresión verbal
2. Buena Memoria

Manuales

1. Manejo de herramientas laborales
2. Manejo de Equipo de Oficina

Interpersonales

1. Asertividad
2. Empatía
3. Saber escuchar
4. Saber relacionarse
5. Disculparse

6. Accesorios

Reportes escritos y verbales que prepara o utiliza:

- Correspondencia
- Otros

Máquinas y equipo utilizado:

- Computadora
- Calculadora
- Teléfono

Herramientas Manuales:

- Utiliza herramientas inherentes a sus funciones

Equipo de protección personal:

- Utiliza equipo de seguridad para el ingreso al área de bodegas y logística

7. Conocimientos requeridos

Universidad/Cursos especiales/Experiencia/Capacitación

Mínimo Bachiller en cualquier especialización, Licencia Profesional de Conducir tipo C, experiencia mínima de 1 año como chofer en cualquier empresa.

8. Requisitos Especiales

Viajes: Disponibilidad para viajar dentro y fuera de la ciudad.

Trabajo Nocturno: Disponibilidad para realizar trabajos que puedan presentarse en horas nocturnas.

Horas Extras: Disponibilidad para trabajar fuera del horario laboral.

Fines de semana: Disponibilidad para trabajar fines de semana.

9. Competencias:

Nombre de la Competencia	A	B	C	D
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS POR FUNCIONES				
Iniciativa - Autonomía			X	
Dinamismo y energía		X		
Responsabilidad	X			
Tolerancia a la presión			X	

*Estas competencias deberá poseer la auxiliar de transporte de la empresa.

10. Condiciones Personales:

- Sociable, amable, buen carácter, excelentes relaciones humanas
- Más de 20 años de edad
- Preferentemente sexo masculino

Descripción del Puesto

Nombre del área o división: **OPERACIONES**

Título actual del puesto: **AUXILIAR DE OPERACIONES**

Código del Puesto: ADO-001

1. Misión del Puesto

Responder por el manejo en la recepción, almacenamiento, clasificación, embalaje, preservación y entrega de la mercadería.

2. Contenido del Puesto

1. Organizar su trabajo de acuerdo a las instrucciones recibidas.
2. Cumplir con todas las actividades relacionadas con el recibo, almacenamiento y entrega de mercancía.

3. Conocer y aplicar instrucciones de inspección en cuanto al recibo y entrega de mercancía por parte del cliente.
4. Traslado y ubicación de mercancía de acuerdo a parámetros y condiciones de almacenamiento.
5. Conocer y aplicar la metodología para el manejo de la mercancía de acuerdo a tipo y clase de la misma, para evitar su daño y deterioro.
6. Realizar la inspección selectiva en el proceso de almacenamiento de acuerdo a parámetros establecidos.
7. Ejecutar las tareas programadas para la realización de inventarios, conteos y muestreos periódicos.
8. Reportar y trasladar la mercancía al área designada de las no conformidades en toda la operación.
9. Verificar en el área asignada, el estado de almacenamiento, limpieza y conservación de la mercancía, cumpliendo con las buenas prácticas de manufactura, manipulación y almacenamiento.
10. Cambiar el empaque de la mercancía cuando ésta se encuentre deteriorado dentro de la bodega, de acuerdo a las disposiciones del cliente.
11. Alistar y verificar la mercancía de acuerdo a la orden de despacho.
12. Reporte y manejo de las averías.
13. Utilizar la dotación y el equipo necesario para cumplir con las normas de seguridad industrial y salud ocupacional.
14. Mantener informado al jefe inmediato sobre todas las anomalías que se presenten en la infraestructura, instalaciones y equipos de trabajo.
15. Cumplir con los procedimientos, guías e instructivos de trabajo del sistema de calidad aplicables al cargo y a las labores desempeñadas.
16. Participar activamente en las brigadas de emergencia que se implementen dentro de LOGISTECSA.
17. Mantener buena comunicación y relaciones de trabajo con el jefe inmediato.

3. Coordinación del Puesto

- Jefe Inmediato: Coordinador de Operaciones.
- Otros puestos que pueden darle instrucciones: Gerente General, Gerente de Operaciones, demás Coordinadores.
- Interacción Interna con: Coordinadores y demás empleados de la empresa.
- Internación Externa con: Proveedores y clientes.
- Supervisa a: No supervisa.
- Eventualmente es sustituido por: Auxiliar de calidad y procesos.

4. Condiciones físicas

Ambiente: el titular dedica el 20% del tiempo de su jornada a tareas administrativas y el restante 80% a tareas físicas en un ambiente de colaboración, armonía y apoyo.

Entorno: Las oficinas e instalaciones donde se desempeña el trabajador poseen una buena iluminación, calidad del aire, buena temperatura, tamaño de la oficina definido en un espacio suficiente y seguridad.

En qué horas se trabaja:	De 8:30 a.m. a 13:00 p.m. De 14:00 p.m. a 17:30 p.m.
Períodos de descanso:	De 13:00 p.m. a 14:00 p.m. Se otorga 10 minutos al día adicionales para descanso.

5. Habilidades requeridas

Intelectuales

1. Compresión verbal
2. Buena Memoria

Manuales

1. Manejo de herramientas laborales
2. Manejo de Equipo de Oficina

Interpersonales

1. Asertividad
2. Empatía
3. Saber escuchar
4. Saber relacionarse
5. Disculparse

6. Accesorios

Reportes escritos y verbales que prepara o utiliza:

- Informes
- Correspondencia
- Otros

Máquinas y equipo utilizado:

- Teléfono

Herramientas Manuales:

- Utiliza herramientas inherentes a sus funciones

Equipo de protección personal:

- Utiliza equipo de seguridad para el ingreso al área de bodegas y logística

7. Conocimientos requeridos

Universidad/Cursos especiales/Experiencia/Capacitación

Mínimo Bachiller en cualquier especialización, experiencia mínima de 1 año auxiliar de bodega o afines en cualquier empresa.

8. Requisitos Especiales

Trabajo Nocturno: Disponibilidad para realizar trabajos que puedan presentarse en horas nocturnas.

Horas Extras: Disponibilidad para trabajar fuera del horario laboral.

Fines de semana: Disponibilidad para trabajar fines de semana.

9. Competencias:

Nombre de la Competencia	A	B	C	D
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS POR FUNCIONES				
Iniciativa - Autonomía	X			
Dinamismo y energía		X		
Responsabilidad	X			
Tolerancia a la presión			X	

*Estas competencias deberá poseer la auxiliar de operaciones de la empresa.

10. Condiciones Personales:

- Sociable, amable, buen carácter, excelentes relaciones humanas
- Más de 20 años de edad
- Preferentemente sexo masculino

Descripción del Puesto	
Nombre del área o división: **OPERACIONES**	
Título actual del puesto: **AUXILIAR DE ACONDICIONAMIENTO**	
	Código del Puesto: ADA-001

1. **Misión del Puesto**

Desempeñar con efectividad las actividades asignadas con el fin de cumplir con las expectativas del cliente, y por ende con los objetivos organizacionales.

2. **Contenido del Puesto**

1. Separar los productos según los pedidos.
2. Codificar los productos.
3. Colocar stickers o etiquetas en los productos.
4. Estuchar
5. Termo sellar, de acuerdo a parámetros establecidos.
6. Sellar
7. Empacar el producto de acuerdo a los requerimientos.

8. Embalar.
9. Mantener informado al jefe inmediato sobre todas las anomalías que se presenten.
10. Utilizar adecuadamente la dotación y el equipo necesario, para cumplir con las normas de seguridad industrial y salud ocupacional.
11. Cumplir con los procedimientos, guías e instructivos de trabajo del sistema de calidad aplicables al cargo y a las labores desempeñadas.
12. Participar activamente en las brigadas de emergencia que se implementen dentro de LOGISTECSA.
13. Mantener buena comunicación y relaciones de trabajo con el jefe inmediato.

3. Coordinación del Puesto

- Jefe Inmediato: Jefe de Acondicionamiento.
- Otros puestos que pueden darle instrucciones: Demás Coordinadores.
- Interacción Interna con: Coordinadores y demás empleados de la empresa.
- Internación Externa con: Proveedores y clientes.
- Supervisa a: No supervisa.
- Eventualmente es sustituido por: Jefe de acondicionamiento.

4. Condiciones físicas

Ambiente: el titular dedica el 100% del tiempo de su jornada a tareas físicas en un ambiente de colaboración, armonía y apoyo.

Entorno: Las oficinas e instalaciones donde se desempeña el trabajador poseen una buena iluminación, calidad del aire, buena temperatura, tamaño de la oficina definido en un espacio suficiente y seguridad.

En qué horas se trabaja: De 8:30 a.m. a 13:00 p.m.
De 14:00 p.m. a 17:30 p.m.

Períodos de descanso:	De 13:00 p.m. a 14:00 p.m. Se otorga 10 minutos al día adicionales para descanso.

5. Habilidades requeridas

Intelectuales

1. Compresión verbal
2. Buena Memoria

Manuales

1. Manejo de herramientas laborales
2. Manejo de Equipo de Oficina

Interpersonales

1. Asertividad
2. Empatía
3. Saber escuchar
4. Saber relacionarse
5. Disculparse

6. Accesorios

Reportes escritos y verbales que prepara o utiliza:

- Informes
- Correspondencia
- Otros

Máquinas y equipo utilizado:

- Teléfono

Herramientas Manuales:

- Utiliza herramientas inherentes a sus funciones

Equipo de protección personal:

- Utiliza equipo de seguridad para el ingreso al área de bodegas y logística

7. Conocimientos requeridos

Universidad/Cursos especiales/Experiencia/Capacitación

Mínimo Bachiller en cualquier especialización, experiencia mínima de 1 año auxiliar de bodega o afines en cualquier empresa.

8. Requisitos Especiales

Trabajo Nocturno: Disponibilidad para realizar trabajos que puedan presentarse en horas nocturnas.

Horas Extras: Disponibilidad para trabajar fuera del horario laboral.

Fines de semana: Disponibilidad para trabajar fines de semana.

9. Competencias:

Nombre de la Competencia	A	B	C	D
COMPETENCIAS ESPECIFICAS POR FUNCIONES				
Iniciativa - Autonomía		X		
Dinamismo y energía			X	
Responsabilidad		X		
Tolerancia a la presión				X

*Estas competencias deberá poseer la auxiliar de acondicionamiento de la empresa.

10. Condiciones Personales:

- Sociable, amable, buen carácter, excelentes relaciones humanas
- Más de 20 años de edad
- Preferentemente sexo masculino

Descripción del Puesto	
Nombre del área o división: **ADMINISTRATIVO - FINANCIERO**	
Título actual del puesto: **MENSAJERO**	**Código del Puesto: MEN-001**

1. Misión del Puesto

Prestar apoyo necesario a LOGISTECSA en el reparto oportuno de documentos, para su correcta operación.

2. Contenido del Puesto:

1. Entregar y retirar correspondencia externa y documentos en general
2. Dar soporte a los departamentos: sacar copias u otros
3. Realizar depósitos en los bancos.
4. Mantener informado al jefe inmediato sobre todas las anomalías que se presenten.
5. Trabajar en horario extendido, no sujetarse al establecido en LOGISTECSA.
6. Cumplir con los procedimientos e instructivos de trabajo del sistema de calidad aplicables al cargo y las labores desempeñadas.
7. Conocer, divulgar e implementar las políticas de LOGISTECSA.
8. Participar activamente en los programas de salud ocupacional y seguridad industrial.
9. Mantener buenas relaciones con el personal directivo y demás colaboradores de la empresa de acuerdo a la función desempeñada.
10. Ejecutar las demás funciones que le sean asignadas por el jefe inmediato.

3. Coordinación del Puesto

- Jefe Inmediato: Coordinador Administrativo – Financiero y secretaría - recepcionista.
- Otros puestos que pueden darle instrucciones: Demás Coordinadores y empleados de la empresa.
- Interacción Interna con: Coordinadores y demás empleados de la empresa.

- Internación Externa con: Clientes.
- Supervisa a: No supervisa.
- Eventualmente es sustituido por: Se contrata personal eventual.

4. Condiciones físicas

Ambiente: el titular dedica el 100% del tiempo de su jornada a tareas físicas en un ambiente de colaboración, armonía y apoyo.

Entorno: Las oficinas e instalaciones donde se desempeña el trabajador poseen una buena iluminación, calidad del aire, buena temperatura, tamaño de la oficina definido en un espacio suficiente y seguridad.

En qué horas se trabaja: De 8:30 a.m. a 13:00 p.m.
De 14:00 p.m. a 17:30 p.m.

Períodos de descanso: De 13:00 p.m. a 14:00 p.m.
Se otorga 10 minutos al día adicionales para descanso.

5. Habilidades requeridas

Intelectuales

1. Compresión verbal
2. Buena Memoria

Manuales

1. Manejo de herramientas laborales
2. Manejo de Equipo de Oficina

Interpersonales

1. Asertividad
2. Empatía
3. Saber escuchar
4. Saber relacionarse
5. Disculparse

6. Accesorios

Reportes escritos y verbales que prepara o utiliza:

- Correspondencia
- Otros

Máquinas y equipo utilizado:

- Teléfono

Herramientas Manuales:

- Utiliza herramientas inherentes a sus funciones

Equipo de protección personal:

- Utiliza equipo de seguridad para el ingreso al área de bodegas y logística

7. Conocimientos requeridos

Universidad/Cursos especiales/Experiencia/Capacitación

Mínimo Educación Primaria, experiencia mínima de 1 año en mensajería en cualquier empresa.

8. Requisitos Especiales

Horas Extras: Disponibilidad para trabajar fuera del horario laboral.

9. Competencias:

Nombre de la Competencia	A	B	C	D
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS POR FUNCIONES				
Responsabilidad	X			
Tolerancia a la presión		X		

*Estas competencias deberá poseer el mensajero de la empresa.

10. Condiciones Personales:

- Sociable, amable, buen carácter, excelentes relaciones humanas
- Más de 18 años de edad
- Sexo Masculino y/o Femenino

4.6. Atracción de los mejores candidatos

4.6.1. Reclutamiento

Establecer el proceso de reclutamiento de personal que deberá llevar a cabo la empresa LOGISTECSA a través de la aplicación de técnicas e instrumentos que faciliten la atracción de un grupo de candidatos que reúnan las características y competencias requeridas para ocupar un puesto vacante o de nueva creación.

Las instancias que participan en el proceso de reclutamiento son las siguientes:

- Gerente General
- Coordinación Administrativa - Financiera
- Coordinación de Talento Humano
- Jefe del área solicitante

PROCEDIMIENTO

En primera instancia se ha establecido el proceso de requerimiento de personal a continuación se detalla como deberá llevarse a cabo dicho proceso:

RECLUTAMIENTO			
PASO	**DESCRIPCIÓN**	**INSTRUMENTO**	**RESPONSABLE**
1	Remitir a la Coordinación de Talento Humano la solicitud de requerimiento de personal, cuando	Formulario: Requisición de Personal FRP-001	Jefe del Área Solicitante

	en alguna área se detecte la necesidad de cubrir uno o varios puestos vacantes.		
2	Revisar la solicitud de requerimiento de personal y solicitar la certificación presupuestaria para plazas nuevas o para el reemplazo de las ya existentes a la Coordinación Financiera.	Formulario: Requisición de Personal FRP-001	Coordinación de Talento Humano
3	➕ Si no existe el presupuesto para la plaza nueva y/o ya existente se comunicara al Coordinador de Talento Humano. (ir a paso 4) ➕ Si existe el presupuesto para la plaza nueva y/o ya existente se continuará con el proceso. (ir a paso 5)	Formulario: Requisición de Personal FRP-001	Coordinador Administrativo - Financiero
4	Se responsabilizara de llevar a cabo la creación del puesto solicitado, así como la asignación del presupuesto requerido para este con la respectiva autorización de Gerencia General.	Formulario: Requisición de Personal FRP-001	Coordinador de Talento Humano
5	Se solicitara a la gerencia general la autorización respectiva para el inicio del proceso de reclutamiento.	Formulario: Requisición de Personal FRP-001	Coordinador de Talento Humano
6	Emitir la respectiva autorización o desaprobación al inicio del proceso. ➕ Si autoriza notifica a recursos humanos para continuar el proceso (ir a paso 8). ➕ Si rechaza no continua el proceso (ir a paso 7).	Formulario: Requisición de Personal FRP-001	Gerente General

7	Comunicar al área solicitante la conclusión del proceso.	Formulario: Requisición de Personal FRP-001	Coordinador del Talento Humano
8	Se verificara con el área solicitante que el perfil del puesto solicitado coincida con el perfil que consta en el Manual de perfiles, y si es necesario, se realizara la actualización del mismo.	Manual: Descripción y Perfil de Puestos. Modelo: Perfil de Puesto. MPP-001	Coordinación del Talento Humano
9	Solicitar el visto bueno del Gerente General aprobando las condiciones exigidas por el área solicitante.	Formulario: Requisición de Personal FRP-001 Formulario: Perfil de Puesto. FPP-001	Coordinación de Talento Humano
10	Definir las fuentes de reclutamiento que se aplicaran para el proceso (Internas ir paso 11) o (Externas ir paso 12)		Coordinador de Talento Humano – Gerente General
11	Abrir el concurso internamente con los colaboradores interesados.	Modelo: Publicación Interna MPI-001	Coordinación del Talento Humano
12	Realizar la publicación del cargo vacante mediante el contacto con las fuentes externas de publicación.	Modelo: Publicación Externa. MPE-001	Coordinación del Talento Humano

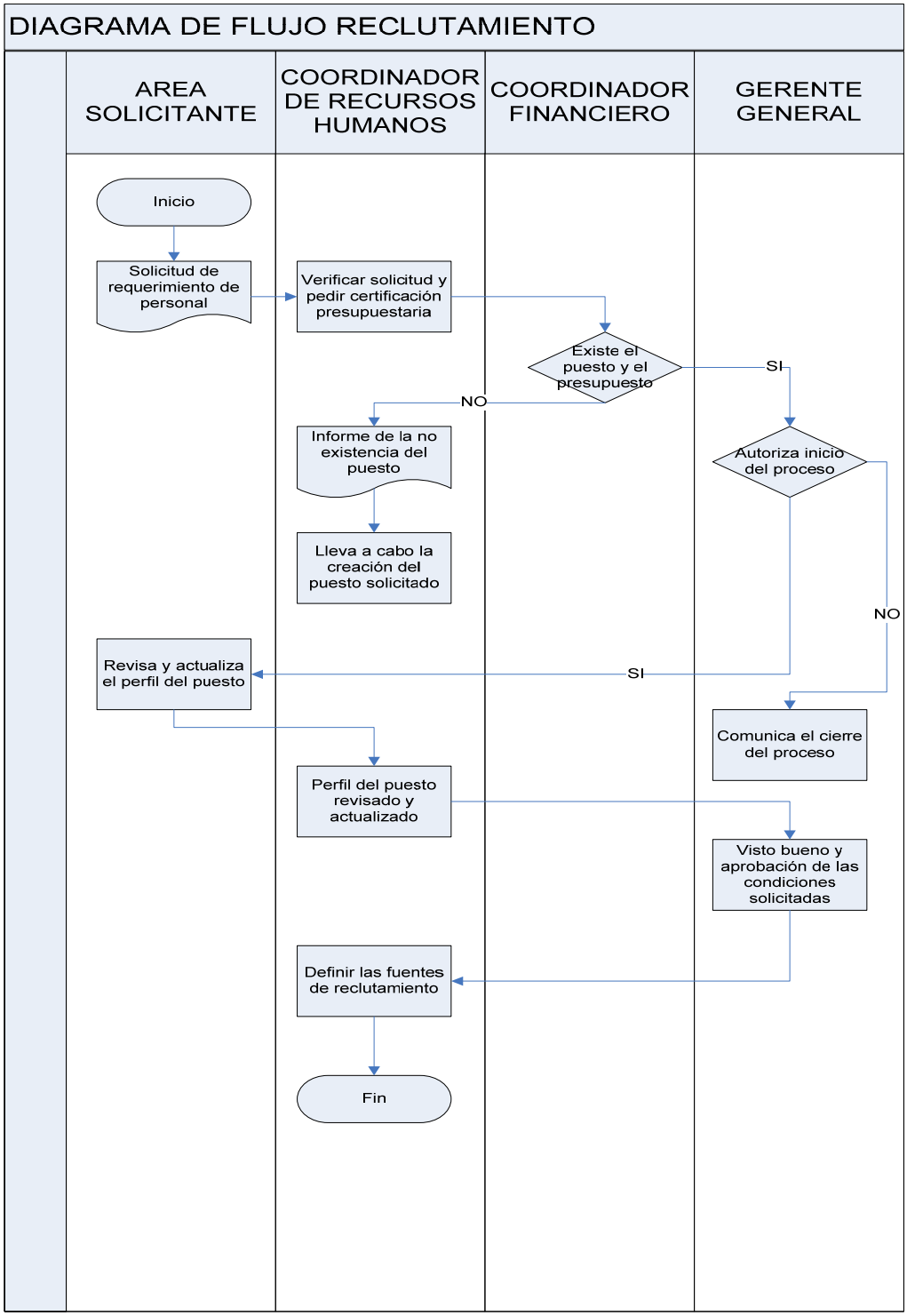


DIAGRAMA DE FLUJO RECLUTAMIENTO
AREA SOLICITANTE
COORDINADOR DE RECURSOS HUMANOS
COORDINADOR FINANCIERO
GERENTE GENERAL
Inicio
Solicitud de requerimiento de personal
Verificar solicitud y pedir certificación presupuestaria
Existe el puesto y el presupuesto
SI
NO
Informe de la no existencia del puesto
Autoriza inicio del proceso
Lleva a cabo la creación del puesto solicitado
NO
Revisa y actualiza el perfil del puesto
SI
Comunica el cierre del proceso
Perfil del puesto revisado y actualizado
Visto bueno y aprobación de las condiciones solicitadas
Definir las fuentes de reclutamiento
Fin

4.6.1.1. Reclutamiento Interno

La primera fuente que debe explorarse es la propia organización, a continuación se detalla el procedimiento que deberá llevar a cabo LOGISTECSA, para el reclutamiento interno:

PROCEDIMIENTO

RECLUTAMIENTO INTERNO			
PASO	**DESCRIPCIÓN**	**INSTRUMENTO**	**RESPONSABLE**
1	Publicar el formulario de promoción interna prediseñado y aprobado durante tres días del puesto que se encuentra vacante, en los lugares más visibles de la empresa.	Formulario: Modelo de publicación interna: MPI-001	Coordinador de Talento Humano
2	Entregar la publicación interna conjuntamente con el perfil del puesto a cada coordinador y/o jefe de todas las áreas de la empresa.	Formulario: Modelo de publicación interna MPI-001 Modelo: Perfil de Puestos MPP-001	Coordinador de Talento Humano
3	Buscar entre sus subordinados el personal que se ajuste a los requerimientos demandados por el cargo	Modelo: Perfil de Puestos MPP-001	Coordinadores Jefes de área
4	Remitir a la Coordinación de Talento Humano los currículum vitae de los posibles candidatos	Currículum Vitae	Coordinadores Jefes de área
5	Recibir el currículum vitae de los participantes interesados a cubrir la vacante	Currículum Vitae	Coordinador de Talento Humano
6	Verificar que las características de los participantes correspondan al perfil del cargo establecido	Formato: Formulario de elección para candidato interno FEC-001	Coordinador de Talento Humano

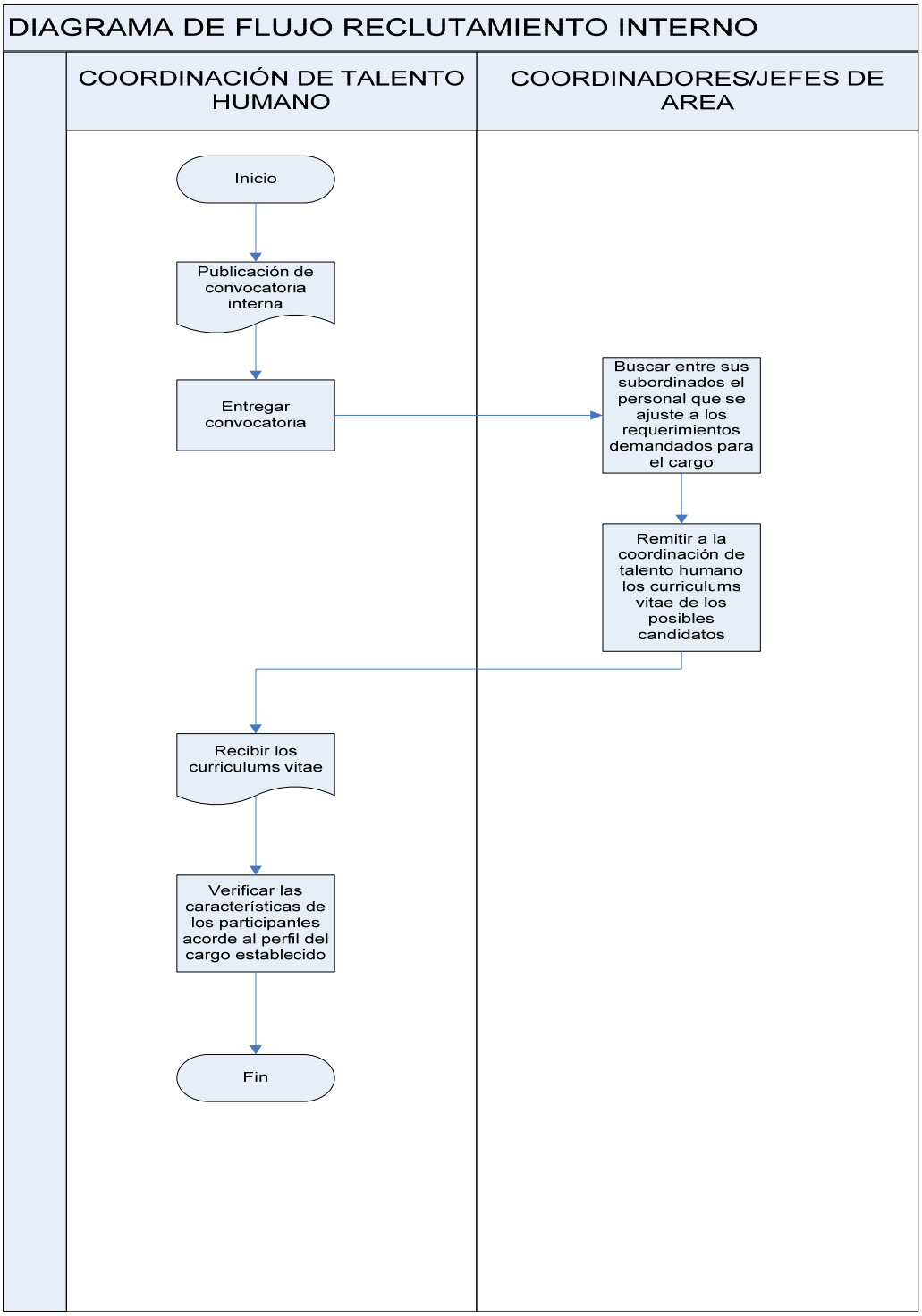


DIAGRAMA DE FLUJO RECLUTAMIENTO INTERNO
COORDINACIÓN DE TALENTO HUMANO
COORDINADORES/JEFES DE AREA
Inicio
Publicación de convocatoria interna
Entregar convocatoria
Buscar entre sus subordinados el personal que se ajuste a los requerimientos demandados para el cargo
Remitir a la coordinación de talento humano los curriculums vitae de los posibles candidatos
Recibir los curriculums vitae
Verificar las características de los participantes acorde al perfil del cargo establecido
Fin

4.6.1.2. Reclutamiento Externo

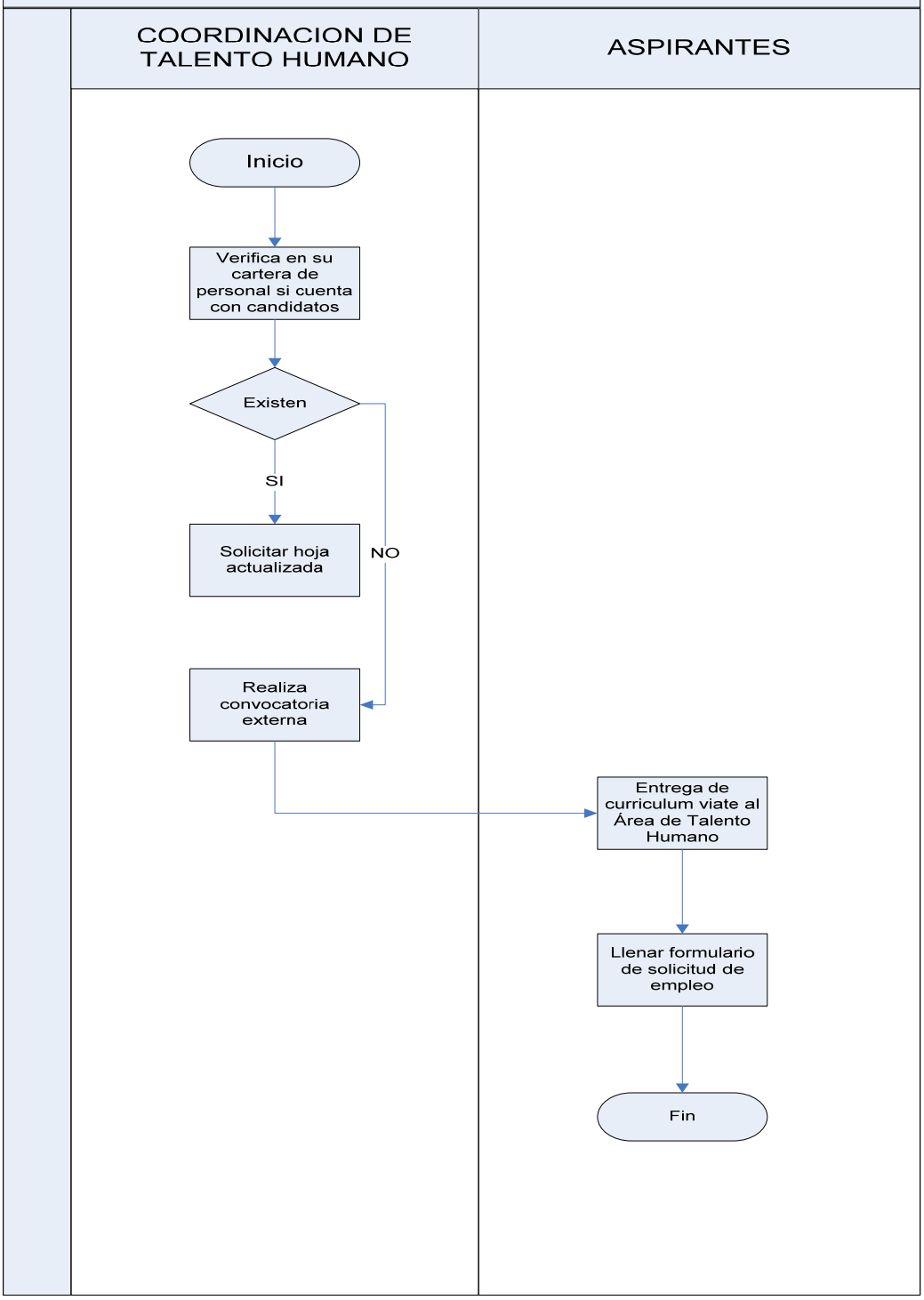
Posterior al reclutamiento interno y de no existir el personal que cumpla los requerimientos del perfil del puesto ofertado se acudirá a las fuentes externas de la empresa, estas pueden ser a través de base de datos, referidos del personal, agencias, consultoras, la prensa entre otras, a continuación se detalla el proceso que se deberá seguir para el reclutamiento externo en LOGISTECSA:

PROCEDIMIENTO

RECLUTAMIENTO EXTERNO			
PASO	**DESCRIPCIÓN**	**INSTRUMENTO**	**RESPONSABLE**
1	Verificar en la cartera de personal si cuenta con posibles candidatos que cubran el perfil del puesto.	Base de datos	Coordinador de Talento Humano
2	▪ Si existen candidatos para el puesto requerido, solicitar currículum vitae actualizado (ir al punto 7) ▪ Si no existen candidatos idóneos (ir al punto 3)	Base de datos	Coordinador de Talento Humano
3	Confeccionar un borrador del anuncio que se publicará.	1.Formulario: Modelo de anuncio	Coordinador de Talento Humano
4	Solicitar autorización para la publicación del anuncio elaborado.	1.Formulario: Modelo de anuncio	Coordinador de Talento Humano
5	Autorizar el modelo del anuncio a ser publicado. ▪ En el caso de ser aprobado (ir al paso 6) ▪ El caso de ser negado (ir al paso 3)	1.Formulario: Modelo de anuncio	Gerente General
6	Realizar convocatoria externa mediante: 1. Publicación de anuncios	1.Formulario: Aplicación Externa FPE-001	Coordinador de Talento Humano

	en la prensa: - Si el cargo es de de tipo gerencial, administrativo y empleados de oficina en general se publicará un anuncio en periódicos locales de renombre. - Si el cargo es operativo el anuncio de prensa se publicará en periódicos populares. 2. Sistema de referidos o recomendados por parte de los empleados de LOGISTECSA. 3. Anuncio Vía Internet: Se contactará con las agencias de recursos humanos con publicación en la Web, para los cargos de tipo gerencial, administrativo y empleados en general de la empresa.	2.Vía Telefónica, Internet 3.Base de datos 4.Formulario: Aplicación Externa FPE-001	
7	Recepción de currículos vitae actualizados en la empresa.	Currículum Vitae	Secretaría - Recepcionista
8	Llenar el formato de solicitud de empleo.	Formato: solicitud de empleo FSE-001	Aspirante
9	Entrega de currículos vitae y formatos de solicitud a Recursos Humanos.	Currículum Vitae Formato: solicitud de empleo FSE-001	Secretaría - Recepcionista

DIAGRAMA DE FLUJO RECLUTAMIENTO EXTERNO



4.6.1.3. Formularios de Reclutamiento

A continuación se presentan los formularios instrumentos de reclutamiento para LOGISTECSA.

FORMULARIO DE REQUISICIÓN DE PERSONAL

FRP-001

	REQUISICIÓN DE PERSONAL Coordinación de Talento Humano			FECHA		
				Día	Mes	Año
COORDINACIÓN SOLICITANTE	ÁREA			DENOMINACIÓN DEL PUESTO		
CONTRATO				MOTIVO DE LA CONTRATACIÓN		
TIPO		DURACIÓN (MESES)				
A PRUEBA						
EVENTUAL				CREACIÓN		
REEMPLAZO				VACANTE		
PASANTÍA				VACACIONES		
TIEMPO PARCIAL				MATERNIDAD		
HONORARIOS				LICENCIA		
No. DE PERSONAS REQUERIDAS						
OBJETIVO DEL PUESTO						
PERFIL DEL PUESTO BÁSICO						
SEXO	F		M		AÑOS DE	

						EXPERIENCIA					
EDAD						IDIOMAS					
ESTADO CIVÍL	S	C	V	D	UL	HORARIO SEMANAL	SI		HORAS EXTRAS	SI	
							NO			NO	
NIVEL DE INSTRUCCIÓN						TURNOS			SI		NO	
ESPECIALIDAD						RANGO SALARIAL PROPUESTO					
CONOCIMIENTOS ADICIONALES											

SOLICITADO POR	FECHA	AUTORIZADO POR	FECHA	TRAMITADO POR	FECHA

MODELO DE PUBLICACIÓN INTERNA

MPI-001

Proceso de Reclutamiento de Personal, para la búsqueda de un (PUESTO) _____

Los aspirantes deben cumplir con el siguiente perfil:

CARGO: _____

UBICACIÓN: _____

RESPONSABILIDAD: _____

HABILIDADES REQUERIDAS: _____

PERFIL: _____

COMPETENCIAS: _____

OTROS CONOCIMIENTOS REQUERIDOS: (No indispensable)

En el caso de que alguna persona desee ser parte de este proceso de selección por favor coméntemelo por esta vía a (Coordinador del Área de Talento Humano), **luego de haber tratado el tema con su jefe inmediato**; hasta el día ().

MODELO DE PUBLICACIÓN EXTERNA

MPE-001

PRESTIGIOSA EMPRESA DE LOGÍSTICA

Invita a participar en el concurso abierto de oposición y méritos para llenar la siguiente vacante

Cargo: _____

Responsabilidades: (Descripción)

_____

_____

Requisitos: (Descripción de Habilidades/Conocimientos/Experiencia)

_____

_____

_____

Los interesados deberán remitir su currículum vitae para dicho cargo hasta el **(fecha)** al correo electrónico (coordinador_recursoshumanos@logistecsa.com) con foto actualizada y aspiración salarial o a las oficinas ubicadas en la Autopista Gral. Rumiñahui Km.6, Telf.: 2320-666

FORMULARIO
SOLICITUD DE EMPLEO
FSE-001

Fecha: _____

DATOS PERSONALES

No. de cédula ……..	Apellido Paterno	Apellido Materno	Nombre Completo
Dirección Domiciliaria		Provincia	Ciudad
Telf. cel.:_____ Telf. domicilio: _____ Telf. oficina: _____ E-mail: _____	Fecha de Nacimiento Día / Mes / Año		Género Femenino ( ) Masculino ( )

Estado Civil:

Soltero (a)( )	Viudo (a) ( )	Casado (a) ( )	Divorciado (a)( )	Unión Libre ( )

Lugar actual de trabajo:

Dirección:	Departamento:	Unidad o área:

ESTUDIOS REALIZADOS

NIVEL	NOMBRE INSTITUCIÓN	LUGAR	TITULO OBTENIDO	ESPECIALIDAD
Primaria				
Secundaria				
Tercer Nivel				
Cuarto Nivel				
Otros				

Nota: Favor llenarlo con letra clara y legible.

4.7. Selección de los Mejores Candidatos

4.7.1. Entrevistas y Evaluaciones

En el proceso de Selección las instancias participantes son las siguientes:

- Coordinador de Talento Humano
- Jefe del Área Solicitante
- Comité de Selección

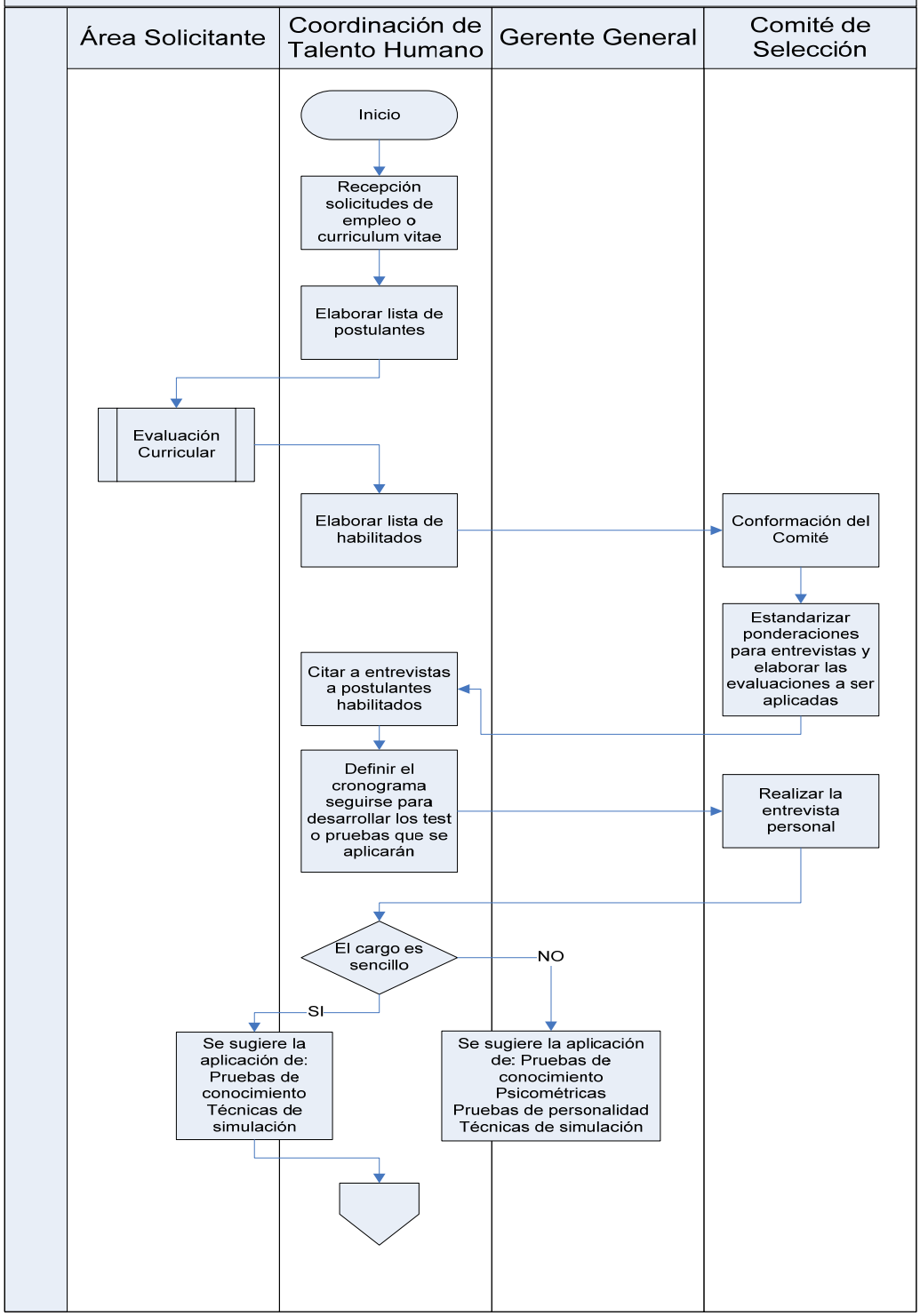
PROCEDIMIENTO

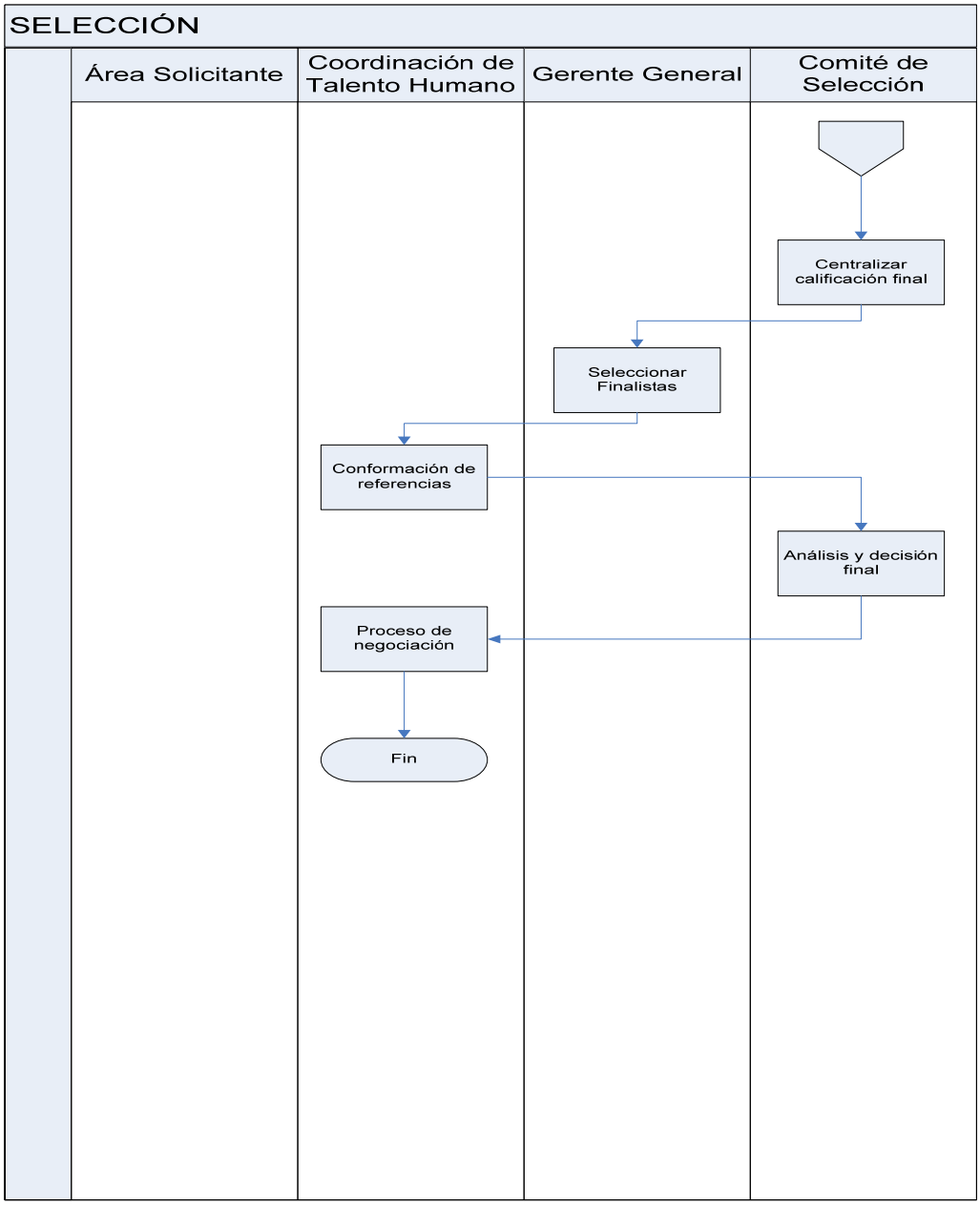
ENTREVISTAS			
PASO	**DESCRIPCIÓN**	**INSTRUMENTO**	**RESPONSABLE**
1	Recepción de candidaturas o postulaciones.	Firma o sello de Recepción	Recepción/Coordinador de Talento Humano.
2	Elaboración de lista de postulantes.	Formato: Lista de Postulantes FLP-001	Coordinador de Talento Humano.
3	Primera revisión de antecedentes de los currículos vitae y evaluación de la documentación recibida.	Formulario: Tabla de Evaluación de Currículos Vitae. TECV-001 Modelo: Perfil del Puesto MPP-001	Coordinador de Talento Humano.
4	Elaborar una lista de postulantes habilitados para la entrevista personal en función a los mayores puntajes y citarlos de acuerdo a horarios preestablecidos.	Formato: Lista de Postulantes Habilitados. FLPH-001	Coordinador de Talento Humano
5	Revisar la tabla de calificación de Entrevista Personal, definiendo los criterios que se aplicarán en las	Formato: Guía de Entrevista Personal	Comité de selección

	entrevistas personales, para lo cual será necesario aplicar el formato correspondiente.	GDE-001	
6	Realizar las Entrevistas Personales.	Formulario: Formulario de Calificación de la Entrevista Personal. CEP-001 Formato: Guía de Entrevista Personal GDE-001	Comité de Selección
7	Administrar las evaluaciones, si el cargo es sencillo se sugiere la aplicación de pruebas de conocimiento y técnicas de simulación. Caso contrario se propone la aplicación de pruebas de conocimiento, psicométricas, de personalidad y técnicas de simulación	Formato: Pruebas de conocimiento Formato: Evaluaciones técnicas de simulación Formato: Pruebas psicométricas Formato: Pruebas de personalidad	Coordinador de Talento Humano Jefe del Área solicitante
8	Agrupar la tabla de calificación de entrevistas personales y elaborar la tabla de resultados finales.	Formulario: Tabla de Calificación de Entrevista Personal. CEP-001 Formato: Tabla de Calificación de entrevistas personales	Coordinador de Talento Humano

		TCE-001	
9	Decidir la lista de postulantes finalistas.	Formato: Tabla de Calificación de entrevistas personales TCE-001 Formato: Lista de Postulantes Finalistas LPF-001	Coordinador de Talento Humano. Jefe del área solicitante.
10	Se recomienda la confirmación de referencias de las personas habilitadas.	Formato: Currículo Vitae	Coordinador de Talento Humano.
11	Análisis y decisión final	Formato: Tabla de Calificaciones de entrevistas personales. TCE-V001	Comité de selección
12	Proceso de negociación si fuese necesario	Escala salarial Disponibilidad.	Coordinador de Talento Humano

DIAGRAMA DE FLUJO DE SELECCIÓN




SELECCIÓN
Área Solicitante
Coordinación de Talento Humano
Gerente General
Comité de Selección
Centralizar calificación final
Seleccionar Finalistas
Conformación de referencias
Análisis y decisión final
Proceso de negociación
Fin

4.7.1.1. Formularios de Entrevistas y Evaluaciones listado de postulantes

FLP-001

Este formato deberá ser llenado formalmente con los datos de los candidatos que han presentado su currículo durante el proceso de reclutamiento.

Lugar y Fecha:				
CARGO:				
No.	Nombres y Apellidos	Nivel de Educación	Edad	Ciudad de residencia actual
1.				
2.				
n.				

TABLA DE EVALUACIÓN DE CURRÍCULUM VITAE

TECV-001

CANDIDATO:		CANDIDATO No._____	
CALIFICADOR:			
FECHA:			
CRITERIO	RANGO	PUNTAJE MÁXIMO	PUNTAJE OTORGADO
PUNTAJE TOTAL			Máximo de puntos
Firma del Calificador _____			

TABLA GENERAL DE CALIFICACIONES

TGC-001

CANDIDATO	NOMBRES Y APELLIDOS	PUNTAJE OTORGADO			PUNTAJE TOTAL	PUNT. PRO.
		CURRICU. VITAE	ENTREV. PERS.	PRUEBAS REALIZ.		
1.						
2.						
n.						

LISTADO DE POSTULANTES HABILITADOS

FLPH-001

De acuerdo a los procedimientos establecidos esta tabla se deberá aplicar una vez que se hayan identificado a los candidatos que presentan los requisitos técnicos con la calificación necesaria para el trabajo encomendado.

FECHA:				
CARGO:				
No.	NOMBRES Y APELLIDOS	NIVEL DE EDUCACIÓN	CALIFICACIÓN	OBSERVACIONES
1.				
2.				
3.				
n.				

GUÍA DE PREGUNTAS DIRIGIDAS PARA COMPETENCIAS

De acuerdo al puesto que vaya a desempeñar el candidato se ha realizado la guía de preguntas que van diseccionadas con las competencias establecidas para cada puesto, a continuación se citará cada puesto y competencias con sus guías de preguntas:

COMPETENCIAS CARDINALES:

Estas competencias deberán poseer todos los aspirantes a los puestos que se ofertan.

Orientación al cliente interno y externo:

A. Defina quiénes son sus clientes tanto dentro como fuera de la organización. ¿De qué forma determina sus necesidades?
B. ¿Qué relación tiene su departamento con otros sectores? ¿Con que áreas interactúa en su tarea habitual?
C. Describa alguna mejora que haya tenido que implementar por la insatisfacción particular de un cliente interno o externo. ¿Qué implicó esta mejora?
D. Cuénteme de algún trabajo en el que el departamento o el equipo a su cargo haya superado las expectativas de un cliente interno o externo.

Orientación a los resultados:

A. ¿Quién fija sus resultados o metas a alcanzar? ¿Qué opina de ellos? ¿Por qué? (Es decir, comparte los criterios, los objetivos le parecen alcanzables, etc.)
B. ¿Cuál fue su nivel/grado de logros en el último ejercicio o periodo de evaluación? ¿Porque piensa que llegó/no llegó a esos niveles?
C. Si su gerente/director/CEO fija nuevas metas, ¿usted como reaccionaria? Bríndeme un ejemplo de esta situación. ¿Qué hizo? ¿Cuál fue el resultado final?

D. Si su gerente/director/CEO fija nuevas metas que usted no comparte, ¿usted como reaccionaria? Bríndeme un ejemplo de esta situación. ¿Qué hizo? ¿Cuál fue el resultado final?

Calidad de Trabajo:

A. ¿Cuánto hace que se desempeña/o en este puesto? Cuénteme sobre sus responsabilidades, personas a cargo, nivel de reporte, etc.
B. Cuénteme si alguna vez tuvo que resolver/implementar un procedimiento que no conocía. ¿Qué hizo? ¿Cómo lo resolvió?
C. ¿Cuál es la dificultad que ha encontrado en usar (determinado sistema o procedimiento) ¿Qué hizo cuando se presentaron dificultades?
D. ¿Qué áreas lo consultan o consultaban? ¿Sobre qué temas? Reláteme alguna situación en la que haya ofrecido su experiencia técnica al servicio de otros departamentos o sectores.

Ética:

A. Cuéntame alguna situación en la que usted haya sentido que se le pedía que obrara de manera contraria a sus costumbres o valores morales ¿Qué hizo? ¿Cómo se sintió?
B. ¿La organización donde usted trabajo (o trabajo) manifiesta explícitamente principios morales o éticos? ¿Usted cree que se cumplen? ¿Los comparte?
C. ¿Qué piensa usted del concepto “los valores morales son diferentes en la vida personal y en la actividad empresarial”? Brinde ejemplos que se relacionen con su historia laboral o profesional.
D. Alguna vez tuvo que renunciar a un trabajo o vio afectada su labor por no compartir decisiones en relación con la ética. ¿Bríndeme un ejemplo?

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS: POR ÁREAS

Estas competencias deberán poseer todos los integrantes del área al que pertenezcan de acuerdo a su nivel de responsabilidad.

Área de Gerencia General

Conciencia Organizacional:

A. Cuénteme quien es el verdadero líder en su empresa/organización (coincida éste o no, en la práctica, con el líder formal). Si hubiese alguna razón por la cual el entrevistado no desea hablar de su empresa actual, puede referirse a una empresa que haya trabajado en el pasado (no más cinco años atrás) o puede evitar el uso de nombre propios, si lo prefiere.
B. En caso de que la persona identificada en la respuesta anterior no sea el líder formal: ¿Usted qué piensa? ¿Es/era correcto que ejerciera ese liderazgo?
C. Las acciones que lleva adelante su grupo (sus supervisados, su área, sector o grupo de trabajo), ¿qué efecto tienen (o tenían, según corresponda) sobre otras personas de la organización?
D. Las decisiones de su líder/director/jefe, ¿son/eran revisadas por otra persona? ¿Qué piensa usted de que esto fuera así? (Para cualquier respuesta a la pregunta anterior.)

Tolerancia a la presión:

A. Describa la situación laboral o académica más tensa que haya debido resolver. ¿Cómo procedió?
B. ¿Recuerda alguna situación en su último trabajo/entrega en la universidad en la que haya tenido que resistir una presión del entorno muy fuerte y prolongado?
C. Cuándo tienen presiones de estudio o de trabajo importantes y los problemas se amontonan, ¿qué hace para resolverlos?
D. Si le asignan una tarea abrumadora, con límites específicos de tiempo, ¿cómo planea su estrategia para cumplir el plazo?

Responsabilidad:

A. ¿En cuánto tiempo cursó la carrera? ¿Trabajaba mientras estudiaba? ¿Por qué?
B. 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?
C. Desarrollaba alguna actividad extracurricular en la universidad? ¿De qué tipo? ¿A que se dedicaba durante las vacaciones?
D. ¿Realiza o realizaba algún tipo de actividad comunitaria universitaria?

Área de Operaciones

Iniciativa y Autonomía:

A. ¿Qué elementos tomó en consideración para elegir universidad?
B. ¿Qué aspectos consideró para elegir graduarse en la carrera en que lo hizo? ¿Piensa que hizo una correcta elección?
C. ¿Cuáles de sus años de estudiante fueron más difíciles? ¿Cuáles son los problemas que tuvo que enfrentar durante los cursos? ¿Cómo se presentaron estos problemas? ¿Qué hizo para resolverlos?
D. ¿Qué lo decidió a tomar su primer empleo? ¿Qué elementos lo llevaron a decidirse por participar en esta búsqueda y descartar alguna otra?

Nivel de compromiso, disciplina personal y productividad:

A. Menciones alguna situación en el que su desempeño ha sido más alto que el promedio. ¿Con qué parámetros mide usted que fue superior al promedio? ¿A qué atribuye su superioridad?
B. Brinde un ejemplo de un factor externo que haya influido negativamente en su tarea. ¿Cómo lo manejo?

C. Cuénteme sobre algunas metas que usted se haya impuesto sobre sí mismo para alcanzar en su trabajo el pasado año. ¿Consiguió alcanzarlas? ¿De qué manera?
D. ¿Se trazó algún plan de carrera? ¿Qué grado de cumplimiento tuvo?

Colaboración:

A. 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 desempeño usted?
B. ¿Con qué frecuencia interactúa con personas de otros departamentos? Descríbame su relación con ellas.
C. ¿Cómo se siente cuando su departamento es auditado? ¿Cómo recibe a los asesores o consultores?
D. Cuénteme sobre algún proyecto o asignación no rutinaria donde haya tenido que trabajar con personas de otro departamento o asesores externos.

Área Administrativa – Financiera

Flexibilidad:

A. ¿Tuvo, en alguna ocasión, que hacerse cargo de una tarea que no era la habitual en la rutina de su área o sector? ¿Qué hizo?
B. ¿Tuvo en alguna oportunidad que realizar una tarea o un proyecto relevantes con personas que habitualmente no se relaciona dentro de su organización? ¿Cómo se adapto a esta situación?
C. ¿Cómo reacciona cuando ya tiene algo planeado y una circunstancia imprevista lo obliga a cambiar?
D. Cuénteme si alguna vez le sucedió que, teniendo un trabajo, tarea o proyecto ya planeado o planificado, un superior, un cliente u otro integrante de la organización le haya cambiado una consigna que alterara el enfoque del trabajo. ¿Cómo lo resolvió?

Autocontrol:

A. Cuénteme de alguna situación en que usted, estando en una reunión importante, haya deseado "dar un portazo". ¿Qué pasó? ¿Lo hizo? ¿Cómo se sintió antes y después?
B. ¿Cómo reacciona cuando siente que algo es injusto? Hábleme acerca de alguna situación de este tipo, en relación con su empleo actual o anterior.
C. En relación con la pregunta anterior: ¿Cómo se sintió? ¿Cómo actuó? ¿Volvería a hacerlo?
D. Si el relato surge algún tipo de situación con bajo autocontrol: ¿Le merece alguna reflexión?

Búsqueda de Información:

A. Cuénteme sobre alguna tarea de su sector/área que haya requerido realizar búsquedas especiales de información. ¿Cómo lo resolvió?
B. Cuénteme qué tipo de periódicos y revistas lee habitualmente. ¿Qué tipo de temas prefiere? ¿Recorta notas? ¿Cuáles?
C. ¿Cómo selecciona la información que considera relevante para guardar en su ordenador? ¿Cómo clasifica después sus archivos, con qué criterio?
D. ¿Cuáles son sus sitios favoritos en Internet? ¿Qué busca en ellos? ¿Qué hace con esa información?

Área de Recursos Humanos

Negociación:

A. Cuénteme de alguna negociación difícil que haya tenido que manejar.
B. Cuénteme cómo manejó alguna negociación que fuese relativamente difícil, con una persona conocida o un amigo.
C. Cuénteme si alguna vez tuvo que realizar una negociación con una persona desagradable o que lo sacaba de sus casillas. ¿Cómo lo manejó?
D. ¿Cómo planea una negociación? ¿Qué hace después de finalizarla? (En relación a si analiza los resultados, tanto si han sido buenos como malos.)

Iniciativa – Autonomía:

A. ¿Qué elementos tomó en consideración para elegir universidad?
B. ¿Qué aspectos consideró para elegir graduarse en la carrera en que lo hizo? ¿Piensa que hizo una correcta elección?
C. ¿Cuáles de sus años de estudiante fueron más difíciles? ¿Cuáles son los problemas que tuvo que enfrentar durante los cursos? ¿Cómo se presentaron estos problemas? ¿Qué hizo para resolverlos?
D. ¿Qué lo decidió a tomar su primer empleo? ¿Qué elementos lo llevaron a decidirse por participar en esta búsqueda y descartar alguna otra?

Comunicación:

A. Cuénteme de algún caso en el que, estando en una reunión con otras personas, usted no haya entendido algo o bien el disertante no haya sido claro. ¿Qué hizo?
B. Cuénteme acerca de alguna situación en que, en una reunión con otras personas, usted no haya estado de acuerdo con algo de lo planteado o resuelto. ¿Qué hizo?
C. Reláteme algún episodio en que, en alguna reunión con otras personas, usted no solo haya estado de acuerdo con lo expuesto y/o resuelto, si no que, además, tenía algo positivo para aportar. ¿Cómo actuó?
D. ¿Acostumbra usted escuchar antes de exponer, o suele hacer lo contrario? Cuénteme alguna anécdota.

Área de Ventas

Perseverancia:

A. Cuénteme sobre alguna situación en la que usted haya logrado una venta o la resolución de un problema por perseverar. Después del relato de la anécdota repreguntar: ¿Por qué eligió este ejemplo?

B. Cuando las situaciones externas son adversas – falla el sistema, el tránsito es pesado, las reglas de la economía le juegan en contra-, ¿usted cómo se siente? Reláteme algún ejemplo. ¿Cómo se sintió y qué hizo?
C. Si usted sospecha que un cliente no quiere atender sus llamadas telefónicas, ¿qué hace?
D. Si le rechazaron una propuesta, ¿qué hace?

Construcción de acciones de negocios:

A. Cuénteme sobre los clientes de la empresa.
B. Cuénteme sobre los clientes de sus clientes.
C. Si el evaluado trabaja en un área comercial: ¿Cree que sus productos/servicios les solucionan los problemas a sus clientes, y cuidan la relación de éstos con sus propios clientes? Bríndeme ejemplos.
D. Si el evaluado trabaja en un área comercial: ¿El enfoque que su empresa tiene sobre los productos/servicios, ¿tiene en cuenta las nuevas tendencias? Indague sobre ejemplos.

Integridad:

A. ¿Usted cree que sus superiores/su equipo de trabajo (subordinados)/sus clientes lo valoran?
B. La honestidad, la palabra empeñada y la confianza, ¿son valores importantes en la organización donde usted se desempeña? ¿Cómo las premia? ¿Fue usted reconocido o premiado en alguna oportunidad?
C. ¿Qué representan la honestidad y la confiabilidad en su escala de valores en el trabajo? Descríbame una situación en que su integridad haya sido puesta a prueba. ¿Qué beneficios o resultados obtuvo de su accionar?
D. ¿Qué imagen, en materia de integridad/confianza/credibilidad, cree que tienen de usted sus clientes y proveedores o la comunidad de negocios en general?

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS NIVELES EJECUTIVOS

Pensamiento Estratégico:

A. ¿Cuáles son las áreas más estratégicas de la organización o división que usted controla actualmente?
B. ¿Cuáles son las oportunidades que usted ha identificado para el/los negocio/s de su organización? ¿En qué información se basó para esto? ¿Qué indicios ha considerado para identificar los negocios que había que abandonar?
C. ¿Cuál es su participación en el Comité Estratégico de su organización? ¿Con qué frecuencia se reúne este comité?
D. ¿Qué nuevos objetivos ha definido para su división o empresa que hayan aumentado su importancia en la consecución de la estrategia organizacional?

Desarrollo de Personas:

A. ¿Cuenta con un plan de desarrollo de carrera para sus colaboradores? ¿Cómo lo implementó? ¿Cuáles fueron los resultados?
B. ¿Cuáles son los métodos que han hallado más útiles para desarrollar a sus colaboradores?
C. ¿Alguien más conoce cómo funciona su área o departamento en lo que se refiere a su organización interna?
D. Si usted fuese promovido mañana, ¿cuenta con alguna persona de su equipo que esté lista para reemplazarlo?

Conocimiento de la Industria y del Mercado:

A. Hábleme del negocio en el que actúa su empresa: quiénes son los clientes, los productos, los proveedores, etc.
B. ¿Reláteme cómo ve usted el mercado nacional/internacional donde opera la empresa en que trabaja actualmente?
C. ¿Cómo ve usted a la competencia? ¿Quiénes son sus competidores? ¿Qué empresas considera similares a la suya?

D. ¿Cuáles son los puntos fuertes y débiles del negocio de su empresa?

Habilidades Mediáticas:

A. ¿La estrategia de su compañía incluye la exposición a los medios? En caso afirmativo: Cuénteme alguna experiencia de este tipo en que usted haya participado y que considere relevante. ¿Cómo se preparó para la situación? ¿Cómo se sintió durante la exposición?
B. Continuando con la pregunta anterior: ¿Qué repercusión tuvo? ¿Recibió llamadas de felicitación? ¿Escuchó palabras críticas?
C. ¿Se vio en alguna grabación? ¿Pudo analizarse?
D. ¿Ha publicado algún libro o algún artículo recientemente? ¿Ha efectuado presentaciones? ¿Qué repercusión han tenido en su organización?

Empowerment:

A. ¿Cómo identifica un talento? ¿Cómo identifica las necesidades de sus colaboradores?
B. ¿Cómo está compuesto su equipo de trabajo? Describa las características de sus colaboradores. Descríbase a usted mismo como conductor del grupo.
C. Describa una situación en que haya tenido que incorporar a un colaborador o a un miembro de otro equipo. ¿Qué factores tuvo en cuenta para integrarlo en su grupo? ¿Está actualmente en el equipo?
D. ¿Qué grado de protagonismo tuvo usted en el cambio o desarrollo de su grupo?

Dirección de equipos de trabajo:

A. Relate situaciones en la que sus colaboradores le propusieron nuevas ideas, y puntualice si decidió implementarlas o no. En caso afirmativo, continuar indagando: ¿Cómo lo hizo? ¿De qué modo los permio?

B. ¿Alguna vez le sucedió que una propuesta presentada por un colaborador suyo llegara a conmoverlo (por ejemplo, porque la idea era mejor que la suya)? Bríndeme un ejemplo.
C. ¿Tuvo experiencias de mentoring? ¿Cómo fueron? ¿Lo gratificaron?
D. Cuando un colaborador se extralimita en su autonomía (haciendo, por ejemplo, algo que no autoriza su rango), ¿usted cómo actúa? ¿Puede brindarme un ejemplo?

Capacidad de planificación y organización:

A. Cuénteme de algún proyecto de cuya implementación usted haya sido responsable. Precise pasos y tiempos del mismo, si se cumplieron los planes establecidos, cómo realizó la planificación, etc.
B. 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.
C. 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.
D. 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?

Iniciativa:

A. 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?
B. ¿Qué hace cuando tiene dificultades para resolver un problema?
C. ¿Qué nuevos objetivos se ha establecido recientemente y qué ha hecho para alcanzarlos?

D. ¿Ha realizado algún tipo de plan de carrera? ¿Cuáles son sus objetivos profesionales? ¿Qué espera obtener de su carrera? ¿En qué plazos?

Preocupación por el orden y la claridad:

A. ¿Usted se considera una persona ordenada? Cuénteme por qué piensa que es/no es ordenado.
B. Hay personas que, siendo ordenadas en su trabajo, no lo son en su casa. ¿Cuál es su caso? ¿Por qué lo ve así?
C. ¿Quién es el responsable de cada tarea o actividad, en su trabajo o en su casa? ¿Esta distribución de tareas es clara para usted?
D. ¿De qué modo tiene dispuestos los archivos en su ordenador? ¿Con qué criterio de clasificación?

Calidad de Trabajo:

A. ¿Cuánto hace que se desempeña/o en el cargo? Cuénteme sobre el: responsabilidades, personas a cargo, nivel de reporte, etc.
B. Cuénteme si alguna vez tuvo que resolver/implementar un procedimiento que no conocía. ¿Qué hizo? ¿Cómo lo resolvió?
C. ¿Cuál es la dificultad que ha encontrado en usar (determinado sistema o procedimiento) ¿Qué hizo cuando se presentaron dificultades en este nuevo procedimiento?
D. ¿Qué áreas lo consultan o consultaban? ¿Sobre qué temas? Reláteme alguna situación en la que haya ofrecido su experiencia técnica al servicio de otros departamentos o sectores.

Desarrollo del equipo:

A. Hábleme de casos en que sus colaboradores le hayan propuesto nuevas ideas. ¿Fueron implementadas? En caso afirmativo continuar indagando. ¿Cómo lo hizo? ¿De qué forma premio a sus colaboradores? ¿Estas ideas tenían relación

con el mundo virtual o por el contrario tenían relación con situaciones cotidianas?

B. ¿Cuál es el tiempo que usted asigna a trabajar con nuevos integrantes de su equipo?

C. ¿Tuvo experiencias de mentoring? ¿Cómo resultaron? ¿Las encontró gratificantes?

D. ¿Colaboradores suyos han ascendido o han sido transferidos a otras áreas? ¿Con que resultado? ¿Usted cómo se siente al respecto? Se apunta a identificar si se trata de una de aquellas personas que están orgullosas de que sus colaboradores crezcan y pasen a otras áreas o, por el contrario, de las que piensan: "Siempre me roban los buenos empleados y debo ser yo quien forma a otros nuevos".

Dinamismo y energía:

A. Bríndeme un ejemplo de alguna tarea especial en el trabajo que le haya demandado un esfuerzo importante durante un largo período de tiempo. ¿Cómo la emprendió? ¿Cuál fue el resultado?

B. Hábleme de alguna ocasión en que ciertos hechos imprevistos lo hayan obligado a redistribuir su tiempo. ¿Qué elementos tomó en cuenta para organizarse?

C. Relate alguna situación en la que su escenario habitual haya cambiado drásticamente (nuevos interlocutores, marco geográfico desconocido, cambio de horario, etc.)

D. Describa una jornada extenuante para usted; ese día en particular en que usted llego a un estado de agotamiento, sabiendo que faltaba tarea a realizar. ¿Cómo manejo esta situación? ¿Cuáles fueron los resultados de la estrategia utilizada?

Innovación:

A. Reláteme alguna situación en la que usted haya dado alguna solución innovadora. ¿Por qué cree que es/fue una innovación? ¿Lo vieron así los demás?
B. Cuénteme de algún viejo problema en su empresa/organización que se haya resuelto a través de su gestión. ¿Cómo fue? ¿De qué se trataba?
C. Cuénteme sobre algún problema de algún cliente suyo que no se ha resuelto aún. ¿Usted qué piensa? ¿Por qué esto es así? ¿Puede resolverse de algún modo? ¿Esta solución corresponde/correspondió a su área o sector?
D. Cuando el mercado fija reglas, ¿Cuál es su actitud? ¿Qué hace usted? ¿Intenta modificarlas? Bríndeme ejemplos de la respuesta.

Alta adaptabilidad y flexibilidad:

A. Cuénteme sobre alguna nueva asignación a la que usted haya tenido que responder de inmediato, en momentos en que estaba muy involucrado en alguna otra tarea. ¿Cómo resolvió el problema?
B. ¿Hizo algún pasaje por diferentes sectores o por diferentes filiales u oficinas en su último o actual empleo? ¿Quiñen decidió el cambio? ¿Fue algo impulsado por usted o por la organización? ¿Cómo se manejó en las otras áreas?
C. ¿Alguna vez tuvo que hacerse cargo por un tiempo de un área que no era la suya? ¿Cómo se manejó?
D. ¿Qué cambios tuvo que hacer en su forma de trabajar en relación con nuevos requerimientos de los clientes? ¿Cómo los concretó?

Habilidad Analítica:

A. ¿Recuerda alguna situación problemática que haya tenido que solucionar recientemente? ¿Qué fue lo que paso? ¿Cómo identifico el problema? ¿Cómo lo analizo? ¿Cómo lo resolvió? ¿Cómo organizo el trabajo suyo y el de sus colaboradores?

B. Cuando usted debe resolver un problema o conseguir la resolución de una asignación, y esto implica recoger información y datos acerca de otros, ¿Cómo lo hace? Bríndeme ejemplos.
C. ¿Cómo identifica potenciales problemas en su sector/área de responsabilidad?
D. ¿Utiliza datos financieros en su trabajo? ¿Qué estadísticas presenta en sus informes?

Iniciativa – Autonomía y Sencillez:

A. Cuénteme los problemas del día a día propios de su sector y de otros sectores, y como impactan sobre su gestión. ¿Qué hace desde su posición para resolverlos? ¿Estas soluciones fueron estandarizadas?
B. Cuénteme sobre alguna idea nueva que usted haya propuesto acerca del método de trabajo. ¿Cómo lo propuso? ¿Qué resultados tuvo?
C. ¿Qué hace cuando una decisión debe ser tomada y no existe ningún procedimiento al respecto?
D. ¿Cuál ha sido el trabajo o asignación más importante para usted? ¿Cómo se manejo? ¿Cuál ha sido el trabajo más aburrido? ¿Cómo se manejo?

Temple:

A. Cuénteme de alguna situación no exitosa en su vida profesional. ¡Qué pasó? ¿Cómo se sintió?
B. Cuénteme si usted ha sufrido algún revés importante en su vida personal o profesional. ¿Qué pasó? ¿Cómo se sintió?
C. Si la persona realizó estudios formales en años cercanos a la evaluación, indagar sobre alguna situación no exitosa en el ámbito académico.
D. Indagar como analiza situaciones no exitosas de la compañía o de su sector (por ejemplo, no haber alcanzado un presupuesto de ventas).

Autocontrol:

A. Cuénteme de alguna situación en que usted, estando en una reunión importante, haya deseado "dar un portazo". ¿Qué pasó? ¿Lo hizo? ¿Cómo se sintió antes y después?
B. ¿Cómo reacciona cuando siente que algo es injusto? Hábleme acerca de alguna situación de este tipo, en relación con su empleo actual o anterior.
C. En relación con la pregunta anterior: ¿Cómo se sintió? ¿Cómo actuó? ¿Volvería a hacerlo?
D. Si del relato surge algún tipo de situación con bajo autocontrol: ¿Le merece alguna reflexión?

Modalidad de Contacto:

A. ¿Recuerda algún momento en que haya sido muy importante para usted saber transmitir sus ideas y/o sentimientos?
B. ¿Recuerda haber tenido que persuadir a otra persona de la validez de un enfoque o una idea durante un diálogo? ¿Cómo se desarrolló esta experiencia?
C. ¿Hay situaciones que se adaptan mejor a la comunicación escrita? ¿Qué tipo de materiales ha redactado? Bríndeme ejemplos.
D. ¿Qué papel juega la tecnología en su estilo comunicacional?

Desarrollo estratégico de Recursos Humanos:

A. Cuénteme como es el sistema de evaluación de desempeño de su empresa/organización. En su opinión, ¿es satisfactorio? ¿Por qué?
B. Cuando usted evalúa a su personal, ¿sigue las instrucciones corporativas o de la organización? ¿Les pone su propia impronta? ¿Por qué lo hace?
C. ¿Cuándo un colaborador le plantea un problema en relación con su carrera, ¿usted cómo actúa? Bríndeme un ejemplo.
D. ¿Es consultado por sus subordinados (puede aplicarse a eventuales casos en que el entrevistado esté en relación de mentoring con algún subordinado) en relación con temas de carrera/capacitación/nuevas tendencias?

Franqueza – Confiabilidad - Integridad:

A. Descríbame una situación en la que usted o su jefe no hayan estado conformes con su desempeño. ¿Cuáles fueron, a su criterio, las causas?
B. ¿Usted cree que sus jefes y su equipo de trabajo (subordinados) lo valoran?
C. ¿Qué representan la honestidad y la confiabilidad en su escala de valores en el trabajo? Descríbame una situación en que su integridad haya sido puesta a prueba. ¿Qué beneficios o resultados obtuvo de su accionar?
D. ¿La honestidad y la confianza son valores importantes en la organización donde usted se desempeña? ¿Cómo las premia? ¿Fue usted reconocido/premiado en alguna oportunidad?

Nivel de compromiso – Disciplina personal - Productividad:

A. Menciones alguna situación en que su desempeño haya sido más alto que el promedio. ¿Con qué parámetros mide usted que su superior al promedio? ¿A qué atribuye su superioridad?
B. Bríndeme un ejemplo de un factor externo que haya influido negativamente en su tarea. ¿Cómo lo manejó?
C. ¿Cuénteme sobre algunas metas que usted se haya impuesto a sí mismo para alcanzar en su trabajo el pasado año. ¿Consiguió alcanzarlas? ¿De qué manera?
D. ¿Se trazó algún plan de carrera? ¿Qué grado de cumplimiento tuvo?

Confianza en sí mismo:

A. ¿Cómo se siente cuando debe enfrentar algo nuevo o diferente? Reláteme una situación a modo de ejemplo.
B. Cuénteme sobre alguna situación en que haya tenido que presentar una propuesta. Antes de hacerlo, ¿pensaba que le iba a ir bien? ¿Cómo le fue realmente?
C. Cuando usted tiene un problema especialmente complejo, ¡siente que podrá resolverlo? Cuénteme una situación a modo de ejemplo.

D. Frente a alguna situación que usted considerara como muy difícil, de esas que solemos llamar "imposibles", ¿pensó que de todos modos podría resolverla? Cuénteme la situación y dígame por qué, a priori, usted pensaba que era tan difícil.

Adaptabilidad al cambio:

A. Cuénteme sobre alguna situación frente a la cual usted haya tenido que responder de inmediato, en momentos en que se hallaba muy involucrado en alguna otra tarea. ¿Cómo resolvió el problema?
B. ¿Hizo algún pasaje por diferentes sectores o por diferentes filiales u oficinas, en su último o actual empleo? ¿Quién decidió el cambió? ¿Fue algo impulsado por usted o por la organización? ¿Cómo se manejó en las otras áreas?
C. ¿Alguna vez le han solicitado que se hiciese cargo de tareas corre3spondientes a otra área o a otra especialidad diferente de la suya? ¿Asumió la responsabilidad? ¿Cómo se manejó?
D. ¿Qué cambios tuvo que hacer en su forma de trabajar en ocasión de recibir nuevos requerimientos de clientes, proveedores, instituciones, etc.? ¿Cómo los concretó?

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS NIVELES INICIALES

Productividad:

A. Si ya ha tenido su primer trabajo: ¿Tuvo que interactuar con clientes en su último trabajo? Coménteme un episodio en el que sienta que pudo brindar una óptima respuesta a las necesidades de su cliente.
B. Describa alguna situación en que haya tenido que trabajar duro para satisfacer las necesidades de un cliente/de un profesor/de otra persona. ¿Qué ocurrió?

C. ¿Tenía que responder a necesidades de otros sectores en su anterior empleo, o en alguna actividad comunitaria? Describa alguna que haya sido difícil de responder. ¿Por qué? ¿Cómo lo resolvió?
D. ¿Qué ha hecho para construir relaciones positivas con los clientes con los que interactúa en su trabajo/con compañeros de otros cursos/con otras personas en relación a alguna actividad comunitaria?

Capacidad de aprender:

A. Cuénteme sobre los aprendizajes más rápidos que haya tenido en su vida.
B. ¿Qué materia le resultó más fácil durante sus estudios?
C. ¿Cuál ha sido la asignatura o la materia que le ha costado aprender en su vida de estudios profesionales? ¿Qué aprendió de sus errores en las aulas?
D. Describa alguna situación laboral en la que le haya costado aprender algo. ¡En dónde residía la dificultad?

Habilidad Analítica:

A. ¿Recuerda alguna situación problemática que haya tenido que solucionar recientemente? ¿Qué fue lo que paso? ¿Cómo identificó el problema? ¿Cómo lo analizó? ¿Cómo lo resolvió? ¿Cómo organizó el trabajo suyo y el de sus colaboradores?
B. Cuando usted debe resolver un problema o conseguir la resolución de una asignación, y esto implica recoger información y datos acerca de otros, ¿Cómo lo hace? Bríndeme ejemplos.
C. ¿Cómo identifica potenciales problemas en su sector/área de responsabilidad?
D. ¿Utiliza datos financieros en su trabajo? ¿Qué estadísticas presenta en sus informes?

LOGISTECSA LOGISTICA ECUATORIANA S.A.	DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO	
	MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS	FECHA: Julio 2010

CALIFICACIÓN DE ENTREVISTA PERSONAL

CEP-001

NOMBRE: _____ FECHA: _____

CARGO: _____

	FAVORABLE	MEDIO	DESFAVORABLE
PRESENTACIÓN PERSONAL			
EXPERIENCIA LABORAL			
Estabilidad laboral			
Cargos desempeñados			
CONOCIMIENTOS			
Niveles de estudio			
Capacitación			
HABILIDADES			
Intelectuales			
Manuales			
Interpersonales			
REQUISITOS ESPECIALES			
Viajes			
Trabajo Nocturno			
Horas Extras			
Fines de semana			
COMPETENCIAS CARDINALES			
Orientación al cliente interno y externo			
Orientación a los resultados			
Calidad de Trabajo			
Ética			
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS			
Las inherentes a cada puesto			
INTERESES			
Pretensiones económicas			

ESTIMACIÓN GENERAL DEL CANDIDATO:

ACEPTADO ( )
RECHAZADO ( )
BIEN PERO QUISIERA VER OTROS ( )

ENTREVISTADOR_____

PRUEBAS ESPECÍFICAS

Los exámenes de admisión constan de dos partes, una prueba de habilidades y otra de conocimientos, la de habilidades está dividida en habilidad verbal que es la capacidad del aspirante para comprender material escrito y relacionar y ordenar ideas y conceptos, habilidad cuantitativa que mide la capacidad de cuantificar y resolver problemas diversos aplicando el álgebra, la aritmética y la geometría elementales y habilidad espacial que mide la capacidad para comprender las relaciones físico – espaciales entre objetos geométricos y el sentido de ordenamiento; la de conocimientos va dirigida hacia la tarea o cargo a desempeñar. Los conocimientos son medidos en base al puesto que postula cada aspirante.

Estas pruebas deberán ser elaboradas por el Coordinador de Recursos Humanos conjuntamente con los jefes o coordinadores de áreas de la empresa, así como los puntajes que se darán a cada prueba y su contenido, a continuación citamos un modelo para el área contable.

MODELO DE PRUEBAS ESPECIFICAS DE HABILIDADES Y CONOCIMIENTOS ÁREA CONTABLE

MPE-001

PRUEBAS DE HABILIDADES

Consiste en aplicar una prueba verbal, analítica y de razonamiento lógico que se apoya en palabras, sobre todo en el significado de éstas. En esta parte la prueba presenta los siguientes ejercicios: sinónimos, antónimos, completar frases, información verbal, analogías, selección lógica, clasificación verbal.

Sinónimos:

Instrucciones: A continuación se presentan algunas palabras escritas en letras mayúsculas. Cada una de estas palabras está seguida de cinco palabras escritas en letras minúsculas. De estas cinco palabras escoja la palabra cuyo significado es el más **PARECIDO** al de la palabra escrita en letras mayúsculas.

1. CONCISO
A. breve
B. concreto
C. denso
D. rápido
E. lento
Respuesta correcta: A

2. LETARGO
A. lentitud
B. sopor
C. arbitrariedad
D. cansancio
E. desprecio
Respuesta correcta: B

Antónimos:

Instrucciones: Cada una de las preguntas que se presentan a continuación consta de una palabra escrita en letras mayúsculas y de cinco palabras escritas en letras minúsculas. De entre estas cinco palabras escoja la palabra cuyo significado es el más **OPUESTO** al de la palabra escrita en letras mayúsculas.

1. FRUGAL	2. RALO
A. morigerado	A. espacioso
B. escaso	B. infrecuente
C. desmedido	C. generoso
D. deficiente	D. ostentoso
E. corto	E. tupido
Respuesta correcta: C	*Repuesta correcta: E*

Frases incompletas: Las preguntas en esta parte de la prueba evalúan la habilidad para determinar la relación lógica entre las palabras de una oración y proporcionar las palabras que faltan y que son necesarias para que la oración tenga sentido lógico.

Instrucciones: Las oraciones que se presentan a continuación tienen dos espacios vacíos. Cada espacio vacío indica que se ha omitido una palabra. Debajo de cada oración hay cinco pares de palabras precedidas por una letra minúscula. De estos cinco pares de palabras escoja el par de palabras que mejor se ajusta al significado de la oración como un todo.

1. “Para entender a la gente de otra cultura, uno no debe formarse una impresión _____; uno debe hacer el papel de _____ y evaluar toda la evidencia cuidadosamente.”

A. apresurada - científico

B. simpatizante - radical

C. sospechosa - escéptico

D. gráfica - artista

E. parcial - guía

Respuesta correcta: A

2. "Aunque las calificaciones de Jaime eran _____, sus padres estaban _____."

A. excelentes - felices

B. malas - furiosos

C. deficientes - descontentos

D. aceptables - molestos

E. muy buenas - interesados

Respuesta correcta: D

Información verbal: Las preguntas que se presentan en esta parte de la prueba evalúan la habilidad para comprender el significado que yace detrás de una frase, de una afirmación o de una situación.

Instrucciones: A continuación se presentan algunos refranes. Estúdielos, y de las cinco opciones que siguen a cada refrán escoja la opción que usted piensa es la que describe su significado primordial.

1. "A buen entendedor, pocas palabras"

A. La persona inteligente entiende mejor lo que se dice cuando se utilizan pocas palabras

B. La persona inteligente comprende fácilmente lo que se le quiere decir

C. El amigo comprende de inmediato el problema del amigo; no hace falta explicarle con muchas palabras

D. Es difícil hablar con una persona inteligente porque no se pueden utilizar muchas palabras

E. La persona inteligente usa pocas palabras cuando habla

Respuesta correcta: B

2. "No se hizo la miel para la boca del asno"

A. En general, a los asnos no les gusta la miel

B. Algunas personas estiman que la miel no es un buen alimento para los asnos

C. Si se les da miel a los asnos, estos se enferman

D. A semejanza de los asnos, la mucha miel empalaga a los humanos

E. Es necedad ofrecer cosas valiosas al que no puede apreciarlas

Respuesta correcta: E

Analogías: Las preguntas que se presentan en esta parte de la prueba evalúan la habilidad para inferir la relación entre dos palabras y aplicar esta relación en la selección de un segundo par de palabras que llevan la misma relación entre sí.

Instrucciones: Los ítems que se presentan a continuación constan de un par de palabras que tienen una relación entre sí, seguidas por cinco pares de palabras precedidas por una letra minúscula. De estos cinco pares de palabras seleccione el par de palabras que mejor expresa la relación manifestada por el par original.

1. SEQUÍA es a LLUVIA como:

A. hambre es a alimentación

B. huracán es a viento

C. epidemia es a enfermedad

D. volcán es a lava

E. desierto es a sol

Respuesta correcta: A

2. ANTIBIÓTICO es a INFECCIÓN como:

A. termómetro es a fiebre

B. anestesia es a cirugía

C. antídoto es a veneno

D. vacuna es a inoculación

E. antiséptico es a alcohol

Respuesta correcta: C

Selección lógica: Las preguntas que se presentan en esta parte de la prueba evalúan la habilidad para utilizar el razonamiento lógico en completar frases cortas acerca de situaciones o acontecimientos de la vida diaria.

Instrucciones: A continuación se presentan algunas afirmaciones incompletas que describen una situación. De los cinco aspectos que se presentan para completar la situación en cada una de las afirmaciones, señale cuál es el único aspecto necesario sin el cual no existiría la situación.

1. Una nube siempre es

A. suave

B. húmeda

C. blanca

D. grande

E. lejana

Respuesta correcta: B

2. No puede haber mensaje si no hay

A. palabras

B. notas

C. blancas

D. grande

E. lejana

Respuesta correcta: D

Clasificación verbal: Las preguntas que se presentan en esta parte de la prueba evalúan la habilidad para determinar qué palabra en un conjunto de palabras no pertenece a ese conjunto, de acuerdo a algún principio de operación dentro del conjunto.

Instrucciones: En cada uno de los siguientes ejercicios, indique qué palabra **NO** va con las otras cuatro.

1.	2.
A. bonito	A. cometa
B. veloz	B. clarinete
C. aburrido	C. banda
D. salud	D. trombón
E. suave	E. oboe
Respuesta correcta: D	*Respuesta correcta: C*

Estructura gramatical:

Instrucciones: En cada uno de los ejercicios que siguen se presenta un grupo de palabras que forman parte de una oración, si bien están en desorden. Sin embargo, si se ordenaran las palabras en cada grupo para formar la mejor oración posible, con qué letra comenzaría…

1. la PRIMERA palabra de la siguiente oración:
"viven muchas de grupos en animales especies"
A. a B. g C. v D. m E. e
Respuesta correcta: D (la oración es "*Muchas* especies de animales viven en grupos")
2. la TERCERA palabra de la siguiente oración:
"sabiduría hombres la quita a ciencia los"
A. l B. q C. c D. s E. h
Respuesta correcta: B (la oración es "La ciencia *quita* la sabiduría de los hombres")

Inferencia lógica: Las preguntas que se presentan en esta parte de la prueba evalúan la habilidad para determinar qué conclusión de entre algunas conclusiones sugeridas completa un silogismo correctamente.

Instrucciones: En cada uno de los ejercicios que se presentan a continuación indique cuál de las posibles conclusiones se sigue lógicamente de la información ofrecida.

1. Pablo nació en 1970, Ricardo nació en 1972. Si Juan es más joven que Ricardo, entonces sabemos que…

A. Pablo es mayor que Ricardo y más joven que Juan

B. Pablo es más joven que Ricardo y mayor que Juan

C. Pablo es más joven que Ricardo y que Juan

D. Ricardo es más joven que Pablo y mayor que Juan

E. Ricardo es mayor que Pablo y más joven que Juan

Respuesta correcta: D

Lectura comprensiva: Las preguntas que se presentan en esta parte de la prueba evalúan la habilidad para percibir el significado de palabras y oraciones presentadas en forma escrita. Esta habilidad requiere tanto establecer las relaciones existentes entre las oraciones y párrafos que conforman un determinado texto como extraer la idea o ideas contenidas en dicho texto, ideas que pueden ser principales o subordinadas.

Instrucciones: A continuación se presenta un fragmento de lectura. Léalo con atención, y de las cinco afirmaciones que aparecen a continuación de la pregunta escoja la única afirmación que es correcta según el texto.

Lectura.-

Se piensa que la violencia juvenil se genera por causas estructurales, es decir, por las carencias a las que se ve sometida la juventud por una sociedad que no está en capacidad de ofrecerle las condiciones necesarias para su óptimo desarrollo individual. La pobreza, que somete a los jóvenes a situaciones de mala alimentación y salud, la falta de educación y el desempleo se convierten en un caldo de cultivo para crear insatisfacción, conflictos emocionales, resentimientos en jóvenes que ven en la violencia la manera de acceder a lo que no poseen o de reclamar justicia e igualdad involucrándose en el conflicto armado. Es preocupante el hecho de que el referente o modelo para muchos niños y adolescentes es el joven de las pandillas, porque tiene poder y reconocimiento, mientras que no se identifican, por ejemplo, con el joven que trabaja por la comunidad. Es necesario batallar por la consecución de ideales dignos y la conformación de una personalidad ecuánime de las nuevas generaciones.

1. Las causas estructurales de la violencia juvenil son

A. La insatisfacción, los conflictos emocionales y los resentimientos

B. Los resentimientos, el conflicto armado, y la falta de igualdad

C. La pobreza, la falta de educación y el desempleo

D. Las pandillas juveniles, la ausencia de modelos y la injusticia

E. La carencia de ideales de futuro y la falta de personalidad

Respuesta correcta: C

2. Según el autor del pasaje, debemos preocuparnos por el hecho de que

A. El modelo para muchos niños y adolescentes es el joven de las pandillas

B. El modelo para muchos niños y adolescentes es el joven que trabaja por la comunidad

C. Las nuevas generaciones tienen una personalidad ecuánime

D. Las pandillas juveniles se vuelven cada vez más violentas

E. La violencia juvenil se genera por causas estructurales

Respuesta correcta: A

PRUEBAS DE CONOCIMIENTOS

Son aquellas que evalúan conocimientos propios de una profesión. Sirven para determinar el rendimiento e idoneidad profesional. Lo que pretenden es averiguar hasta qué punto los aspirantes pueden realizar tareas parecidas a las que tendrán que realizar en el puesto al que aspiran; o hasta que punto poseen los conocimientos mínimos para desenvolverte bien en esa ocupación.

A continuación presentamos un modelo de prueba para el área contable y que será aplicada al aspirante.

ÁREA CONTABLE Y ADMINISTRATIVA

¡Bienvenido! Esta es una prueba que servirá para evaluar tus conocimientos adquiridos durante la vida profesional y estudiantil ¡Mucha Suerte!

FECHA: xxxxxx
NOMBRES COMPLETOS: xxxxxx
PUESTO AL QUE APLICA: **ASISTENTE CONTABLE**

Instrucciones:

1) Lea las instrucciones de cada pregunta con cuidado y luego compruebe si las ha entendido correctamente. Cualquier error cometido al marcar su respuesta, hará que se le califique como incorrecta.
2) Regule su tiempo de manera adecuada; trate de seguir las sugerencias de tiempo dadas para cada sección y, recuerde que no es la velocidad sino el número de respuestas correctas y el de respuestas incorrectas lo que se tomará en cuenta para la calificación. No pase demasiado tiempo en la misma pregunta. Si no está seguro de la respuesta correcta, abandone y continúe con la siguiente. Al final

tendrá tiempo de revisar las preguntas que no haya contestado y de detenerse más tiempo en ellas.

3) Puede recurrir a diagramas o esquemas que le ayuden a recordar las respuestas. Trabaje de manera limpia y sistemática, de modo que si tiene algún error pueda apreciar donde lo cometió y no sea necesario repetir todo el problema.

5) Si se siente nervioso antes de realizar la prueba, o en el curso de la misma, deténgase por unos minutos y procure relajarse. Si considera que el examen o algunas de sus preguntas son muy difíciles, recuerde que los otros aspirantes probablemente estén encontrando las mismas dificultades.

6) Durante la realización del examen no se permitirá consultar libros, notas, apuntes, ni el uso de máquinas calculadoras o cualquier otro instrumento de cálculo automatizado. **APAGUE EL TELÉFONO CELULAR.**

8) El tiempo estimado para esta prueba es de 20 minutos.

Preguntas Teóricas:

1. Una forma de ecuación contable es:	Capital= Pasivo - Activo ☐ Activo= Pasivo (Interno + Externo) ☐ Activo= Pasivo + Patrimonio ☒
2. Las cuentas que conforman el balance son:	De orden ☐ Reales ☐ Nominales ☐
3. Son libros principales de contabilidad:	Auxiliares, mayor y actas ☐ Diario, auxiliares, inventarios ☐ Diario, mayor, inventarios y balances ☐

4. Las cuentas que nacen y aumentan por el haber son cuentas:	Activo y egreso Ingreso y Activo Pasivo e Ingreso	☐ ☐ ☐
5. El conjunto de los postulados, conceptos y limitaciones que fundamentan la información contable reciben el nombre de:	Normas básicas Principios básicos Objetivos contables	☐ ☐ ☐
6. Teniendo en cuenta las características de los usuarios a quienes van dirigidos o los objetivos específicos que los originan, los estados financieros se dividen en:	Básicos y de resultados De propósito general y especial Periódicos e intermedios	☐ ☐ ☐
7. La representación financiera de un recurso obtenido por el ente económico como resultado de eventos pasados se denomina	Activo Pasivo Egreso	☐ ☐ ☐
8. Cuando los hechos económicos son reconocidos en el período en el cual se realizan y no cuando se recibe el pago o su equivalente corresponde al principio de:	Caja Diferidos Causación	☐ ☐ ☐
9. Siempre que existan una o varias cuentas que reciben y una o varias que entreguen se habla de:	Valorización de actividades Partida doble Ecuación patrimonial	☐ ☐ ☐
10. El formato en el cual se registran los aumentos y disminuciones de las	Comprobante de ajuste	☐

transacciones se denomina:	Estado de resultados Cuenta

Casos Prácticos:

A. Determiné el efecto de cada una de las siguientes operaciones sobre el Patrimonio.

a) Un Socio realiza un aporte de capital.

…….

b) Se compra mercaderías.

…….

c) Se venda a crédito las mercaderías compradas, obteniendo una ganancia.

……

d) Se paga Remuneraciones

……

e) Se compra un terreno

……

B. Clasifique las siguientes cuentas en Activo, Pasivo, Patrimonio, Ingreso, Gasto.

1. Banco ……..
2. Anticipo de Clientes ……..
3. Proveedores ……..
4. Clientes ……..
5. Cta. Corriente Bco. del Estado ……..
6. Obligaciones con Instituciones Bancarias ……..
7. Remuneraciones por Pagar ……..
8. Anticipo Remuneraciones ……..
9. Remuneraciones ……..

10. Retención Impuesto Único a los Trabajadores ……..
11. Mercaderías ……..
12. Mercaderías en Tránsito ……..
13. Seguros Pagados ……..
14. Letras por Pagar ……..
15. Acreedores …….
16. Terrenos ……..
17. Muebles y equipos ……..
18. Impuesto Único a los Trabajadores por Pagar ……..
19. Capital ……..
20. Utilidad Retenida ……..
21. Letras en Cartera ……..
22. Letras en Cobranza ……..
23. Inversión en Empresas Relacionadas ……..
24. Caja Chica ……..

C. Realice los asientos contables de las siguientes operaciones:

1. El dueño aporta $ 1.000.000.00 de capital a la empresa.
2. Compra un vehículo al crédito para uso de la empresa, en $ 575.000
3. Paga gastos de publicidad por un diario local, por $ 50.000
4. Le paga $ 55.000 en efectivo a una persona que le hace trabajos de limpieza en las oficinas.
5. Paga al contado sueldo a una empleada por $ 75.000
6. Se constituye la empresa como sociedad anónima y se venden acciones por $ 500.000 al contado.
7. Se obtiene un préstamo al Banco Nacional por $ 1.000.000
8. Se compra mobiliario para oficina por $ 300.000. Se pagan $100.000.00 al contado y se firma un pagaré por $ 200.000
9. Se prestan servicios por los que se cobra $ 100.000 al contado

10. Se compra al crédito papelería para el negocio por $ 50.000 (Considere la papelería comprada como un Activo)

11. Se prestan servicios por $ 200.000 a un cliente, quien promete pagar en tres meses

12. Se pagan salarios por $ 75.000

13. Los socios hacen un aporte adicional de capital de $ 250.000

14. Se compra una máquina de escribir al contado en $ 350.000

15. Se gastan en combustible para el vehículo $ 5.000

D. Desarrolle los siguientes ejercicios contables:

1. Pedro Segura inicia un negocio de servicios denominado El Servicio Seguro, aporta $ 10.000.00 en efectivo y $ 500.00 en equipo de oficina. Compra al crédito, firmando una hipoteca como garantía un edificio por $ 8.500.00 y un terreno por $ 10.000.00 respectivamente. Indique el monto del activo, pasivo y capital después de realizar estas transacciones.

2. Al inicio del período contable, la ecuación contable de la empresa El Servidor S.A., arrojaba los siguientes datos:

Activo $ 100.000

Pasivo $ 25.000

Capital $ 75.000

Si durante el período la empresa tuvo Ingresos por Servicios por $ 200.000 que se cobran en efectivo y gastos por $250.000, que no se pagan durante el período contable, indique la composición de la ecuación contable de la empresa al final del período.

3. Indique los efectos que producen en la ecuación contable las siguientes operaciones:

a. Patricia Lemus aporta $ 2.500.000 para establecer la Empresa Individual de Responsabilidad Limitada, Servicios Omega.

b. Se pagan en efectivo tres meses de alquiler por adelantado, del local que va a ocupar el negocio, a razón de $ 50.000. por mes.

c. Se compra una máquina de escribir por $ 300.000. al crédito.

d. Compra una microcomputadora en $ 250.000. al crédito.

e. El monitor de la computadora, que tiene un costo de $ 50.000. está en malas condiciones, por lo que Patricia lo devuelve. El vendedor le rebaja esa suma de la cuenta que ella le debe.

f. Compra equipo de oficina por $ 500.000. Lo paga al contado.

g. Compra un nuevo monitor por $ 70.000. al contado.

h. Le pagan $ 150.000 por la dignación de un folleto. El trabajo se realizará dentro de tres meses.

4. La empresa de Servicios Pedro Pereira, presenta el siguiente balance al 30 de septiembre de 1997.

Efectivo $ 40.000

Edificio $ 400.000

Terreno $ 500.000

Cuentas por Pagar $ 340.000

Pedro Pereira, Capital $ 600.000

En esta fecha el señor Pereira decide liquidar su negocio, por lo que vende el edificio y el terreno en $ 700.000.00

Indique la forma en que queda la ecuación contable después de realizada esta venta.

Indique de qué forma tendrá que repartirse el dinero proveniente de la venta de los activos

¡Muchas gracias¡

4.8. Incorporación de los Mejores Candidatos

4.8.1. Contratación

Mediante este proceso se llega a la formalización de la relación de trabajo garantizando que se respeten los intereses, derechos y obligaciones tanto del empleado como de la organización.

Las instancias que participan en esta nueva etapa son:

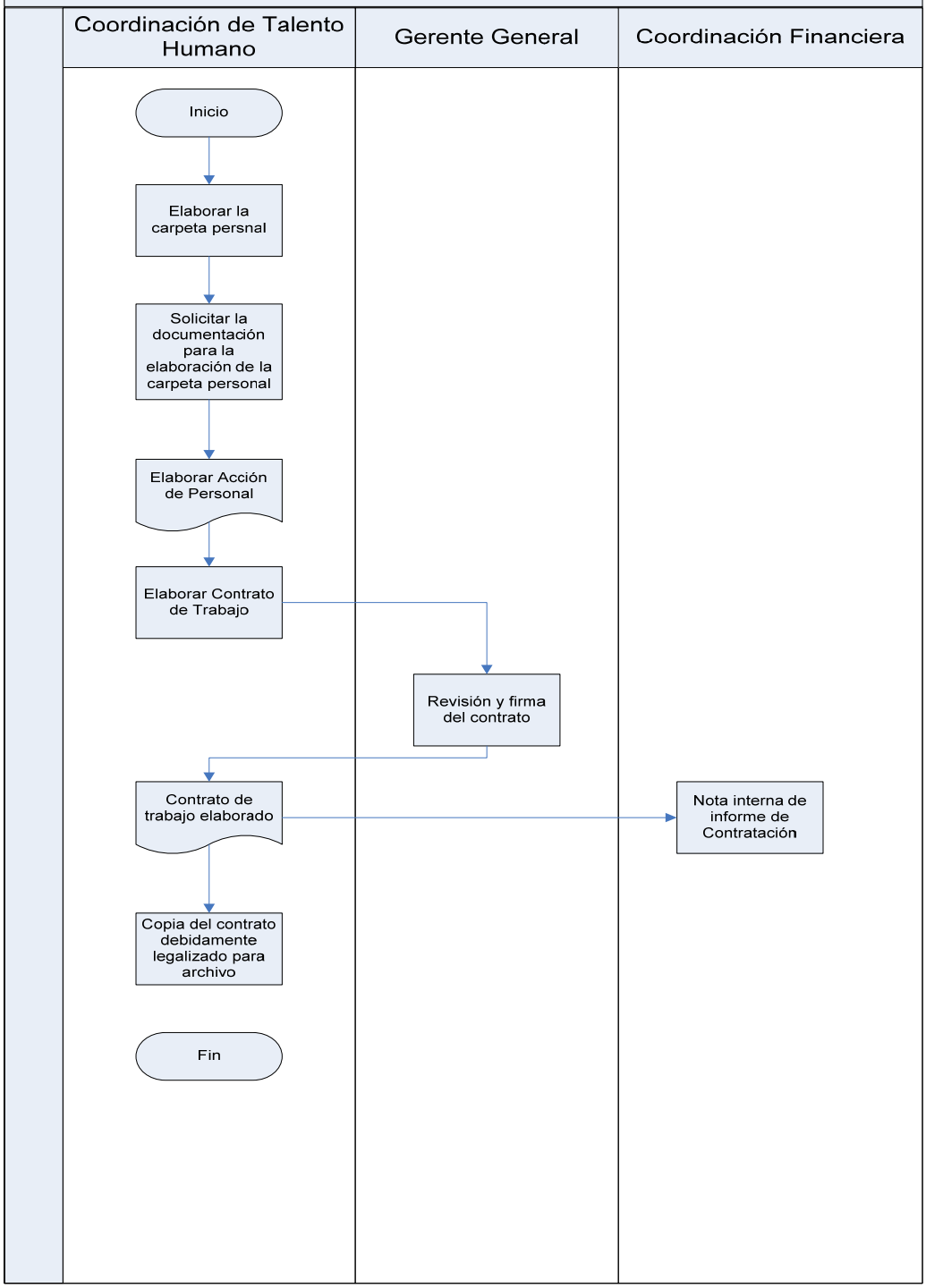
- Coordinación de Talento Humano
- Coordinación Financiera
- Gerente General

PROCEDIMIENTO

CONTRATACIÓN			
PASO	**DESCRIPCIÓN**	**INSTRUMENTO**	**RESPONSABLE**
1	Citar al candidato seleccionado para definir las condiciones de la contratación y fecha de ingreso.	Formato: Expediente personal	Coordinador de Talento Humano
2	Aperturar el expediente personal del nuevo miembro de la organización.	Formato: Expediente Personal	Coordinador de Talento Humano
3	Solicitar la documentación que válida la hoja de vida del empleado.	Formato: Listado de vinculación del empleado LVE-001	Coordinador de Talento Humano
4	Elaborar la acción de personal identificando el puesto y lugar de trabajo y entregarlo al nuevo de	Formato: Acción de personal FAP-001	Coordinador de Talento Humano

	empleado.		
5	Elaborar el contrato de trabajo.	Formato: Contrato CT-001	Coordinador de Talento Humano
6	Entregar el Contrato, al Gerente General para su revisión y firma correspondiente.	Formato: Contrato CT-001	Coordinador de Talento Humano
7	Remitir una copia del Contrato al Ministerio de Trabajo, Coordinación Financiera y Empleado para los fines consiguientes.	Formato: Contrato CT-001	Coordinador de Talento Humano
8	Guardar una copia junto a la documentación del funcionario.	Formato: Expediente Personal.	Coordinador de Talento Humano
9	Comunicación a los postulantes que quedaron fuera del proceso de selección.	Modelo: Llamadas Telefónicas, Vía Internet	Coordinador de Talento Humano

DIAGRAMA DE FLUJO CONTRATACIÓN



4.8.1.1. Formularios de contratación

LISTADO DE DOCUMENTOS PARA VINCULACIÓN DE EMPLEADOS

LDV-001

FECHA:

EMPLEADO: ……

PUESTO: ……...

La documentación que se detalla a continuación, deberá ser entregada en la Coordinación de Recursos Humanos en el plazo de 5 días laborables siguientes a la recepción del presente formulario.

DATOS PERSONALES

- ☐ Hoja de vida actualizada
- ☐ Copia de la cédula de identidad a colores
- ☐ Copia papeleta de votación a color
- ☐ Número de afiliación al IESS
- ☐ Record policial original actualizado

PARA ACREDITAR EDUCACIÓN/CAPACITACIÓN/EXPERIENCIA

- ☐ Copia de títulos, certificado de egresamiento o certificado del último año de estudios aprobado.
- ☐ Copia de certificados de cursos, talleres o seminarios de capacitación o entrenamiento recibidos dentro y fuera de la empresa.
- ☐ Certificados de trabajos anteriores (del último trabajo y los relacionados con las funciones que va a desempeñar)

Atentamente,

Coordinador de Talento Humano

CONTRATO DE TRABAJO A PRUEBA Y PLAZO FIJO

CT-001

En Quito a los ___ días del mes de _____ del , por una parte la Empresa LOGÍSTICA ECUATORIANA S.A. LOGISTECSA constituida y domiciliada en el Distrito Metropolitano de Quito, legalmente representada por _____; y a quien en adelante se denominará el Empleador por una parte y por otra parte el señor(a) _____domiciliado(a) en la ciudad de Quito, y a quien en adelante se denomina el trabajador; quienes convienen en celebrar, el presente contrato de conformidad a las estipulaciones contenidas en las siguientes cláusulas:

PRIMERA.- El trabajador se compromete a prestar sus servicios lícitos y personales, en las actividades y funciones por las que ha sido contratado en la Empresa LOGÍSTICA ECUATORIANA S.A. LOGISTECSA, en calidad de _____.

SEGUNDA.- Por su parte el empleador, se compromete a pagar al trabajador por la prestación de sus servicios, la suma de USD_____ mensuales, que se cancelará en el propio lugar de trabajo en esta ciudad más beneficios de ley.

TERCERA.- El trabajador acatará las órdenes e instrucciones que imparte el Gerente General o Coordinadores de Área, o en su defecto las que se den por intermedio de otros empleados subalternos responsables de las labores de la Compañía.

CUARTA.- El trabajador se compromete a laborar la jornada de ocho horas diarias en los turnos que se le asigne o de acuerdo con la distribución que corresponda a la sección respectiva. La jornada semanal será de cuarenta horas.

QUINTA.- El trabajador da su expreso consentimiento para que el empleador pueda trasladarlo a cualquier otra sección, de sus instalaciones, sin que ello se produzca la nulidad del Contrato, cuando las necesidades de la Empresa así lo determinen, siempre y cuando no implique rebaja de remuneración o de categoría, en estos casos bajo ningún concepto podrá considerarse cambio de actividad del trabajador.

SEXTA.- El trabajador se obliga expresamente a desarrollar su trabajo con el debido cuidado, evitando comprometer la seguridad y salud de las personas y respetando el Reglamento Interno y las Normas de Seguridad de la Empresa.

Se deja constancia que el Reglamento Interno, es parte integrante de este Contrato de trabajo para los efectos legales.

SÉPTIMA.- El trabajador declara haber recibido y conocer los reglamentos internos, los cuales se compromete cumplir en todas las partes.

OCTAVA.- DURACIÓN DEL CONTRATO.- El presente Contrato es de un año a plazo fijo, contados a partir del _____. Los primeros noventa días serán de prueba, periodo durante el cual cualquiera de las partes podrán dar por terminado sin obligación legal alguna; vencida la prueba el contrato cumplirá el Plazo Fijo establecido, no sujeto por lo mismo a estabilidad adicional o distinta de la aquí pactada. En caso de terminación, el contratante o el trabajador deberán notificar a la otra parte su voluntad de darlo por terminado con 30 o 15 días, respectivamente, de anticipación a la fecha de vencimiento, en conformidad con los artículos 184 y 621 del Código de Trabajo.

Sin perjuicio de lo anterior, el Empleador se reservará el derecho de concluir anticipadamente las relaciones laborales, previa resolución del Inspector de Trabajo, siempre que se den las causales previstas en la ley según el procedimiento contenido en ella y sin lugar al pago de indemnizaciones.

NOVENA.- Confidencialidad.- El empleado se obliga a guardar las siguientes políticas de confidencialidad:

A no comunicar a terceros las informaciones técnicas o comerciales que tenga o que conozca por razones de su trabajo. La contravención a esta disposición se considerará como falta de probidad laboral del empleado, sin perjuicio de las responsabilidades civiles y penales a las que hubiere lugar.
Toda la información que se relacione con los procesos administrativos, contables, de producción, de comercialización, publicitarios y cualquier otra información interna del empleador, son exclusivas de éste, y el empleado no podrá retirar en ningún momento o copiar información alguna.

DÉCIMA.- Las partes para todos los efectos de este Contrato, fijan su domicilio en la Jurisdicción de Pichincha (Quito), y dejan constancia que se someten a todo lo que no estuviere previsto en este Contrato al Código del Trabajo.

DÉCIMA PRIMERA.- Se deja constancia que el/la señor(a) _____ingresa a LOGÍSTICA ECUATORIANA S.A. LOGISTECSA, desde el _____.

Para constancia de lo anterior, firman este contrato las partes en triplicado, conjuntamente con el Inspector del trabajo que interviene, autoriza y certifica.

……..

REPRESENTANTE

LEGAL

……... …….

EMPLEADO INSPECTOR DEL TRABAJO

4.8.2. Inducción y socialización

El proceso de inducción pretende lograr la integración del nuevo trabajador al puesto de trabajo, a sus compañeros y a la organización en el menor tiempo posible.

Las principales instancias que participan en esta etapa son:

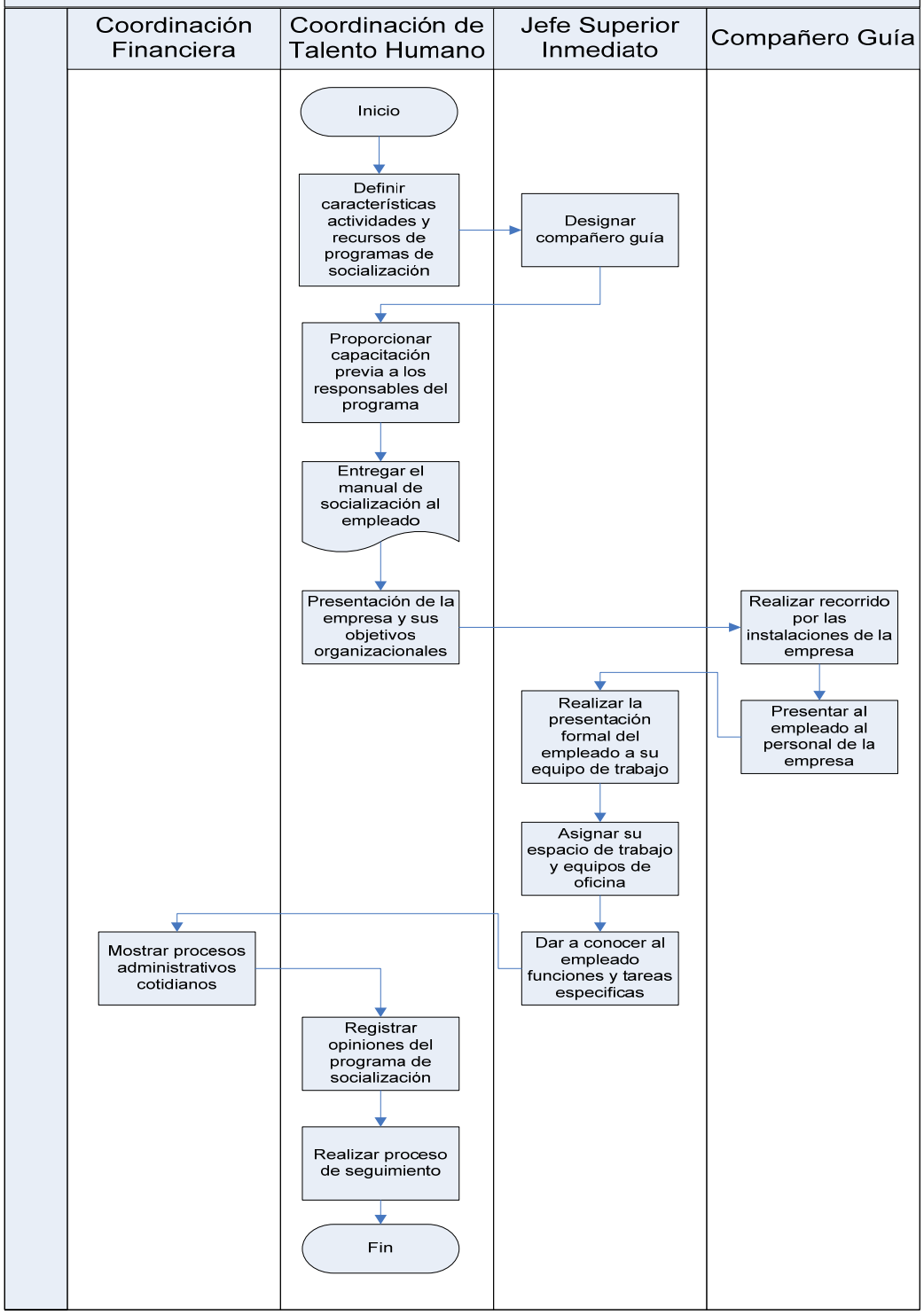
- Coordinación de Talento Humano
- Coordinación financiera
- Jefe superior inmediato
- Compañero guía

PROCEDIMIENTO

INDUCCIÓN Y SOCIALIZACIÓN			
PASO	**DESCRIPCIÓN**	**INSTRUMENTO**	**RESPONSABLE**
1	Definir las características del programa de socialización e inducción formal (etapas, duración) así como las actividades y recursos que se utilizarán para su ejecución	Mesa redonda para generar ideas	Coordinador de Talento Humano Coordinador/Jefe de área
2	Designar a un empleado "compañero guía" de su área para orientar el trabajo específico del empleado	Formato: Características del Compañero Guía CCG-001	Jefe superior inmediato
3	Proporcionar capacitación previa a los responsables de desarrollar las diferentes actividades de socialización (jefe inmediato, compañeros guías)	Presentación de Power Point	Coordinador de Talento Humano
4	Entregar el manual de socialización al nuevo empleado	Formato: Instructivo de bienvenida	Coordinador de Talento Humano

		FIB-001	
5	Dar a conocer al empleado la historia y filosofía de LOGISTECSA, para que se sienta identificado con la empresa.	Presentación de Power Point	Coordinador de Talento Humano
6	Realizar un recorrido por las instalaciones de LOGISTECSA dándole a conocer todos los procesos.	Formato: Instructivo de bienvenida FIB-001	Compañero guía
7	Presentar al nuevo integrante al personal de LOGISTECSA	Comunicación vía correo electrónico	Compañero guía
8	Presentar al empleado a los miembros de su equipo de trabajo.	Presentación en forma persona	Jefe superior inmediato
9	Asignar su espacio de trabajo.		Jefe superior inmediato
10	Asignar herramientas de trabajo (escritorio, silla, computadora y otros)		Coordinador de Talento Humano
11	Dar a conocer al empleado sus funciones y tareas específicas dentro del puesto.	Material de información relacionado al puesto.	Jefe superior inmediato Compañero guía
12	Mostrar al empleado los procesos administrativos cotidianos.	Presentación de formularios y formatos de uso común.	Coordinador Financiero
13	Registrar las opiniones, inquietudes, ideas y sugerencias del empleado sobre el programa recibido.	Formato: Reuniones Semanales	Coordinador de Talento Humano
14	Realizar proceso de seguimiento del desarrollo del nuevo trabajador.	Formato: Medición de resultados	Coordinador de Talento Humano Jefe de Área

DIAGRAMA DE FLUJO INDUCCIÓN Y SOCIABILIZACIÓN



4.8.2.1. Formularios de inducción

CARACTERÍSTICAS DEL COMPAÑERO GUÍA

CCG-001

NOMBRE:
CARGO:
CARACTERÍSTICAS: 1. Capacidad para establecer adecuadas relaciones interpersonales. 2. Discreción sobre los asuntos personales de los demás, así como de la organización. 3. Experiencia tanto en la organización como en las labores relacionadas con el puesto que va a desempeñar el nuevo colaborador. 4. Identificación con la misión y los objetivos de la organización.

INSTRUCTIVO DE BIENVENIDA

FIB-001

- Facilitar el proceso de adaptación e integración del personal que ingrese a LOGISTECSA así como propiciar el desarrollo de sus sentidos de permanencia de nuestra empresa.
- Establecer las relaciones que mantendrán el nuevo empleado con la empresa.
- Dar a conocer al personal, la filosofía y políticas de la empresa.
- Identificar al personal con la comunidad laboral.
- Dar a conocer al nuevo empleado las normas de disciplina y de seguridad.
- Incrementar la integración grupal.
- Mejorar los procesos de comunicación.
- Maximizar la calidad de las contribuciones individuales.
- Crear una actitud favorable hacia la empresa.
- Impulsar la intensificación personal con la visión y objetivos de la empresa.
- Ahorrar tiempo y trabajo al nuevo empleado y a la empresa.

A continuación se presenta el formato de bienvenida que se entregará a los nuevos trabajadores de Logística Ecuatoriana LOGISTECSA:

FORMATO DE BIENVENIDA

Quito,……..

Estimado (nombre del empleado)

¡LOGISTECSA S.A. LE DA LA BIENVENIDA!

En esta carpeta encontrará información sobre la empresa, la misión, la visión, algunas de sus actividades principales, nuestros objetivos, nuestra forma de trabajar, el equipo de trabajo que colabora con el desarrollo de la compañía, y la estructura orgánica y administrativa.

Detallamos también ciertas políticas y procedimientos relacionados con el desempeño del personal, para mejor enfoque de este tema, se adjunta copia del reglamento interno.

Esperamos aclarar sus dudas con respecto al equipo de trabajo del que ahora usted forma parte y contamos con su valioso aporte para seguir en las mejoras y crecimiento que esperamos alcanzar.

Atentamente,

GERENTE GENERAL

Nota: Adjuntar la respectiva documentación.

4.8.3. Capacitación y desarrollo del recurso humano por competencias

Lo que se pretende es mejorar el desempeño de todos los empleados y hacer uso efectivo de las habilidades y competencias que existen entre ellos con ayuda de un enfoque metódico y estructurado, proporcionar oportunidades para el continuo desarrollo personal, no sólo en sus cargos actuales sino también para otras funciones en las cuales la persona puede ser considerada.

Las principales instancias que participan en este proceso son las siguientes:

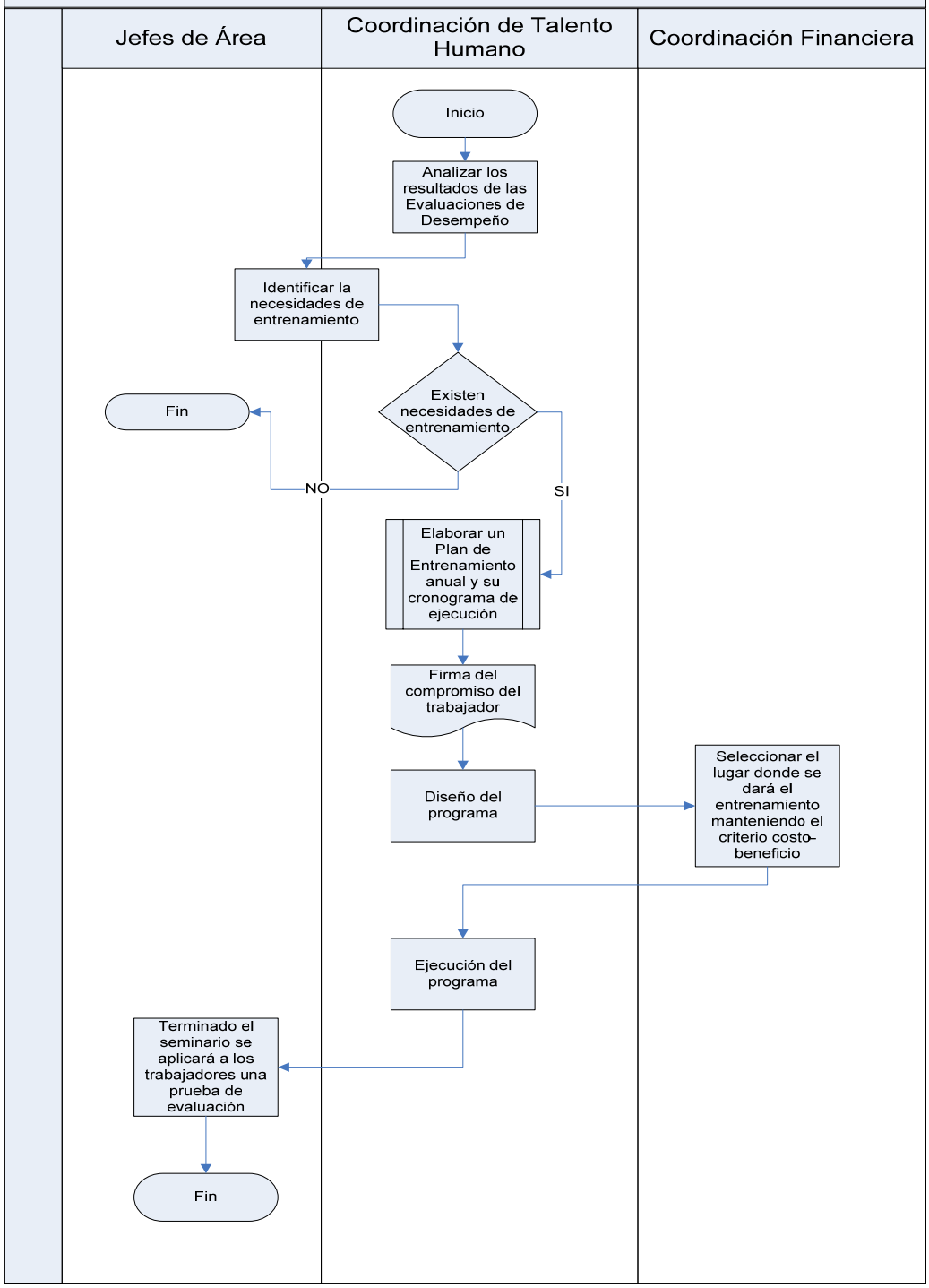
- Coordinación de Talento Humano
- Coordinación Financiera
- Jefes de Área

PROCEDIMIENTO

CAPACITACIÓN POR COMPETENCIAS			
PASO	**DESCRIPCIÓN**	**INSTRUMENTO**	**RESPONSABLE**
1	Elaborar anualmente el Plan de Capacitación y Entrenamiento, el mismo que se basará en las necesidades detectadas.	Formato: Detección de necesidades de entrenamiento FDNE-001	Coordinador de Talento Humano Jefes de áreas
2	Elaborar el cronograma de ejecución del entrenamiento, así como los nombres de los empleados participantes.	Formato: Cronograma de Entrenamiento. CE-001	Coordinador de Talento Humano Coordinador de Jefes de Áreas
3	Coordinar el reemplazo en caso de ausencia del empleado que realiza el entrenamiento, para que no interfiera de manera significativa en sus funciones.	Formato: Cronograma de Entrenamiento. CE-001	Jefes de Área Coordinador de Talento Humano
4	Seleccionar el lugar donde se llevará a cabo el entrenamiento, manteniendo el criterio costo-beneficio.	Formato: Cronograma de Entrenamiento. CE-001	Coordinador de Talento Humano Coordinador Financiero
5	El empleado será comunicado del curso al que debe asistir y firmará el Compromiso de Entrenamiento.	Formato: Cronograma de Entrenamiento. CE-001	Coordinador de Talento Humano

6	Finalizado el curso el empleado deberá llenar el Registro de Evaluación de Entrenamiento y entregar a la Coordinación de Talento Humano el certificado emitido por el centro o Instituto; para mantenerlos en su carpeta personal.	Formulario: Registro de Evaluación de Entrenamiento REE-001	Coordinador de Talento Humano
7	Para los cursos técnicos de especialidad aplicados al uso de equipos, se realizará un seguimiento después de seis meses de impartido dicho curso.		Jefe de Área

DIAGRAMA DE FLUJO ENTRENAMIENTO Y CAPACITACIÓN



4.8.3.1. Formularios de capacitación

DETECCIÓN DE LAS NECESIDADES DE ENTRENAMIENTO

FDNE-001

DATOS DEL SUPERVISOR:

1- Institución:	2- División del departamento:
3- Apellidos y nombres:	4- Cargo:
5- Frecuencia con que evalúa al trabajador: F……. R…….. E…… N……	

DATOS DEL EMPLEADO

6- Apellido y nombre			7- Cedula de Identidad:			
8- Cargo que desempeña:			9- Nivel del cargo: Adm……Asis……..Doc……..			
10- Fecha de ingreso:			11- Antigüedad en el cargo actual:			
12- Nivel educativo						
Nivel Estudiando	Finalizó		Título Obtenido y/o ha obtener			
	SI	NO			SI	NO
Primaria Secundaria Técnico – Medio Técnico Superior Universitario Post-Grado						
13- Su supervisado ha sido objeto de Evaluación de Eficiencia:			Sí		No	
Fecha de su última evaluación:	Resultado obtenido:		Exc.	Mb.	B.	Reg.	Def.
14- Conocimientos sobre el Instituto de Previsión y/o Asociación de Profesores de la UCV						
Aspecto	Sí	Poco	No	Observaciones		

a. Estructura organizativa de la institución				
b. Políticas de la institución				
c. Misión, visión, metas y objetivos de la institución				
d. Normas y procedimientos de la institución				
e. Reglamentos, Leyes, Convenios de la institución				
f. Conocimiento de las Cláusulas del convenio colectivo de trabajo				
g. Estructura organizativa de su departamento				
h. Objetivos y metas de su departamento				
i. Programas prioritarios de su departamento				

15- Entrenamiento recibido desde su ingreso a la institución

Denominación de la Actividad	Instructor y/o Institución	Período	
		Fecha	Duración

16- Principales funciones o tareas que realiza el empleado	Nivel de dominio			
	E	B	R	D

17- Competencias (Estas serán citadas de acuerdo al nivel jerárquico, y al puesto que ocupa actualmente el empleado las mismas que servirán para determinar las necesidades de entrenamiento, a continuación se citará como ejemplo las competencias para el puesto de Auxiliar Contable:

Competencias	Nivel de Desempeño				
	E	B	R	D	NA
Iniciativa – Autonomía. Significa rápida ejecutividad ante las pequeñas dificultades o problemas que surgen en el día a día de la actividad. Supone actuar proactivamente cuando ocurren desviaciones o dificultades sin esperara da efectuar todas las consultas en la línea jerárquica, evitando así el agravamiento de problemas de importancia menos. Implica también la capacidad de proponer mejoras, sin que haya un problema concreto que deba ser solucionado.					
Capacidad para aprender. Está asociada a la asimilación de nueva información y su eficaz aplicación. Se relaciona con la incorporación de nuevos esquemas o modelos cognitivos al repertorio de conductas habituales y nuevas formas de interpretar la realidad o de ver las cosas.					
Dinamismo – Energía. Se trata de la habilidad para trabajar duro en situaciones cambiantes o alternativas, con interlocutores muy diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo, en jornadas de trabajo prolongadas sin que por esto se vea afectado su nivel de actividad.					
Habilidad Analítica. Esta competencia tiene que ver con el tipo y alcance de razonamiento y la forma en que un candidato organiza cognitivamente el trabajo. Es la capacidad general que tiene una persona para realizar un análisis lógico. La					

lógico. La capacidad de identificar los problemas, reconocer la información significativa, buscar y coordinar los datos relevantes. Se puede incluir aquí la habilidad para analizar, organizar y presentar datos financieros y estadísticos y para establecer conexiones relevantes entre datos numéricos.					
Tolerancia a la presión. Se trata de la habilidad para seguir actuando con eficacia en situaciones de presión de tiempo y de desacuerdo, oposición y diversidad. Es la capacidad para responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia. Preocupación por el orden y la claridad. Es la preocupación continua por controlar el trabajo y la información. Implica también una insistencia en la claridad de las responsabilidades y funciones asignadas.					
Responsabilidad. Esta competencia está asociada al compromiso con que las personas realizan las tareas encomendadas. Su preocupación por el cumplimiento de lo asignado está por encima de sus propios intereses, la tarea asignada está primero.					

18- Necesidades de Entrenamiento detectadas de acuerdo con las competencias

Necesidades Detectadas

19- Entrenamiento Sugerido	Prioridad				Horario		
	1er	2do	3ero	4to	HT	FT	M

20- Observaciones

21- Empleado 22- Supervisor 23- Oficina de Recursos Humanos

Firma: _____ Firma: _____ Firma: _____

Fecha: _____ Fecha: _____ Fecha: _____

CRONOGRAMA DE ENTRENAMIENTO

CE-001

			AÑO: 2010									
DESCRIPCIÓN DE CURSOS	HORARIO	ASISTENTES	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC

_____

Firma del empleado a capacitarse

LOGISTECSA LOGISTICA ECUATORIANA S.A.	DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO	
	MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS	FECHA: Julio 2010

REGISTRO DE EVALUACIÓN DE ENTRENAMIENTO

REE-001

Motivo del entrenamiento Plan de entrenamiento: ☐ Solicitud del empleado: ☐	Financiamiento: ☐ Empresa: ☐ Empleado: ☐
Autorizado por:	

Nombre del curso:

Fecha de realización: Número de horas:

Centro de Capacitación:

Por favor califique los aspectos detallados a continuación:

5= excelente, 4= muy bueno, 3= regular, 2= malo y 1= deficiente

DESCRIPCIÓN	CALIFICACIÓN				
	5	4	3	2	1
SOBRE EL TEMA:					
El contenido del curso se desarrolló de acuerdo a lo planteado.					
El contenido fue de su interés.					
El contenido desarrollado ayudará a mejorar su profesionalización.					
El material entregado le sirvió de apoyo en el curso					
El material entregado le será útil posteriormente					
SOBRE EL EXPOSITOR/INSTRUCTOR					
La claridad del instructor para impartir los conocimientos fue:					
La metodología utilizada por el instructor fue:					
La puntualidad del instructor fue:					
SOBRE OTROS ASPECTOS					
El aula o espacio físico para impartir el curso estuvo					
La organización del curso fue					
Califique la calidad de las presentaciones audiovisuales utilizadas por los instructores					
OBSERVACIONES					
Nombre del Empleado:					

4.8.4. Desarrollo de Personas

Lo que se pretende es facilitar al personal el aprendizaje de las aptitudes relacionadas con su trabajo. Las aptitudes incluyen: el conocimiento, las habilidades, los comportamientos y las competencias necesarias para un desempeño exitoso del trabajo.

Así como también proporcionar oportunidades para el continuo desarrollo personal, no sólo en sus cargos actuales sino también para otras funciones en las cuales la persona puede ser considerada.

Las principales instancias que participan en este proceso son las siguientes:

- Gerente General
- Coordinación Financiera
- Coordinación de Talento Humano
- Jefe superior inmediato
- Empleado

PROCEDIMIENTO

DESARROLLO DE PERSONAS			
PASO	**DESCRIPCIÓN**	**INSTRUMENTO**	**RESPONSABLE**
1	El empleado que desee realizar Desarrollo de Carrera dentro de la empresa deberá llenar el formato correspondiente.	Formato: Desarrollo de Carreras FDC-001	Empleado
2	Analizar el Formato de Desarrollo de Carreras para medir el interés y la seriedad que el empleado presenta en su solicitud.	Formato: Desarrollo de Carreras FDC-001	Coordinador de Talento Humano Gerente General
3	Dependiendo de los resultados	Formulario:	Coordinador de Talento

	que ha obtenido el empleado en la evaluación del desempeño, planes de entrenamiento y el formato de desarrollo de Carreras, los cuales deben tener calificaciones de excelencia en las labores actuales; los planes de desarrollo de carrera pueden ser: • Asignación de proyectos. • Desarrollo interno mediante tutorías.	Registro de Evaluación de Entrenamiento REE-001 Evaluación de Desempeño. CED-001	Humano
4	Elaborar el plan de desarrollo tomando en cuenta los objetivos que quiera lograr el empleado en la organización	Informe escrito del proyecto	Coordinador de Talento Humano
ASIGNACIÓN DE PROYECTOS			
1	Presentar propuesta al gerente general sobre temas para proyectos temporales sobre problemas específicos de la empresa	Informe escrito del proyecto	Empleado
2	Si se aprueba, desarrollar el proyecto	Comunicación personal de la resolución tomada	Empleado
3	Proponer soluciones alternativas y recomendaciones para su implementación	Informe escrito del proyecto	Empleado
DESARROLLO INTERNO MEDIANTE TUTORÍAS			
1	Designar a su jefe como tutor dependiendo de las actividades que el empleado necesite desarrollar.	Comunicación personal de las actividades a desarrollarse	Coordinador de Talento Humano
2	Evaluar el avance del empleado proporcionando retroalimentación.	Reuniones periódicas, conversaciones, mesa redonda	Jefe superior

3	Ampliar el trabajo del empleado, suministrándole tareas más desafiantes pero vigilando su ejecución	Reuniones periódicas, conversaciones, mesa redonda	Jefe superior

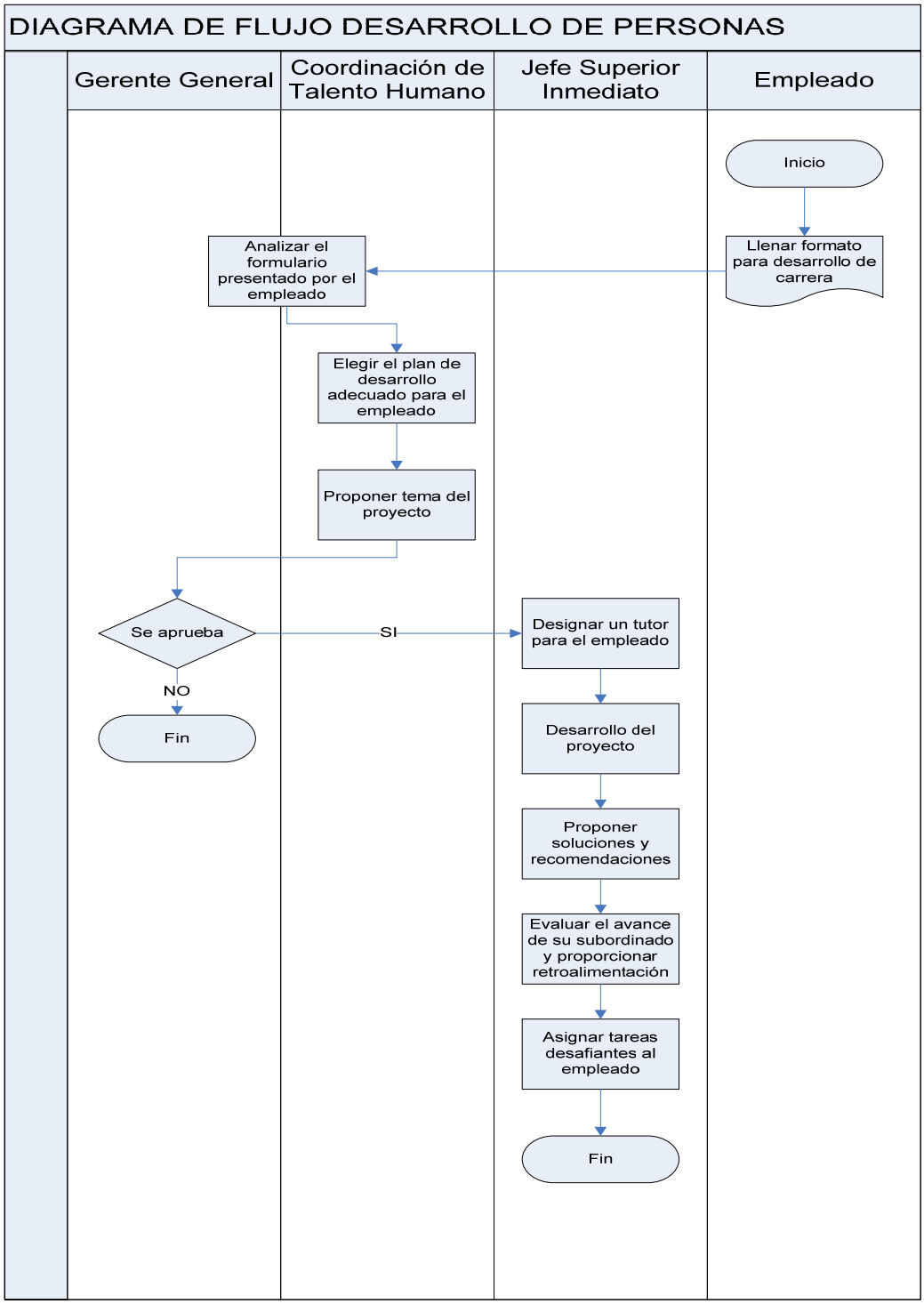


DIAGRAMA DE FLUJO DESARROLLO DE PERSONAS
Gerente General
Coordinación de Talento Humano
Jefe Superior Inmediato
Empleado
Inicio
Llenar formato para desarrollo de carrera
Analizar el formulario presentado por el empleado
Elegir el plan de desarrollo adecuado para el empleado
Proponer tema del proyecto
Se aprueba
SI
NO
Fin
Designar un tutor para el empleado
Desarrollo del proyecto
Proponer soluciones y recomendaciones
Evaluar el avance de su subordinado y proporcionar retroalimentación
Asignar tareas desafiantes al empleado
Fin

4.8.4.1. Formulario para el proceso de desarrollo de personas

DESARROLLO DE CARRERA

FDC-001

Fecha de la Solicitud: _____/_____/_____

Nombres:	Cargo actual:
Tiempo en el cargo:	

PREPARACIÓN

	Nombre de la entidad	**Ciudad**	**Especialidad**	**Finalizó**		**No. de semestres**
				Si	No	
Primaria						
Bachillerato						
Técnico						
Universidad						
Posgrado						
Otro						
Estudia actualmente:				Si	No	

Tipo de estudio	Establecimiento	Horario	Continuará sus estudios	
			Si___	No___

OBJETIVOS PROPUESTOS EN EL CARGO ACTUAL

OBJETIVOS PROPUESTOS A CORTO PLAZO

Proyección profesional a seis meses
Proyección profesional a cinco años
Proyección profesional a diez años

ACTIVIDADES SATISFACTORIAS EN SU CARGO ACTUAL

ACTIVIDADES INSATISFACTORIAS EN SU CARGO ACTUAL

NOMBRE DE LA PERSONA CON LA QUE DESEARÍA TRABAJAR Y POR QUÉ

4.8.5. Evaluación del desempeño por competencias

Medir el grado en que el empleado cumple los requisitos de su trabajo, y se integra con sus actividades, y de esta manera mejorar los niveles de eficiencia y productividad en las diferentes áreas, acorde con los requerimientos de LOGISTECSA, lo que permitirá que el evaluado por competencias conozca que debe conseguir y cómo lo va a conseguir.

Las instancias que participan en la evaluación del desempeño son las siguientes:

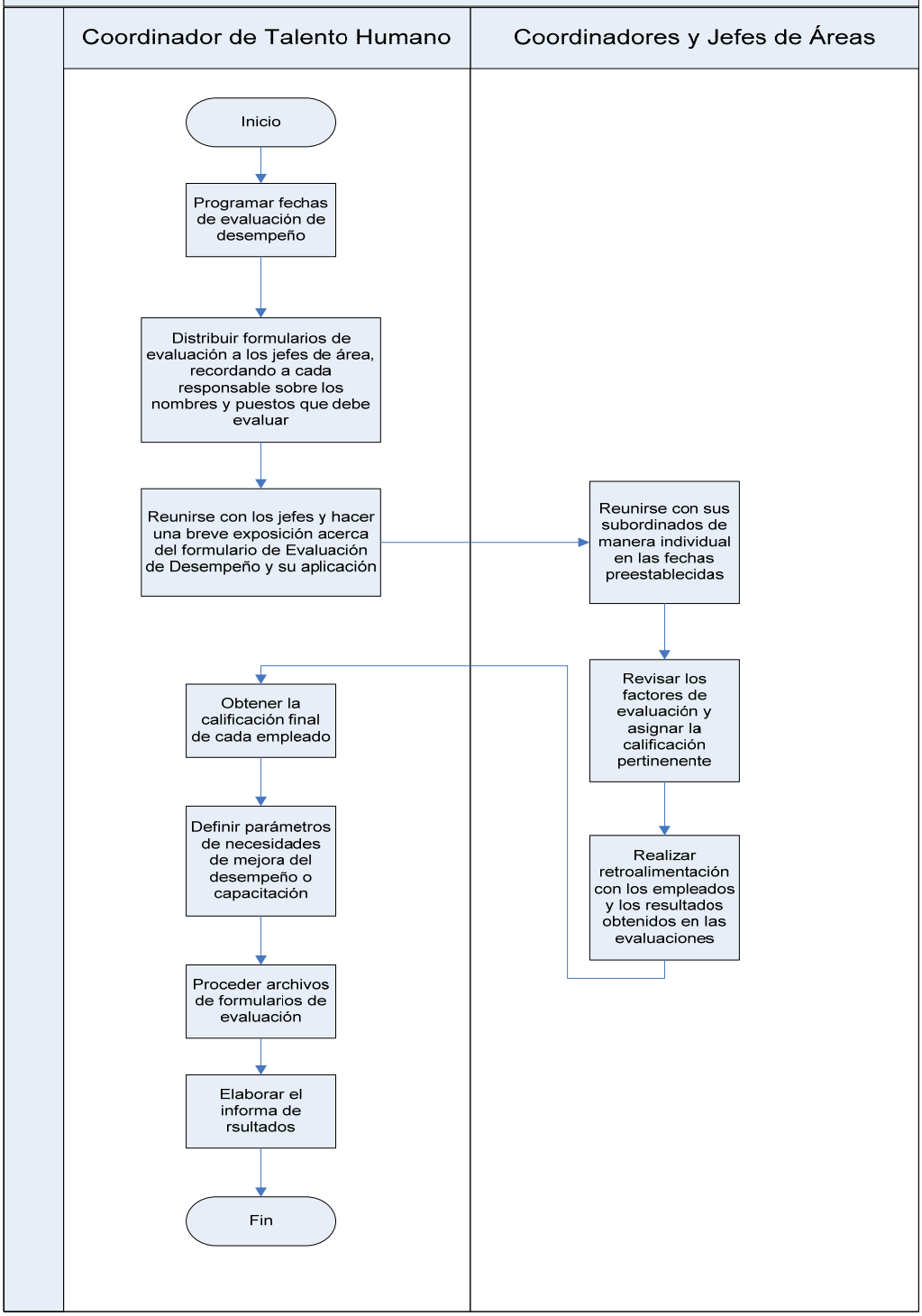
- Gerente General
- Coordinador de Talento Humano
- Coordinadores y Jefes de área

PROCEDIMIENTO

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO			
PASO	**DESCRIPCIÓN**	**INSTRUMENTO**	**RESPONSABLE**
1	Definir el tipo de evaluación por competencias que se aplicara, se sugiere Evaluación de 180° para el primer año y 360° para el segundo año en adelante	Reuniones, Mesa Redonda	Gerente General Coordinador de Talento Humano
2	Programar las fechas en la que se realizará la evaluación	Cronograma de Evaluaciones CFED-001	Coordinador de Talento Humano
3	Determinar la técnica que se utilizará para la evaluación, se sugiere la entrevista	Reuniones, Mesa Redonda	Coordinador de Talento Humano
4	Distribuir los formularios de evaluación a los jefes de cada área, recordando a cada responsable sobre los nombres y puestos que debe evaluar.	Formulario(s) de Evaluación de Desempeño. FEDC-001	Coordinador de Talento Humano
5	Reunirse con los jefes y hacer una breve exposición acerca del formulario de Evaluación del Desempeño y su aplicación	Formulario(s) de Evaluación de Desempeño. FEDC-001	Coordinador de Talento Humano
6	Cada jefe se reunirá con sus subordinados de manera individual en las fechas preestablecidas	Técnica: Entrevista	Coordinadores y Jefes de área
7	Revisar los factores de evaluación y asignar la calificación pertinente explicando al evaluado simultáneamente los motivos de dicha puntuación, con el objetivo de que exista interacción y retroalimentación permanente durante el proceso	Formulario(s) de Evaluación de Desempeño. FEDC-001	Coordinadores y Jefes de área

8	Entregar el formulario de evaluación debidamente completado al área de Talento Humano	Formulario(s) de Evaluación de Desempeño. FEDC-001	Coordinadores y Jefes de área
9	Conseguir la calificación final obtenida por cada empleado	Formulario: FEDC-001	Coordinador de Talento Humano
10	En base a esta información, se define si existen necesidades de mejora o mantenimiento del desempeño o si se han detectado posibles necesidades de capacitación.	Formulario(s) de Evaluación de Desempeño. FEDC-001	Coordinador de Talento Humano
11	Una vez concertada la evaluación, se firman los formularios de evaluación y se guardan en la carpeta personal de cada empleado	Formulario(s) de Evaluación de Desempeño. FEDC-001	Coordinador de Talento Humano
12	Elaborar informe donde se reflejen los resultados y se presentaran a gerencia general	Formulario: Informe de Resultados	Coordinador de Talento Humano

DIAGRAMA DE FLUJO EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO



4.8.5.01 Formularios para Evaluación del Desempeño

CRONOGRAMA DE EVALUACIONES

FEDC-001

			2010									
NOMBRE DEL EVALUADOR	NOMBRE DEL EVALUADO	OBSERVACIONES	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC

FORMULARIO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

POR COMPETENCIAS

FEDC-001

Datos del evaluado:

Nombre de la persona evaluada:	xxxxxxxx	
Puesto:	Coordinadora de Recursos Humanos	
Programa.	Oficina Nacional	
Antigüedad en el puesto:	1 año	
Período evaluado:	2010	
	Datos de evaluador:	
Nombre de quien evalúa:		
Puesto:	Gerente General	
Relación con el Evaluado:	Jefe Inmediato	
Número de Encuesta:		

Marque en la columna de "Calificación para cada una de las opciones, dando un valor de "1" a "5" según usted considere pertinente.

Tome en consideración que "1" indica su menor grado de satisfacción y "5" su mayor grado de satisfacción.

1.- Habilidad Analítica – Nivel A

No.	Concepto	Calificación
1	Realiza análisis lógicos, identifica problemas, reconoce información significativa, busca y coordina datos relevantes. Tiene mucha capacidad y habilidad para analizar, organizar y presentar datos financieros y estadísticos, y para establecer conexiones relevantes entre datos numéricos.	5
2	Analizar información e identifica problemas coordinando datos relevantes. Tiene mucha capacidad y habilidad para analizar, organizar y presentar datos y establecer	

	conexiones relevantes entre datos numéricos.	4.0
3	Puede analizar e identificar problemas coordinando datos relevantes organizar y presentar datos numéricos.	3.5
4	Tiene escasa capacidad para el análisis y para identificar problemas y coordinar los datos relevantes.	2.0
	Puntaje Promedio de la Competencia	**3.6**
2.- Negociación – Nivel B		
1	Es reconocido por su habilidad para llegar a acuerdos satisfactorios para todos y llamado por otros para colaborar en estas situaciones. Utiliza herramientas y metodologías para diseñar y preparar la estrategia de cada negociación.	4.5
2	Llega a acuerdos satisfactorios en el mayor número de negociaciones a su cargo en concordancia con los objetivos de la organización.	4.0
3	Realiza acuerdos satisfactorios para la organización, pero no siempre considera el interés de los demás.	3.0
4	Atiende los objetivos de la organización y logra acuerdos satisfactorios centrando la negociación en las personas que la realizan.	3.5
	Puntaje Promedio de la Competencia	**3.6**
3.- Desarrollo de relaciones – Nivel B		
1	Da feedback para que los colaboradores sepan qué están haciendo bien y si esto se adapta a lo esperado. Comunica de forma específica a los demás la evolución de su Rendimiento para favorecer su desarrollo.	4.5
2	Para facilitar el aprendizaje, explica cómo y por qué las cosas se hacen de una determinada manera. Se asegura	

	por distintos medios de que se hayan comprendido bien sus explicaciones e instrucciones.	4.0
3	Dedica tiempo para explicar a los demás cómo se deben realizar los trabajos; da instrucciones detalladas y ofrece sugerencias que puedan ayudar.	3.5
4	Cree que las personas pueden y quieren aprender para mejorar su rendimiento. Hace comentarios positivos sobre el potencial y las capacidades de los demás.	3.5
	Puntaje Promedio de la Competencia	**3.9**
4.- Desarrollo Estratégico de Recursos Humanos – Nivel B		
1	Realiza una proyección de posibles necesidades de recursos humanos considerando distintos escenarios a largo plazo. Tiene un papel activo en la definición de las políticas en función del análisis estratégico.	5.0
2	Utiliza herramientas existentes o nuevas en la organización para el desarrollo de los colaboradores en función de las estrategias de la empresa. Promueve acciones de desarrollo.	4.0
3	Aplica las herramientas de desarrollo disponibles. Define acciones para el desarrollo de las competencias críticas esporádicamente hace un seguimiento de las mismas.	3.0
4	Utiliza las herramientas disponibles para evaluar a su equipo de trabajo. Planifica algunas acciones formales de desarrollo para el corto plazo.	2.5
	Puntaje Promedio de la Competencia	**3.6**

Resumen de la evaluación realizada por el jefe inmediato		
No.	Competencia evaluada	Promedio
1	1.- Habilidad Analítica	3.6
2	2.- Negociación	3.6
3	3.- Desarrollo de relaciones	3.9
4	4.- Desarrollo Estratégico de Recursos Humanos	3.6
	Puntaje promedio de la evaluación del jefe inmediato	**3.7**

_____

4.9. Remuneraciones y beneficios

4.9.1. Remuneración

En este proceso lo que se desea es establecer un procedimiento que regule el proceso de Administración de los Salarios en LOGISTECSA, de forma coherente y armónica que permita, instituir la equidad del pago de las remuneraciones en relación con la valoración de los puestos.

Las principales instancias que participan en este proceso son las siguientes:

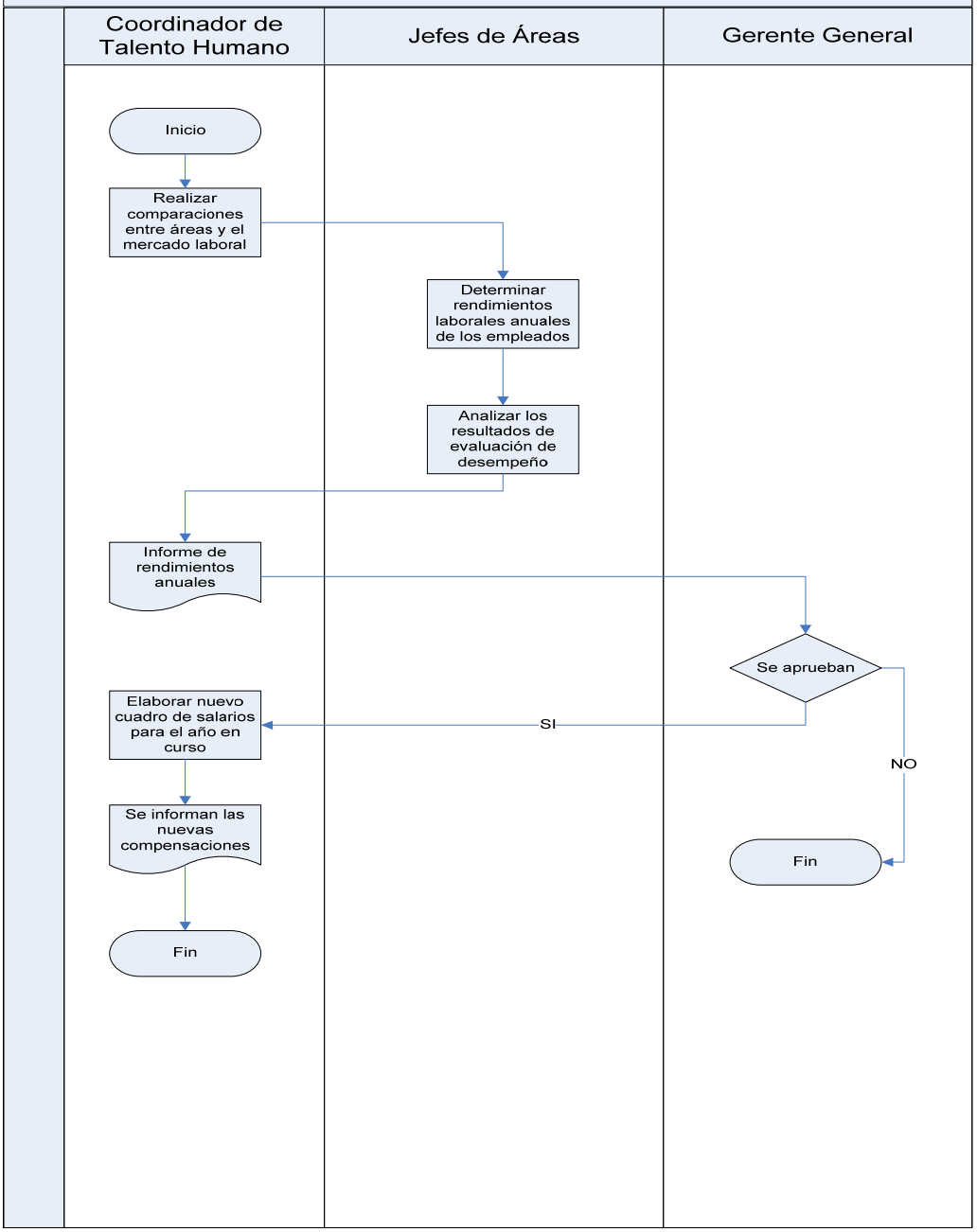
- Gerente General
- Coordinación Financiera
- Coordinación de Talento Humano
- Empleados

PROCEDIMIENTO

REMUNERACIÓN		
PASO	**DESCRIPCIÓN**	**RESPONSABLE**
1	Establecer remuneraciones equitativas evaluando los puestos en grado de importancia para la organización y de igual manera en comparación a los salarios del mercado laboral.	Gerente General Coordinador de Talento Humano
2	Acreditar mensualmente una remuneración sobre una base fija a cada empleado por sus servicios prestados	Coordinador de Talento Humano Coordinador Financiero
3	El valor de la remuneración a pagarse será definido de acuerdo al desempeño del empleado y se medirá a través de la evaluación del desempeño.	Coordinador de cada área Coordinador de Talento Humano

4	El sistema de remuneración estará enfocado de acuerdo a los conocimientos, capacidades y competencias que el empleado aporte al cargo o a la empresa. Es decir el valor de la remuneración aumentará en medida que la persona desempeña sus funciones con más éxito.	Coordinador de Talento Humano Gerencia General
5	El sistema de remuneración se realizará de forma igualitaria, por lo tanto todos los empleados forman parte del mismo, y los planes de participación en los resultados se fijarán en el mismo porcentaje	Coordinador de Talento Humano Coordinador Financiero
6	El plan de remuneración incluirá premios no monetarios con el afán de reforzar el compromiso de los empleados con la empresa.	Coordinador de Talento Humano
7	Se podrá conocer cuál es la remuneración de otros empleados y como se toman las decisiones salariales con el fin de promover confianza y compromiso dentro de una cultura igualitaria.	Coordinador de Talento Humano Coordinador Financiero
8	Se utilizará un sistema centralizado de remuneración, donde las decisiones se toman y controlan a través de un órgano central.	Coordinador de Talento Humano
9	Finalmente se establecer un rango por cada puesto	Coordinador de Talento Humano

DIAGRAMA DE FLUJO REMUNERACIONES



Es necesario comparar los cargos y perfilarlos en la estructura salarial de la organización, para esto se sugiere la aplicación del método de evaluación por puntos, ya que su técnica es analítica porque compara los cargos mediante factores de evaluación a los que se asignan puntos; y a la vez es cuantitativa, ya que también se asignan valores numéricos a cada aspecto del cargo obteniéndose así un valor total.

Para lo mencionado anteriormente se debe seguir las siguientes etapas:

1. Elaboración de la descripción y el análisis de los cargos que se van a evaluar.
2. Elección de los factores de evaluación de cargos, los que servirán como criterios de comparación y evaluación de todos los cargos.
3. Definición de los factores de evaluación.
4. Gradación de los factores de evaluación.
5. Ponderación de los factores de evaluación.
6. Asignación de puntos a los grados de los factores de evaluación

A partir de estas etapas se elaborará el manual de evaluación de cargos que debe contener todos los factores de evaluación definidos, sus grados de variación y sus respectivos puntos.

GRUPO DE FACTORES	FACTORES DE EVALUACIÓN	GRADOS				
		A	B	C	D	E
Requisitos intelectuales	**Instrucción necesaria**	15	30	45	60	75
	Experiencia					
	Iniciativa					
Requisitos físicos	Esfuerzo físico necesario					
	Concentración mental					
Responsabilidades por	Supervisión de personas					
	Manejo de materiales o equipos					
	Manejo de dinero, documentos					
Condiciones de Trabajo	Ambiente físico de trabajo					
	Riesgos implícitos					

Competencias	Liderazgo					
	Trabajo en equipo					
	Iniciativa - Autonomía					

Ejemplo de un factor de evaluación:

INSTRUCCIÓN NECESARIA		
Este factor considera el grado de instrucción exigido para el desempeño adecuado del cargo. Se debe tener en cuenta la instrucción aplicable del cargo y no el nivel de educación de la persona que actualmente la ocupa		
GRADO	DESCRIPCIÓN	PUNTOS
A	El cargo requiere que el ocupante sepa leer y escribir	15
B	El cargo requiere nivel de instrucción correspondiente al curso primario	30
C	El cargo requiere secundaria o equivalente al primer ciclo universitario	45
D	El cargo requiere título universitario o equivalente al segundo ciclo	60
E	El cargo requiere título de postgrado completo o equivalente	75

CARGOS	INSTRUCCIÓN		EXPERIENCIA		COMPETENCIA		TOTAL	SALARIO ACTUAL
	GRADOS	PUNTOS	GRADOS	PUNTOS	GRADOS	PUNTOS		
Auxiliar Contable	E	75	E	125	E	60	260	220
Jefe de Bodega	E	75	E	125	E	60	260	355
Auxiliar de Bodega	D	60	D	100	C	45	205	230
Operario	C	45	C	75	B	30	150	218
Mensajero	B	30	B	50	A	15	95	218

Con el total de puntos y el salario que se paga actualmente a los ocupantes de cada cargo.

4.9.2. Beneficios e Incentivos

El propósito los beneficios es atender las necesidades individuales de cada empleado, proporcionándoles una vida personal y laboral más tranquila y productiva; desligándolo de sus preocupaciones diarias para lograr mayor concentración en las actividades laborales.

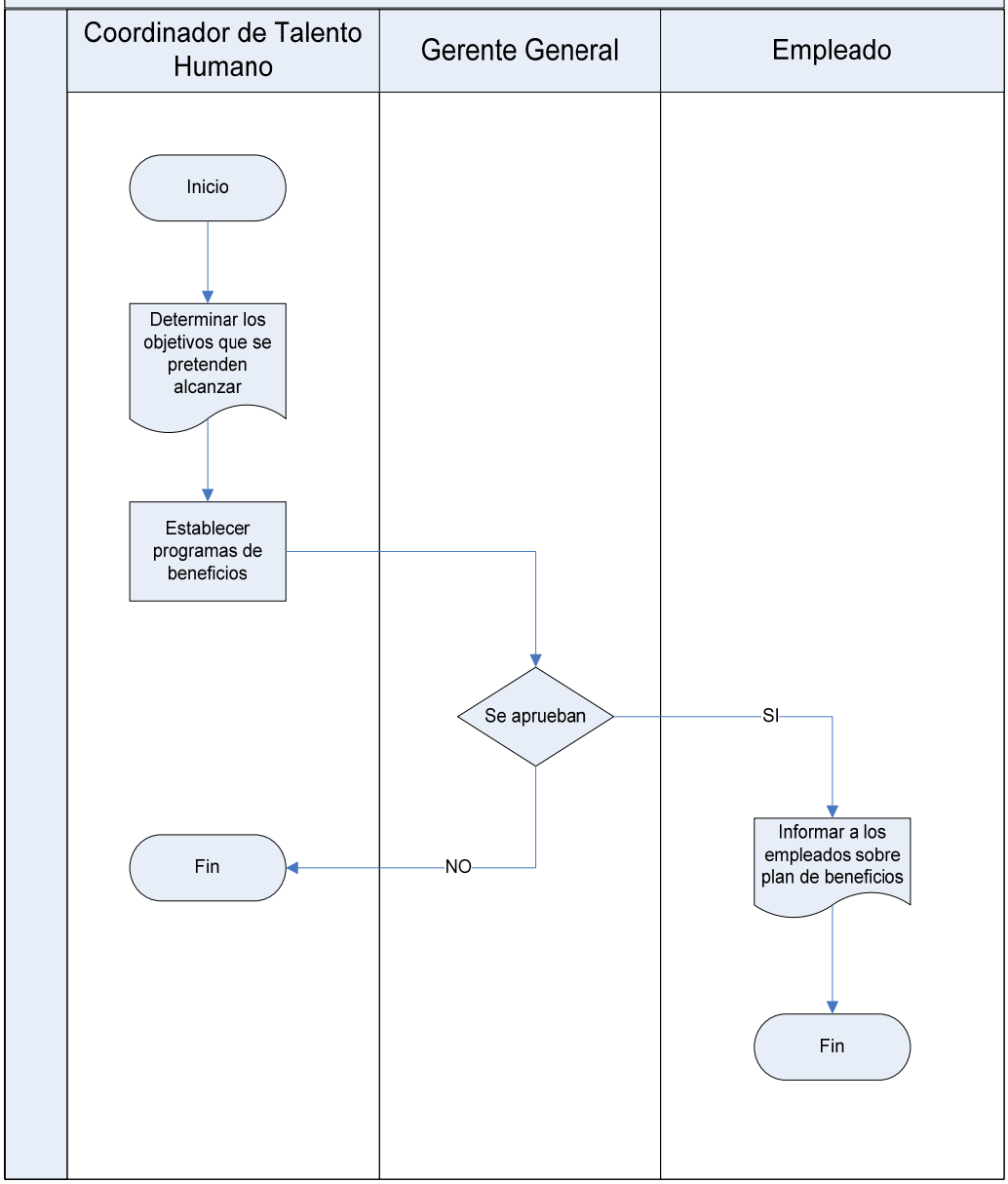
Las principales instancias participantes en la toma de decisiones de beneficios son las siguientes:

- Gerente General
- Coordinación Financiera
- Coordinación de Talento Humano
- Empleados

PROCEDIMIENTO

BENEFICIOS		
PASO	**DESCRIPCIÓN**	**RESPONSABLE**
1	Determinar objetivos que se pretenden alcanzar con el plan de beneficios	Coordinador de Talento Humano
2	Establecer programas de beneficios semejantes a los existentes en el mercado	Coordinador de Talento Humano
3	Informar a los empleados sobre el plan de beneficios mediante folletos	Coordinador de Talento Humano
4	Monitorear los costos	Coordinador de Talento Humano

DIAGRAMA DE FLUJOS BENEFICIOS



Los beneficios a considerarse para los empleados de LOGISTECSA se enmarcan dentro del siguiente contexto:

Beneficios legales	Beneficios propios de la empresa.
Vacaciones Jubilación Seguro de accidentes de trabajo Auxilio por enfermedad Salario por maternidad IESS	Bonificaciones Almuerzo financiado Transporte para el personal Seguro de vida colectivo Préstamos a los empleados Seguro de salud

4.9.2.1. Incentivos

Establecer un sistema estructurado de incentivos, cuya misión debe ser el procurar la aproximación de los objetivos individuales de cada uno de los partícipes de la empresa, a los objetivos de la misma.

PROCEDIMIENTO

INCENTIVOS		
PASO	**DESCRIPCIÓN**	**RESPONSABLE**
1	Establecer un sistema donde se privilegie metas y resultados basados en indicadores de productividad y de calidad medidos en un periodo.	Coordinador Financiero Coordinador de Operaciones
2	Fijar un acuerdo de participación en los resultados entre la empresa y los empleados, donde se especifica que habrá participación solo si la empresa obtiene ganancias, caso contrario no habrá participación aunque se alcancen los resultados.	Coordinador de Talento Humano Coordinador Financiero

3	Establecer la periodicidad adecuada, se recomienda que sean periodos semestrales	Coordinador de Financiero
4	Proponer metas alcanzables y divulgarlas con claridad para que todos los empleados puedan comprenderlas, sin provocar dudas.	Coordinador de Talento Humano Coordinador de Operaciones
5	Establecer indicadores cuantificables como: frecuencia y puntualidad en el trabajo, reducción de desperdicios y re procesos, incremento de la producción, mejoramiento de la calidad en términos porcentuales, reducción de costos o de gastos puntualidad en la entrega de los productos y servicios	Coordinador de Operaciones
6	Recompensar a las personas de acuerdo con la utilidad de la empresa, la productividad del área en que trabajan y el equipo en que participan.	Coordinador de Operaciones Coordinador de Talento Humano
7	Mantener el programa siempre en alza, en todas las reuniones se debe destacar la renovación anual del acuerdo entre empresa y empleados.	Gerente General Coordinador Financiero Coordinador de Operaciones

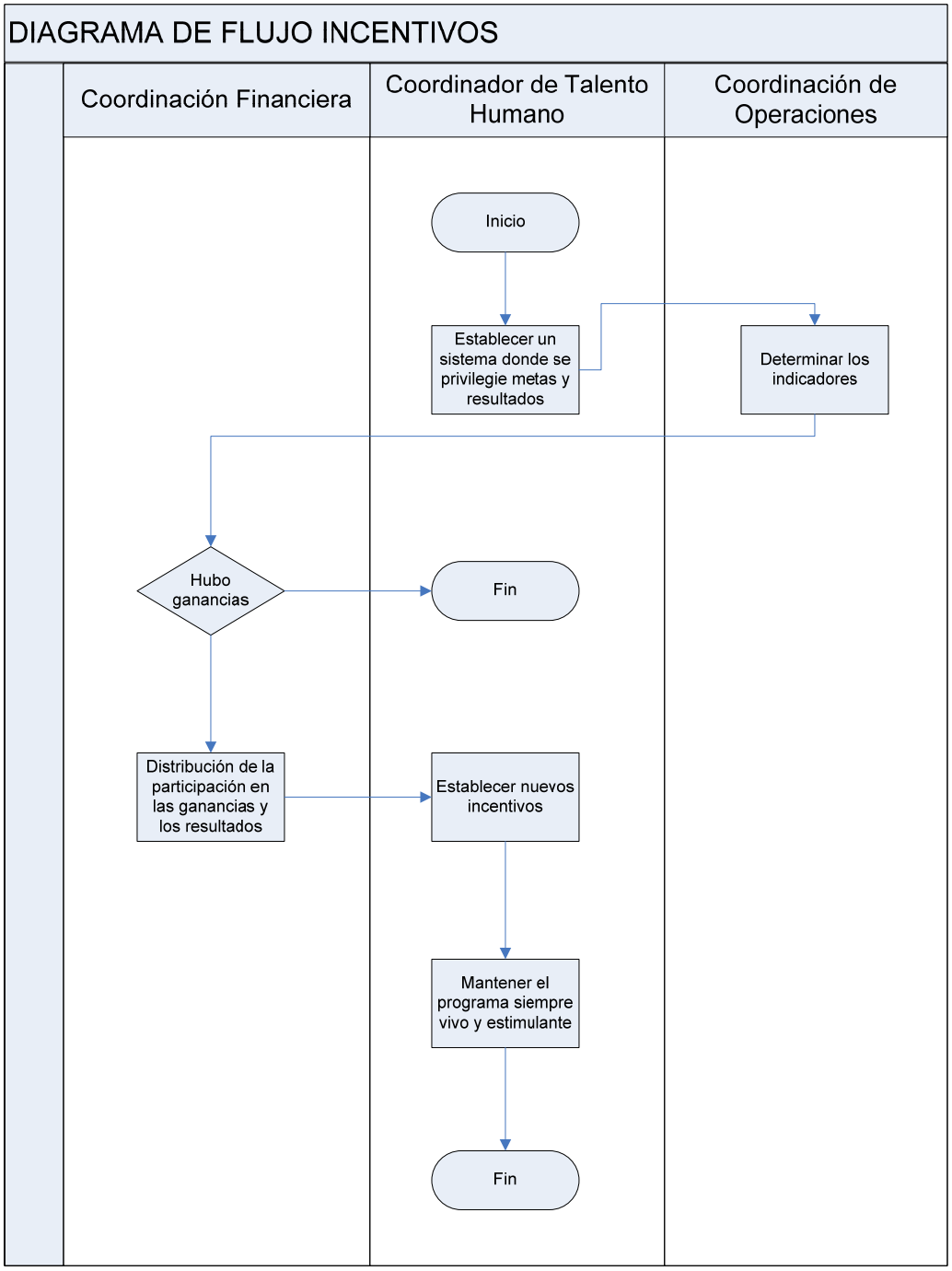


DIAGRAMA DE FLUJO INCENTIVOS
Coordinación Financiera
Coordinador de Talento Humano
Coordinación de Operaciones
Inicio
Establecer un sistema donde se privilegie metas y resultados
Determinar los indicadores
Hubo ganancias
Fin
Distribución de la participación en las ganancias y los resultados
Establecer nuevos incentivos
Mantener el programa siempre vivo y estimulante
Fin

4.10. Mantenimiento de las Condiciones Laborales de las Personas

4.10.1 Relaciones con los empleados

Lo que se pretende es crear un procedimiento de relaciones con los empleados con el propósito de eliminar las barreras que limitan la participación total del empleado y proporcionar un instrumento útil que permita reducir el ausentismo de personal, mejorar la calidad de vida laboral y profesional del trabajador, facilitar la resolución de los problemas cotidianos tanto personales como profesionales, y desarrollar sus competencias.

INSTANCIAS PARTICIPANTES

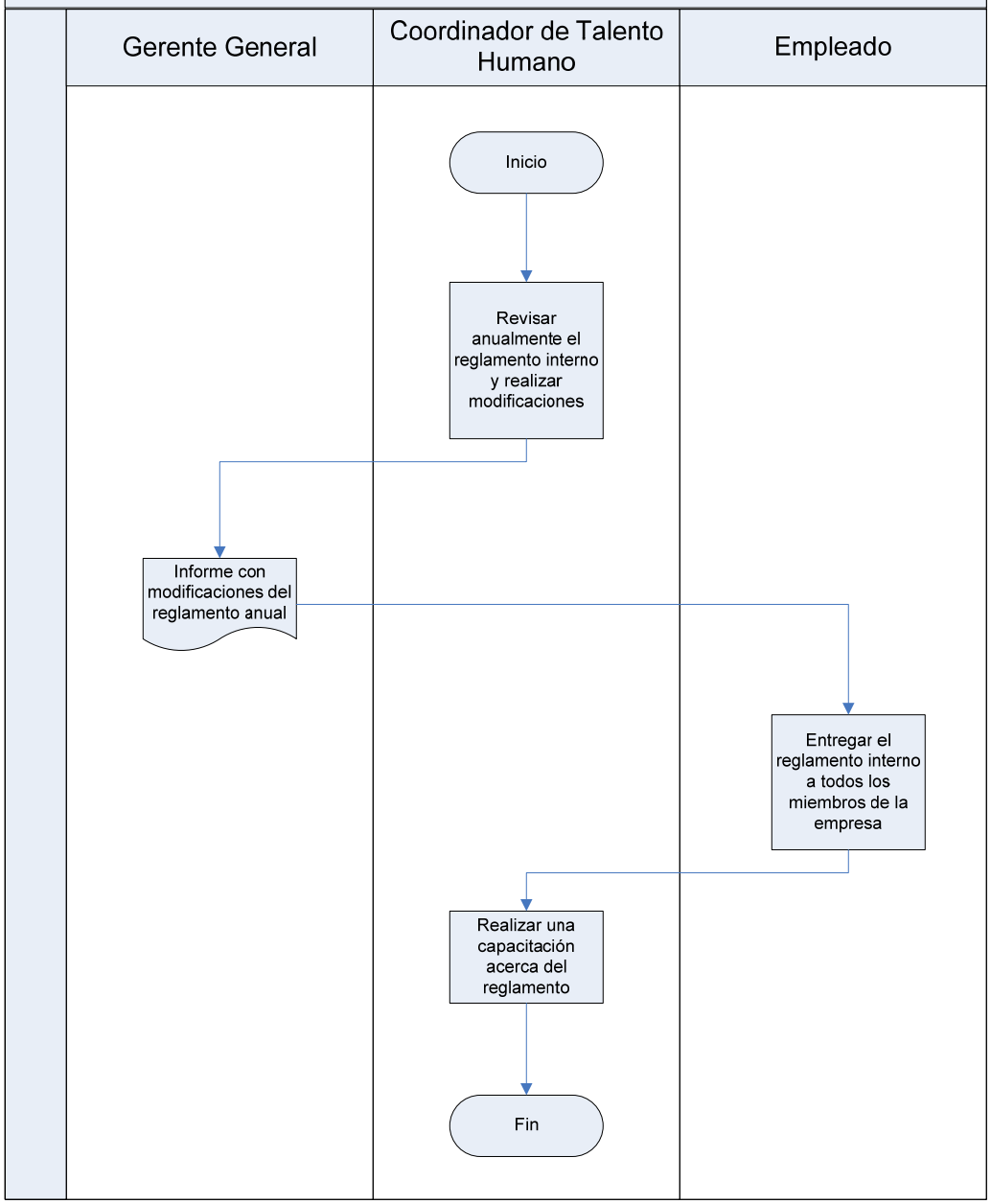
- Gerencia General
- Coordinador de Talento Humano
- Empleado

PROCEDIMIENTO

RELACIONES CON LOS EMPLEADOS			
PASO	**DESCRIPCIÓN**	**INSTRUMENTO**	**RESPONSABLE**
1	La Gerencia General y el área de Talento Humano revisarán cada año el reglamento interno y realizarán las respectivas modificaciones si fuera necesario	Reglamento interno RI-001	Coordinador de Talento Humano
2	Se entregará el reglamento interno a todos los miembros de la empresa si ha sido actualizado	Reglamento interno RI-001	Coordinador de Talento Humano
3	El Empleado proporcionará su confirmación escrita de que ha	Hoja de recepción del reglamento	Empleado

	recibido el reglamento	HRCRI-001	
4	De existir alguna cláusula que no sea entendida, se comunicará con el jefe inmediato o con el Coordinador de Talento Humano	Reglamento interno RI-001	Empleado
5	De existir infracciones del reglamento, se tomará las medidas expuestas en el mismo según sea la falta.	Reglamento interno RI-001	Coordinador de Talento Humano
6	Si el empleado viola cualquier política de la empresa o fracasa en mejorar su nivel de desempeño, puede provocar así la terminación de relaciones.	Reglamento interno RI-001	Empleado

DIAGRAMA DE FLUJO RELACIONES CON LOS EMPLEADOS



HOJA DE RECEPCIÓN Y CONOCIMIENTO DEL REGLAMENTO INTERNO HRCRI-001

He recibido una copia del Reglamento Interno para empleados y confirmo que lo leeré y me familiarizaré con la información y las normas de trabajo que contiene. Si hay algo que no entienda solicitaré las aclaraciones a mi superior inmediato o al departamento de Talento Humano.

Entiendo que la información entregada en este Reglamento está sujeta a cambios o variaciones a discreción de la Compañía.

Fecha de recepción:	
Nombre Empleado:	
Posición a desempeñar:	
Firma:	

4.10.2 Programa de reconocimientos

LOGISTECSA desarrollará un programa de reconocimientos que promuevan una mejor actitud y desempeño de los empleados ante los clientes, ante la empresa y ante sus compañeros.

- ✓ **DESIGNAR AL EMPLEADO DEL MES**

Trimestralmente, se publicará el nombre y fotografía del empleado que haya sido el mejor evaluado por los clientes, sus jefes y colaboradores, en los siguientes criterios:

- Asistencia y puntualidad
- Servicio
- Desempeño de sus funciones (Ej. Limpieza, orden, cumplimiento de los manuales, etc.)
- Actitud
- Competencias

PROCEDIMIENTO

Evaluación de los jefes

Cada gerente deberá evaluar mensualmente, los criterios mencionados anteriormente, con una escala del 1 al 10. Posteriormente, se seleccionarán los tres empleados que obtengan la mejor evaluación y se someterá a votación de los colaboradores.

Evaluación de colaboradores

Cada empleado emitirá su voto en una tarjeta que se les entregará y que deberán depositar en un buzón especial.

Evaluación de los clientes

Permanentemente, habrá un buzón de quejas y sugerencias, que será considerado para agregar o descontar puntos a los empleados.

Después de la evaluación y la selección del ganador, se publicará el nombre y la fotografía del empleado, en la cartelera, a la vista de los clientes y se le entregará un distintivo para su uniforme.

- ✓ **DESIGNAR AL EMPLEADO DEL AÑO**

Una vez al año, se premiará al mejor empleado del año, con un bono por desempeño, que consistirá en un mes de salario adicional.

PROCEDIMIENTO

Será ganador aquél que haya sido empleado del mes, en más ocasiones.

4.10.3 Higiene, seguridad y salud ocupacional

Establecer procedimientos de seguridad industrial que la empresa debería aplicar para garantizar al personal condiciones laborales seguras por medio de la prevención de riesgos (manual de higiene y seguridad anexo 3.7 e instructivo de higiene y seguridad anexo 3.10)

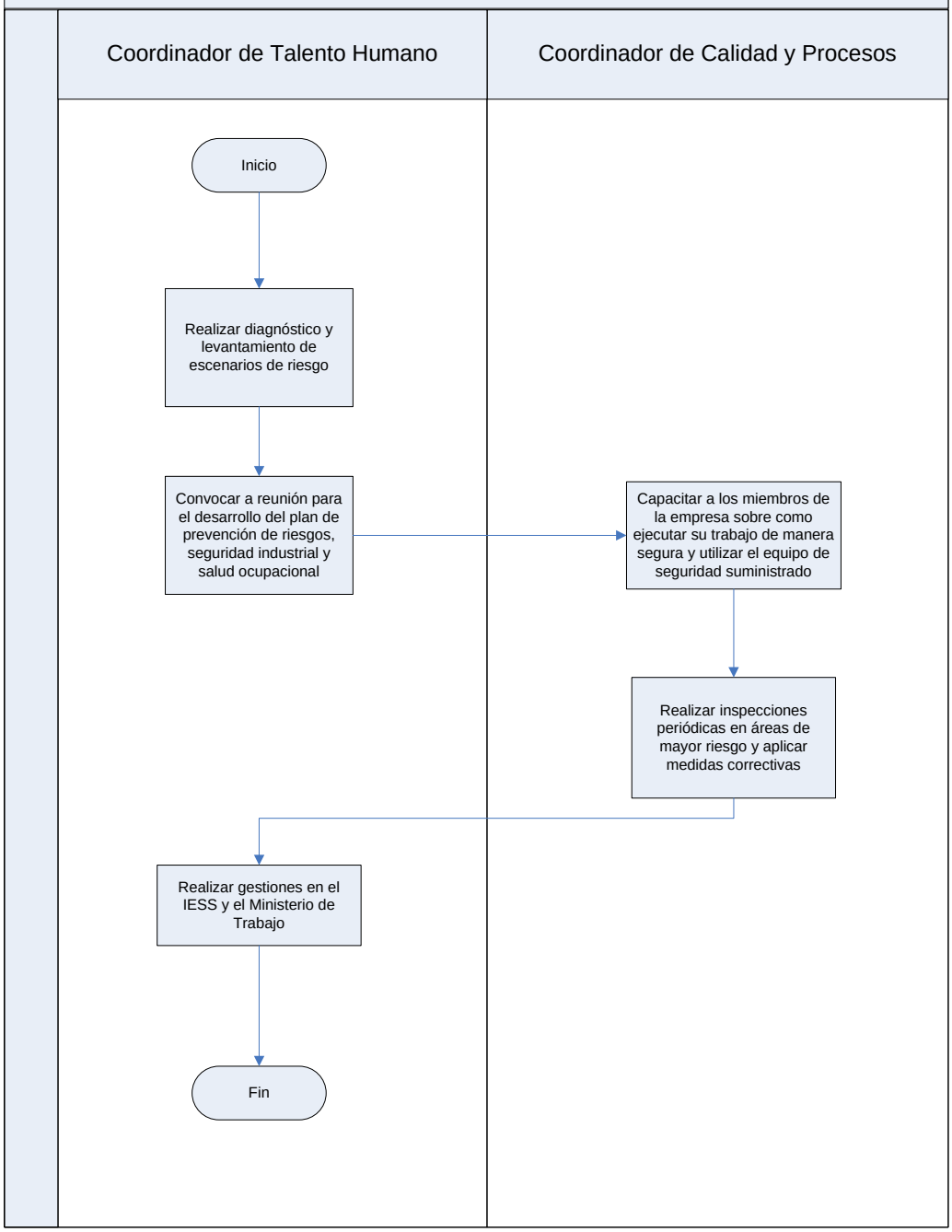
INSTANCIAS PARTICIPANTES

- Coordinador de Talento Humano
- Coordinador de Calidad y Procesos
- Gerente General

PROCEDIMIENTO

SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL			
PASO	**DESCRIPCIÓN**	**INSTRUMENTO**	**RESPONSABLE**
1	Realizar el diagnóstico y el levantamiento de los escenarios de riesgo en la empresa por medio de visitas a los puestos de trabajo.	Visitas a los puestos de trabajo.	Coordinador de Talento Humano Coordinador de Calidad y Procesos
2	Convocar a una reunión que involucre a la Administración y a los colaboradores en el desarrollo del plan de Prevención de Riesgos, Seguridad Industrial y Salud Ocupacional, para asegurarse de contar con el apoyo necesario para la implementación de las actividades planificadas	Vía correo electrónico	Coordinador de Talento Humano Gerente General Coordinador de Calidad y Procesos
3	Se coordinará la capacitación a los miembros de la empresa sobre cómo ejecutar su trabajo de manera segura y los instruirá sobre la forma adecuada de utilizar el equipo de seguridad suministrado.	Formulario: Instructivo de Higiene y Seguridad para los empleados IHS-001	Coordinador de Calidad y Procesos
4	Se realizarán inspecciones periódicas en las áreas de mayor riesgo para garantizar el cumplimiento de las normas establecidas, aplicando las medidas correctivas que sean necesarias	Formulario: Instructivo de Higiene y Seguridad para los empleados IHS-001	Coordinador de Calidad y Procesos
5	Se realizarán todas las gestiones pertinentes ante el IESS y el Ministerio de Trabajo.		Coordinador de Calidad y Procesos

DIAGRAMA DE FLUJO HIGIENE, SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL



CAPITULO 5.

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

Actualmente el capital humano se ha convertido en el principal generador de ganancias económicas para las empresas a través de su esfuerzo tanto físico como intelectual, y es a gracias a este talento humano que se genera la competitividad de las empresas con el fin de mantenerse en el mercado, LOGISTECSA requiere del Diseño de Gestión del Talento Humano por Competencias para generar en los trabajadores motivación, satisfacción y más que todo compromiso hacia la empresa y su estrategia organizacional.

El no poseer un departamento de Talento Humano en LOGISTECSA, los lleva a formar parte de las organizaciones que no se preocupan por sus empleados y que evidencian la escasa validez que poseen estos dentro de la empresa, lo que no solo puede desencadenar en la rotación de personal constantemente, sino también en una mala imagen en el mercado, es importante que se dé una solución inmediata a esta debilidad a través de la implementación un Modelo de Gestión del Talento Humano por Competencias.

El Modelo que se propone busca no solamente la implementación y creación del Departamento de Talento Humano dentro de la empresa como un medio para alcanzar la eficacia y eficiencia, busca generar una mayor competitividad de los recursos humanos basándose en el diseño de los procesos por competencia que facilitaran en primera instancia establecer un proceso formal, que garantice la captación del personal requerido, donde la correcta atención a la definición del puesto es un paso positivo para lograr una selección adecuada y ubicación de las personas en los puestos y sobre todo retener a ese personal capaz de llevar al éxito a la empresa, ofreciéndoles posibilidades de desarrollo personal acordes a las necesidades de estos y de la organización.

De igual manera permitirá que todos los integrantes de la empresa participen como miembros activos en cada uno de los procesos a seguirse, permitiéndoles a los directivos de LOGISTECSA demostrar el interés que se tiene en todos y cada uno de los empleados como personas, como trabajadores, como parte importante de esa organización, lo que conllevara a mejorar su productividad y por lo tanto esto aportará a un excelente rendimiento empresarial, llegando de esta manera a disminuir errores.

Esencialmente lo que el modelo presentado procura es permitir desagregar las competencias esenciales de los trabajadores de la empresa en sus componentes, hasta llegar a las personas específicas que poseen un talento definido, proceso que permitirá que LOGISTECSA cuente con personal que produzca, que se comprometa y que evidencia sus competencias en el día a día.

Por lo tanto cambiar la manera en como los gerentes de LOGISTECSA conciben al personal dentro de la empresa, permitirá trabajar con y a través de las personas y considerar a éstas como parte importante y no como un costo que es preciso minimizar o evitar.

5.2 Recomendaciones

Es realmente importante que la empresa LOGISTECSA le dé la verdadera importancia que posee al proyecto presentado, debido a que este permitirá mejorar el nivel del Recurso Humano en la empresa y dirigirá sus esfuerzos a la consecución de los objetivos de la empresa.

Sin embargo se deberá manejar un estándar de confidencialidad acerca de la información de la organización, y de los empleados para que se cumplan de una manera transparente cada uno de los procesos definidos en el proyecto propuesto.

La aplicación del Diseño de Gestión de Talento Humano por Competencias, podrá ser desarrollado por un profesional competente, o una empresa que brinde sus

servicios en Gestión de Talento Humano, esto deberá ser definido claramente por el Gerente General que considerara los beneficios de cada una de las posibilidades.

Se debe establecer una excelente relación y comunicación entre jefes y empleados de la empresa, para que de esta manera no existan obstrucciones en los procesos y se logren las metas y objetivos deseados.

El modelo propuesto deberá ser constantemente revisado y actualizado para que no pierda toda su eficacia como sistema de gestión y pueda dar resultados útiles en un entorno completamente cambiante.

De esta manera se pone a consideración de la Gerencia General de LOGISTECSA las presentes recomendaciones con el fin de mejorar el proceso de gestión de talento humano con el que cuenta actualmente.

5.3 Presupuesto Estimado

Para la consecución del Modelo de Gestión del Talento Humano por Competencias propuesto para la Empresa LOGÍSTICA ECUATORIANA S.A. LOGISTECSA, se determina un presupuesto estimado que se detalla a continuación, y que se encuentra calculado de acuerdo a un tiempo estimado de 12 meses que podrá durar su implementación:

Proceso Inicial: (Implementación del Departamento de Talento Humano)		
Descripción	**Costo Estimado**	**Responsables**
Proceso de contratación (Atracción, selección e incorporación) de un Coordinador de Talento Humano	$500,00	Gerente General Coordinador Administrativo - Financiero
Asignación de un espacio físico para las laborales diarias	$600,00	Coordinador Administrativo - Financiero

Asignación de Suministros de oficina	$200,00	Coordinador Administrativo - Financiero
Asignación de equipo de computo	$1.000,00	Coordinador Administrativo - Financiero
Capacitación y entrenamiento	$300,00	Coordinador Administrativo - Financiero
TOTAL	**$2.600,00**	

Segundo Proceso: (Estudio y Análisis del Modelo Propuesto)		
Descripción	**Costo Estimado**	**Responsables**
Conformación del equipo de trabajo	$200,00	Gerente General Coordinador Talento Humano
Planificación de tiempo del desarrollo del Modelo Propuesto	$100,00	Gerente General Coordinador Talento Humano
Evaluación del personal actual	$100,00	Coordinador de Talento Humano
Diagnostico de la situación de la empresa (Conformación de nuevos cargos)	$100,00	Gerente General Coordinador Talento Humano
Trabajo de campo	$100,00	Coordinador de Talento Humano
TOTAL	**$600,00**	

Tercer Proceso: (Desarrollo e Implementación del Modelo Propuesto)		
Descripción	**Costo Estimado**	**Responsables**
Socialización con las Gerencias y áreas de la empresa (Modelo Propuesto)	$200,00	Gerente General Coordinador Talento Humano
Socialización con el personal de la empresa	$200,00	Coordinador de Talento Humano
Lanzamiento de campañas nueva imagen corporativa	$200,00	Coordinador de Talento Humano
Elaboración de nuevos manuales (cargos y políticas internas)	$400,00	Coordinador de Talento Humano
Implementación del modelo en los subsistemas de gestión de talento humano	$4.500,00	Coordinador de Talento Humano
Aplicación a sistemas informáticos	$100,00	Coordinador de Talento Humano
Difusión de resultados	$200,00	Coordinador de Talento Humano
Evaluación del Modelo	$200,00	Coordinador de Talento Humano
TOTAL	**$6.000,00**	

La inversión total aproximada corresponde a $9.200,00; dentro de la cual se abarca la implementación total del Modelo de Gestión de Talento Humano por Competencias, así como la creación del Departamento de Talento Humano.

Resultados Económicos:

De la información que se desprende del Balance de Resultados o Estado de Pérdidas y Ganancias al año 2009 de la empresa LOGÍSTICA ECUATORIANA S.A. LOGISTECSA refleja el valor de USD $327.533,40 como Utilidad Operacional, encontrándose Gastos Administrativos por el valor de USD $340.325,76 dentro de los cuales se incrementa el valor de $9.200,00 por concepto de la implementación del Modelo de Gestión del Talento Humano para el año 2010, tomando como base los resultados del año 2009 la utilidad operacional estimada para la empresa será USD $318.333,40 y por cuanto los resultados a obtener serán positivos reflejándose ampliamente en el aumento del rendimiento y la productividad de los trabajadores, los resultados económicos alcanzados podrán ser superiores a los estimados.

Bibliografía

TEXTOS

1. CHIAVENATO, Idalberto, *Gestión del Talento Humano,* Editorial McGraw Hill; Colombia 2005.
2. CHIAVENATO, Idalberto, *Administración de Recursos Humanos*, McGraw Hill, Colombia 2000.
3. DESSLER, Gary; VARELA, Ricardo; *Administración de Recursos Humanos*, segunda edición, Pearson Prentice Hall, 2000.
4. WAYNE, Mondy y NOE, Robert, *Administración de Recursos Humanos*; Editorial Prentice Hall; México, 1997.
5. CHAMBERS, Elizabeth, FOULON, Mark, *The War For Talent,* The McKinsey Quarterly, 1998.
6. STEPHEN, Covey, *Los siete hábitos de la gente altamente efectiva*, Editorial Paidos, México, 1996.
7. MARTÍNEZ, Luz Patricia, *Gestión Social del Talento Humano*, Marzo, 2002.
8. CARDONA, Pablo, *Las Claves del Talento: La Influencia del Liderazgo en el Desarrollo Del Capital Humano*, 2000.
9. FRAME, Davidson, *La Dirección de Proyectos en las Organizaciones*, Ediciones Granica, 1999.
10. HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto, FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos, *Metodología de la investigación*, Mc Graw Hill, 1996.
11. RODRÍGUEZ, SERRANO, Juan Carlos, *El Modelo de Gestión de Recursos Humanos,* Editorial. UOC, España 2006.
12. WERTHER, William B., *Administración de Personal y Recursos Humanos*, 5ta Edición, México 2000.
13. ALLES, Martha, *Evaluación de desempeño por Competencias*, Editorial Bejomil, 2009.
14. ALLES, Martha, *Diccionario de Comportamiento Gestión por Competencias*, Editorial Granica, Buenos Aires, 2002.
15. ALLES, Martha, *Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por Competencias*, Editorial Bejomil, 2009.

16. ALLES, Martha, *Dirección de preguntas, Gestión por Competencias*, Editorial Granica, Buenos Aires, 2008.
17. SÁNCHEZ, Luís, O., *Gestión del Talento Humano*, Editorial Paidos, 1996.
18. WERTHER, William, B., KEITH, Davis, *Administración de Personal y Recursos Humanos*, Mc Graw Hill, México, 2000.
19. UCH – RRHH, *Gestión por Competencias*, 2002.
20. SPENCER, Lyle M. Y SPENCER, Signer M., *Competencias en el Mundo, Modelo para una formación superior*, Editorial John Wiley & Sons, Estados Unidos, 1998.
21. SERRANO, Carmen, *El enfoque de competencias y su utilización en la planificación educativa*, Editorial OPS/OMS, Venezuela, 2003, p. 56.

PÁGINAS WEB

1. http://www.altavista.com
2. http://www.google.com
3. http://www.rrhh-web.com/reclutamientoyselecion.html
4. http://ricondelvago.com
5. http://www.definicion.org
6. http://logistecsa@andinanet.net
7. http://www.rinconcastellano.com/trabajos/competencias
8. http://www.monografías.com
9. http://www.gestiopolis.com
10. http://evoluciondelalogistica.blogspot.com

5.4 Anexos

Modelo del cuestionario aplicado para medir en clima organizacional de LOGISTECSA (3.1)

CARGO: _____

El propósito de este Cuestionario es encontrar áreas de oportunidad que nos permitan mejorar el clima de trabajo en la organización.

Recuerda que las respuestas son opiniones basadas en TU experiencia de trabajo, por lo tanto **no hay respuestas correctas ni incorrectas**.

Lee cuidadosamente cada uno de los enunciados y marca la respuesta que mejor describa tu opinión.

La escala utilizada es del 1 (totalmente de acuerdo) al 4 (totalmente en desacuerdo). Tienes la opción de elegir NA (no aplica) en los casos que así lo consideres.

Recuerda bien, el rango de respuestas va de:

TA: Totalmente de Acuerdo

TD: Totalmente en Desacuerdo

SOBRE MI TRABAJO

1. Tengo definidas claramente las funciones de mi puesto y mis límites de responsabilidades.

   TA: 1 2 3 4 TD NA

2. Para desempeñar las funciones de mi puesto tengo que hacer un esfuerzo adicional y retador en el trabajo.

   TA: 1 2 3 4 TD NA

3. Me gusta mi trabajo.

   TA: 1 2 3 4 TD NA

4. Tengo las competencias (aptitud o idoneidad) que el puesto requiere

   TA: 1 2 3 4 TD NA

5. Tengo la flexibilidad de cómo hacer mi trabajo siempre y cuando llegue a los mejores resultados.

   TA: 1 2 3 4 TD NA

6. Me gustaría seguir trabajando en mi área de trabajo.

   TA: 1 2 3 4 TD NA

7. Dadas mis funciones es justa la remuneración económica y los beneficios (capacitación, seguro, prestaciones) que recibo.

   TA: 1 2 3 4 TD NA

8. Los tabuladores (salariales) de la empresa constituyen un balance entre las funciones que se realizan y su correspondiente remuneración.

   TA: 1 2 3 4 TD NA

9. Considero que necesito capacitación en algún área de mi interés y que forma parte importante de mi desarrollo.

   TA: 1 2 3 4 TD NA

SOBRE LAS CONDICIONES DE TRABAJO.

1. La distribución física y geográfica de mi área contribuye al flujo de trabajo e información.

   TA: 1 2 3 4 TD NA

2. Cuento con el equipo necesario para ejecutar mi trabajo.

   TA: 1 2 3 4 TD NA

3. Las bases de datos existentes en mi departamento, facilitan el trabajo.

   TA: 1 2 3 4 TD NA

SOBRE LAS RELACIONES INTERPERSONALES Y DE TRABAJO

1. Las relaciones interpersonales son cordiales y abiertas:

a) Entre los miembros de mi equipo de trabajo o departamento

   TA: 1 2 3 4 TD NA

b) Entre los miembros de mi organización

   TA: 1 2 3 4 TD NA

2. Conozco las responsabilidades y funciones de:

a) Mis compañeros de trabajo en mi área o centro

TA: 1 2 3 4 TD NA

b) Mi jefe

TA: 1 2 3 4 TD NA

c) Del personal de otras áreas o departamentos

TA: 1 2 3 4 TD NA

3. Hay evidencia de que la falta de conocimiento sobre las funciones del personal de algún departamento ha provocado quedar mal con los clientes.

TA: 1 2 3 4 TD NA

4. Bajo las mismas circunstancias y condiciones se perciben diferencias en las cargas de trabajo.

TA: 1 2 3 4 TD NA

5. Recibo la información que requiero para mi trabajo.

TA: 1 2 3 4 TD NA

6. Recibo "en forma oportuna" la información que requiero para mi trabajo.

TA: 1 2 3 4 TD NA

7. Hay evidencia de que en mi área se trabaja en equipo exitosamente.

TA: 1 2 3 4 TD NA

8. Mis compañeros y yo sabemos quién es nuestro cliente final

TA: 1 2 3 4 TD NA

9. Mis compañeros y yo nos apoyamos para servir a los clientes.

TA: 1 2 3 4 TD NA

10. Considero que mis compañeros necesitan capacitación en ciertas áreas importantes para este trabajo.

TA: 1 2 3 4 TD NA

SOBRE LIDERAZGO

1. Observo que mi jefe solicita mis ideas y propuestas para mejorar el trabajo.

TA: 1 2 3 4 TD NA

2. Hay evidencia de que mi jefe me apoya utilizando mis ideas o propuestas para mejorar el trabajo.

   TA: 1 2 3 4 TD NA

3. Me siento satisfecho con la forma de trabajar de mi jefe.

   TA: 1 2 3 4 TD NA

4. Siento confianza con mi jefe.

   TA: 1 2 3 4 TD NA

5. Mi jefe me orienta y me facilita cumplir con mi trabajo

   TA: 1 2 3 4 TD NA

6. Mi jefe me comunica efectivamente las políticas y forma de trabajo de mi área.

   TA: 1 2 3 4 TD NA

7. Mi jefe y yo acordamos las expectativas sobre mi desempeño.

   TA: 1 2 3 4 TD NA

8. Mi jefe me da retroalimentación de mi desempeño.

   TA: 1 2 3 4 TD NA

9. La retroalimentación sobre mi desempeño incluye tanto aspectos positivos como negativos.

   TA: 1 2 3 4 TD NA

10. La retroalimentación sobre mi desempeño es constructiva y me ayuda a mejorar.

    TA: 1 2 3 4 TD NA

11. La retroalimentación sobre mi desempeño es oportuna.

    TA: 1 2 3 4 TD NA

12. El instrumento de medición utilizado arroja conclusiones justas sobre el desempeño de la persona.

    TA: 1 2 3 4 TD NA

13. Mi jefe me hace saber que valora mis esfuerzos y aportaciones en mi trabajo, aun cuando por causas ajenas no se alcance el objetivo deseado.

    TA: 1 2 3 4 TD NA

14. Considero que mi jefe es flexible y justo ante las peticiones o apoyo que solicito.

    TA: 1 2 3 4 TD NA

SOBRE LA ORGANIZACIÓN

1. Los eventos de convivencia cumplen con el objetivo de lograr el acercamiento y convivencia entre personal de la empresa.

   TA: 1 2 3 4 TD NA
2. La Dirección se interesa por mi futuro profesional al definir avenidas de desarrollo para mí (capacitación, plan de carrera, etc.)

   TA: 1 2 3 4 TD NA
3. Dentro de la Dirección se reconoce la trayectoria del personal de mi departamento para ser promovidos.

   TA: 1 2 3 4 TD NA
4. Las promociones se dan a quien se las merece.

   TA: 1 2 3 4 TD NA
5. Cuando hay una vacante, primero se busca dentro de la misma organización al posible candidato.

   TA: 1 2 3 4 TD NA
6. No me iría de mi empresa aunque me ofrecieran un trabajo parecido con sueldos y beneficios mayores.

   TA: 1 2 3 4 TD NA
7. Las metas organizacionales se establecen entre el grupo de trabajo al que impactan y sus Directivos.

   TA: 1 2 3 4 TD NA
8. Conozco y entiendo la visión y misión de la organización

   TA: 1 2 3 4 TD NA
9. Las metas establecidas en mi área de trabajo constituyen un incentivo alcanzable.

   TA: 1 2 3 4 TD NA
10. Me siento comprometido para alcanzar las metas establecidas para cada período.

    TA: 1 2 3 4 TD NA
11. La Dirección manifiesta sus objetivos de tal forma que se crea un sentido común de misión e identidad entre sus miembros.

    TA: 1 2 3 4 TD NA

12. Existe comunicación que apoya el logro de los objetivos de la organización.

    TA: 1 2 3 4 TD NA

13. Existe reconocimiento de Dirección para el personal por sus esfuerzos y aportaciones al logro de los objetivos y metas de la organización.

    TA: 1 2 3 4 TD NA

EN GENERAL

1. Salgo del trabajo sintiéndome satisfecho de lo que he hecho.

   TA: 1 2 3 4 TD NA

2. Mi área de trabajo, es un buen lugar para trabajar.

   TA: 1 2 3 4 TD NA

3. Recomendaría a un amigo que trabaje en mi organización.

   TA: 1 2 3 4 TD NA

Si usted fuera Directivo, ¿qué haría para mejorar el desempeño de la organización?

_____

_____

_____

Algún otro comentario que quisiera compartir:

_____

¡¡Muchas gracias por tu apoyo y tu valiosa cooperación, todos tus comentarios serán tomados en cuenta!!

CUESTIONARIO PARA DIAGNOSTICO ADMINISTRATIVO SOBRE LOS PROCESOS ACTUALES DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO EN LOGISTECSA (3.2)

ÁREA: _____

CARGO: _____

El propósito de este cuestionario es determinar los actuales procesos que se manejan en LOGISTECSA y proponer un nuevo modelo de gestión de talento humano por competencias que mejore la calidad de trabajo en cuanto a eficiencia y eficacia.

1. ¿Se llevan procesos y subprocesos de gestión de talento humano en LOGISTECSA?

   ☐ SI ☐ NO

2. ¿Mencione que procesos, subprocesos y procedimientos está encargado usted de llevar cabo en la empresa?

   ……

   ……

3. ¿Indique los tiempos presupuestados para los procesos, subprocesos y procedimientos de gestión de talento humano que están a su cargo?

   ……

   ……

4. ¿Indique los tiempos reales que usted utiliza para el cumplimiento los procesos, subprocesos y procedimientos de gestión de talento humano que están a su cargo?

   ……

   ……

5. ¿Qué técnicas utiliza para el cumplimiento de los procesos de gestión de talento humano asignados a su función?

   ……

   ……

   ……

6. ¿Indique si estos procesos mencionados anteriormente se cumplen o no dentro de la empresa?

   ☐ SI ☐ NO

7. ¿Existen manuales guías para la aplicación de los procesos de gestión de talento humano?

   ☐ SI ☐ NO

8. ¿Se imparten las políticas de gestión de talento humano que se llevan en la empresa a los trabajadores?

   ☐ SI ☐ NO

9. ¿Se emiten informes de los cumplimientos de las políticas de gestión de talento humano cumplidas?

   ……

   ……

10. ¿Considera que es importante promover un nuevo modelo de gestión de talento humano para LOGISTECSA?

    ……

    ……

¡Muchas gracias¡

CONTENIDO DEL REGLAMENTO INTERNO ACTUAL DE LOGISTECSA S.A. (3.3)

CAPÍTULO I

Ámbito de aplicación

CAPÍTULO II

Requisitos para contratación de personal

CAPÍTULO III

Clasificación de los puestos

CAPÍTULO IV

Jornada de Trabajo

CAPÍTULO V

Obligaciones del trabajador

CAPÍTULO VI

Prohibiciones a los trabajadores

CAPÍTULO VII

Obligaciones y prohibiciones del empleador

CAPÍTULO VIII

Equipo de protección individual

CAPÍTULO IX

Faltas, clases y sanciones

CAPÍTULO X

Higiene, Seguridad, Accidentes y Atención médica

CAPÍTULO XI

Vacaciones y Licencias

CAPÍTULO XII

Disposiciones generales

ANEXOS

Art. 37. Regulación de los contratos

Art. 42. Obligaciones del empleador

Art. 44.- Prohibiciones al empleador

Art. 45. Obligaciones del trabajador

Art. 46. Prohibiciones al trabajador

Art. 54. Pérdida de la remuneración

Art. 64. Reglamento interno

Art. 65. Días de descanso obligatorio

Art. 69. Vacaciones anuales

TABLA DE SALARIOS (2010) (3.4)						
No	**Nombres**	**Cedula**	**Ingreso**	**Cargo**	**Teléfonos**	**Sueldo Bas.**
1	AGUAGALLO CARPIO OMAR PATRICIO	919449314	11/14/2008	AUXILIAR BODEGA	2848-350	$ 260,00
2	AGUIRRE MERCHÁN JUAN ESTEBAN	1712125077	07/01/2008	AUXILIAR ADMINISTRATIVO	2680-102	$ 220,00
3	ALCÍVAR MERA BYRON DIONICIO	1311124323	07/01/2008	OPERARIO		$ 218,00
4	ALUISA CASTILLO PEDRO JOSÉ	1716277965	07/01/2008	OPERARIO		$ 218,00
5	BAQUE ARTEAGA WASHINGTON HÉCTOR	1302612138	11/16/2007	AUX DE BODEGA	2894-268	$ 220,00
6	BONILLA FLORES MARIANA ELSA	2100447925	07/01/2008	OPERARIO		$ 218,00
7	BUSTAMANTE DELGADO ALFREDO EDISON	1202963029	11/01/2006	JEFE DE BODEGA		$ 600,00
8	CABEZAS IBARRA GERMAN ISAÍAS	1713713665	11/01/2008	COORD. CALIDAD Y PROCESOS	2546-355	$ 1.000,00
9	CÁRDENAS NAVARRETE EDWIN PATRICIO	1712294766	05/01/2007	COORD. BODEGA	2810-223	$ 270,00
10	CARRERA VILLARROEL FREDDY MARCE	1715692610	07/01/2008	OPERARIO		$ 218,00
11	CEVALLOS CARRANZA CARLOS WILLY	1305291245	11/01/2007	JEFE DISTRIBUCIÓN	2596-302	$ 700,00
12	CIFUENTES OLALLA MIRYAN LEONOR	1707355309	05/01/2007	OPERARIA	2320-651	$ 218,00
13	CRUZ VÁSCONEZ ROLANDO PAÚL	603461435	11/01/2006	JEFE DE BODEGA	2321-745	$ 355,00
14	CUESTA EDDY PATRICIO	1704874385	11/01/2006	MENSAJERO	3441-832	$ 218,00
15	DÍAZ VEGA CHRISTIAN GIOVANNI	1711970820	01/01/2008	AUX BODEGA		$ 230,00
16	FAJARDO CUEVA JORGE EDUARDO	1721536454	05/01/2007	OPERARIO	2663-747	$ 218,00
17	FIERRO QUEZADA KARINA DE LOS A	1715642805	01/02/2007	ASIST. FINANCIERA		$ 250,00
18	GAVILANES ALBAN JUAN CRISTÓBAL	1709724841	11/01/2006	COORD. OPERACIONES	2610-063	$ 1.065,00
19	GAVILANES RUIZ ALEX FABIÁN	201691359	05/01/2007	OPERARIO		$ 218,00
20	GAVIÑO VEGA GLADYS ALICIA	1709711418	11/01/2006	LIMPIEZA	2878-068	$ 233,00
21	GORDILLO CALDERÓN WALTER INOCENCIO	906244181	11/01/2006	JEFE DE BODEGA	042-620-058	$ 326,00
22	GUALLICHICO QUINGA GLORIA SUSA	1708626278	01/05/2009	OPERARIA	094-176955	$ 218,00
23	GUARANDA ALVARADO DELIA ELIZABETH	922491436	05/01/2007	OPERARIA	2322-358	$ 250,00
24	GUARNIZO VERA SERVILIO FERNAND	1714876245	05/03/2007	OPERARIO	084-581549	$ 280,00
25	GUEVARA ORTIZ DIEGO FERNANDO	603026717	11/01/2006	AUXILIAR		$ 250,00
26	GUEVARA SALAZAR MÓNICA PATRICIA	1708730286	05/01/2007	OPERARIA	2955-023	$ 250,00
27	JÁCOME SOLA JUAN CARLOS	1710728674	11/01/2006	AUX. BODEGA	2668-728	$ 235,00
28	JIMÉNEZ ABAD JOHNNY OMAR	926796301	07/01/2008	OPERARIO		$ 218,00
29	LANDETA JARRÍN JULIO CESAR	1707825467	11/01/2006	COORD. BODEGA	2650-741	$ 310,00
30	LEMA CHICAIZA ÁNGEL LEONARDO	1713153151	11/01/2006	OPERARIO	2341-216	$ 240,00
31	LÓPEZ GORDON PABLO LUÍS	1710219088	11/01/2006	AUX. BODEGA	2397-453	$ 230,00

32	MALDONADO TAPIA DAVID MIGUEL	1716548001	07/01/2008	OPERARIO		$ 218,00
33	MINAYO SUNTAXI MARIO FRANCISCO	1719998542	07/01/2008	OPERARIO		$ 218,00
34	MORALES CASTELLANOS DENNYS FER	1722439864	07/01/2008	OPERARIO		$ 218,00
35	MORAN ÁLVAREZ BETTY MIREYA	400915922	11/01/2006	COOR.FINANCIERA	2548-287	$ 880,00
36	MORAN MORAN MANUEL DANIEL	915037501	11/16/2007	AUX DE BODEGA	091-167635	$ 250,00
37	MORILLO MONTESDEOCA ANTONIO BE	400756300	01/11/2006	JEFE DE BODEGA		$ 380,00
38	NACIMBA QUINGA WILSON PATRICIO	1714721675	11/30/2006	AUXILIAR BODEGA	2879-204	$ 290,00
39	QUITO MARÍA ELENA	1711694503	05/01/2007	OPERARIA	2585-945	$ 250,00
40	RODRÍGUEZ ORDÓÑEZ JAIME BOLIVIA	1104353881	11/01/2006	OPERARIO	2071-606	$ 218,00
41	SANGOQUIZA GUALLICHICO PAULO R	1716876626	11/01/2006	AUXILIAR BODEGA	2877-554	$ 218,00
42	SANTIANA VILLACRESES JUAN CARL	1708190762	05/01/2007	COORD. BODEGA	2424-713	$ 537,50
43	SUÁREZ MONCADA PEDRO JAVIER	914473897	10/08/2007	MENSAJERO		$ 218,00
44	TIPAN NACIMBA NANCY GUADALUPE	1713779500	05/01/2007	OPERARIA	2879-306	$ 218,00
45	TOSCANO VÁSCONEZ JORGE WASHINTONG	1710812593	05/01/2007	OPERARIO	2350-824	$ 218,00
46	VÁSQUEZ MENDÍA MANUEL RODOLFO	910982800	11/01/2006	JEFE DE BODEGA	042-651137	$ 360,00
47	VELAZQUEZ MORA MAYRA PAOLA	1714047717	11/01/2006	SERV. CLIENTE G.F	2607-172	$ 310,00
48	VERDESOTO GAIBOR ALEXANDER EDUARDO	1715185219	11/20/2006	COORD. SISTEMAS	2322--409	$ 800,00
49	VILLEGAS CHILIQUINGA FRANCISCO	1710631241	05/16/2007	COORD. BODEGA G.F	2646-501	$ 360,00
50	ZAMBRANO FEIJO MARY ELIZABETH	1709818239	11/01/2006	AUX. OPERATIVA	098-784275	$ 250,00
51	ZAMBRANO MALDONADO ADÁN ALFONSO	1706586102	02/02/2009	CHOFER	2072-589	$ 250,00
52	ZAMBRANO ZAMBRANO ZENÓN ARNOLD	1714655097	11/01/2006	AUX. OPERARIO	097-074985	$ 270,00
						$16.885,50

INSTRUCTIVO DE HIGIENE Y SEGURIDAD

PARA LOS EMPLEADOS

IHS-001 (3.5)

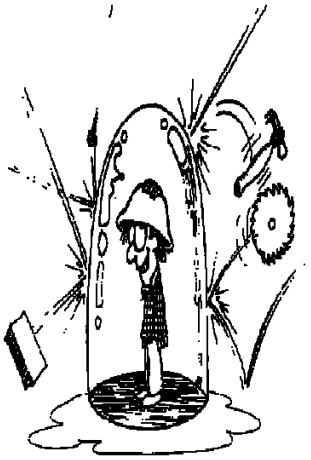
¿Qué es Higiene?

Es un conjunto de normas y reglas y conocimientos para controlar, disminuir y prevenir enfermedades de trabajo

Puede ser de naturaleza física (iluminación, ruido, temperatura, ventilación) el tiempo (horas de trabajo, periodos de descanso etc.) y el social.

¿Qué es Seguridad?

Es el conjunto de acciones que permiten localizar y evaluar los riesgos, y establecer las medidas para prevenir los accidentes de trabajo.



La seguridad en el trabajo es responsabilidad compartida de empleadores y trabajadores.

La seguridad busca minimizar los accidentes que pueden ser causados por:

riesgos químicos (intoxicaciones)

riesgos físicos (ruidos , radiaciones etc)

riesgos biológicos (agentes biológicos, microorganismos patógenos)

LOGISTECSA, a fin de evitar los accidentes laborales y de prevenir las contingencias que se puedan presentar tenemos un reglamento de seguridad que se ha de cumplir de manera estricta para seguridad tanto personal como de la empresa.

Objetivos

- Prevenir la salud de todos los trabajadores, y así evitar que se enferme o se ausente transitoria o definitivamente del trabajo
- Eliminar las causas de enfermedades profesionales

- Reducir los efectos perjudiciales provocados en el trabajo en personas enfermas o portadoras de defectos físicos
- Prevenir el empeoramiento de enfermedades o lesiones y
- Mantener la salud de los trabajadores y aumento de productividad por medio de control de ambiente de trabajo

REGLAMENTO GENERAL DE HIGIENE Y SEGURIDAD

No se debe correr en los pasillos

Al bajar o subir alguna escalera, recuerda que debes de usar el pasamanos

El uso del casco es obligatorio, en el área de operaciones, para el personal que ahí labora y los visitantes

Las puertas de la empresa están marcadas con letreros de entrada y salida, respeta estos letreros para evitar accidentes.

Los extinguidores deberán estar situados en lugares visibles y de fácil acceso.

La señalización de las rutas de evacuación están con letreros visibles y de fácil comprensión. SÍGUELAS.

Colabora con los simulacros para evacuación del edificio en caso de incendio, temblor u otro siniestro

LOGISTECSA, contará en forma permanente con un botiquín para la atención de primeros auxilios.

Usted debe someterse a los exámenes médicos que la empresa estime conveniente, y obtener los certificados y fichas de salud que confiera la autoridad sanitaria correspondiente.

Si padece de enfermedad contagiosa y que afecte su seguridad y capacidad para el trabajo, deberá hacer conocer su estado a la compañía a fin de que se tomen las medidas más aconsejadas.

¿Qué no puedes hacer?

Fumar o prender fuego en lugares que señale la empresa

Manipular productos en condiciones de desaseo o inseguridad.

Usted deberá cumplir sus labores con el debido cuidado y prudencia, absteniéndose de atentar contra su propia seguridad y las de sus demás compañeros de trabajo, así como de los bienes de la empresa.

Las herramientas de mano sólo se utilizarán si están en buenas condiciones.

Se entienden incorporados y forman parte de este Reglamento las normas que sobre prevención de riesgos y seguridad e higiene del trabajo contiene el Manual de Higiene y Seguridad de LOGISTECSA.

Recuerda que nuestra meta es 0 ACCIDENTES.

CUESTIONARIO ANÁLISIS DE PUESTO

LOGÍSTICA ECUATORIANA S.A. LOGISTECSA (3.6)

Nombre y Apellidos:

Fecha:

Título del Puesto:

Departamento:

Supervisor:

SECCIÓN I.

Empleado: Complete los espacios en la sección I. Describa de forma clara y precisa las tareas y aspectos más importantes para usted.

1. Tarea (qué) _____
   Procedimientos (cómo)_____
   Propósito de la tarea (porqué)_____
   Frecuencia _____ y porcentaje _____ de tiempo utilizado para realizar la tarea.

2. Tarea (qué) _____
   Procedimientos (cómo)_____
   Propósito de la tarea (porqué)_____
   Frecuencia _____ y porcentaje _____ de tiempo utilizado para realizar la tarea.

3. Tarea (qué) _____
   Procedimientos (cómo)_____
   Propósito de la tarea (porqué)_____
   Frecuencia _____ y porcentaje _____ de tiempo utilizado para realizar la tarea.

4. Tarea (qué) _____
   Procedimientos (cómo)_____
   Propósito de la tarea (porqué)_____
   Frecuencia _____ y porcentaje _____ de tiempo utilizado para realizar la tarea.

¿Qué tipo de máquinas / equipo / software debe utilizar en su puesto? ¿Cuánto tiempo dedica por día o semana utilizando cada máquina /equipo o software mencionado?

Máquina/equipo/software	Tiempo en uso (aclara por día o semana)
_____	_____
_____	_____
_____	_____

¿Cuáles son las tareas que considera más importantes en su puesto?

_____

_____

Describa las condiciones laborales que pueden causar presión o disconformidad. Considere entorno, distracciones e interferencias que o pueden dificultar el desempeño de las tareas:

_____

_____

Describa los contactos personales que debe tener para desempeñarse en el puesto.

Nombre (título) _____ Razón_____

Nombre (título) _____ Razón _____

SECCIÓN II

Sección del empleado revisada y aprobada por _____

Supervisor Inmediato

Comentarios:

_____

_____

_____

Los errores que pueden suceder en el desempeño de este puesto:
(Indicar con una cruz donde corresponda)

☐ Son fáciles de detectar en la rutina común de revisión de los resultados.
Dar ejemplo:_____

☐ No se detectan hasta que causan inconvenientes en otros departamentos.
Dar ejemplo:_____

☐ No se detectan hasta que causan inconvenientes importantes a un cliente.
Dar ejemplo:_____

Describa la responsabilidad de la persona que ocupa esta posición con respecto al trabajo de otros empleados.
(Indicar con una cruz donde corresponde)

☐ No es responsable del trabajo de los demás. Puede mostrarles a los demás empleados como realizar una tarea o asistir en la capacitación de nuevos empleados.

☐ Guía y capacita a otros empleados. Asigna, controla y mantiene la calidad del trabajo.

¡Muchas Gracias!