

**MEJORAMIENTO DEL SERVICIO AL CLIENTE INTERNO DE
CLEAN SHESTER DE COLOMBIA LTDA.**

**CAROLINA CASAS LEAÑO
KATHERINE P. FIGUEREDO NAVARRO**

DORA ACOSTA

**UNIVERSIDAD DE LA SABANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
GERENCIA DEL SERVICIO XII
CHIA, AGOSTO
2005**

INDICE

- 1. TITULO DE LA INVESTIGACION**
- 2. PROBLEMA DE INVESTIGACION**
 - 2.1** Enunciado del problema
 - 2.2** Formulación del problema
- 3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION**
 - 3.1** Objetivo general
 - 3.2** Objetivos específicos
- 4. JUSTIFICACION Y DELIMITACION DE LA INVESTIGACION**
 - 4.1** Justificación
 - 4.2** Delimitación
- 5. MARCO DE REFERENCIA DE LA INVESTIGACION**
 - 5.1** Marco antropológico – filosófico
 - 5.2** Marco Teórico
 - 5.3** Marco Conceptual
- 6. TIPO DE INVESTIGACION**
- 7. POBLACION Y MUESTRA**
- 8. FUENTES Y TECNICAS PARA LA OBTENCION DE LA INFORMACION**
 - 8.1** Fuentes
 - 8.2** Técnicas
- 9. PROCESO DE LA INFORMACION**
- 10. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES Y PRESUPUESTO**
 - 10.1** Cronograma de actividades
- 11. SOLUCIÓN DEL PROBLEMA (ANALISIS DE RESULTADOS)**
- 12. INFORME FINAL PRESENTADO A LA GERENCIA**
- 13. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

1. TITULO
**“MEJORAMIENTO DEL SERVICIO AL CLIENTE INTERNO DE CLEAN
SHESTER DE COLOMBIA LTDA.”**

2. PROBLEMA DE INVESTIGACION

2.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA

Clean Shester de Colombia Ltda. es una empresa dedicada desde hace 16 años a la fabricación, comercialización y distribución de productos químicos de mantenimiento industrial e institucional y otros, que cuenta actualmente con un sistema organizado de gestión de procesos lo que le permitió en el 2002 certificarse bajo las normas ISO 9001:2000. A pesar de contar con un Sistema de Gestión de la Calidad establecido, el cual exige que estén implementados procedimientos de Recursos Humanos, hoy en día no se cuenta con un proceso estructurado y organizado de selección enfocado a las competencias requeridas en cada uno de los cargos, lo cual lleva a que no se este teniendo en cuenta las competencias requeridas para cada cargo en el momento de las entrevistas ni mucho menos en el momento de la selección del nuevo empleado. Esta situación se ve claramente reflejada en la alta rotación del personal del área de ventas.

Una alta rotación genera malestar e insatisfacción de los empleados “Cliente Interno”, el cual conlleva a un déficit del servicio al Cliente Externo.

2.2. FORMULACION DEL PROBLEMA

Pregunta general:

- ◆ ¿Cómo afecta un mal proceso de selección a los empleados “Cliente Interno” de Clean Shester de Colombia Ltda.?

Preguntas específicas:

- ◆ ¿Se podría tener un buen proceso de selección sin tener en cuenta las competencias de cada cargo?

- ◆ ¿Se requiere modificar la Matriz de Competencias de Clean Shester o son suficientes las ya existentes?
- ◆ ¿Se requiere crear un nuevo modelo de selección?
- ◆ ¿Es necesario brindar entrenamiento en selección al responsable del proceso de Recursos Humanos?
- ◆ ¿Qué se está haciendo en Clean Shester para seleccionar a sus empleados?
- ◆ ¿De que manera puede influir una mala selección en la satisfacción del Cliente Interno?
- ◆ ¿En un análisis costo beneficio respecto al proceso de selección en Clean Shester, se confirma la necesidad de modificar la metodología ya existente?
- ◆ ¿Son fácilmente identificables los beneficios adquiridos en el mercado al implementar un proceso de selección por competencias?

3. OBJETIVOS DEL PROYECTO

3.1 OBJETIVO GENERAL

Proponer una mejora del proceso de selección por medio de un modelo de selección por competencias diseñado de acuerdo a las necesidades y a las competencias ya existentes en Clean Shester, asegurando un excelente servicio al Cliente Interno.

3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- ◆ Describir el proceso de selección que se esta llevando a cabo actualmente.
- ◆ Identificar el motivo de la alta rotación del área de ventas.
- ◆ Diseñar un proceso de selección basado en las competencias de los cargos de la empresa.
- ◆ Replantear el cuestionario de entrevista actual, adecuándolo al modelo de selección se pretende plantear.

4. JUSTIFICACION Y DELIMITACION

4.1 JUSTIFICACION:

El desarrollo de este trabajo de grado:

- Nos aporta experiencia en la práctica aplicando aspectos fundamentales de la Gerencia del Servicio.
- Es un requisito indispensable para el cumplimiento del numeral 6,2 de la Norma ISO 9001:2000, el cual exige unos parámetros que se deben tener en cuenta en Recursos Humanos.
- Los conocimientos adquiridos durante el estudio nos dan las herramientas necesarias para lograr el mejoramiento del servicio al cliente interno.
- Analizar y evaluar la situación actual de la organización y de ésta manera identificar las competencias para enfocarlas a un sistema de selección que permita mejorar la calidad del personal y disminuir la rotación del área de ventas.

4.2 DELIMITACION:

El estudio únicamente se va a llevar a cabo en la empresa Clean Shester de Colombia Ltda.

5. MARCO DE REFERENCIA

A continuación se presentan algunos puntos de vista de diferentes pensadores acerca de la selección de competencias y las últimas investigaciones que se han realizado.

5.1 MARCO ANTROPOLOGICO-FILOSOFICO:

Tanto en el ámbito de las Naciones Unidas como en el campo de otros organismos de cooperación internacional, en las últimas décadas se ha venido elaborando el concepto de Desarrollo Humano, con la finalidad de impulsar la emergencia e implementación de Políticas y Programas innovadores que asuman, de mejor modo, las necesidades de los habitantes de los diferentes países.

En este contexto, el concepto de Desarrollo Humano, propuesto por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, PNUD, busca destacar la mirada integradora que debe considerar cualquier iniciativa tendiente al mejoramiento de la calidad de vida, crecimiento y desarrollo de las personas y sus comunidades.

"Básicamente, este busca la ampliación de las opciones y oportunidades de que disponen las personas, las cuales pueden ser infinitas y cambiar con el tiempo. Pero, en todos los países de la Tierra, las tres opciones más básicas se refieren a tener una vida larga y saludable; ***adquirir conocimientos que desarrollen adecuadas potencialidades y habilidades en cada ser humano***; y tener acceso a los ingresos y recursos necesarios para disfrutar un nivel de vida decoroso, en libertad y con respeto por los derechos humanos." ¹

Lo anterior supone considerar como fundamento de las intervenciones públicas en la materia un conjunto de iniciativas dirigidas a la "ampliación de oportunidades"

¹ **Desarrollo Humano en Chile**, Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, PNUD, 1996.

de que disponen los habitantes, especialmente aquellos en situación de mayor vulnerabilidad.

En dicho fundamento se concibe de modo amplio la noción de "oportunidades vitales", sin restringirla exclusivamente al campo de las oportunidades de integración socioeconómica, aún cuando estas representan una importancia similar a las de acceder a la justicia y al respeto de los derechos humanos, **a la educación y a la información significativa, relevante y confiable en otros campos del desarrollo humano**, tales como los derechos ciudadanos, **el desarrollo del propio proyecto de vida**, de la propia afectividad y sexualidad, en definitiva, del espacio público.

"De este modo, el enfoque del Desarrollo Humano representa una visión integral tanto de las oportunidades materiales como de aquellas que responden a requerimientos del espíritu y de la dignidad del ser humano. **En suma, busca incrementar el logro de las oportunidades vitales de las personas en una perspectiva integral.**" ²

5.2 MARCO TEORICO:

*"La gestión por competencias se posiciona en el entorno empresarial como una práctica esencial para optimizar el capital humano en las organizaciones."*³
Resulta, cuando menos, curioso el hecho señalado por Levy-leboyer (1996), destacando que el concepto de competencia -Conjunto de habilidades, conocimientos y conductas que las personas ponen en juego en diversas situaciones reales de trabajo para resolver los problemas que ellas plantean, de acuerdo con los estándares de desempeño satisfactorio propios de cada área

² Desarrollo Humano en Chile, Op. Cit.

³ Nota de prensa de Arthur Andersen (28/Sep./1999)

profesional -4, a pesar de su carácter impreciso e incluso variable en función de quienes lo utilizan, se ha impuesto en la literatura sobre gestión empresarial de los últimos diez años.

Es muy complicado definir el término de 'Gestión por competencias' desde un enfoque no académico. La mayoría de la literatura consultada hace referencia a las definiciones y conceptos aportados por autores contrastados como Boyatzis (1982), McClelland (1973) y más recientemente Levy-Leboyer (1996), pero cada autor hace su pequeña contribución y aportación a la definición y explicación del término, en función de su ideología, por lo que existen tantas definiciones y enfoques como autores escriben sobre el tema.

Hoy en día, cuando una empresa quiere realizar un proyecto basado en la gestión por competencias, se presenta como algo completamente nuevo e innovador dentro de la cultura empresarial. Pero, ¿hasta que punto se trata de algo tan novedoso?, recordemos que ya en los setenta McClelland (1973) planteaba la existencia de una serie de competencias estandarizables y susceptibles de lograr un desempeño Grado de eficacia y eficiencia de un trabajador en su puesto de trabajo superior.

El término competencia se utiliza en el lenguaje diario, con una facilidad que sorprendería a cualquiera, ya que hace referencia a conceptos tan variados y diversos como habilidad, actitud, disposición para reaccionar favorablemente o no a una situación, ya sea persona cosa o hecho, aptitud Idoneidad para el buen desempeño, capacidad Poder de ejecución/desempeño/logro, responsabilidad, autoridad y efectividad Grado en que un programa ha realizado los cambios

⁴ **La Gestión por Competencias: Una realidad con futuro.**

deseados o logrado sus objetivos mediante el suministro de servicios; entre otros muchos. Por lo tanto, lo que resulta tan novedoso, no es el término “Gestión por competencias”, sino su aplicabilidad a la empresa actual.

“La gestión por competencias se limita a velar por el bien y el desarrollo Acción formativa dirigida a la adquisición y/o mejora de aquellas competencias que no son directamente exigidas para el desempeño del puesto de trabajo, por lo que favorecen el desarrollo personal y profesional del empleado, de ambos, tanto de la organización, como de los individuos... ¡qué no es poco!”⁵

Las personas son el activo más importante de la organización y una posible fuente de ventaja competitiva, difícil de imitar y sostenible en el largo plazo. Es por ello por lo que deben de ser debidamente gestionados. Hoy en día vivimos en la denominada “Sociedad del conocimiento” en la que el acceso a la información y a la tecnología es cada vez más sencillo y más barato. Prácticamente, cualquier empresa, por pequeña que sea, puede tener acceso a la misma tecnología, herramientas e información que una gran empresa. Así que las personas son las que marcan la diferencia, más concretamente, sus competencias, niveles de calificación, potenciales, capacidades de aprendizaje, etc.

Estos aspectos que pueden llegar a marcar la diferencia están directamente relacionados con el conocimiento, Conjunto de conceptos, principios, teorías, leyes, modelos, métodos, procedimientos, técnicas; etc. que posibilitan una conexión productiva de las personas con una realidad. Así que podría afirmarse que la gestión eficiente de ese conocimiento, aplicada al entorno laboral específico de la organización, es lo que denominamos “Gestión por competencias”.

⁵ **La Gestión por Competencias: Una realidad con futuro.**

Lógicamente, la gestión de recursos humanos Gestión de las personas que conforman una organización. por competencias constituye el futuro (no tan lejano) de los recursos humanos, ya que permite optimizar la todas las funciones desempeñadas por el departamento de recursos humanos. Partiendo de esta base y de las premisas expuestas anteriormente, sería lógico pensar que todas las empresas deberían estar ya utilizando (o al menos interesadas) la gestión por competencias. Pero si analizamos la realidad que nos rodea, nos daremos cuenta de que no es así. Existen muchas empresas, que teniendo los recursos, tanto económicos como humanos, necesarios para lograr una gestión efectiva de recursos humanos en términos de competencia, no lo llevan a cabo. Existen otras empresas que teniendo el interés, del que carecen las empresas anteriormente mencionadas, no poseen los recursos necesarios para afrontar dicho desarrollo.

“¿Puede una empresa que quiere ser competitiva, permitirse la no implantación de un sistema de gestión de recursos humanos por competencias, teniendo en cuenta los tiempos que corren, en los que ni siquiera una ventaja competitiva puede garantizarnos la supervivencia? En términos de desarrollo, ¿es importante dar un paso adelante para reducir esta distancia, implantando un sistema de gestión que incrementa la efectividad de los recursos humanos, repercutiendo positivamente en la productividad y competitividad de la empresa!”⁶.

5.3 MARCO CONCEPTUAL:

“**Competencias**” son un conjunto de habilidades, conocimientos, cualidades personales básicas y destrezas, relevantes para el desempeño de una función determinada; que poseen tres características básicas: (1) estar inherentemente

⁶ **La Gestión por Competencias: Una realidad con futuro**

ligadas a las personas; (2) ser específicas de cada organización y/o actividad; y (3) ser medibles y observables.

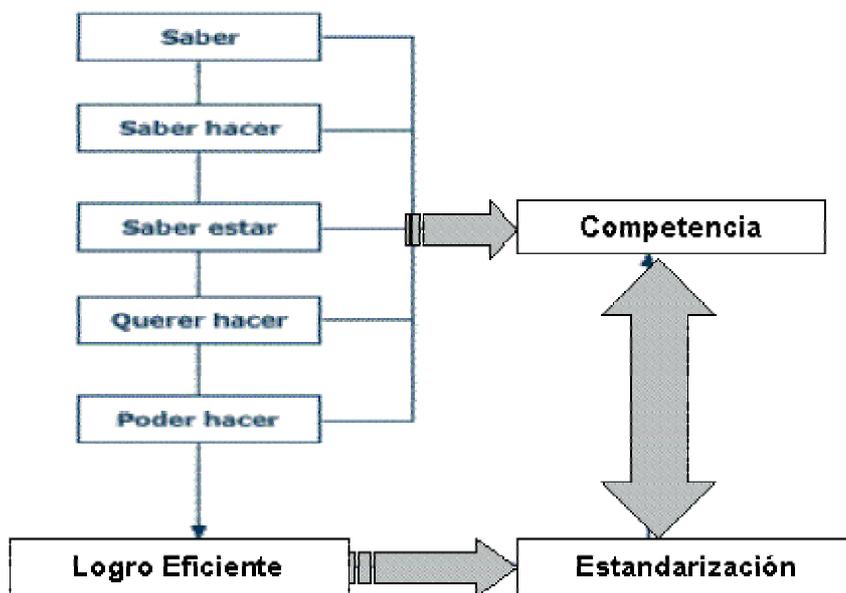
Conocimiento es lo que un individuo debe saber para vivir productivamente una experiencia concreta que existe en la empresa, a través de sus empleados, por lo que debe ser gestionado de forma eficiente, para lograr una diferencia o ventaja que ponga en situación de superioridad con respecto a los competidores.

Competencia laboral: Tal como la define el CONOCER (2000), una Competencia Laboral es la “aptitud de un individuo para desempeñar una misma función productiva en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad esperados por el sector productivo. Esta aptitud se logra con la adquisición y desarrollo de conocimientos, habilidades y actitudes que son expresados en el saber, en el hacer y en el saber hacer”.

De acuerdo con la misma fuente, las competencias se pueden dividir en básicas (asociadas a la formación) genéricas o comunes a diferentes actividades y ramas de actividad (liderazgo, planeación, trabajo en equipo, organización, etc.) y específicas (de índole técnica y vinculadas a una actividad particular).

Las competencias deben considerar criterios de desempeño (condiciones en que debe realizarse la actividad) y evidencias de desempeño (situaciones, resultados o productos requeridos para demostrar la aptitud).

Conlleva una serie de conceptos y términos que tienen que ser considerados a la hora de afrontar una estandarización efectiva y útil. Sirva de ejemplo el gráfico incluido a continuación.



Fuente: Desarrollado a partir de García Sáiz, M.

6. TIPO DE INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación que se va a realizar es un estudio de caso porque se escogió la empresa Clean Shester de Colombia Ltda. para trabajar específicamente en ella, se analizará la situación de los empleados (satisfacción de los clientes internos), la situación de Clean Shester frente a la selección por competencias, el proceso que se debe realizar para llevar a cabo una buena selección por competencias y las ventajas que trae para la empresa un proceso de selección basado en las competencias de cada uno de los cargos de la compañía. Se hará un diagnóstico de la empresa y con esto se realizarán recomendaciones y se evidenciará los beneficios de tener selección por competencias.

7. POBLACION Y MUESTRA

La investigación se realizará con toda la población donde en este caso será con todos los trabajadores de la empresa Clean Shester de Colombia Ltda. En total son 30, 15 de planta y 15 vendedores que están distribuidos en toda Colombia.

Durante el estudio para el planteamiento del modelo de selección por competencias se aplicaran encuestas con el fin de conocer los motivos de retiro de los empleados así como la percepción y satisfacción de cada uno de ellos frente a su cargo actual. Se estudiará y revisará el proceso de selección actual, así como el cuestionario de entrevista que se lleva acabo dentro de dicho proceso. Se realizará un paralelo entre los resultados obtenidos de las encuestas vs. las competencias requeridas por cada cargo.

8. FUENTES Y TECNICAS PARA LA OBTENCION DE LA INFORMACIÓN

8.1 FUENTES:

La principal fuente de esta investigación va a ser la empresa Clean Shester de Colombia Ltda. (fuente primaria) ya que es nuestro objeto de estudio, de ella se sacará toda la información y los procesos requeridos para poder llegar al objetivo (Proponer una mejora del proceso de selección por medio de un modelo de selección por competencias diseñado de acuerdo a las necesidades y a las competencias ya existentes en Clean Shester, asegurando un excelente servicio al Cliente Interno). También se tendrá en cuenta otras fuentes secundarias como libros, autores, Internet, entre otros para poder realizar el marco teórico y marco de referencia para poder llevar a cabo nuestro objetivo.

8.2 TECNICAS:

Las principales técnicas que serán utilizadas en la investigación serán encuestas a los empleados, observación directa, análisis de documentos y registros actuales e Internet.

9 PROCESO DE LA INFORMACIÓN

Obtenidos los resultados de las encuestas a los diferentes empleados, se elaborará una estimación de la situación actual identificando los puntos críticos de falla y debilidad de la organización, para poder sobre estas emitir oportunidades y acciones de mejora.

**10. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES Y PRESUPUESTO DE
MEJORAMIENTO DEL SERVICIO AL CLIENTE INTERNO DE CLEAN
SHESTER DE COLOMBIA LTDA**

10.1 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES:

ACTIVIDADES	DURACIÓN (meses)					
	1	2	3	4	5	6
1. Ajustes de anteproyecto						
2. Aplicar técnicas						
3. Elaborar marco teórico						
4. Procesar los datos						
5. Analizar los resultados						
6. Elaborar informe final						

11. SOLUCIÓN DEL PROBLEMA (ANÁLISIS DE RESULTADOS)

11.1 ¿Qué se está haciendo en Clean Shester para seleccionar a sus empleados?

Cuando comenzamos a llevar a cabo el trabajo de grado, las personas que ingresaban a ser parte del equipo de Clean Shester eran seleccionados en un gran porcentaje por referidos de la misma compañía, amigos o familiares del Gerente General, sin tener en cuenta si éstas tenían las habilidades y competencias requeridas para cada cargo. En cuanto a las hojas de vida que llegaban, tampoco eran revisadas en detalle para garantizar que las personas cumplieran con el perfil adecuado para el cargo, simplemente se realizaba una entrevista con el Gerente General o la Gerente Administrativa y se había empatía se contrataba a la persona, sin verificar referencias ni la veracidad de los datos plasmados en la hoja de vida.

11.2 ¿De que manera puede influir una mala selección en la satisfacción del cliente interno?

De acuerdo a la encuesta realizada durante el primer semestre del 2005, los empleados manifestaron una insatisfacción con los planes de capacitación, entrenamiento y desarrollo existentes dentro de Clean. Encontramos que este sentimiento se debía a que las personas eran seleccionadas sin tener en cuenta el perfil del cargo, las brechas entre lo requerido por el cargo y sus conocimientos y habilidades, eran bastante amplias, haciendo que éstas necesitaran un plan de entrenamiento, capacitación y desarrollo mucho más extenso y profundo. Por lo tanto una mala selección, influye dentro de la satisfacción del cliente interno, haciéndolos sentir en bajas capacidades para asumir completamente las responsabilidades de cada cargo.

11.3 ¿Se podría tener un buen proceso de selección sin tener en cuenta las competencias de cada cargo?

De acuerdo a lo mencionado en el punto anterior, al no ser tenidas en cuenta las competencias de cada cargo durante el proceso de selección de personal, se crean insatisfacciones y sentimientos de frustración dentro del cliente interno, así mismo, el costo de entrenamiento, capacitación y desarrollo que tendría que asumir la empresa es mucho más alto al tener que suplir los vacíos de conocimiento de los empleados para disminuir las brechas entre el nivel de competencias del cargo y el nivel de competencias del empleado. Por lo tanto a esta pregunta, podríamos decir que tener en cuenta las competencias dentro de su proceso de selección resulta más rentable para la compañía, que no tenerlas en cuenta.

11.4 ¿Son fácilmente identificables los beneficios adquiridos en el mercado al implementar un proceso de selección por competencias?

Al implementar un modelo de selección por competencias dentro de una compañía, se asegura la búsqueda y obtención de candidatos dentro del mercado que cumplan con el perfil (competencias, nivel de educación, conocimiento específicos y habilidades) requerido para cada cargo. De esta forma, los nuevos empleados se adaptan a la compañía y al cargo con mayor facilidad, comenzando a generar mayores resultados, en un menor tiempo, que una persona que no cumple con el perfil.

11.5 ¿Se requiere modificar la matriz de competencias de Clean Shester o son suficientes las ya existentes?

Durante este semestre se han venido modificando las competencias específicas de cada cargo y se crearon las generales de la compañía, dejando como competencias generales: Trabajo en Equipo, Comunicación Efectiva, Orientación a la Calidad y Adaptación al cambio.

11.6 ¿Se requiere crear un nuevo modelo de selección?

Se requiere crear un nuevo modelo de selección, donde se estudie el perfil del cargo, para luego buscar los candidatos óptimos, llevando a cabo una entrevista y unas pruebas dirigidas a garantizar que dicho candidato cuenta con las habilidades y competencias requeridas para el cargo. Adicionalmente se debe llevar a cabo una verificación de referencias para confirmar la veracidad de los datos de la hoja de vida.

11.7 ¿En un análisis costo beneficio respecto al proceso de selección en Clean Shester, se confirma la necesidad de modificar la metodología ya existente?

Los empleados seleccionados teniendo en cuenta las competencias del cargo, se adaptan a la compañía y al cargo con mayor facilidad, comenzando a generar mayores resultados, en un menor tiempo, que una persona que no cumple con el perfil. Adicionalmente, la inversión en entrenamiento, capacitación y desarrollo es menor, si el candidato cumple con el perfil del cargo a desempeñar. Dando como resultado una optimización entre costo beneficio para la compañía.

11.8 ¿Es necesario brindar entrenamiento en selección al responsable del proceso de Recursos Humanos?

Es necesario brindar entrenamiento al responsable del proceso de Recurso Humanos, porque, de esta forma optimizará tiempo en la búsqueda de candidatos, enfocará la entrevista y las pruebas hacia el perfil y competencias requeridas para el cargo, asegurando así la consecución de los mejores candidatos dentro del mercado.

12. INFORME FINAL PRESENTADO A LA GERENCIA

Anteriormente Clean Shester tenía un proceso de selección informal, dentro del cual no se contaba con procedimientos estructurados que tuvieran en cuenta al cliente interno y las necesidades de la compañía.

Se estaba viendo afectado el Cliente Interno en diferentes aspectos:

- Se estaban seleccionando personas que no estaban capacitadas para desempeñar las responsabilidades del cargo.
- Las personas no estaban encontrando el nivel de desarrollo y capacitación que necesitaban para disminuir las altas brechas existentes entre su nivel de competencias y el nivel de competencias realmente requerido por el cargo.
- La motivación de los empleados (cliente interno) con respecto al cumplimiento de sus metas y objetivos, se estaba viendo afectada presentándose entre los empleados dificultades para conseguirlas.
- Se estaba presentando una alta rotación afectando el clima organizacional interno entre los empleados. Principalmente en el Departamento Comercial.

Por otro lado, Clean Shester se veía afectado por:

- Se estaba invirtiendo tiempo y dinero en inducción y capacitación en personas que no tenían las competencias adecuadas para el cargo.
- Se contratando personal que solamente estaba buscando una opción de ingresos temporal, mientras conseguían un trabajo que se ajustara a su perfil profesional y sus expectativas salariales.

A continuación se describe el proceso que se llevaba anteriormente.

NOTA	PROCESO	ENCARGADOS			FORMATOS Y DOCUMENTOS
		RESPONSABLE	PARTICIPA	ARCHIVA	
<p>Una vez determinada la necesidad del personal para suplir algún cargo en el cual se establecen las competencias (habilidades, educación, formación y experiencia) y funciones a realizar, se establecerá el medio de divulgación para obtener hojas de vida.</p> <p>La organización dispondrá de los recursos necesarios para llevar a cabo todo el proceso de Administración del Recurso Humano.</p>	<p>NECESIDAD DE PERSONAL</p>	P	ADMINISTRATIVO GENERAL	ADMINISTRATIVO GENERAL	Matriz de competencia del recurso humano
<p>Establecido el medio de divulgación para la recepción de hojas de vida, se hace una preselección en la que se determinan las personas que cumplen con los requisitos y competencias para el cargo.</p>	<p>RECEPCION Y EVALUACION DE HOJAS DE VIDA</p>	P	ADMINISTRATIVO GENERAL	ADMINISTRATIVO GENERAL	Hoja de vida
<p>Preseleccionadas las hojas de vida, se entrevistan los posibles candidatos al cargo por medio de un cuestionario, se selecciona a la persona más indicada para el cargo, se verifican los datos suministrados por la persona, se definen las condiciones de contratación y responsabilidades. Así mismo se le hace entrega de los elementos que le proporcionará la empresa durante su tiempo de contrato.</p>	<p>CONTRATACION Y DEFINICION DE CONDICIONES</p>	H	ADMINISTRATIVO GENERAL	ADMINISTRATIVO GENERAL	<p>Carpeta Personal</p> <p>Matriz de Competencia del Recurso Humano</p> <p>Cuestionario de la entrevista</p> <p>Lista de Chequeo - Inducción</p>
<p>La persona que formará parte de la compañía tomará entrenamiento de acuerdo a sus funciones a realizar, proceso del cual se llevará registro y estará en periodo de prueba durante 2 meses.</p> <p>El Jefe de cada área evaluará tanto el entrenamiento como las capacitaciones para dar registro de su efectividad.</p>	<p>ENTRENAMIENTO</p>		JEFE AREA PERSONAL OTROS NUEVOS	JEFE DE AREA DIRECTOR CALIDAD ADMINISTRATIVO	<p>Manual de entrenamiento correspondiente</p> <p>Sumario y Participantes de Capacitación</p> <p>Plan de Capacitación</p> <p>Indice de Capacitaciones Externas</p>
<p>Se hará evaluación semestral del ambiente de trabajo para definir como percibe el personal las condiciones de la empresa. Igualmente el Gerente Administrativo realizará una evaluación de desempeño a todo el personal cada año.</p>	<p>EVALUACION</p>	V	ADMINISTRATIVO GENERAL	ADMINISTRATIVO GENERAL	<p>Encuesta ambiente de trabajo y su informe</p> <p>Evaluación de Desempeño</p>
<p>Presentación de los informes correspondientes a la Gerencia General y determinación de acciones correctivas y preventivas si es necesario.</p> <p>Los detalles de la comunicación interna realizada en la empresa, están descritos en el documento de Comunicación Interna del Sistema de calidad y en su respectiva matriz. En caso de que haya una persona accidentada el Asistente Administrativo Informará al Gerente Administrativo para llevar el respectivo indice.</p>	<p>COMUNICACION INTERNA</p>	H	JEFE AREA	JEFE AREA DIRECTOR CALIDAD ADMINISTRATIVO	<p>Comunicación Interna sobre el Sistema de Calidad</p> <p>Indice de Accidentalidad</p>

OBSOLETO
22 JUN 2005

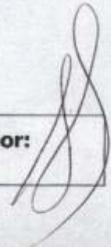
PLAN ENTRENAM

NOTA	PROCESO	ENCARGADOS			FORMATOS Y DOCUMENTOS
		RESPONSABLE	PARTICIPA	ARCHIVA	
Ver proceso correspondiente	 A	<i>ADM GENTE</i>			

OBSOLETO
22 JUN. 2005

Fecha de Revisión:
Noviembre 17 de 2004

Revisión No. 7

Aprobado por: 

Una vez revisado el proceso mencionado anteriormente, se diseñó una encuesta dirigida a los empleados para indagar desde su perspectiva que puntos veían débiles y que fortalezas encontraban.

En esta encuesta encontramos que dentro de las debilidades de dicho proceso se encuentra:

- El proceso de inducción, donde ellos manifestaban que no se tenía un protocolo de conocimiento de la historia de la compañía, la estrategia, misión, visión, principios y valores.
- No se tenía un Plan de Capacitación integrado, donde los empleados tuvieran la capacidad de reemplazar las funciones de otros empleados dentro de la compañía, cuando se presentaba una vacante o una incapacidad.
- Falta de claridad sobre las responsabilidades del cargo al momento de ingresar a desempeñar sus funciones.

Dentro de los planes de acción que se llevaron a cabo a raíz de los resultados arrojados por las encuestas, se encuentran los siguientes:

- Se cambió al responsable del Proceso de Administración de Recursos Humanos.
- El responsable de dicho proceso regularizó junto con el Gerente General un proceso formal para la recolección y evaluación de hojas de vida, así como el proceso de entrevista y selección de los nuevos empleados.
- Se llevó a cabo una clarificación del Cargo de Asesor Comercial, donde se especificaron claramente sus responsabilidades, la experiencia requerida, el nivel de educación, el objetivo del cargo y el tamaño financiero y no financiero.

Clean SHESTER DE COLOMBIA LTDA
DESCRIPCIÓN DE POSICIÓN

IDENTIDAD		
Organización	Área	Fecha
Clean Shester de Colombia	Comercial	May 6 - 05
Posición	Persona	Aprobado
Asesor Comercial		
Posición del Superior	Superior	Aprobado
Coordinador de Ventas	Jaime Salgado	

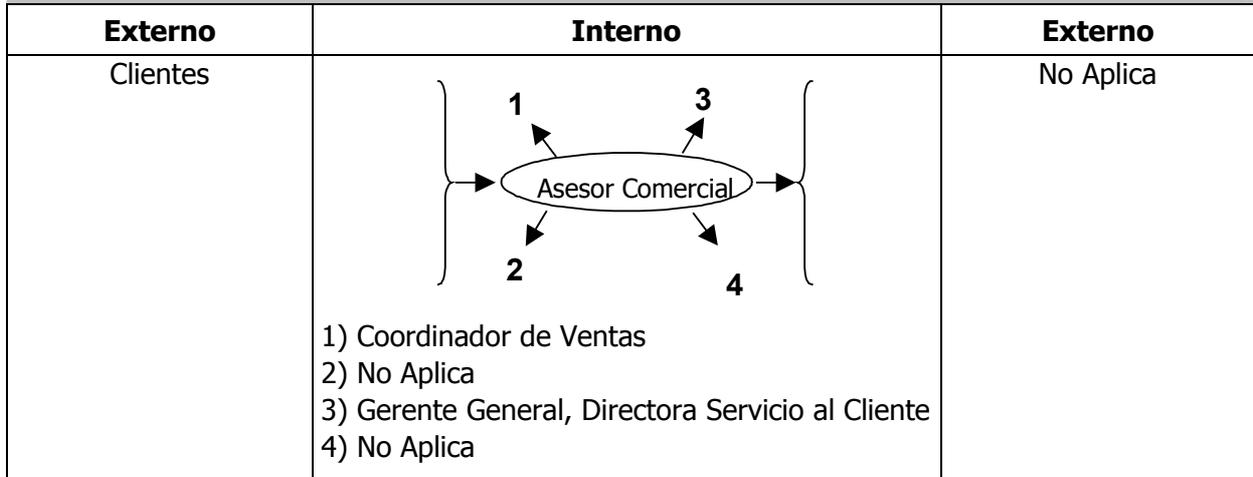
PROPOSITO

Conseguir y mantener clientes de valor que generen una mayor rentabilidad para la compañía. Realizar capacitaciones sobre los diferentes productos a sus clientes garantizando un excelente servicio postventa; Así mismo, velar por la recuperación de cartera para asegurar la rentabilidad del negocio

TAMAÑO

Financiero	No Financiero
Asesor Comercial Antiguo (más de 2 años): \$ 12'000.000	# de productos o líneas a cargo: Productos de Aseo y Mantenimiento a nivel Industrial e Institucional (135 productos)
Asesor Comercial Nuevo: \$ 4'000.000	# de clientes que tiene a su cargo

RED OPERACIONAL



REQUISITOS MÍNIMOS

Formación/ Experiencia

Técnico Químico. Mínimo 2 años de experiencia en cargos similares.

Conocimientos Específicos

- Conocimiento del Mercado
- Conocimiento en Análisis de Aguas

Entendimiento del Negocio

- Conocimiento en los Productos de Clean Shester de Colombia y su aplicación
- Conocimiento de la Estrategia del Negocio
- Conocimiento en el Sistema de Gestión de Calidad
- Políticas de precios, descuentos y cartera

ÁREAS DE RESPONSABILIDAD	CRITERIOS DE MEDICIÓN
Conseguir y mantener clientes de valor que generen una mayor rentabilidad para la compañía	<ul style="list-style-type: none">- Solicitud de Crédito- Índice de Clientes Nuevos al mes- Satisfacción de los Clientes semestral- Índice de Crecimiento real de ventas
Realizar las capacitaciones sobre los diferentes productos a sus clientes garantizando un excelente servicio postventa	<ul style="list-style-type: none">- Satisfacción de los Clientes semestral
Velar por la recuperación de cartera para asegurar la rentabilidad del negocio	<ul style="list-style-type: none">- Índice de Optimización de Flujo de Caja- Índice de Rentabilidad Operacional

- Se buscó en archivo muerto, registros de capacitaciones y lista de chequeo de cada uno de los empleados actuales, creando así un Plan de Entrenamiento individual para el cierre de brechas existentes entre el cargo y el cliente interno.

Plan de Entrenamiento Nuevo:

Meses del año 2005													
Cargos	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Observaciones
Horacio Figueredo													
Margarita Navarro													
Katherine Figueredo													
Marvis P. Perdomo													
Hernán Capataz													
Paola Carrera													
Sonia Navarro													
Jaime Salgado			5	1 – 6	7 – 8								
Marinea Alviz			5	1 – 6	7 – 8								
Dora Nieves		Inducción	5	1 – 6	7 – 8								
Luis Cortes													
Wilson Vega				3					4				
Jhon Valencia		Inducción		1 – 3	7				4				
Carlos Ardila					2								
Víctor Valencia													
Clara Tavera													
Codificación	Capacitación									Responsable			
1	Principios y Fundamentos ISO 9000									Directora Sistema de Calidad			
2	Manejo y Almacenamiento de materias primas									Directora Técnica			
3	Seguridad Industrial y Salud Ocupacional									Directora Técnica			
4	Buenas Practicas de Manufactura (BPM)									Jefe de Producción			
5	Simulacro de evacuación									Operario de Producción			
6	Atención al cliente - telefónica									Mercadeo y Ventas			
7	Productos Clean Shester de Colombia									Mercadeo y Ventas			
8	Aguas Industriales									Directora Técnica			

- Se modificó el cuestionario de la entrevista enfocándolo hacía las preguntas asociadas a las competencias requeridas por cada cargo.
- Se realizó una auditoria interna, donde se obtuvieron observaciones como el mejoramiento del formato de la Lista de Chequeo – Inducción y Capacitación, optimizándolo y ligando la Evaluación de Desempeño que se realiza anualmente. Ver siguiente tabla.

Clean SHESTER DE COLOMBIA LTDA
LISTA DE CHEQUEO – INDUCCIÓN Y CAPACITACIÓN

Página 2 de 2

X	Inducción	✓	Fecha	Firma	Seguimiento a la Eficacia		Observaciones
					Responsable	Fecha - Responsable	
	Producción						
	Comercial						
	Administrativo						
	Financiero						
	Control de Calidad						
	Servicio al Cliente						
	Sistema de Gestión de Calidad						
	Capacitación						
	Seguridad Industrial						
	Pinturas						
	Auditorías Internas						
	Salud Ocupacional y Seguridad Ind.						
	Productos Clean Shester						
	Aguas Industriales						
	Atención al Cliente						
	Buenas Prácticas Manufactura (BPM)						
	Evacuación						
	SGC - ISO 9000						

OBSOLETO
22 JUN. 2015

Fecha de Actualización: Febrero 25 de 2004

NOTA: En la primera casilla marcar con una **X** el tipo de dotación o capacitación que le corresponde a la persona en Inducción y en la tercera casilla colocar con un **✓** las dotaciones o capacitaciones que fueron realizadas.

Cargo: _____

Nombre: _____

X	Documentos y Dotación	✓	Fecha	Firma	Responsable
	ENTREGA DE DOCUMENTOS A PERSONAL				
	Fotocopia Cédula de Ciudadanía				
	Antecedentes disciplinarios				
	Diploma y Acta (Bachiller - Técnico - Universitario)				
	Libreta Militar				
	Referencias Laborales				
	AFILIACIONES				
	Fondo de Pensiones				
	ARP				
	Caja de Compensación				
	EPS				
	DOTACIÓN E INSTRUCCIONES DE USO				
	Overol				
	Gafas				
	Zapatos				
	Gorro				
	Guantes				
	Camiseta				
	Cinturón				
	Bata				
	Respiradores				
	Tapa oídos				

	Tapa bocas				
--	------------	--	--	--	--

X	Inducción	✓	Fecha	X	Inducción	✓	Fecha
	Producción						
	Comercial						
	Administrativo						
	Financiero						
	Control de Calidad						
	Servicio al Cliente						
	Sistema de Gestión de Calidad						

Seguimiento a la Eficacia							
X	Capacitación	✓	Fecha	Fecha	Evaluación de Desempeño	Observaciones	
	Seguridad Industrial						
	Pinturas						
	Auditorias Internas						
	Salud Ocupacional						
	Productos Clean Shester						
	Aguas Industriales						
	Atención al Cliente						
	Buenas Prácticas Manufactura (BPM)						
	Evacuación						
	SGC - ISO 9000 (Básico)						

Fecha de Actualización: Junio 21 de 2005

- Se creó un nuevo formato para llevar a cabo la Verificación de las Referencias de la hoja de vida, para verificar que los datos allí plasmados sean reales.

Nombre: _____ **Cargo:** _____ **Fecha:** _____

Referencias Laborales			
Empresa		Teléfono	
Persona que da la referencia			
Cargo desempeñado por el candidato			
Funciones Realizadas			
Fecha Ingreso		Fecha Retiro	
Salario		Motivo Retiro	
Relaciones con sus jefes			
Relaciones con sus compañeros			
Qué hacía mal			
Que reputación tenía dentro de la Compañía			
Volvería a Contratar			
Concepto General			

Aprobado:

No Aprobado:

Firma: _____

Fecha de Actualización: Mayo 26 de 2005

NOTA	PROCESO	ENCARGADOS			FORMATOS Y DOCUMENTOS
		RESPONSABLE	PARTICIPA	ARCHIVA	
<p>Una vez determinada la necesidad del personal para suplir algún cargo en el cual se establecen las competencias (habilidades, educación, formación y experiencia) y funciones a realizar, se establecerá el medio de divulgación para obtener hojas de vida. La organización dispondrá de los recursos necesarios para llevar a cabo todo este proceso.</p>	 <p>P</p>	<p>SISTEMA DE RECCALIDAD</p>	<p>GERENTE GENERAL</p>	<p>SISTEMA DE RECCALIDAD</p>	<p>Matriz de competencia del recurso humano</p>
<p>Establecido el medio de divulgación para la recepción de hojas de vida (email, fax, impresa, etc.), se hace una preselección en la que se determinan las personas que cumplen con los requisitos y competencias para el cargo. Se llama a los preseleccionados y se programa una entrevista.</p>	 <p>P</p>	<p>SISTEMA DE RECCALIDAD</p>		<p>SISTEMA DE RECCALIDAD</p>	<p>Hoja de vida</p>
<p>Preseleccionadas las hojas de vida se entrevistan los posibles candidatos al cargo y además se llevan a cabo pruebas para determinar si la persona es competente para el cargo. Dependiendo de los resultados el candidato pasa a segunda entrevista con el Gerente General y el Jefe Inmediato. Se reúnen las personas que participaron en las entrevistas y se selecciona a la persona más indicada. Se verifican los datos suministrados por la persona se definen las condiciones de contratación y responsabilidades. Así mismo se le hace entrega de los elementos que le proporcionará la empresa durante su tiempo de contrato.</p>	 <p>H</p>	<p>SISTEMA DE RECCALIDAD</p>	<p>GERENTE GENERAL SELECCIONADO</p>	<p>ADMINISTRATIVO GERENTE</p>	<p>Carpeta Personal Cuestionario de la entrevista Pruebas Verificación de Requisitos del Cargo Verificación de Referencias</p>
<p>La persona que formará parte de la compañía tomará entrenamiento de acuerdo a sus funciones a realizar, proceso del cual se llevará registro y estará en periodo de prueba que va de acuerdo al tipo de contrato que se tiene con la persona. El Jefe de cada área evaluará tanto el entrenamiento como las capacitaciones para dejar registro de su efectividad.</p>	 <p>H</p>	<p>JEFE AREA</p>	<p>PERSONAL OTROS</p>	<p>JEFE AREA SISTEMA DE RECCALIDAD</p>	<p>Manual de entrenamiento correspondiente Sumario y Participantes de Capacitación Lista de Chequeo - Inducción y Capacitación Plan de Capacitación</p>
<p>Se hará evaluación semestral del ambiente de trabajo para definir como percibe el personal las condiciones de la empresa. Igualmente el Director del Sistema de Calidad realizará una evaluación de desempeño a todo el personal cada año el cual será comunicado a cada uno y se llevará a cabo un plan de desarrollo. De acuerdo a las competencias del cargo y las reales por el personal se tiene diseñado un plan de entrenamiento para cerrar dicha brecha si es necesario.</p>	 <p>V</p>	<p>SISTEMA DE RECCALIDAD</p>	<p>JEFE DE AREA</p>	<p>SISTEMA DE RECCALIDAD</p>	<p>Encuesta ambiente de trabajo y su informe Evaluación de Desempeño del Personal y su informe Plan de Entrenamiento</p>
<p>Presentación de los informes correspondientes a la Gerencia General y determinación de acciones correctivas y preventivas si es necesario. Los detalles de la comunicación interna realizada en la empresa están descritos en el documento de Comunicación Interna del Sistema de calidad y en su respectiva matriz. En caso de que haya una persona accidentada el Asistente Administrativo informará al Director Sistema de Calidad para llevar el respectivo índice.</p>	 <p>H</p>	<p>JEFE DE AREA</p>		<p>SISTEMA DE RECCALIDAD</p>	<p>Comunicación Interna sobre el Sistema de Calidad Matriz de Comunicación Índice de Accidentalidad</p>

NOTA	PROCESO	ENCARGADOS			FORMATOS Y DOCUMENTOS
		RESPONSABLE	PARTICIPA	ARCHIVA	
Ver proceso correspondiente		A S I S T E M A D E C O N T R O L D E C O M P L E T I T U D I N A D E C I M I E N T O S			

Fecha de Revisión: Junio 22 de 2005	Revisión No. 8	Aprobado por:
---	-----------------------	----------------------

- Durante el mes de Junio, se creó un nuevo cargo, Asistente Técnico, ya que la Directora Técnica se encontraba con sobre carga de funciones. Era responsable de los Procesos de: Control de Calidad, Producto No Conforme, Compras e Infraestructura. Se decidió crear este nuevo cargo para que ella tuviera una persona a cargo y además fuera responsable del Proceso de Control de Calidad. Como ya se habían realizado todos los cambios dentro del Proceso de Talento Humano, incluyendo el procedimiento de Selección de Personal. Se puso en práctica, todos aquellos documentos y formatos que se crearon para controlar y llevar de forma efectiva dicho procedimiento.

Como anexo se relacionan algunos de los registros que soportan esta información, se incluye el ejemplo de una de las personas seleccionadas (Luz Garcia) y la persona que actualmente se encuentra laborando, el nuevo Asistente Técnico (Cristain Brochero).

13. RECOMENDACIONES Y CONCLUSIONES

13.1 Recomendaciones

Se han venido haciendo recomendaciones desde el mes de enero de 2005 ha Clean Shester, las cuales se han venido implantando durante el primer semestre del mismo año. Dentro de las diferentes recomendaciones sugeridas e implantadas actualmente se encuentran:

- Se realizó una clarificación del cargo de Asesor Comercial, el cual es uno de los cargos más críticos y de mayor rotación dentro de la organización. Con esta clarificación se obtuvo claridad en el objetivo del cargo, las responsabilidades, su tamaño en cuanto a responsabilidades financieras y no financieras, su red operativa y el nivel de educación y conocimientos específicos que debe tener el candidato para poder desarrollar las actividades del cargo con un excelente desempeño.
- Se revisaron las competencias genéricas de Clean Shester, cuidando que estas estén acordes con la Misión, Visión y Estrategias de la compañía, y se agregó una nueva.
- Implantación de un proceso formal de Selección y Contratación con su respectiva lista de chequeo, dentro de la cual se encuentran los siguientes puntos:
 - Teniendo clara la responsabilidad de los cargos, la búsqueda y recolección de hojas de vida se concentra únicamente en candidatos que cumplan con el perfil requerido de acuerdo a la clarificación.
 - La primera entrevista la realiza únicamente la persona encargada de Talento Humano, quien está en la facultad de indagar y definir si el candidato cumple con los requisitos mínimos del cargo y con las competencias genéricas de Clean Shester.

- ☹☹☹ Se aplican pruebas dirigidas a confirmar que el candidato cuente con las competencias requeridas para el cargo y para la Compañía.
- ☹☹☹ Si el candidato pasa estas pruebas y la entrevista con el encargado de Talento Humano, pasará a entrevista con el responsable de la vacante.
- ☹☹☹ Una vez es elegido el candidato, se verifican las referencias laborales y familiares.
- ☹☹☹ Se le pide al candidato una serie de documentos para su ingreso y se le da una fecha de contratación para que tenga tiempo de conseguir todos los papeles necesarios para su ingreso a la compañía.
- ☹☹☹ El candidato firma contrato y pasa a un proceso de inducción, donde conocerá la historia de la compañía, su misión, visión, estrategias, cómo esta conformada y organizada y a qué se dedica cada una de las áreas que la componen.
- ☹☹☹ Durante las entrevistas y las pruebas, se evalúa el nivel en el que presenta el candidato cada una de las competencias específicas del cargo, para así poder realizar un plan de entrenamiento de acuerdo a las brechas existentes entre lo requerido por el cargo y lo actual en el candidato.

Este proceso de selección y contratación ya se llevó a cabo con un Asistente Técnico contratado durante el mes de Junio. Recomendamos hacer una evaluación de seguimiento y avance dentro de su cargo en Diciembre, y otra en Junio del 2006, para evaluar su desempeño y adaptación a Clean Shester.

- Se está llevando a cabo un Plan de Entrenamiento con el fin de cerrar las brechas de los empleados actuales.
- La organización tiene implementada una evaluación de desempeño anual con sus empleados, más sin embargo, se recomendó tener una entrevista con cada uno de ellos y hacerles conocer su resultado, llevando a cabo una retroalimentación y creando planes de desarrollo, que fortalecerán aquellos

puntos de mejora para la próxima evaluación y así cumplir con la planeación estratégica que tiene implementada la empresa.

Para lograr una integración coherente del Proceso de Talento Humano con la Planeación Estratégica que lleva a cabo la organización, se recomienda, que los planes de desarrollo que se planteen con cada uno de los trabajadores sean enfocados al logro para, que de igual forma se refleje en la evaluación de desempeño y en el logro general de la empresa, llevando con éxito la herramienta de Tablero de Mando que se tiene implementada para realizar el seguimiento a la efectividad del plan estratégico.

Por otro lado, como parte de la fidelización y creación de cultura y pertenencia de los empleados en Clean Shester, recomendamos la creación de una mascota interna, personificada. Esta mascota sugerimos que sea la presentación más utilizada y reconocida entre sus clientes, el envase de 20 litros.

Esta mascota debe ser únicamente para uso interno, dentro de las comunicaciones de Talento Humano y las diferentes actividades de Bienestar (Fiesta de Fin de Año, reconocimiento a empleados, premiación de ventas, planes de capacitación, entrenamiento y desarrollo).

Por otro lado, sugerimos darle un nombre "SHESTERIN", para que los empleados lo vean como un miembro más de la familia Clean Shester de Colombia, y un amigo de todos los empleados.





13.2 Conclusiones

Este proceso de selección basado en la clarificación y las competencias requeridas por el cargo disminuyen la deserción de empleados y la alta rotación que se venía presentando dentro de la compañía debido a una mala selección.

Se encontraron casos donde las personas que se entrevistaban estaban buscando solo un puesto por un tiempo corto mientras conseguían uno que se ajustara mejor a su perfil, en otros casos, se encontraron personas que creían que tenían características y perfil de vendedores, pero en el momento de salir a conseguir clientes y cumplir con las metas mensuales, se daban cuenta que no tenían las características necesarias para desempeñar al 100% las responsabilidades del cargo y renunciaban.

Como mencionamos anteriormente, se llevó a cabo una contratación durante el mes de Junio de un Asistente técnico, cargo creado para suplir una necesidad coyuntural del negocio de reorganización de responsabilidades, durante dicha contratación se llevaron a cabo todos los nuevos procedimientos recomendados e implementados para Clean Shester.

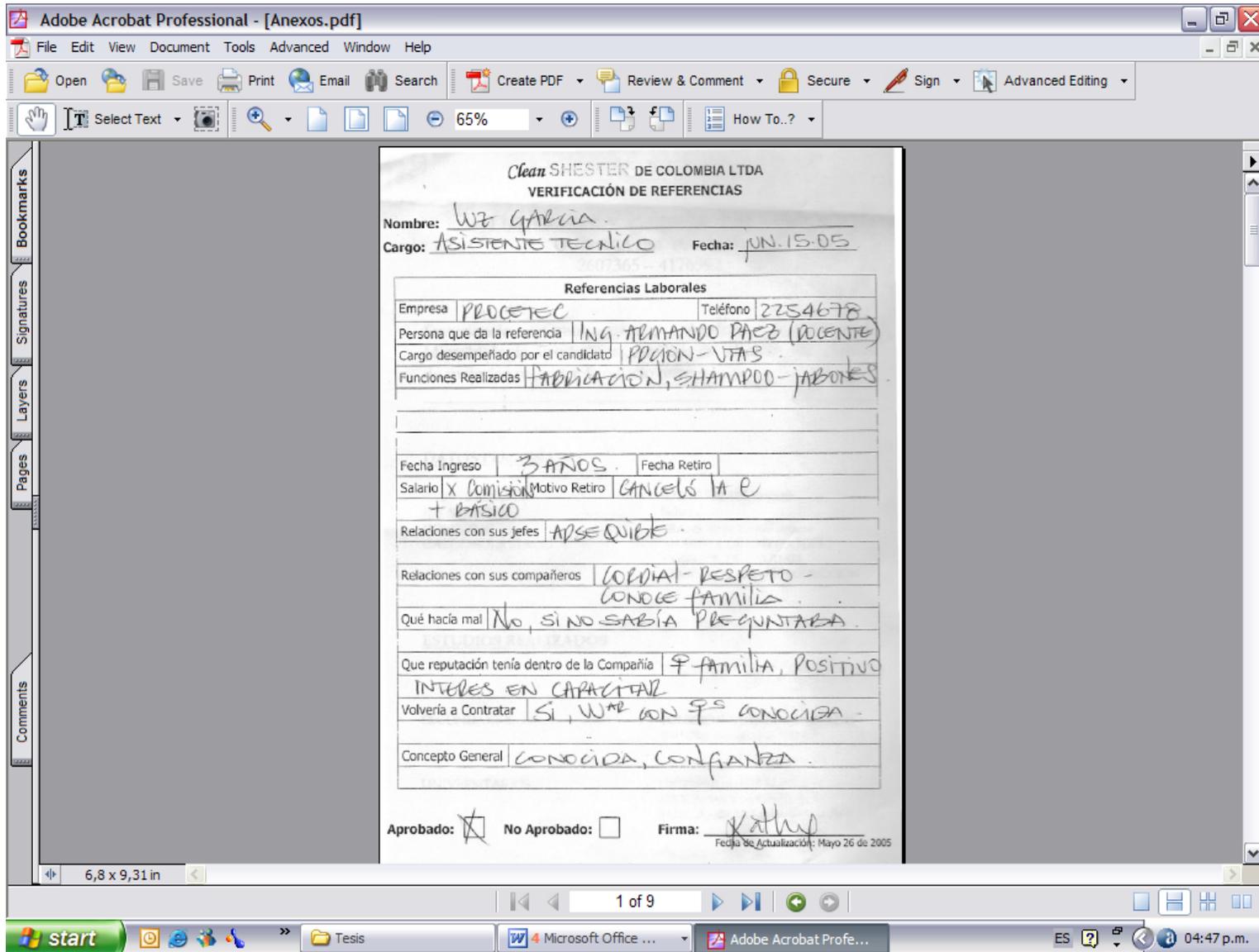
Actualmente no es posible medir el nivel de satisfacción de los empleados internos, ni la evolución y mejora del nuevo candidato, por esto se hace la recomendación de llevar a cabo una evaluación de seguimiento y avance dentro

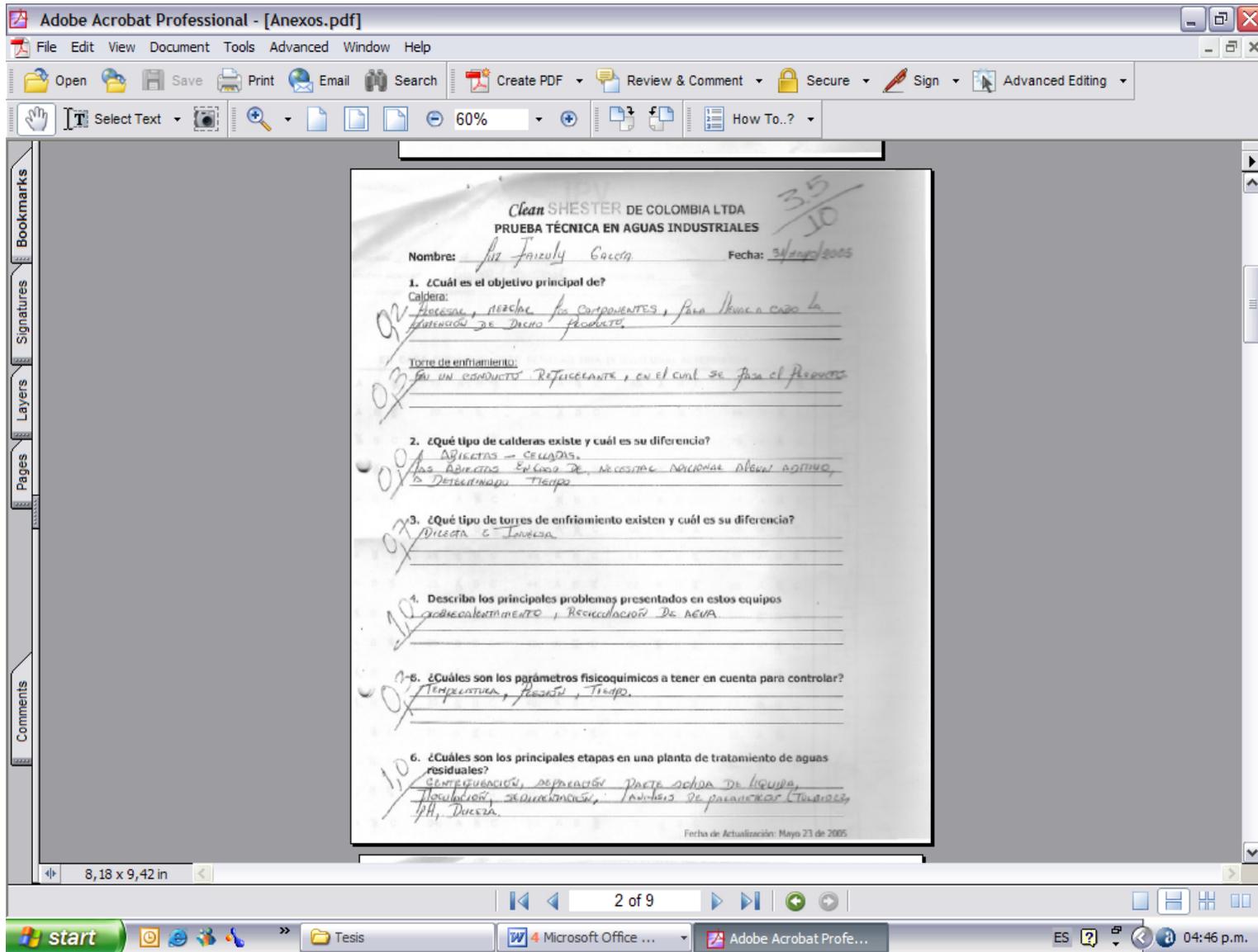
de su cargo en Diciembre, y otra en Junio del 2006, para evaluar su desempeño y adaptación a Clean Shester.

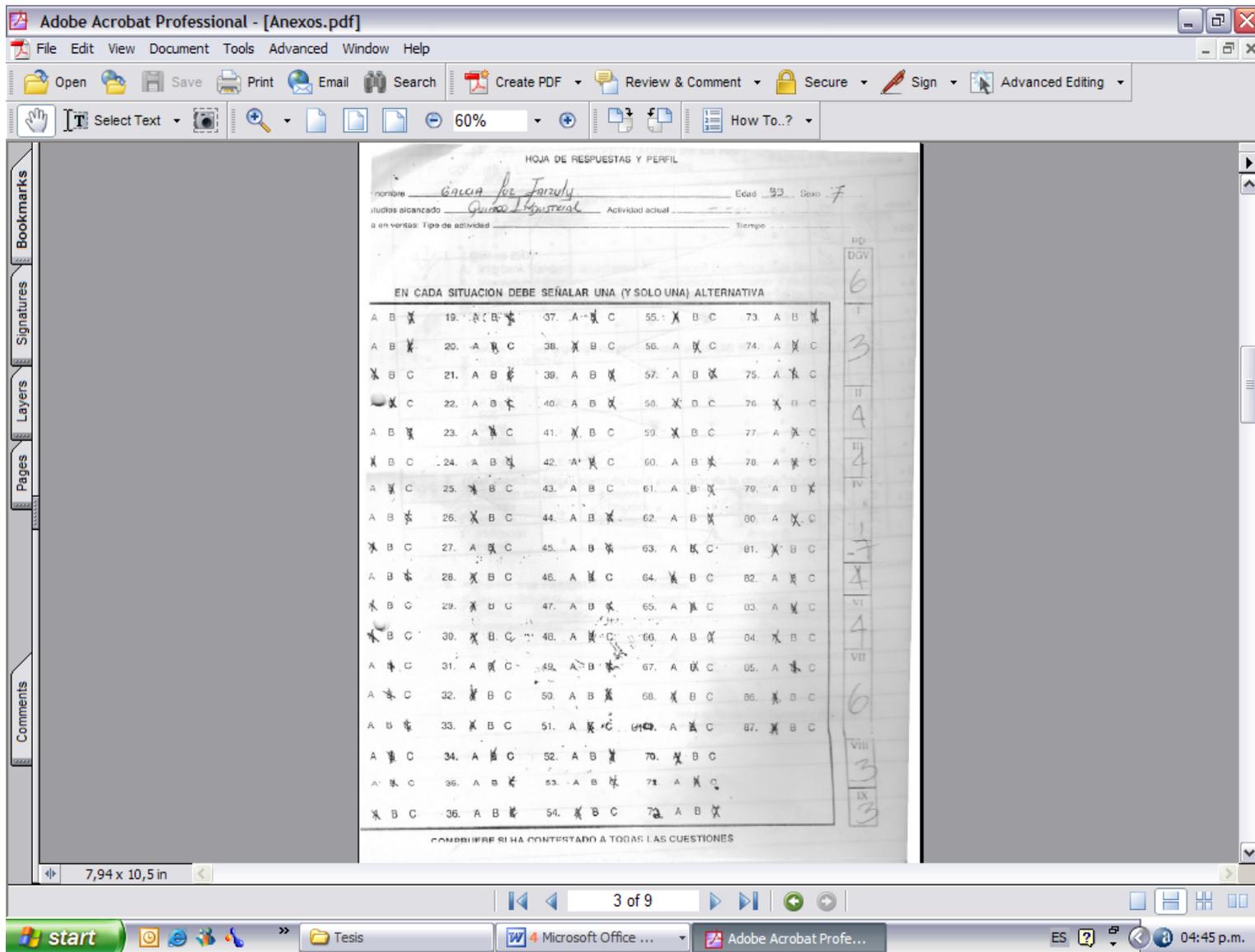
Durante este proceso tuvimos la oportunidad de aprender e implementar mejoras de procedimientos para satisfacer al cliente interno. Aunque no se tengan resultados de dicha satisfacción, los empleados han expresado que se sienten muy contentos al implementar por ejemplo los planes de desarrollo, los cuales, no solo ayudan a la organización a cumplir con su planeación estratégica, sino además que el cliente interno se supere como persona. Ellos han visto la organización que se tiene con las capacitaciones internas y externas, las cuales se tienen planeadas para que una vez reciban la capacitación, dicten una charla con todos los empleados de la empresa (desde operarios de planta hasta los directivos), para que todos se enteren de diferentes temas y el conocimiento aumente, así no sea relacionado con lo que se esta desempeñando en su día a día. La mejora que se ha tenido en el Proceso de Talento Humano ha sido demasiado significativa.

Nos sentimos orgullosas de poder colaborar a una PYME en su desarrollo como empresa, ya que es un gana – gana, ganamos nosotras ya que pusimos en practica el conocimiento adquirido durante la especialización, gana la empresa porque mejora sus procesos, por ende ganan los empleados ya que se sienten satisfechos de hacer parte de la organización, gana hasta el país, ya que si la empresa crece, se generarán nuevos empleos y se disminuirá la tasa de desempleo que se tiene actualmente en nuestro país.

ANEXOS







Adobe Acrobat Professional - [Anexos.pdf]

File Edit View Document Tools Advanced Window Help

Open Save Print Email Search Create PDF Review & Comment Secure Sign Advanced Editing

Select Text 75% How To..?

PERFIL

Apellidos y nombre _____ Fecha _____

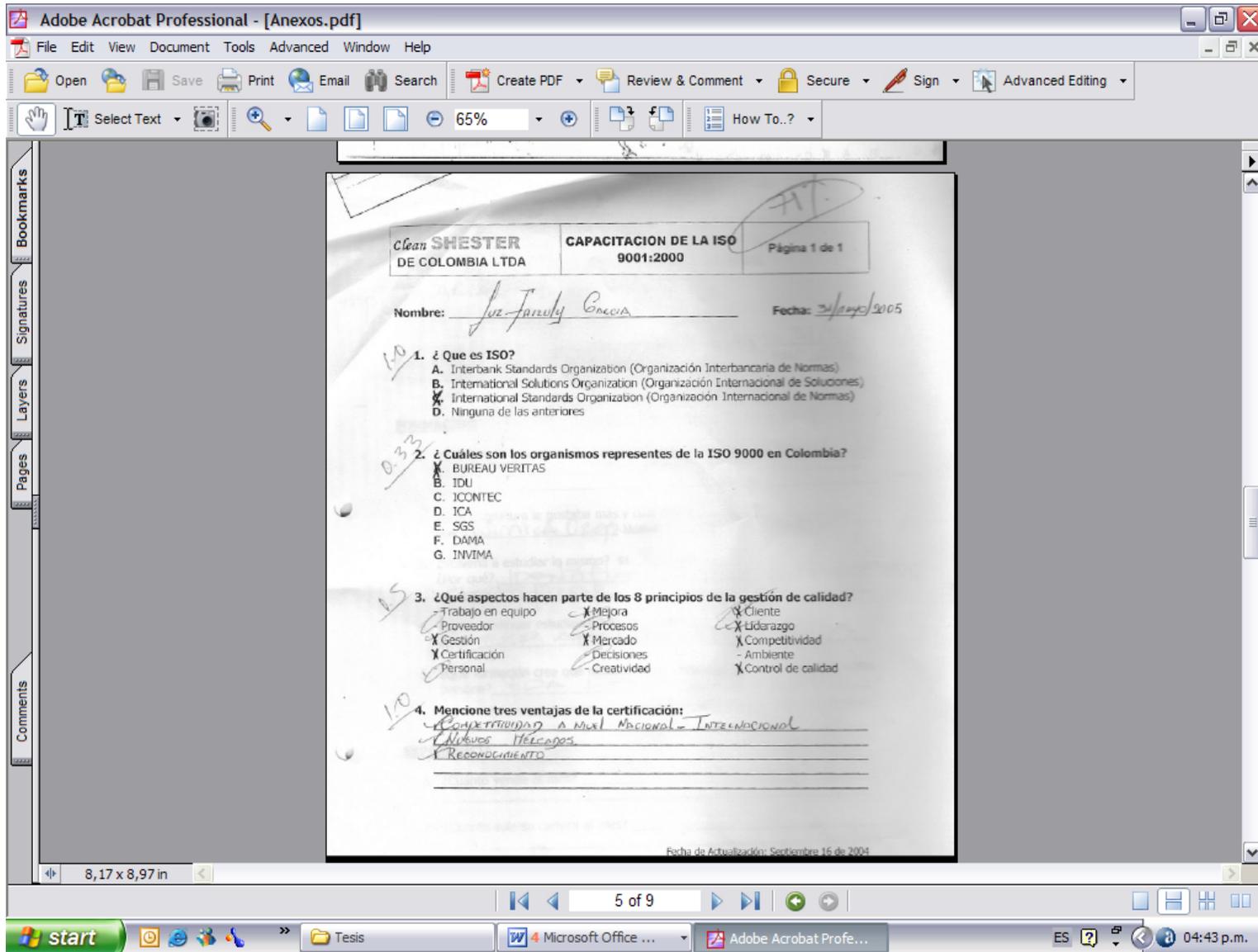
Escala	PD	PT	Promedio											
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
DGV	6	2	0	*	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
R =	10	4	0	0	0	*	0	0	0	0	0	0	0	0
A =	7	8	0	0	0	0	0	0	0	*	0	0	0	0
I +	3	3	0	0	*	0	0	0	0	0	0	0	0	0
II +	4	5	0	0	0	*	0	0	0	0	0	0	0	0
III +	4	4	0	0	0	*	0	0	0	0	0	0	0	0
IV +	7	7	0	0	0	0	0	0	*	0	0	0	0	0
V +	4	4	0	0	0	*	0	0	0	0	0	0	0	0
VI +	4	6	0	0	0	0	0	*	0	0	0	0	0	0
VII +	6	9	0	0	0	0	0	0	0	0	*	0	0	0
VIII +	3	8	0	0	0	0	0	0	0	0	0	*	0	0
IX	3	3	0	0	*	0	0	0	0	0	0	0	0	0

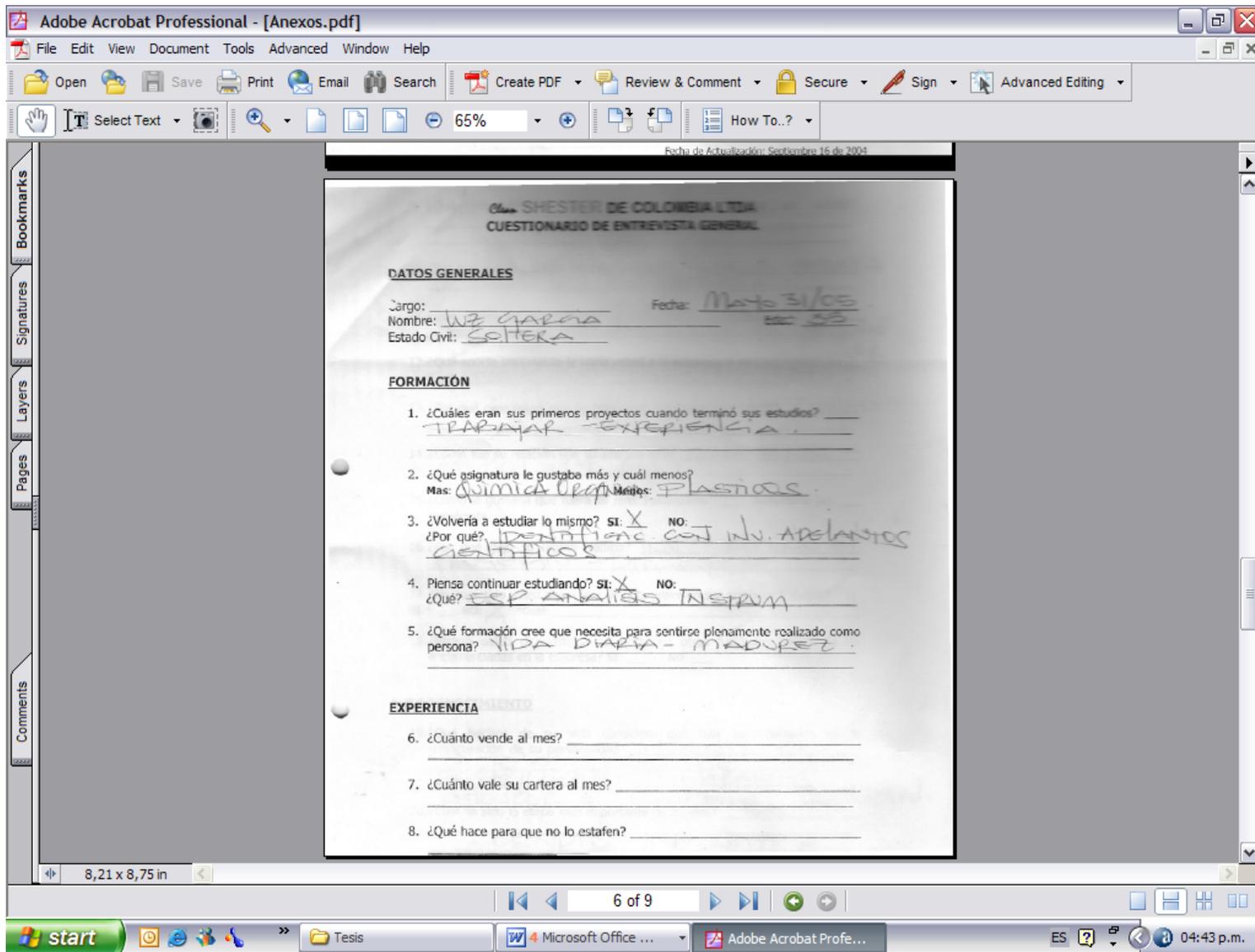
OBSERVACIONES:

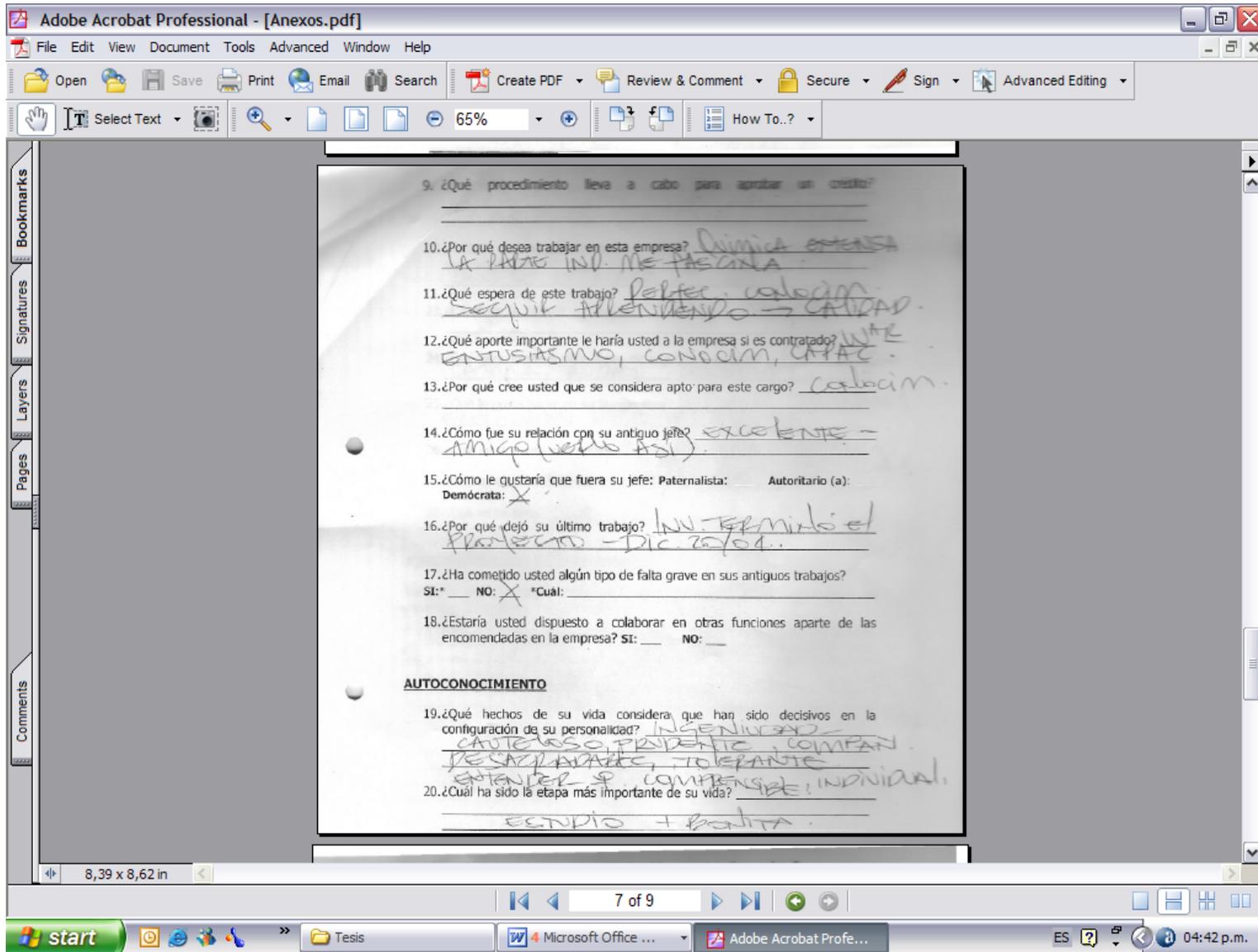
7,89 x 7,69 in

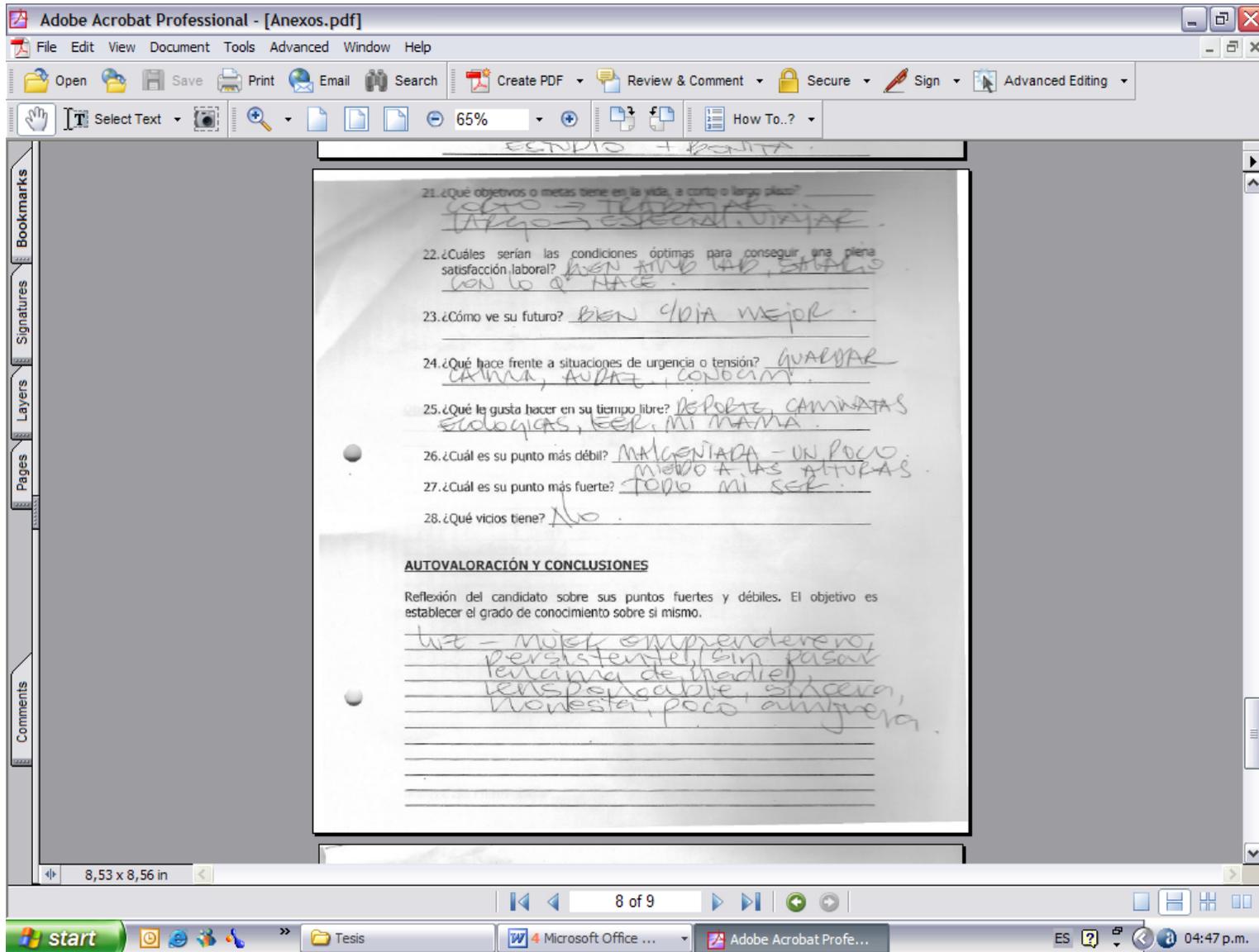
4 of 9

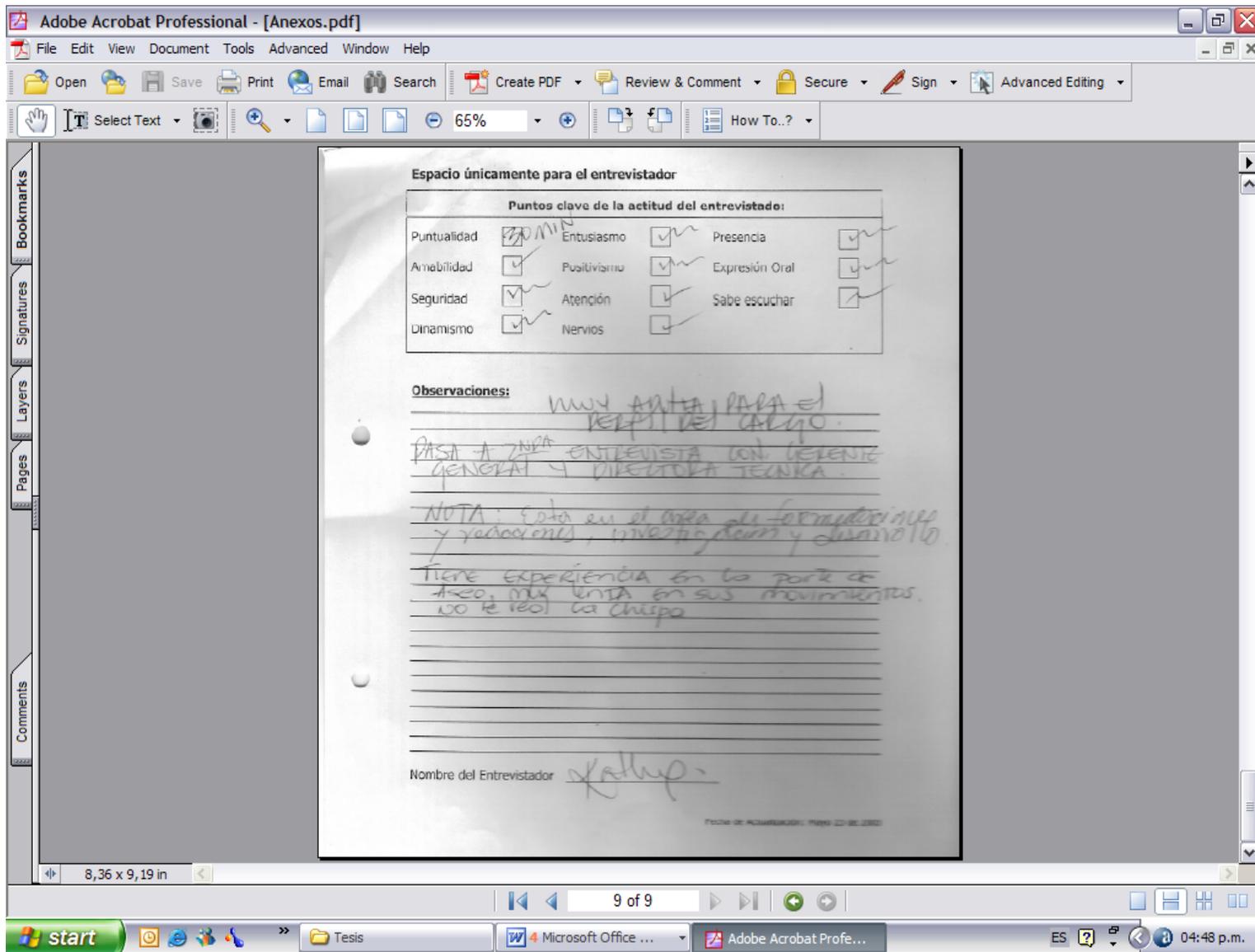
start Tesis Microsoft Office Adobe Acrobat Profe... ES 04:45 p.m.











Tablero de Mando - Microsoft Word

Archivo Edición Ver Insertar Formato Herramientas Tabla Ventana ?

Escriba una pregunta

75% Tahoma 10 N K S

1 1 1 2 3 4 5 7 8 9 10 11 12 13 14 15 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26

Clean SHESTER
DE COLOMBIA LTDA

TABlero DE MANDO

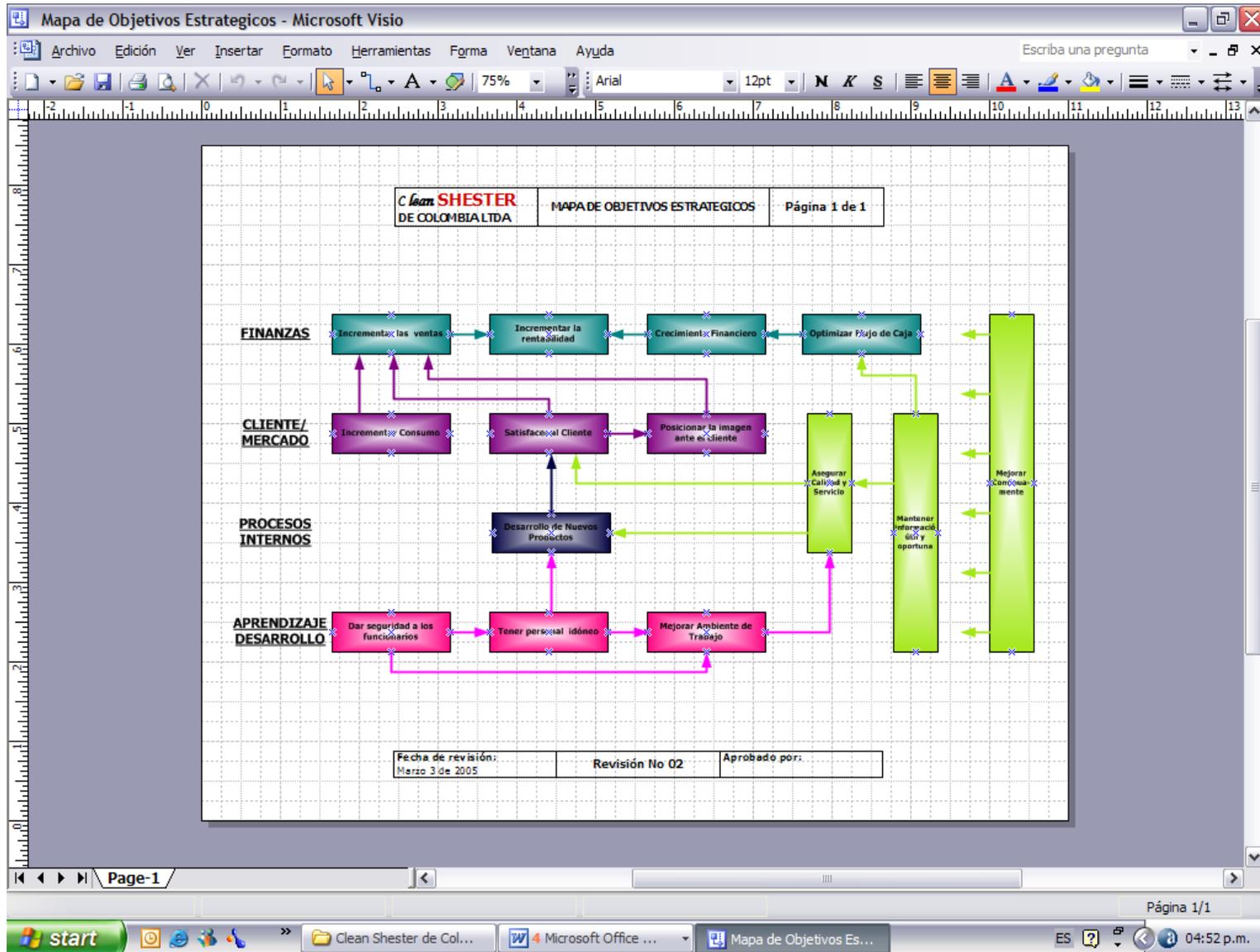
PAGINA 2 DE 2

Proceso	Objetivo	Indicador	Promedio 2004	Meta	Frecuencia	Planes de acción	Responsable
Relacionado con los Clientes	Innovar	• Innovación de Productos	1 ppto	1 producto	Semestral	• Buscar formulaciones y nuevas tecnologías (Internet – Clases químicas multinacionales).	Directora Técnica
Documentos y Registros	Mantener Información Útil y Oportuna	• Cumplimiento de Documentos y Registros	90%	90%	Bimestral	• Realizar Manual de Funciones. Coorientar al personal de su importancia.	Directora Sistema de Calidad
Administración del Recurso Humano	Personal Idóneo	• Evaluación de Personal	8,17/ 10	8,0/10	Anual	• Aprovechar las capacitaciones por parte de la gerencia. • Estandarizar curso para los clientes (cd).	Directora Sistema de Calidad
Administración del Recurso Humano	Seguridad del Personal	• Índice de Accidentalidad	0%	0%	Mensual	• Establecer simulacros. Coorientar a los operarios de la necesidad de los implementos de seguridad.	Directora Sistema de Calidad
Proceso de Administración del Recurso Humano	Mejorar Ambiente de Trabajo	• Encuesta Ambiente de Trabajo	3,83	> 4,0/ 5,0	Semestral	• Realizar encuesta de Ambiente de Trabajo a empleados de nómina y una diferente a los Asesores Comerciales.	Directora Sistema de Calidad

Fecha de revisión: Marzo 3 de 2005	Revisión No. 02	Aprobado por:
--	------------------------	----------------------

Pág. 2 Sec. 1 2/2 A Lin. Col. GRB MCA EXT SOB Español (Es)

start Clean Shester de Col... Microsoft Office ... ES 04:52 p.m.



Matriz de Competencia del Talento Humano - Microsoft Word

Archivo Edición Ver Insertar Formato Herramientas Tabla Ventana ?

Escriba una pregunta

75% Tahoma 12 N K S

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25

Clean **SHESTER**
DE COLOMBIA LTDA

MATRIZ DE COMPETENCIA DEL TALENTO HUMANO

Página 1 de 10

CARGO	RESPONSABILIDAD	COMPETENCIAS ESPECIFICAS
Gerente General	<ul style="list-style-type: none"> • Dictar Asesoría técnica a vendedores. • Dictar Asesoría técnica a nivel industrial e institucional. • Controlar los departamentos: Administrativo (financiero), Comercial, Producción, Técnico y Sistema de Calidad. • Aprobar los documentos relacionados con el Sistema de Gestión de la Calidad. • Revisar los Balances y los RyG. • Revisar los inventarios. • Definir políticas, objetivos y planeación estratégica. • Asegurar la disponibilidad de los recursos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Educación: Preferiblemente Ingeniero o Administrador. • Experiencia: 5 años en el área y en el mercado. • Formación en Ventas. • Formación en Finanzas. • Formación en SGC. • Formación en BSC. • Formación en Office Básico, Internet y Outlook. • Liderazgo. • Disposición General para la Venta. • Control de sí mismo. • Toma de Decisiones. • Tolerancia a la Frustración.
Gerente Administrativo	<ul style="list-style-type: none"> • Ser suplente del Gerente General y/o Asistente Administrativo en su ausencia. • Ser responsable de la caja menor. • Recibir la recepción de los pagos de los clientes. • Revisar y pagar comisiones a vendedores. • Revisar liquidaciones del personal. • Revisar y aprobar los pedidos. • Revisar costos para la realización de las listas de precios. • Revisar y controlar bancos. • Comprar materiales ajenos al producto terminado. • Aprobar la disponibilidad de recursos. • Aprobar la evaluación y Selección de proveedores. • Aprobar crédito a clientes nuevos. • Autorizar pago a los proveedores. • Conocer la política de calidad y la planeación estratégica. • Controlar la salida de personal. 	<ul style="list-style-type: none"> • Educación: Preferiblemente Administrador de empresas • Experiencia: mínima de 2 años en el cargo. • Formación en SGC. • Formación en BSC. • Formación en Productos Clean Shester. • Formación en Office Básico, Internet, Outlook y Helisa. • Liderazgo. • Planificación y Organización. • Toma de Decisiones.
Director Sistema de Calidad	<ul style="list-style-type: none"> • Ser suplente del Gerente General, Gerente Administrativo y/o Asistente Administrativo en su ausencia. • Ser responsable del proceso de Control de Documentos, Registros, Auditorías Internas, Acciones correctivas y preventivas y Talento Humano. • Ser Representante de la Dirección. • Conocer el Manual de Calidad de la empresa. • Conocer la competencia requerida para cada cargo y la calificación de cada empleado. • Seleccionar y contratar a todo el personal. 	<ul style="list-style-type: none"> • Educación: Preferiblemente Administrador de empresas o Ingeniero. • Experiencia: de un año en el cargo. • Formación SGC. • Formación como Auditor Interno. • Formación en Productos Clean Shester. • Formación en BSC. • Formación en Office Básico, Internet, Visio, Outlook • Creatividad. • Liderazgo.

Dibujar Autoformas

Pág. 1 Sec. 1 1/10 A 3 cm Lín. 1 Col. 1 GRB MCA EXT SOB Español (Es)

start Clean Shester de Col... Microsoft Office ... ES 04:53 p.m.

Matriz de Competencia del Talento Humano - Microsoft Word

Archivo Edición Ver Insertar Formato Herramientas Tabla Ventana ? Escriba una pregunta

75% Tahoma 12 N K S

Clean **SHESTER**
DE COLOMBIA LTDA

MATRIZ DE COMPETENCIA DEL TALENTO HUMANO

Página 2 de 10

CARGO	RESPONSABILIDAD	COMPETENCIAS ESPECIFICAS
Director Sistema de Calidad	<ul style="list-style-type: none"> Asegurar que se establecen, implementan y se mantienen los procesos del SGC. Evaluar el ambiente de trabajo y velar por mantenerlo. Coordinar la inducción al personal. Informar a la dirección del desempeño del SGC mediante informe gerencial. Desarrollar auditoria interna ajena a su área y la planeación estratégica en la empresa. Capacitar a los empleados sobre la norma ISO 9000 y BSC. Realizar seguimiento de las propuestas de mejora y a la eficacia de las acciones tomadas. Controlar la tabla de comunicación interna y la distribución de los documentos y formatos internos. Controlar índice de Accidentalidad e Inversión. Controlar la lista de chequeo – Inducción y Capacitación. Diseñar y mejorar las etiquetas de los productos. 	<ul style="list-style-type: none"> Orientación al Logro. Planificación y Organización. Manejo de Personal. Toma de Decisiones. Receptividad.
Director Técnico	<ul style="list-style-type: none"> Ser suplente del Jefe de Producción, Asistente Técnico y/o Representante de la Dirección en su ausencia. Ser responsable de los procesos de Infraestructura, Producto No Conforme y Compras. Ser responsable de los Inventarios que se llevan a cabo mensualmente por medio del programa Helisa. Realizar análisis de aguas y soporte técnico a ventas. Realizar y actualizar fichas técnicas y fichas de seguridad. Realizar Auditoria Interna ajena a su área. Realizar seguimiento y control de las calibraciones. Mantener requisitos exigidos por INVIMA y estupefacientes. Seleccionar, Evaluar y Reevaluar a los proveedores. Generar solicitud y órdenes de compra de materias primas e insumos. Controlar las muestras de materias primas. Conocer los productos terminados con código y etiqueta; las áreas específicas de la planta; Conocer la política de calidad y planeación estratégica de la empresa Conocer las normas técnicas de los productos. Llevar acciones correctivas y preventivas de los procesos a cargo. 	<ul style="list-style-type: none"> Educación: Preferiblemente Ingeniero Químico o Químico. Experiencia: mínima de 1 año en el cargo. Formación en Office Básico, Helisa, Internet y Outlook. Formación en BPM. Formación en Salud Ocupacional y Seguridad Industrial. Formación SGC. Formación como Auditor Interno. Formación en Productos Clean Shester. Formación en Aguas Industriales. Formación en BSC. Liderazgo. Planificación y Organización. Toma de Decisiones. Manejo de Personal. Dinamismo. Disciplina. Puntualidad. Colaboración.

Pág. 2 Sec. 1 2/10 A Lin. Col. GRB MCA EXT SOB Español (Es)

start Clean Shester de Col... Microsoft Office ... ES 04:53 p.m.

Matriz de Competencia del Talento Humano - Microsoft Word

Archivo Edición Ver Insertar Formato Herramientas Tabla Ventana ? Escriba una pregunta

75% Tahoma 12 N K S

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25

Clean SHESTER DE COLOMBIA LTDA		MATRIZ DE COMPETENCIA DEL TALENTO HUMANO	Página 3 de 10
CARGO	RESPONSABILIDAD	COMPETENCIAS ESPECIFICAS	
Director Servicio al Cliente	<ul style="list-style-type: none"> Ser responsable del proceso Relacionado con los Clientes. Ser suplente de Servicio al Cliente. Conocer, saber y realizar demostraciones de productos. Conocer (política de calidad y planeación estratégica) de e. Recibir llamadas de clientes internos y externos. Recibir y verificar los informes de cada Asesor. Recibir y tramitar pedidos de oficina y Asesores. Atender telefónicamente y brindar apoyo comercial a los Asesores. Revisar diariamente los correos electrónicos. Llevar a cabo el procedimiento de reclamos. Manejar fichas técnicas, de seguridad y certificados análisis. Controlar los índices de Pedidos Devueltos, Producto más Vendido en el mes y por Asesor. Tramitar y controlar requisiciones de Asesores Comerciales. Planear reuniones de ventas. Mantener excelentes relaciones con los clientes. Mantener actualizada la hoja de todos los clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> Educación: Preferiblemente carrera a fin a la Administración. Experiencia: mínimo de 1 año en el cargo. Formación en SGC. Formación en BSC. Formación en Atención al Cliente. Formación en Office Básico, Internet, Outlook y Helisa. Formación en Productos Clean Shester. Liderazgo. Planificación y Organización. Toma de Decisiones. Vocación de Servicio. Dinamismo. Disciplina. Puntualidad. Colaboración. 	
Coordinador de Ventas	<ul style="list-style-type: none"> Conocer el proceso Relacionado con los Clientes. Conocer la política de la calidad y planeación estratégica de la empresa. Ser responsable del protocolo de inducción y capacitación a los asesores comerciales nuevos. Realizar capacitaciones (generales) a Asesores Comerciales. Realizar visitas (acompañamiento, asesoría técnica a clientes y postventa) con los Asesores Comerciales. Revisar diariamente los informes de Gestión Comercial por medio de programación y seguimiento personalizado. Tomar acciones correctivas y/o preventivas con base en el cumplimiento de los indicadores relacionados en el departamento comercial. Efectuar demostraciones y capacitaciones de la parte técnica de productos a clientes nuevos y/o actuales. Efectuar reuniones individuales con los Asesores Comerciales. Planear estrategias y reuniones de ventas. Diligenciar las órdenes de pedido. 	<ul style="list-style-type: none"> Educación: Preferiblemente Ingeniero o Administrador. Experiencia: 3 años en ventas de productos de aseo y mantenimiento. Formación SGC. Formación en Atención al Cliente. Formación en Productos Clean Shester. Formación en Office Básico, Internet y Outlook. Liderazgo. Planificación y Organización. Toma de Decisiones. Manejo de Personal. Disciplina. Puntualidad. Colaboración. 	

Pág. 3 Sec. 1 3/10 A Lin. Col. GRB MCA EXT SOB Español (Es)

start Clean Shester de Col... Microsoft Office ... ES 04:54 p.m.

Matriz de Competencia del Talento Humano - Microsoft Word

Archivo Edición Ver Insertar Formato Herramientas Tabla Ventana ? Escriba una pregunta

75% Tahoma 10 N K S

Clean **SHESTER**
DE COLOMBIA LTDA

MATRIZ DE COMPETENCIA DEL TALENTO HUMANO

Página 4 de 10

CARGO	RESPONSABILIDAD	COMPETENCIAS ESPECIFICAS
Jefe de Producción	<ul style="list-style-type: none"> • Ser suplente del Director Técnico en su ausencia. • Ser responsable del proceso de Producción. • Ser responsable de la elaboración de producto final. • Conocer la política de calidad y planeación estratégica de la empresa. • Conocer del uso y riesgos de las materias primas. • Conocer orden de adición de materias primas en el procedimiento de mezclado. • Coordinar aseo y desinfección de la planta y equipos. • Reconocer las materias primas e insumos; los productos terminados con código y etiqueta; las áreas específicas de la planta; las capacidades de los envases. • Planificar, controlar y coordinar las actividades de mantenimiento en la planta de producción. • Identificar planamente un pedido. • Generar y controlar órdenes de producción. • Realizar soporte técnico a ventas y clientes. • Controlar el producto en proceso. • Definir y realizar los instructivos de producción. • Descargar de bodegas en el programa Helisa. • Llevar acciones correctivas, preventivas y de mejoramiento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Educación: Preferiblemente Ingeniero Químico, Químico o Ingeniero Industrial. • Experiencia: 2 años en el cargo. • Formación en operación de mezcladores, básculas, balanzas de precisión. • Formación en Salud Ocupacional y seguridad industrial. • Formación en BPM. • Formación en SGC. • Formación en Productos Clean Shester. • Formación en Manejo y Almacenamiento de Materias Primas. • Formación en Office Básico, Internet, Outlook y Helisa. • Liderazgo. • Planificación y Organización. • Toma de Decisiones. • Manejo de Personal. • Dinamismo. • Compañerismo. • Disciplina. • Puntualidad. • Colaboración.
Asistente Administrativo	<ul style="list-style-type: none"> • Ser suplente del Gerente Administrativo en su ausencia. • Recibir llamadas de proveedores. • Organizar la lista de cobros. • Organizar los documentos para el contador. • Cobrar las facturas de los clientes. • Manejar y controlar el archivo interno de la empresa. • Llevar los archivos de las facturas de ventas de cada mes y de los comprobantes de egresos. • Liquidar comisiones de ventas y aportes sociales. • Elaborar notas de contabilidad y crédito. • Controlar los índices de Rotación de Cartera, Rentabilidad, Crecimiento Financiero y Crecimiento Real de Ventas. • Conocer todos los productos de la empresa. • Conocer la política de calidad y planeación estratégica de la empresa. • Pagar a proveedores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Educación: Preferiblemente carrera a fin a la Administración. • Experiencia: 2 años en el cargo. • Formación en Atención al Cliente. • Formación en SGC. • Formación en Productos Clean Shester. • Formación en Office Básico, Internet, Outlook y Helisa. • Formación en manejo de máquina de escribir. • Planificación y Organización. • Toma de Decisiones. • Tolerancia a la Frustración. • Compañerismo. • Dinamismo. • Disciplina. • Puntualidad. • Colaboración.

Pág. 4 Sec. 1 4/10 A 16 cm Lín. 21 Col. 5 GRB MCA EXT SOB Español (Es)

start Clean Shester de Col... Microsoft Office ... ES 04:54 p.m.

Matriz de Competencia del Talento Humano - Microsoft Word

Archivo Edición Ver Insertar Formato Herramientas Tabla Ventana ? Escriba una pregunta

75% Tahoma

Clean **SHESTER**
DE COLOMBIA LTDA

MATRIZ DE COMPETENCIA DEL TALENTO HUMANO

Página 5 de 10

CARGO	RESPONSABILIDAD	COMPETENCIAS ESPECIFICAS
Asistente Técnico	<ul style="list-style-type: none"> • Ser suplente del Director Técnico en su ausencia. • Ser responsable del proceso de Control de Calidad. • Controlar la calidad del producto en proceso, producto terminado y materias primas. • Evaluar las muestras de materias primas. • Conocer los productos terminados con código y etiqueta; las áreas específicas de la planta. • Conocer la política de calidad y planeación estratégica de la empresa • Conocer las normas técnicas de los productos. • Investigar y mejorar los productos en general. • Llevar acciones correctivas y preventivas del proceso a cargo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Educación: Preferiblemente Ingeniero Químico o Químico. • Experiencia: mínima de 1 año en el cargo. • Formación en Office Básico, Halisa, Internet y Outlook. • Formación en BPM. • Formación en Salud Ocupacional y Seguridad Industrial. • Formación SGC. • Formación en Productos Clean Shester. • Formación en Aguas Industriales. • Formación en BSC. • Planificación y Organización. • Toma de Decisiones. • Receptividad. • Tolerancia a la Frustración. • Compañerismo. • Disciplina. • Puntualidad. • Colaboración.
Servicio al Cliente	<ul style="list-style-type: none"> • Conocer el proceso Relacionado con los Clientes. • Conocer, saber y realizar demostraciones de productos. • Conocer la política de calidad y planeación estratégica de la empresa. • Ser suplente del Director de Servicio al Cliente. • Recibir llamadas y transferirlas. • Recibir y tramitar pedidos de oficina y asesores. • Tomar mensajes y entregarlos a los responsables. • Apoyar al Gerente General. • Realizar cotizaciones y cartas de presentación de oficina. • Realizar y conocer todo el proceso de facturación. • Coordinar los despachos de Bogotá y Fuera de Bogotá. • Llevar las horas para el índice de Tiempo de Entrega. • Organizar la correspondencia interna y externa. • Mantener comunicación con los clientes (sobre despachos). • Manejar fichas técnicas, de seguridad y certificados análisis. • Mantener excelentes relaciones con los clientes. • Participar en reuniones sobre conocimientos y estrategias de ventas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Educación: Preferiblemente carrera a fin a la Administración. • Experiencia: mínimo de 1 año en el cargo. • Formación en SGC. • Formación en BSC. • Formación en Atención al Cliente. • Formación en Office Básico, Internet, Outlook y Halisa. • Formación en Productos Clean Shester. • Liderazgo. • Planificación y Organización. • Toma de Decisiones. • Vocación de Servicio. • Dinamismo. • Disciplina. • Puntualidad. • Colaboración.

Pág. 5 Sec. 1 5/10 A Lín. Col. GRB MCA EXT SOB Español (Es)

start Clean Shester de Col... Microsoft Office ... ES 04:55 p.m.

Matriz de Competencia del Talento Humano - Microsoft Word

Archivo Edición Ver Insertar Formato Herramientas Tabla Ventana ? Escriba una pregunta

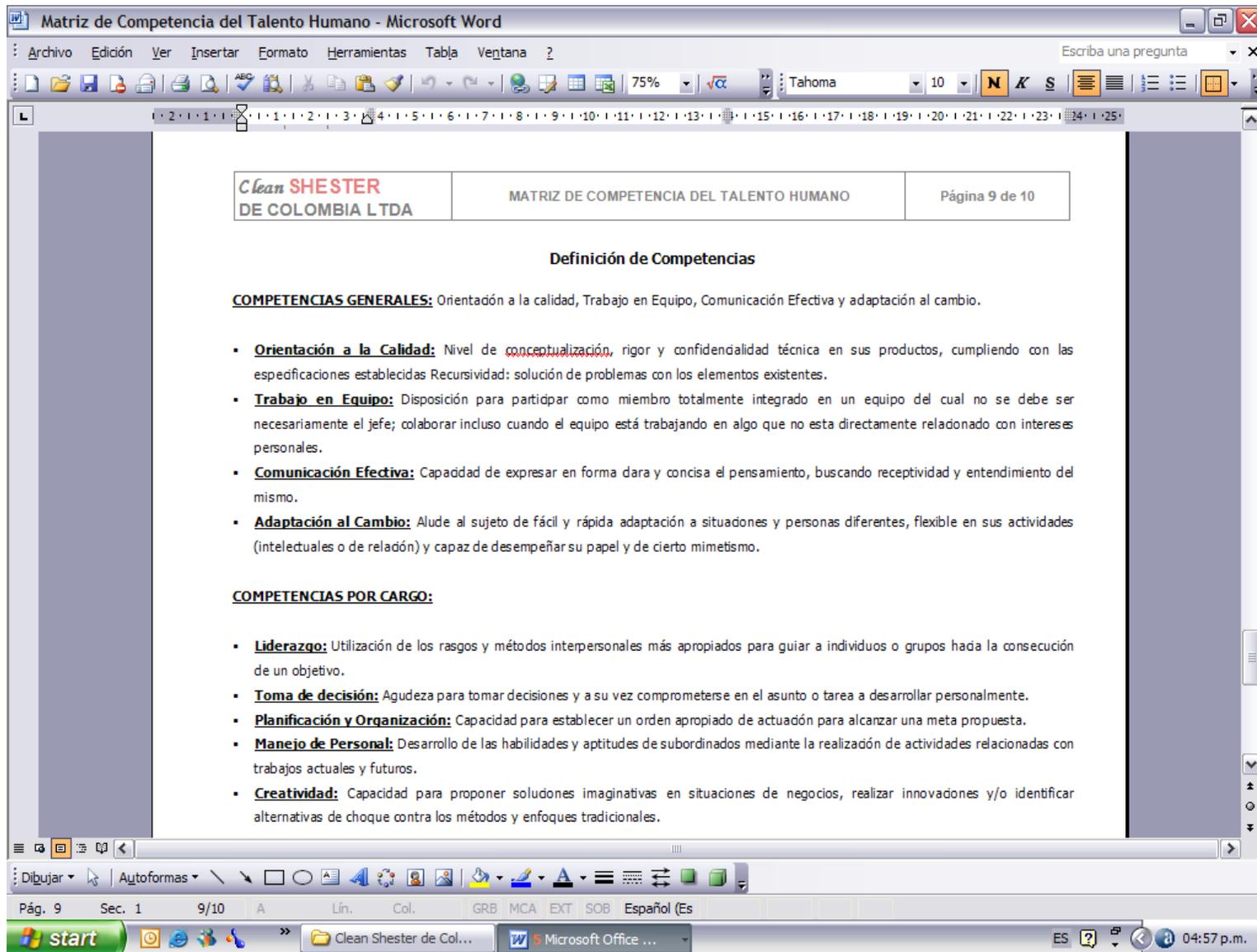
75% Tahoma 10 N K S

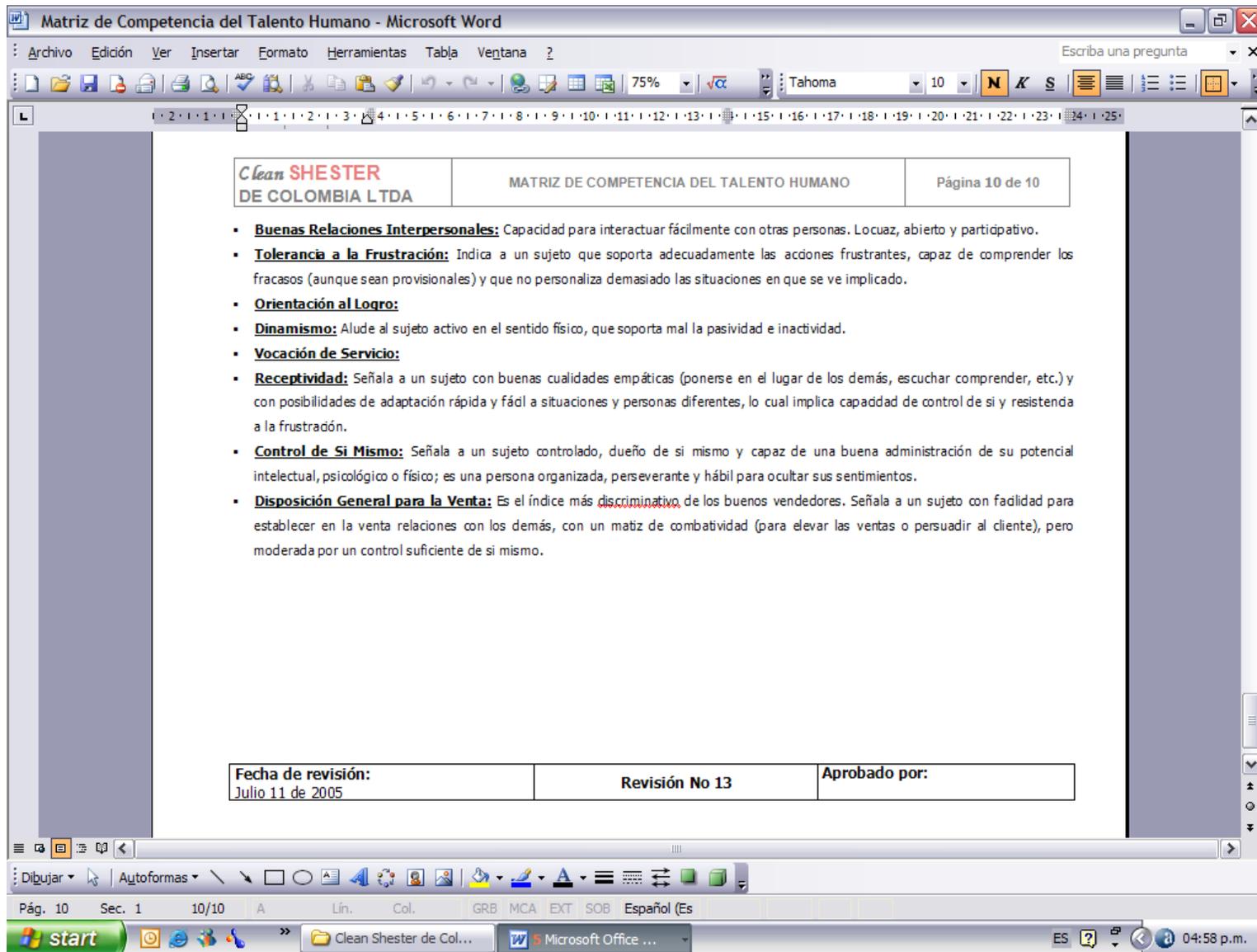
Clean SHESTER DE COLOMBIA LTDA MATRIZ DE COMPETENCIA DEL TALENTO HUMANO Página 7 de 10

CARGO	RESPONSABILIDAD	COMPETENCIAS ESPECIFICAS
Operario de producción	<ul style="list-style-type: none"> • Ser suplente del Auxiliar de Producción y/o Almacén en su ausencia. • Conocer el proceso de Producción y Control de Calidad y Producto No Conforme; los objetivos y política de calidad. • Conocer el orden de adición de materias primas en el proceso de aerosoles; uso y riesgos de las materias primas. • Participar en la elaboración del producto a granel hasta envasado y etiquetado. • Colaborar en el cumplimiento de cronograma del aseo, higiene y sanitización; en los inventarios físicos. • Envasar y etiquetar aerosoles. • Reconocer las materias primas e insumos; los productos terminados con código y etiqueta; las áreas específicas de la planta; las capacidades de los envases. • Identificar un pedido y una orden de producción. 	<ul style="list-style-type: none"> • Educación: Bachiller. • Formación en Salud Ocupacional y seguridad industrial. • Formación en BPM. • Formación SGC. • Formación en Productos Clean Shester. • Formación en Manejo y Almacenamiento de Materias Primas. • Dinamismo. • Planificación y Organización. • Seguimiento de Instrucciones. • Compañerismo. • Disciplina. • Puntualidad. • Colaboración.
Auxiliar de Producción	<ul style="list-style-type: none"> • Ser suplente del Operario de Producción en su ausencia. • Conocer el proceso de Producción, los objetivos y política de calidad, el uso y riesgo de las materias primas. • Envasar, empaclar y entregar muestras. • Colaborar en los inventarios físicos. • Colaborar en el aseo, higiene y sanitización. • Colaborar en la elaboración de productos a granel. • Reconocer los productos terminados con código y etiqueta. • Reconocer las áreas específicas de la planta. • Reconocer los envases y sus capacidades. 	
Almacenista	<ul style="list-style-type: none"> • Ser suplente de Operario y/o Despachos en su ausencia. • Conocer los objetivos y política de calidad. • Conocer del uso y riesgo de las materias primas. • Colaborar con los inventarios físicos. • Colaborar en el aseo, higiene y sanitización. • Colaborar en la elaboración de productos a granel. • Entregar producto terminado a despachos y mensajero. • Entregar envases a proveedores. • Reconocer los productos terminados con código y etiqueta. • Manejar el formato de control de despachos. • Manejar entradas y salidas de almacén y equipos. • Elaborar guías para la transportadora 	

Pág. 7 Sec. 1 7/10 A 16,6 cm Lín. 19 Col. 4 GRB MCA EXT SOB Español (Es)

start Clean Shester de Col... Microsoft Office ... ES 04:57 p.m.





BIBLIOGRAFIA

Desarrollo Humano en Chile, Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, PNUD, 1996.

Desarrollo Humano en Chile, Op. Cit.

Nota de prensa de Arthur Andersen (28/Sep./1999)

La Gestión por Competencias: Una realidad con futuro

<http://www.avantel.net/~aprende/mcompe.htm>

Mercer Human Resources Consulting

Hay Group

<http://www.sht.com.ar/archivo/temas/competencias.htm>