



UNIVERSIDAD  
PANAMERICANA  
Campus Bonaterra

**ESCUELA DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**

**“IMPLEMENTACIÓN DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN POR  
COMPETENCIAS LABORALES”**

Caso que presenta

**WILLIAM FARR RAMOS**

Para obtener el grado de

**MAESTRÍA EN DESARROLLO Y DIRECCIÓN DEL  
CAPITAL HUMANO**

**Director del Caso: Mtro. Jorge Enrique Pérez Mar**

**Aguascalientes, Ags., Julio del 2013**

## AGRADECIMIENTOS

A mis padres, William y Margarita, por ser siempre ejemplo de vida.

A mi hermano, Richard, por su apoyo incondicional.

A mis amigos, Roberto, Jesús, Paul, Eduardo, Cesar y Luis, por los ánimos que me dan al emprender cualquier reto.

A mi asesor, Maestro Jorge Enrique Pérez Mar, por compartir sus conocimientos y tiempo en el transcurso de este proyecto.

A DIOS, por darme vida y permitirme compartir esto con las personas antes mencionadas.

# ÍNDICE

<b>CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>5</b>
1.1 Antecedentes de la administración de personal.....	5
1.2 Antecedentes de la selección de personal .....	6
1.3 Antecedentes de las competencias laborales en México .....	6
1.4 Definición de competencias laborales .....	7
1.5 Descripción de la industria .....	8
1.5.1 Antecedentes de la Industria automotriz en México .....	8
1.5.2 Situación actual de la Industria automotriz en México .....	11
<b>CAPÍTULO II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b> .....	<b>13</b>
<b>CAPÍTULO III. REFERENCIAS TEÓRICAS</b> .....	<b>14</b>
<b>CAPÍTULO IV. DIAGNÓSTICO GENERAL</b> .....	<b>19</b>
<b>CAPÍTULO V. PROPUESTA DE SOLUCIÓN</b> .....	<b>21</b>
5.1 Alternativas de solución.....	21
5.2 Descripción de la alternativa elegida.....	23
<b>CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES</b> .....	<b>26</b>
6.1 Reflexión del caso.....	26
6.2 Reflexión de aprendizaje.....	27

**CAPÍTULO VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS ----- 28**

**CAPÍTULO VIII. ANEXOS----- 30**

8.1 Diccionario de competencias laborales----- 30

8.2 Matriz de competencias por departamento----- 50

8.3 Cuestionario de Análisis de Puesto----- 57

8.4 Descripciones generales de puestos----- 64

8.5 Pruebas psicométricas ----- 88

8.6 Formatos de entrevistas por competencias ----- 95

8.7 Formatos de evaluación del candidato por competencias ----- 123

.: SÓLO PARA CONSULTA .:

## CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

### 5.2 Antecedentes de la administración de personal

La administración de RR. HH. Ha evolucionado en forma paralela a la organización del trabajo. Podemos decir que la revolución industrial se considera el punto de partida para el desarrollo de una verdadera organización laboral.

Es a finales del siglo XIX cuando se establecen los principios básicos de la organización científica del trabajo y surgen los principales modelos de organización, como el modelo Taylorista, modelo de relaciones humanas, modelo de los recursos humanos y modelo de la organización que aprende.

- El Taylorismo es un sistema que tiende a aumentar la productividad del trabajo en las fábricas mediante la simplificación de los procesos, la eliminación de los tiempos muertos y el estudio de métodos de tiempos, y mediante un cronometraje riguroso y una selección de personal adecuada.
- Según el modelo de las relaciones humanas no son los incentivos dinerarios los que mejoran el desempeño de los trabajadores, sino que es el orgullo del grupo y el trato de favor y atención por parte de los responsables lo que aumenta la motivación de los trabajadores y se refleja en una mejora en la productividad.
- El modelo de los recursos humanos considera que la satisfacción en el trabajo tiene una influencia clara en el buen funcionamiento de la organización, por lo tanto, las empresas deben tener en cuenta los incentivos o motivadores de personal y aplicarlos a sus políticas de gestión de recursos humanos.
- El modelo de la organización de que aprende supone un nuevo paradigma de los recursos humanos en el que el capital humano genera valor añadido a la empresa. El trabajo en equipo permite el desarrollo personal, fomenta el intercambio de opiniones e ideas y mejora las relaciones entre los compañeros. Las tareas son completas y tienen sentido, ya que se conjuga el hacer con el pensar, todo esto se traduce en una mayor satisfacción de los empleados.

#### Referencia bibliográfica:

Montes Alonso, Ma. De Jesús y González Rodríguez Pablo (2006), Selección de personal: La búsqueda del candidato adecuado. España: Editorial Ideaspropias.

## **1.2 Antecedentes de la selección de personal**

La selección de personal, no es una disciplina que surgiera espontáneamente, históricamente surge en los tiempos de la Administración Científica, de ello se desprende la aportación de Taylor a la Selección de personal.

Taylor, estableció ciertos principios que debía tomar en cuenta la empresa para el logro de sus objetivos. Entre ellos tenemos la selección de personal.

Taylor se refería a la selección científica del asignar a cada trabajador la tarea más elevada posible de acuerdo con sus aptitudes personales. Estas aptitudes, trataban directamente con las habilidades y destrezas que posea el trabajador.

### **Referencia bibliográfica:**

Reyes Ponce, Agustín (2007), Administración de empresas: Teoría y práctica primera parte. México: Editorial Limusa.

## **1.3 Antecedentes de las competencias laborales en México**

La formación basada en competencia laboral proviene de una corriente de pensamiento social contemporáneo que pone énfasis en la vinculación entre el sistema educativo y el productivo para lograr la afinidad entre la capacitación de la mano de obra y las necesidades de las empresas.

El sistema inicio en el Reino Unido en la década de los ochenta, después se implemento en países como Australia, Nueva Zelanda, Francia, Alemania, Estados Unidos y Canadá. Al adoptar el sistema se esperaba que la competitividad de la mano de obra mejorara.

Definir el concepto de competencia ha sido difícil porque es un constructo que se deduce del desempeño de los individuos y deriva de su dominio de conocimientos, valores, destrezas y actitudes necesarias para la realización de un trabajo efectivo.

Los supuestos del modelo de evaluación basada en competencias señalan que: a) es posible establecer normas de competencia laboral públicas, b) un gran número de aprendices pueden alcanzarlas, c) las normas pueden reflejar diferentes desempeños, d) los evaluadores pueden internalizar las normas, e) los evaluadores pueden juzgar diferentes desempeños de manera sistemática.

El sistema de competencias laborales en México se ha desarrollado en dos vertientes: la educativa y la laboral. En este trabajo abordamos la certificación en el sector laboral.

El sistema de evaluación y certificación de competencias laborales en México inicio a finales de 1993 mediante un proyecto sobre educación tecnológica y modernización de la capacitación que desarrollaron de manera conjunta la Secretaria de Educación Publica y la Secretaria del Trabajo y Previsión Social. Dos años después se creó el Consejo de Normalización y Certificación de la Competencia Laboral (CONOCER) que es la base para la operación del proyecto de Modernización de la Educación Técnica y Capacitación (PMETyC).

Las acciones de CONOCER para desarrollar el sistema desde el punto de vista laboral han contemplado lo siguiente:

- a) Se creó el sistema de Normalización de Competencia Laboral, que es responsable de elaborar las normas técnicas que deberán utilizarse para evaluar la competencia laboral de un individuo.
- b) Se establecieron mecanismos para crear y operar el sistema de certificación. Se acreditaron organismos certificadores, que a su vez acreditan a los centros de evaluación. Estos organismos son responsables también de elaborar los instrumentos de evaluación para cada norma que certifican para la emisión de certificados y para la formación de bases de datos para el control.

En México la certificación no es obligatoria, pero se empiezan a desarrollar mecanismos para transformar la oferta de formación y capacitación, así como para estimular la certificación de competencias. Algunas empresas se están organizando por competencias y seleccionando personal certificado.

#### **Referencia bibliográfica:**

María Álvarez Medina (2006), Evaluación y certificación de competencias laborales en México. Recuperado de [http://portal.infonavit.org.mx/wps/wcm/connect/36dc44c6-1c4b-435f-bec0-a8ea9cf603ca/Gerencia\\_de\\_Ga.pdf?MOD=AJPERES](http://portal.infonavit.org.mx/wps/wcm/connect/36dc44c6-1c4b-435f-bec0-a8ea9cf603ca/Gerencia_de_Ga.pdf?MOD=AJPERES)

#### **1.4 Definición de competencias laborales**

Competencia Laboral.- Son los conocimientos, habilidades, destrezas y comportamientos individuales, es decir, aquello que hace a las personas competentes para desarrollar una actividad en su vida laboral.

La certificación de competencias es el proceso a través del cual las personas demuestran por medio de evidencias, que cuentan, sin importar como lo hayan

adquirido, con los conocimientos, habilidades y destrezas necesarias para cumplir una función a un alto nivel de desempeño de acuerdo con lo definido en un estándar de competencia.

### **Referencia bibliográfica:**

Consejo de normalización y certificación de la competencia laboral (vigente).  
Recuperado de  
[http://www.conocer.gob.mx/index.php?option=com\\_wrapper&view=wrapper&Itemid=184](http://www.conocer.gob.mx/index.php?option=com_wrapper&view=wrapper&Itemid=184)

Competencia Laboral.- La competencia laboral es la construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño productivo en una situación real de trabajo que se obtiene no solo a través de la instrucción, sino también y en gran medida mediante el aprendizaje por experiencia en situaciones concretas de trabajo. La OIT define competencia profesional como la idoneidad para realizar una tarea o desempeñar un puesto de trabajo eficazmente por poseer las calificaciones requeridas para ello.

### **Referencia bibliográfica:**

Organización internacional del trabajo (vigente).  
Recuperado de  
[http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@dgreports/@integration/@stat/documents/publication/wcms\\_091441.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@dgreports/@integration/@stat/documents/publication/wcms_091441.pdf)

## **1.5 Descripción de la industria**

### **1.5.1 Antecedentes de la industria automotriz en México**

En el año de 1925, con la apertura de la empresa Ford en nuestro país, se inició la industrialización del sector automotriz en México y al mismo tiempo, despegó el proceso de sustitución de importaciones en el área terminal de esta industria. Más adelante y con mayor fuerza a partir del Decreto para el fomento de la industria en 1962, la elevación del grado de integración nacional (GIN) de la rama terminal indujo a una segunda fase sustitutiva en el área de autopartes.

El proceso de sustitución de importaciones en la rama terminal describió una trayectoria de cada vez mayor profundización en el largo plazo. Posteriormente en la década de los cuarenta, las importaciones de los automóviles y camiones se habían reducido a 45.3% de la oferta total. De manera más reciente, en los años setenta, dicha producción se contrajo a 8.8%.

Como se indicó anteriormente, si bien la primera fase de la industrialización automotriz, o etapa de ensamble, consistió en la sustitución de importaciones de unidades terminadas; la segunda oleada profundizó en el área de partes y componentes.

#### Industria automotriz en la década de los setenta

En los años setenta la producción de la industria automotriz terminal tuvo una evolución exitosa. Los índices de producción de vehículos automotores en doce países seleccionados, muestran que en el periodo de 1970-1980 México tuvo un lugar destacado en el contexto mundial. En efecto el índice de producción de vehículos en nuestro país fue para 1980 de 254, solo fue superado por Brasil con 280. Por debajo de México figura un total de diez países entre los cuales se encuentran Japón y Estados Unidos. Como consecuencia de lo anterior, en 1980 México se encontraba entre los 12 mayores productores mundiales de vehículos, y en el campo latinoamericano ocupaba ya el segundo lugar después de Brasil.

Asimismo, debido también a su elevado ritmo de crecimiento en el decenio mencionado, para 1980 el peso de la industria automotriz dentro de la economía nacional resultaba relevante. De acuerdo con la Matriz de insumo producto de México de 1980, el valor agregado generado por la industria terminal, de 36,849 millones de pesos, era superior al obtenido por 44 de 49 ramas manufactureras existentes en el país. No obstante, si al valor agregado de la fase terminal se la adiciona el correspondiente a su industria auxiliar, 26,510 millones de pesos, se llega a la cifra de 63,359 millones, cantidad superior a la que generaron cada una de las restantes 47 ramas manufactureras del año de referencia.

**Cuadro 2**  
**Producto interno bruto, empleo y productividad del trabajo**  
**Tasas medias de crecimiento anual en %**  
**1970-1980**

<i>Indicador</i>	<i>Industria automotriz*</i>	<i>Industria manufacturera</i>	<i>Economía nacional</i>
A) Tasa de crecimiento del PIB <sup>a</sup>	12.8	7.1	6.6
B) Tasa de crecimiento del empleo	7.2 <sup>b</sup>	3.4 <sup>c</sup>	3.9 <sup>c</sup>
C) Tasa de crecimiento de la productividad del trabajo (A-B)	5.6	3.7	2.7

\* Incluye industria de autopartes.

Fuente: <sup>a</sup> Pincolini (1985: 97); <sup>b</sup> Casar *et al.* (1984: 57); <sup>c</sup> INEGI (www.inegi.gob.mx).

#### Industria automotriz en la década de los ochenta

La política económica aplicada por Miguel de la Madrid (1982-1988) y que se prolongo hasta 1994, significo una ruptura total con la estrategia de desarrollo establecida por el decreto de 1977, pues en lugar de combinar la sustitución de importaciones en la rama terminal, reemplazó el esquema histórico de crecimiento de la industria, basado en el mercado interno por aquel orientado hacia afuera.

Como consecuencia de lo anterior, en el periodo de 12 años que se extendieron de 1983 a 1994 el destino de la producción de automóviles terminados observó un notable cambio en su estructura. Por una parte, el peso de la producción de las unidades destinadas al mercado externo en el total se incrementó de 7.4% en el primer año, a 44% para el ultimo año. Por otra parte, la proporción de automotores dirigidos hacia el mercado interno se redujo de 92.6% en 1983 a 56.0% en el año 1994.

Desde el punto de vista de crecimiento de la industria, sin embargo, los resultados del modelo exportador fueron menos exitosos que bajo la estrategia de sustitución de importaciones (etapa de integración). Así, mientras bajo la estrategia sustitutiva, o sea durante el periodo que se extiende de 1963 a 1982, la tasa de expansión anual del conjunto de la industria fue de 13% en el periodo de 1983 a 1994, bajo el modelo exportador, se redujo en 3 puntos porcentuales al caer a 9.1%.

#### Industria automotriz en la década de los noventas

A partir de 1995 se continuo aplicando la estrategia de promoción de exportaciones, pero ahora combinado con una situación de importaciones, si bien parcial y limitada, en la rama de autopartes. En efecto, las reformas y adiciones de mayor de 1995, hechas al Decreto para el fomento y modernización de la industria automotriz, y que fueron publicadas en el mes de mayo de ese año, se realizaron

en respuesta al déficit comercial e hicieron posible retomar la sustitución de importaciones de la industria de autopartes, pero debido exclusivamente al rubro de Material de Ensamble para automóviles. En el año de 1995 las importaciones de este cayeron en un 45.8% al pasar de 6,733.2 a 3,649.4 mdd. Pero lo verdaderamente importante es que para el siguiente año se desplomaron de una manera vertiginosa a 18.9 mdd, lo que equivale a un 99.5%. Como consecuencia de lo anterior, así como debido a la desaceleración del ritmo de crecimiento del producto automotriz con relación al periodo anterior, el saldo comercial del conjunto de la industria se tornó superavitario a partir de 1995.

Después del año 2003, la sustitución de importaciones en la industria automotriz enfrenta un futuro incierto. A partir del 1 de Enero del 2004 entro en vigor cabalmente el TLCAN. Con consecuencia de ello, fueron derogadas las disposiciones del Decreto para el fomento y modernización de la industria automotriz que obligaban a las plantas de montaje a sustituir las importaciones de Material de ensamble para automóviles.

#### **Referencia bibliográfica:**

Sergio W. Sosa Barajas (Febrero 2005), La industria Automotriz en México.

Recuperado de [www.analisiseconomico.com.mx](http://www.analisiseconomico.com.mx)

#### **1.5.2 Situación actual de la industria automotriz en México (2011-2012)**

La industria automotriz mexicana ha generado casi un millón de empleos directos, 55,000 en fabricantes de equipo original, 582,591 en la industria de autopartes y el resto entre distribuidores, mercado de repuestos y talleres mecánicos.

El panorama a futuro es favorable considerando las nuevas inversiones anunciadas en meses recientes. Las empresas japonesas crearon más de 9,000 puestos de trabajo en los próximos años, entre estas destacan: Honda que generará aproximadamente 3,200; Mazda con alrededor de 3,000, y Nissan con aproximadamente 3,000 empleos directos y 9,000 indirectos.

## Estadísticas de la Industria Automotriz en México

Ventas al Público			Producción Interna			Producción para exportación		
Mes	2011	2012	Mes	2011	2012	Mes	2011	2012
Enero	68,766	75,297	Enero	34,484	34,582	Enero	165,733	168,119
Febrero	66,990	74,703	Febrero	35,788	38,068	Febrero	159,407	204,249
Marzo	75,125	83,574	Marzo	46,466	36,776	Marzo	199,094	231,844
Abril	65,246	69,890	Abril	21,601	31,858	Abril	136,334	174,631
Mayo	68,634	80,267	Mayo	35,312	36,562	Mayo	186,476	191,846
Junio	68,365		Junio	39,194		Junio	196,473	
Julio	68,533		Julio	33,478		Julio	168,895	
Agosto	75,680		Agosto	41,437		Agosto	180,200	
Septiembre	73,997		Septiembre	37,231		Septiembre	188,056	
Octubre	75,747		Octubre	41,998		Octubre	198,650	
Noviembre	83,107		Noviembre	36,070		Noviembre	195,010	
Diciembre	115,696		Diciembre	24,348		Diciembre	155,815	
<b>Acumulado</b>	<b>905,886</b>	<b>383,731</b>	<b>Acumulado</b>	<b>427,407</b>	<b>177,846</b>	<b>Acumulado</b>	<b>2,130,143</b>	<b>970,689</b>

### Referencia bibliográfica:

Castillo Miranda (Junio 2012), Entorno automotriz.

Recuperado de [www.bdomexico.com](http://www.bdomexico.com)

## **CAPÍTULO II Planteamiento del problema**

En las organizaciones actuales de México y del mundo resulta compleja la gestión de Recursos Humanos debido a los constantes cambios en el contexto social y económico, las organizaciones demandan cada vez más flexibilidad, cambios en políticas, fuerza laboral con talento calificado que agregue valor a la organización.

No es nuevo que el departamento de Recursos Humanos sea un departamento estratégico para cualquier tipo de organización, por lo que estos departamentos ahora tienen retos distintos a los que se habían enfrentado en las décadas anteriores, se dice que antes era un departamento que se dedicaba a administrar al personal y el reto es que ahora no solo administre al personal si no que también lo forme, contribuya a los resultados, sea promotor del cambio y agregue valor a la organización.

El proceso de reclutamiento y selección se hace cada vez más importante y estratégico para las organizaciones, el robustecerlo, afinarlo y adecuarlo a las necesidades en particular de cada empresa es una necesidad para poder atraer y seleccionar personal con las necesidades de los puestos vacantes. Es por eso que el proceso tradicional de reclutamiento y selección tiende a transformarse a un proceso de reclutamiento y selección enfocado en competencias laborales.

Actualmente en México el tema de reclutar y seleccionar por competencias está siendo aceptado por muchas empresas y es un tema de moda en universidades, el reto está en cómo aplicar los conceptos teóricos de implementación de la gestión de Recursos Humanos por competencias o los ejemplos de su implementación en otras industrias o empresas, para aplicarlo en una empresa que no lo ha implementado y que tiene sus necesidades muy particulares.

## **CAPÍTULO III Referencias teóricas**

No hay un acuerdo unánime sobre el significado del concepto competencia. Coinciden las definiciones cuando se refieren a los comportamientos que se llevan a cabo cuando se ponen en práctica los conocimientos, aptitudes y rasgos de la personalidad.

Boyatzis en 1982 afirma que una competencia es una característica subyacente de una persona, que esta causalmente relacionada con un desempeño bueno o excelente en un puesto de trabajo concreto y en una organización concreta.

Basándose en la definición anterior Santiago Pereda define competencia como un conjunto de comportamientos observables que están causalmente relacionados con un desempeño bueno o excelente en un trabajo concreto y en una organización concreta.

Para que una persona pueda llamarse competente en un puesto determinado es preciso que en la persona estén una serie de componentes que forman la competencia:

- a) Saber.- El conjunto de conocimientos que permitirán a la persona realizar los comportamientos incluidos en la competencia. Ejemplo, para que una persona pueda planificar eficazmente su tiempo, es preciso que conozca los sistemas y técnicas que permiten hacerlo.
- b) Saber hacer.- Que la persona sea capaz de aplicar los conocimientos que posee a la solución de los problemas que le plantea su trabajo. En suma son las habilidades y destrezas.
- c) Saber estar.- No basta con hacer eficaz y eficientemente las tareas incluidas en el puesto de trabajo; es preciso también que los comportamientos se ajusten a las normas y reglas de la organización en general y de su grupo de trabajo en particular.
- d) Querer hacer.- Además de todo lo anterior, la persona deberá querer llevar a cabo los comportamientos que componen la competencia; en este caso obviamente estamos hablando de aspectos motivacionales.
- e) Poder hacer.- Es este un aspecto que muchas veces se olvida, ya que no se refiere a las personas, sino a las características de la organización; y sin embargo es importante a la hora de trabajar dentro del enfoque de competencias. Nos estamos refiriendo a que la persona disponga de los medios y recursos necesarios para llevar a cabo los comportamientos de competencia.

Los componentes de las competencias se han explicado por separado pero no se pueden considerar aislados y aplicar alguno en un caso en concreto. Cada comportamiento incluido en una competencia se produce por el efecto conjunto de los cinco componentes que hemos explicado. Por lo tanto, Las competencias se definen y enumeran dentro del contexto laboral en el que deben ponerse en práctica, por lo que una competencia no es un conocimiento, una habilidad o una actitud aisladas, sino la unión integrada de todos los componentes en el desempeño laboral.

Ventajas de aplicar la gestión de Recursos Humanos por competencias:

- Facilita el uso de un lenguaje común en la empresa, ya que al hablar de comportamientos observables que permiten tener un buen rendimiento en el trabajo, es más fácil que la dirección de recursos humanos y el resto de la organización se pongan de acuerdo.
- Focalizar los esfuerzos de todas las personas de la organización hacia los resultados. Recuérdese que las competencias reflejan los comportamientos que lleva a cabo una persona para obtener un rendimiento excelente en un puesto de trabajo concreto y en una organización concreta.
- Se utiliza como predictor del comportamiento futuro de la persona dentro de la empresa. Cuando una persona ha sido capaz de llevar a cabo un determinado comportamiento, en unas condiciones dadas, se puede esperar que sea capaz de repetir el mismo comportamiento en condiciones similares.
- Facilita la comparación entre el perfil de exigencias del puesto y el perfil de competencias de las personas.

En definitiva el enfoque de competencias permite trabajar en el área de recursos humanos de forma más eficaz y eficiente, tanto durante la fase de planificación, como durante la implantación de los planes y en la evaluación de los resultados obtenidos.

#### **Referencia bibliográfica:**

Pereda Marín, Santiago, (2006), Gestión de Recursos Humanos por competencias. España: Editorial Universitaria Ramón Areces.

#### **Reclutamiento y selección de personal**

El paso previo a cualquier acción de reclutamiento y selección es conocer el contenido y condiciones del puesto de trabajo que es preciso cubrir; es decir

conocer los objetivos, funciones, tareas, responsabilidades y contexto físico, social y organizacional que implica su desempeño y en el cual se hallara inmerso su ocupante. Esta información se recoge a través de las técnicas de análisis de puestos y que es plasmada en la descripción de puesto.

En el perfil de exigencias del puesto se suele incluir la siguiente información:

- a) Formación (tipo y nivel)
  - Formación académica
  - Formación específica
  - Idiomas
  - Informática
- b) Experiencia laboral (tipo y amplitud)
- c) Competencias
  - Genéricas
  - Técnicas
- d) Otras exigencias
  - Entorno social
  - Entorno organizacional

Cuando es preciso cubrir una vacante producida por la baja de un empleado, por la creación de un nuevo puesto, por incremento en la plantilla, se puede hacer incorporando a una persona del interior o exterior de la empresa. Sea cual sea la decisión que se tome, es preciso buscar y captar posibles candidatos para ocupar el puesto.

El Reclutamiento es el proceso por medio del cual, los responsables de la selección, parecen reunir las competencias exigidas por el puesto, de forma que, posteriormente puedan seleccionarse a las personas más idóneas para cubrir las vacantes que existan en la organización.

Durante el reclutamiento se habrán conseguido candidatos para ocupar las vacantes que se desean cubrir. Una vez finalizada la fase de reclutamiento, se pasa a la selección propiamente dicha, que se puede definir como el proceso sistemático a través del cual se elige de entre todos los candidatos reclutados, el más adecuado para ocupar el puesto vacante.

Las fases para el proceso de selección pueden variar de acuerdo a las necesidades de las organizaciones, estas son las fases que por lo general se siguen en un proceso de selección:

- 1.- Preselección de candidatos
- 2.- Entrevista preliminar

- 3.- Las pruebas
- 4.- Entrevista a profundidad
- 5.- Entrevista con el superior del candidato
- 6.- Toma de decisiones
- 7.- Reconocimiento medico
- 8.- Contratación
- 9.- Acogida e incorporación

La entrevista de selección es un proceso de comunicación interpersonal entre uno o varios entrevistadores y uno o varios candidatos, durante el cual, el entrevistador por una parte informa al candidato sobre el puesto de trabajo y la organización a la que desea incorporarse y por otra recoge información del candidato, que le permitirá evaluar sus competencias y determinar tanto sus posibilidades de desarrollar el trabajo de forma correcta como de proyección futura dentro de la organización.

La entrevista de competencias es utilizada en un intento de mejorar la objetividad, fiabilidad y validez de la misma, como instrumento de selección de personal.

Tradicionalmente mediante la entrevista tradicional o de rasgos, se ha intentado determinar la presencia o ausencia en los candidatos, de aquellos rasgos necesarios para el desempeño eficaz de un puesto de trabajo.

La entrevista de competencias difiere fundamentalmente de la entrevista tradicional, en que está focalizada en la obtención de ejemplos conductuales; es decir, el candidato describe hechos específicos de su vida laboral y personal, descripciones que muestran comportamientos pasados del candidato, susceptibles de ser utilizados como predictores de comportamientos futuros en el mundo laboral y a través de los cuales se intenta verificar que el candidato posee las competencias requeridas para el puesto de trabajo.

La entrevista es la herramienta por excelencia en la selección de personal, es uno de los factores que más influencia tiene en la decisión final respecto de la aceptación de un candidato. Es un dialogo que se sostiene con un propósito definido.

La entrevista es un proceso aparentemente poco estructurado, pero que sin embargo, se desarrolla siguiendo una serie de fases perfectamente delimitadas:

- 1.- Preparación
  - Análisis del perfil de exigencias del puesto
  - Análisis de los datos previos del candidato

- Elaboración de la guía de entrevista

## 2.- Acogida del candidato e inicio

- Presentación del entrevistador y de la empresa
- Crear un adecuado rapport

## 3.- Desarrollo

- Formación teórico/práctica
- Trayectoria profesional
- Competencias
- Intereses y motivaciones

## 4.- Finalización y despedida

### **Referencia bibliográfica:**

Alles Martha Alicia, (2007), Elija al mejor: Como entrevistar por competencias. España: Editorial Granica.

## CAPÍTULO IV Diagnóstico general

Actualmente la empresa es una de las más grandes del estado de Aguascalientes del sector industrial, con aproximadamente 4,300 empleados. La empresa tiene el objetivo de dar respuesta a las necesidades de sus clientes de la manera más rápida posible, con buena calidad, con un costo bajo y con productos o soluciones de la mejor tecnología.

Sumado a estos objetivos ambiciosos que se tienen, la empresa tiene que enfrentarse a la complicación de que la mitad de los productos que fabrica están sujetos a una temporalidad ya que los clientes únicamente solicitan estos productos en algunos meses del año lo que implica que la plantilla de personal puede incrementarse de manera dramática de un mes a otro.

Alineándose a estos objetivos y retos que tiene la empresa para poder ser competitiva, el departamento de Recursos Humanos tiene establecidos métricos como:

- % de rotación de personal en personal de nivel operativo.
- % de rotación de personal en personal de nivel de confianza.
- % de ausentismo en las diferentes áreas de producción.
- Mejorar el compromiso y la satisfacción de los empleados en la compañía.
- Mejorar el clima laboral en las diferentes áreas.
- Cumplir con un porcentaje mínimo de promociones internas.
- Mejorar los eventos recreativos organizados para los empleados.
- Recertificarse en las certificaciones ya conseguidas del departamento de Recursos Humanos.

El departamento de reclutamiento y selección juega un rol importantísimo para que la empresa pueda cumplir sus objetivos organizacionales y contribuye en gran medida y en mayoría de los objetivos que tiene el departamento de Recursos Humanos.

Las actividades que se pueden hacer en reclutamiento y selección para contribuir a lo antes visto puede ser muchas, sin embargo por lo que existe este departamento y las que pueden impactar más en los objetivos es para atraer, seleccionar y contratar a personas internas o externas de la compañía para cubrir un puesto vacante, seleccionando a las personas más aptas para desempeñar los puestos vacantes. Y es ahí en donde el departamento de Reclutamiento y Selección debe de enfocar sus esfuerzos.

El proceso actual de Reclutamiento y Selección es un proceso tradicional que a continuación se describe:

1. Publicación de puesto vacante en bolsas de trabajo (título del puesto, actividades y perfil requerido).
2. Recepción de solicitudes
3. Entrevista preliminar
4. Pruebas psicométricas
5. Entrevista técnica
6. Oferta de trabajo
7. Exámenes médicos
8. Contratación
9. Cursos de inducción

Este proceso de reclutamiento y selección permite que se puedan cubrir vacantes en un periodo de tiempo corto y así no dejar desocupado un puesto que al estar sin ocupante puede verse afectada la operación y el cumplimiento de los requerimientos del cliente, sin embargo le da mucho peso a la entrevista técnica y está junto con los exámenes médicos se convierten en los filtros más fuertes del proceso.

El proceso actual permite tener una buena velocidad de respuesta al cubrir las vacantes, sin embargo no ha dado los resultados esperados en la retención del personal de nuevo ingreso, ni en los porcentajes de ausentismo del personal de nuevo ingreso y en su mayoría tampoco son empleados que se sientan satisfechos y comprometidos con su trabajo.

## **CAPÍTULO V Propuesta de solución**

### **5.1 Alternativas de solución:**

#### **1.- Contratación de un outsourcing:**

Esta alternativa de solución propone que se contrate a una empresa externa que provea los servicios profesionales de reclutamiento y selección de personal para todos los niveles de la organización.

Para que esta alternativa de solución funcione se tendrá que seleccionar muy bien a la empresa que proveerá el servicio ya que se necesitara que tenga personal muy bien capacitado y que entienda los objetivos estratégicos que tiene la compañía y que tipo de personas se necesitan en cada puesto para que se puedan alcanzar.

Esta alternativa conlleva el riesgo de que la empresa contratada no entienda o no esté tan involucrada en la cultura organizacional y los objetivos que tiene la empresa y pueda hacer una selección de personal bajo criterios no convenientes.

Al contratar a una empresa de outsourcing se tendrá que definir desde un inicio por medio de un contrato, los términos del desempeño esperado de su servicio, como velocidad de respuesta para cubrir vacantes, desempeño esperado del contratado, penalizaciones etc. Esto facilitaría mucho la labor del encargado del área de capital humano, aunque es mucho más costoso tener que pagarle a una empresa prestadora de este tipo de servicios que el mantener un departamento de Reclutamiento y Selección, esto debido al alto número de posiciones vacantes que se generan al mes en la empresa que van en un promedio de 1,000 a 1,200 posiciones al año.

Sacando la cotización con una empresa prestadora de este tipo de servicios con reconocimiento en el mercado llamada Mancera, se manejan los costos de un mes de sueldo nominal integrado por persona seleccionada para puestos de nivel operativo y dos meses de sueldo nominal integrado por persona seleccionada para puestos de nivel de dirección, gerencias o gerencias departamentales.

#### **Referencia bibliográfica:**

Mancera Consultores, México

Recuperado de <http://www.mancera-consultores.com.mx/recluta.htm>

## 2.- Robustecer el proceso de selección:

Esta alternativa de solución propone que se pongan más y mejores filtros durante el proceso de selección, esto puede hacerse mediante la aplicación de más pruebas de inteligencia y psicométricas, más entrevistas, más entrevistadores etc.

Este robustecimiento del proceso de selección lo pueden hacer los mismos empleados del departamento de Reclutamiento y Selección asignando proyectos de mejora a cada uno, o bien se puede hacer con el acompañamiento de una empresa consultora que los asesore en qué áreas conviene poner más cuidado del proceso.

En cuanto a la inversión necesaria para esta alternativa, tendrá que ser una inversión inicial fuerte pero al corto plazo no se tendrá que invertir en más, únicamente se deberá de seguir el proceso con las nuevas pruebas, entrevistas y filtros que se hayan seleccionado.

## 3.- Cambiar el proceso de Reclutamiento y Selección tradicional a un proceso de Reclutamiento y Selección por competencias laborales:

Esta alternativa de solución propone que se cambie el enfoque en el que se recluta y selecciona al personal en cada una de sus etapas, que se haga un proceso de reclutamiento y selección más robusto pero al mismo tiempo enfocado a aspectos más importantes y trascendentes de la personalidad de cada individuo, como sus conocimientos, habilidades y actitudes comprobables.

Al decidirse por esta alternativa se tendrá que invertir más tiempo y esfuerzo que en las anteriores propuestas ya que este cambio de proceso de selección implica que se cambie desde la raíz que es la descripción general del puesto hasta la punta que es la contratación del personal.

Desde un inicio se tendrá que hacer de nuevo el análisis de cada uno de los puestos de la compañía, actualizar o en su defecto elaborar las descripciones de puestos, definir cuáles son las competencias necesarias por puesto, para que en base a eso se seleccione al personal.

Ya que se tienen las descripciones de puestos y las competencias necesarias para desempeñarlos, se tendrá que definir cada una de ellas para que la organización en su totalidad tenga el mismo concepto de cada una de ellas y sepa de que tratan, después se definirán las pruebas psicométricas a utilizar que estén ligadas a las competencias que queremos evaluar o descubrir en los candidatos y se definirían guías de entrevistas por puesto en donde tendremos un listado de preguntas que evalúan las competencias de los candidatos.

Para que este proceso de reclutamiento y selección por competencias laborales tenga éxito será muy importante que se capacite al personal involucrado en la selección de personal en una capacitación de como deberá de funcionar de ahora en adelante este nuevo proceso, cuáles son sus beneficios y que se espera de cada uno de los participantes en el proceso.

#### **Argumentación y descripción de la alternativa elegida:**

<b>Análisis de opciones</b>	<b>Opción 1</b>	<b>Opción 2</b>	<b>Opción 3</b>
Tiempo requerido para implementar	Bajo	Medio	Medio
Dinero requerido para implementar	Alto	Medio	Medio
Control del proceso	Bajo	Medio	Alto
Impacto esperado	Medio	Medio	Alto
Opción seleccionada			Seleccionada

Analizando cual opción es la más viable para implementar y así resolver los problemas actuales de la compañía, resulta ser seleccionada la opción no. 3, cambiar el proceso de reclutamiento y selección tradicional a reclutamiento y selección por competencias laborales, ya que si bien es cierto que necesita un mayor tiempo para su implementación debido a que se tiene que hacer el cambio desde lo que es la descripción general del puesto y en base a esta hacer todos los cambios en cada una de las etapas del proceso de selección, es la opción que se espera que tenga el mayor impacto en los resultados del departamento.

#### **5.2 Descripción de la alternativa elegida**

Para el cambio a un proceso de Reclutamiento y Selección de personal basado en competencias laborales se deberá de trabajar bajo las siguientes fases:

Fase 1.- Definir por parte de la dirección y el corporativo las competencias necesarias por puesto. En esta fase la dirección de la empresa deberá de definir qué significa cada una de las competencias y cada nivel de competencia, dividiéndolo en nivel A, B, C y D siendo el nivel A el nivel más alto de competencia y el nivel D siendo el nivel más bajo de competencia. Una vez ya definidas las competencias y sus niveles se deberá de seleccionar las competencias generales y específicas necesarias para desempeñar cada uno de los puestos.

Anexo 1 (Diccionario de competencias laborales)

Anexo 2 (Matriz de competencias de la empresa por departamento y puestos)

Fase 2.- Hacer el análisis de puesto y actualizar o realizar la descripción general del puesto. En esta fase el departamento de Recursos Humanos hará el análisis del puesto mediante la aplicación de un cuestionario y una entrevista a los ocupantes del puesto, esto arrojará la información para actualizar o realizar la descripción general de los puestos de la compañía. Una vez actualizada la descripción general del puesto se le enviara al ocupante del puesto como a su jefe inmediato para aprobación. Una vez aprobado el documento se le anexara el formato de las competencias necesarias para desempeñar el puesto.

Anexo 3 (Cuestionario de análisis de puestos)

Anexo 4 (Descripciones generales de puestos)

Fase 3.- Definir las pruebas psicométricas que evaluarán las competencias laborales necesarias por puesto. En esta fase se seleccionarán las pruebas que evaluarán las competencias necesarias por puesto y en qué nivel de exigencia serán evaluadas. Se creará una batería de pruebas por puesto, en el caso de esta empresa se tiene un software que evalúa competencias así que lo que se hará es seleccionar las competencias y en qué nivel se evalúan y guardar la información en el software.

Anexo (Test de pruebas psicométricas)

Fase 4.- Hacer el formato de entrevista semi-estructurada por puesto. En esta fase se hará un formato por puesto el cual tendrá cuales son las competencias necesarias para ese puesto y algunos ejemplos de preguntas las cuales pueden ser utilizadas para evaluar cada una.

Anexo 6 (Formato de entrevistas por competencias)

Fase 5.- Hacer el formato de evaluación del candidato por puesto. En esta fase se hará un formato por puesto el cual tendrá las competencias necesarias para el puesto y la opción de que el seleccionador marque en qué nivel de competencia

se encuentra el candidato. Este formato debe de ser llenado considerando los resultados de las pruebas psicométricas y de las entrevistas, con esto el seleccionador podrá decidir de manera más objetiva que candidatos cubren el perfil del puesto y deben de pasar a la entrevista técnica.

#### Anexo 7 (Formatos de evaluación de candidatos)

Fase 6.- Capacitación a los integrantes del departamento de reclutamiento y selección y a las personas involucradas en el proceso. En esta fase se dara capacitación sobre la necesidad de este nuevo enfoque en el proceso, los beneficios que puede tener, como se operara y que roll tiene cada uno de ellos en este nuevo proceso. Se debe de considerar a los supervisores, responsables de área o empleados con personal a su cargo.

Siguiendo estas 6 fases, se tendrá listo todo para que empiece a operar el nuevo proceso de reclutamiento y selección, el nuevo proceso deberá de llevar el siguiente orden:

1. Publicación de puesto vacante en bolsas de trabajo (título del puesto, actividades, perfil y competencias requeridas).
2. Recepción de solicitudes
3. Entrevista preliminar
4. Pruebas psicométricas
5. Entrevista por competencias
6. Entrevista técnica
7. Retroalimentación entre RH y Supervisor de la vacante
8. Oferta de trabajo
9. Exámenes médicos
10. Contratación
11. Cursos de inducción

## **CAPITULO VI Conclusiones**

### **6.1 Reflexión del caso**

La inquietud sobre realizar este caso sobre competencias laborales comenzó cuando en el segundo año de la maestría lleve este tema durante un módulo y me di cuenta que era algo que le podía dar un plus estratégico a mi trabajo ya que en ese momento me encontraba trabajando haciendo reclutamiento y selección para una empresa automotriz que no manejaba todavía este sistema de gestión de recursos humanos por competencias laborales.

Así que ahí vi una oportunidad para aplicar los conocimientos de la maestría y para poder implementar algo útil dentro de la empresa. Una vez que me decidí a aplicar este proyecto sobre hacer reclutamiento y selección por competencias laborales decidí que lo primero sería platicar con mi superior en la empresa y poner manos a la obra.

Una vez que se me dio la autorización comencé a recabar información que podía ser útil para mi proyecto, como lo son descripciones de puestos, organigrama, definiciones de competencias etc. Después de eso comencé a hacer todo el proyecto paso a paso como lo describí en la descripción de la alternativa elegida.

Este caso de competencias laborales me dio la oportunidad de enriquecer mis conocimientos en cómo se debe de llevar la gestión de recursos humanos por competencias laborales, en la importancia que tiene adaptar estas competencias y sus niveles a las necesidades de la empresa y a ver que realmente es muy distinto ver en clase como empresas se administran de esta manera tan humana pero al mismo tiempo tan estratégica y tener que implementar este proyecto desde prácticamente cero en la organización donde trabajaba.

La implementación de este proyecto la realice con una muestra de los puestos de la organización, pero al momento de mostrárselos a las autoridades del departamento de Recursos Humanos les genero la impresión de que podrían alcanzar muchos de los resultados que se esperan del departamento si se implementara al cien por ciento. Este proyecto se está trabajando actualmente en la empresa y estoy seguro que dentro de unos meses más ya se estará haciendo verdaderamente reclutamiento y selección de personal por competencias laborales.

## 6.2 Reflexión de aprendizaje

Este caso de titulación me deja mucho aprendizaje no solo en la cuestión técnica o teórica de lo que son las competencias laborales y como implementarlas en una organización, sino que lo más valioso que me llevo de este proyecto son las experiencias de aprendizaje que tuve durante la realización del proyecto.

Estas experiencias de aprendizaje van desde estar en cero y no tener certidumbre de si el proyecto sería aceptado o no por mis superiores, entrevistar a varias de las autoridades de la empresa y platicarles del proyecto, el tratar de ser objetivo desde la elección de la alternativa seleccionada y cada uno de sus pasos en la implementación, el toparme con que para algunas cosas había recursos destinados pero para algunas otras no etc.

Creo que este caso de titulación es un buen cierre para realizar algo de valor dentro de la compañía en donde trabajo, darme cuenta de que dedicándole tiempo y esfuerzo se pueden seguir haciendo cosas innovadoras en los departamentos de recursos humanos y para cerrar mis estudios de posgrado combinando teoría con práctica.

## CAPÍTULO VII Referencias bibliográficas

### Referencia bibliográfica:

Montes Alonso, Ma. de Jesús y González Rodríguez Pablo (2006), Selección de personal: La búsqueda del candidato adecuado. España: Editorial Ideaspropias.

### Referencia bibliográfica:

Reyes Ponce, Agustín (2007), Administración de empresas: Teoría y práctica primera parte. México: Editorial Limusa.

### Referencia bibliográfica:

María Álvarez Medina (2006), Evaluación y certificación de competencias laborales en México. Recuperado de [http://portal.infonavit.org.mx/wps/wcm/connect/36dc44c6-1c4b-435f-bec0-a8ea9cf603ca/Gerencia\\_de\\_Ga.pdf?MOD=AJPERES](http://portal.infonavit.org.mx/wps/wcm/connect/36dc44c6-1c4b-435f-bec0-a8ea9cf603ca/Gerencia_de_Ga.pdf?MOD=AJPERES)

### Referencia bibliográfica:

Consejo de normalización y certificación de la competencia laboral (vigente). Recuperado de [http://www.conocer.gob.mx/index.php?option=com\\_wrapper&view=wrapper&Itemid=184](http://www.conocer.gob.mx/index.php?option=com_wrapper&view=wrapper&Itemid=184)

### Referencia bibliográfica:

Sergio W. Sosa Barajas (Febrero 2005), La industria Automotriz en México. Recuperado de [www.analisseconomico.com.mx](http://www.analisseconomico.com.mx)

### Referencia bibliográfica:

Castillo Miranda (Junio 2012), Entorno automotriz.

Recuperado de [www.bdomexico.com](http://www.bdomexico.com)

**Referencia bibliográfica:**

Organización internacional del trabajo (vigente).  
Recuperado de  
[http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@dgreports/@integration/@stat/documents/publication/wcms\\_091441.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@dgreports/@integration/@stat/documents/publication/wcms_091441.pdf)

**Referencia bibliográfica:**

Pereda Marín, Santiago, (2006), Gestión de Recursos Humanos por competencias. España: Editorial Universitaria Ramón Areces.

**Referencia bibliográfica:**

Alles Martha Alicia, (2007), Elija al mejor: Como entrevistar por competencias. España: Editorial Granica.

**Referencia bibliográfica:**

Mancera Consultores, México

Recuperado de <http://www.mancera-consultores.com.mx/recluta.htm>

## CAPÍTULO VIII Anexos

### 8.1 Anexo 1 – Diccionario de Competencias Laborales

Listado de competencias

- Desarrollo de equipo
- Liderazgo
- Pensamiento estratégico
- Empowerment
- Dinamismo – Energía
- Orientación al cliente
- Orientación a los resultados
- Integridad
- Iniciativa
- Adaptabilidad – Flexibilidad
- Habilidad analítica
- Negociación
- Comunicación
- Trabajo en equipo
- Perseverancia
- Conocimiento de la industria y el mercado
- Autocontrol
- Capacidad para aprender
- Productividad
- Responsabilidad
- Tolerancia a la presión
- Innovación
- Relaciones públicas
- Confianza en sí mismo
- Persuasión
- Emprendedor
- Facilidad de palabra

## Desarrollo de equipo

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

Incluye la capacidad de generar adhesión, compromiso y fidelidad.

**A** Desarrolla su equipo, los recursos humanos de la organización, convencido del valor estratégico que éstos aportan a la gestión general y a los negocios en particular.

Comprende cabalmente el alcance, de sus acciones en relación con su equipo para una gestión exitosa de todos y cada uno de los involucrados.

**B** Desarrolla su equipo con conocimiento de las herramientas y de valor estratégico de los recursos humanos para una mejor gestión de negocios.

**C** Comprende el concepto y valor del desarrollo del propio equipo pero no es consciente de que su accionar puede dificultar el crecimiento individual de los distintos componentes del equipo.

**D** Tiene escaso interés por el desarrollo del equipo, está preocupado por el resultado final de su actividad personal.

## Liderazgo

Es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores reacción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. La habilidad para fijar objetivos, el seguimiento de dichos objetivos y la capacidad de dar *feedback*, integrando las opiniones de los otros.

Establecer claramente directivas, fijar objetivos, prioridades y comunicarlas. Tener energía y transmitirla a otros. Motivar e inspirar confianza. Tener valor para defender o encarnar creencias, ideas y asociaciones. Manejar el cambio para asegurar competitividad y efectividad a largo plazo. Plantear abiertamente los conflictos para optimizar la calidad de las decisiones y la efectividad de la

organización. Proveer *coaching* y *feedback* para el desarrollo de los colaboradores.

**A** Orienta la acción de su grupo en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios. Fija objetivos, realiza su seguimiento y da *feedback* sobre su avance integrando las opiniones de los diferentes integrantes.

Tiene energía y la trasmite a otros en pos de un objetivo común fijado por él mismo.

**B** El grupo lo percibe como líder, fija objetivos y realiza un adecuado seguimiento brindando *feedback* a los distintos integrantes. Escucha a los demás y es escuchado.

**C** Puede fijar objetivos que el grupo acepta realizando un adecuado seguimiento de lo encomendado.

**D** El grupo o lo percibe como líder. Tiene dificultades para fijar objetivos aunque puede ponerlos en marcha y hacer su seguimiento.

### **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 propia organización a la hora de identificar la mejor respuesta estratégica. Capacidad para detectar nuevas oportunidades de negocio, comprar negocios en marcha, realizar alianzas estratégicas con clientes, proveedores o competidores. Incluye la capacidad para saber cuándo hay que abandonar un negocio o reemplazarlo por otro.

**A** Comprende rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su propia organización cuando deben identificar la mejor respuesta estratégica. Detecta nuevas oportunidades de negocios, de compra de empresas en marcha, de realizar alianzas estratégicas con clientes, proveedores o competidores.

- B** Comprende los cambios del 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 nuevas oportunidades de negocios.
- D** Escasa percepción de los cambios del entorno que modifican las reglas de juego del mercado.

### **Empowerment**

Establece claros objetivos de desempeño y las correspondientes responsabilidades personales. Proporciona dirección y define responsabilidades. Aprovecha claramente la diversidad (heterogeneidad) de los miembros del equipo para lograr un valor añadido 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. Emprende acciones eficaces para mejorar el talento y las capacidades de los demás.

- A** Define claramente objetivos de desempeño asignando las responsabilidades personales correspondientes. Aprovecha la diversidad de su equipo para lograr un valor añadido superior en el negocio. Cumple la función de consejero confiable compartiendo las consecuencias de los resultados con todos los involucrados. Emprende permanentes acciones para mejorar el talento y las capacidades de los demás.
- B** Fija objetivos de desempeño asignando responsabilidades y aprovechando adecuadamente los valores individuales de su equipo, de modo de mejorar el rendimiento del negocio.
- C** Fija objetivos y asigna responsabilidades al equipo.
- D** Escasa capacidad para transmitir objetivos y asignar responsabilidades en función de la rentabilidad del negocio.

## **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 si que por esto se vea afectado su nivel de actividad.

**A** Alto nivel de dinamismo y energía trabajando duro en situaciones cambiantes o alternativas, con interlocutores diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo, en diferentes lugares geográficos, en jornadas de trabajo prolongadas o después de viajes, sin que su nivel de actividad se vea afectado. Es reconocido por subordinados y pares como motor que transmite energía al grupo que está a su cargo. Transmite esta energía a todo lo que emprende.

**B** Demuestra dinamismo y energía trabajando duro, con interlocutores diversos, que cambian en cortos periodos de tiempo, en diferentes lugares geográficos, en largas jornadas de trabajo, sin que su nivel de rendimiento se vea afectado.

Transmite energía a su cargo y a su accionar.

**C** Trabaja duro en jornadas de trabajo exigente.

**D** Tiene escasa predisposición para el trabajo duro en largas jornadas; su rendimiento decrece en situaciones como éstas.

## **Orientación al cliente**

Implica el deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente, tanto del cliente final al que van dirigidos los esfuerzos de la empresa como los clientes de sus clientes y todos aquellos que cooperen en la relación empresa-cliente, como los proveedores y el personal de la organización.

**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.

Es un referente dentro de la organización en materia de ayudar y satisfacer las necesidades 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 pro activamente más allá de las necesidades que el/los cliente/s manifiestan en un principio y adecua los productos y servicios disponibles a esas necesidades.

**C** Mantiene una actitud de total disponibilidad con el cliente, brindando más de lo que éste espera. El cliente siempre puede encontrarlo. Dedicar 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 para actuar con velocidad y sentido de urgencia cuando se debe tomar decisiones importantes necesarias para superar a los competidores, responder a las necesidades del cliente o mejorar la organización. Es la capacidad de administrar los procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados.

**A** Crea un ambiente organizacional que estimula la mejora continua del servicio y la orientación a la eficiencia. Promueve el desarrollo y /o modificación de los procesos para que contribuyan a mejorar la eficiencia de la organización.

Se considera que es un referente en esta competencia.

**B** Actúa para lograr y superar estándares de desempeño y plazos establecidos, fijándose para sí y /o para otros los parámetros a alcanzar. Trabaja con objetivos claramente establecidos, realistas y desafiantes. Utiliza indicadores de gestión para medir y comparar los resultados.

**C** No está satisfecho con los niveles actuales de desempeño y hace cambios específicos e los métodos de trabajo para conseguir mejoras. Promueve el mejoramiento de la calidad, la satisfacción del cliente y las ventas.

**D** Intenta que todos realicen el trabajo bien y correctamente. Expresa frustración ante la ineficiencia o la pérdida de tiempo pero no encara las mejoras necesarias. Marca los tiempos de realización de los trabajos.

### **Integridad**

Es la capacidad de actuar en consonancia con lo que se dice o se considera importante. Incluye comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente y estar dispuesto a actuar con honestidad incluso en negociaciones difíciles con agentes externos. Las acciones so congruentes con lo que se dice.

**A** Trabaja según sus valores, aunque ello implique un importante costeo riesgo. Ser asecura de señalar tanto las ventajas como los inconvenientes de un trato. Despide o contrata a una persona de dudosa reputación, auque tenga alta productividad. Da permiso a una persona que lo está pasando mal a causa del gran estrés para que se recupere. Propone o decide, según su nivel de incumbencia, abandonar un producto, servicio o línea que aún siendo productivo él considera poco ético. Se considera que es un referente en materia de integridad.

**B** Admite públicamente que ha cometido un error y actúa en consecuencia. Dice las cosas como son aunque puedan molestar a un viejo amigo.

No está dispuesto a cumplir órdenes que impliquen acciones que él considera que no so éticas. Acepta este tipo de planteo de sus subordinados e investiga las causas.

**C** Desafía a otros a actuar de acuerdo con valores y creencias. Está orgulloso de ser honrado. Es honesto en las relaciones con los clientes. Da a todos un trato equitativo.

**D** Es abierto y honesto en situaciones de trabajo. Reconoce errores cometidos o sentimientos negativos propios y puede comentárselos a otros. Expresa lo que piensa, aunque no sea lo que piensa, aunque no sea necesario o sea más sencillo callarse.

## **Iniciativa**

Es la predisposición a actuar pro activamente ya a pensar no sólo en lo que hay que hacer en el futuro. Implica marcar el rumbo mediante acciones concretas, no sólo de 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** 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. Elabora planes de contingencia. Es promotor de ideas innovadoras.

Se considera que es un referente en esta competencia y es imitado por nosotros.

**B** Se adelanta y se prepara para los acontecimientos que pueden ocurrir en el corto plazo. Crea oportunidades o minimiza los problemas potenciales. Es capaz de evaluar las principales consecuencias de una decisión a largo plazo. Es ágil en la respuesta a los cambios. Aplica distintas formas de trabajo con una visión de mediano 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. Tiene distintos enfoques para enfrentar un problema.

**D** Aborda oportunidades o problemas del momento. Reconoce las oportunidades que se presentan y, o bien actúa para materializarlas o bien se enfrenta inmediatamente con los problemas.

## **Adaptabilidad – 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 para cambiar convicciones y formas de interpretar la realidad. También está vinculada estrechamente a la capacidad para la revisión crítica.

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

### **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 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.

- A** 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.
- 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 coordinar los datos relevantes.

## **Negociación**

Habilidad para crear un ambiente propicio para la colaboración y lograr compromisos duraderos que fortalezcan la relación. Capacidad para dirigir o controlar una discusión utilizando técnicas ganar-ganar planificando alternativas para negociar los mejores acuerdos. Se centra en el problema y no en la persona.

**A** 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.

**B** Llega a acuerdos satisfactorios en el mayor número de las negociaciones a su cargo en concordancia con los objetivos de la organización.

**C** Realiza acuerdos satisfactorios para la organización pero no siempre considera el interés de los demás.

**D** Atiende los objetivos de la organización y logra acuerdos satisfactorios centrandolo la negociación en las personas que la realizan

## Comunicación

Es la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, exponer aspectos positivos. La habilidad de saber cuándo y a quién preguntar para llevar adelante un propósito. Es la capacidad de escuchar al otro y comprenderlo. Comprender la dinámica de grupos y el diseño efectivo de reuniones. Incluye la capacidad de comunicar por escrito con concisión y claridad.

**A** Es reconocido por su habilidad para identificar los momentos y la forma adecuados para exponer diferentes situaciones en las políticas de la organización y llamado por otros para colaborar en estas ocasiones.

Utiliza herramientas y metodologías para diseñar y preparar la mejor estrategia de cada comunicación.

**B** Es reconocido en su área de incumbencia por ser un interlocutor confiable y por su habilidad para comprender diferentes situaciones y manejar reuniones.

**C** Se comunica sin ruidos evidentes con otras personas tanto en forma oral como escrita.

**D** En ocasiones sus respuestas orales o escritas no son bien interpretadas.

## Trabajo en equipo

Es la capacidad de participar activamente en la prosecución de una meta común subordinando los intereses personales a los objetivos del equipo

**A** La empresa es un solo equipo.

Coopera incluso en forma anónima para el logro de los objetivos organizacionales, considerando como más relevante el objetivo de todos que las circunstancias del propio equipo de trabajo.

- B** Promueve el trabajo en equipo con otras áreas de la organización. Rea un buen clima de trabajo, comprende la dinámica del funcionamiento grupal e interviene destrabando situaciones de conflicto interpersonal centrándose en el logro de los fines compartidos. Trata las necesidades de otras áreas con la misma celeridad y dedicación con que trata las de su área.
- C** Se compromete en la búsqueda de logros compartidos. Privilegia el interés del grupo por encima del interés personal.
- D** Prioriza los objetivos personales por encima de los del equipo y tiene dificultades para involucrarse en la tarea grupal. Participa sólo cuando le interesa o preocupa el tema en cuestión.

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

### **Conocimiento de la industria y el mercado**

Es la capacidad de comprender las necesidades del o los clientes, las de los clientes de sus clientes, las de los usuarios finales (según corresponda). 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** 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** Presenta dificultades para explicarse las razones de sus errores. No pide ayuda y le resulta difícil cambiar.

### **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** Maneja efectivamente sus emociones. Evita manifestaciones de las emociones fuertes o el estrés sostenido; sigue funcionando bien o repode constructivamente a pesar del estrés. Puede utilizar técnicas o planificar actividades para controlar el estrés y las emociones.
- B** Actúa con calma. Siente emociones fuertes tales como enfado y frustración extrema, pero continúa hablando, actuando o trabajando con calma. Ignora las acciones que le producen desagrado y continúa su actividad o conversación. Puede abandonar temporalmente la reunión para controlar sus emociones y luego regresar.
- C** Controla sus emociones. Siente el impulso de hacer algo inapropiado pero resiste la tentación. No cae en la situación de actuar irreflexivamente. O bien siente emociones fuertes y consigue controlarlas. Puede abandonar el lugar o apartarse del desencadenamiento de las emociones para controlarlas.
- D** No se involucra. Siente la presión de la situación y se mantiene al margen de la discusión.

### **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.

**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 muy 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 conocimientos.

**C** Aprende nuevos esquemas y modelos asimilando los conceptos impartidos.

**D** Tiene escasa capacidad para aprender; se limita a los contenidos impartidos.

### **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** Se desafía a sí mismo estableciéndose objetivos cada vez más altos, y lo 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.

## **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.

- A** Desempeña las tareas con dedicación, cuidando cumplir tanto con los plazos como con la calidad requerida y aspirando a alcanzar el mejor resultado posible. Su responsabilidad está por encima de lo esperado en su nivel o posición.
- B** Cumple con los plazos preestablecidos en la calidad requerida, preocupándose de lograrlo sin necesidad de recordatorios o consignas especiales.
- C** Cumple con los plazos tomando todos los márgenes de tolerancia previstos y la calidad mínima necesaria para cumplir el objetivo.
- D** Cumple los plazos o alcanza la calidad pero difícilmente ambas cosas a la vez.

## **Tolerancia a la presión**

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

- A** Alcanza los objetivos previstos en situaciones de presión de tiempo, inconvenientes imprevistos, desacuerdos, oposición y diversidad. Su desempeño es alto en situaciones de mucha exigencia.
- B** Habitualmente alcanza los objetivos aunque esté presionado por el tiempo, y su desempeño es bueno en situaciones de mucha exigencia.
- C** Alcanza los objetivos aunque esté presionado, su desempeño es inferior en situaciones de mucha exigencia.

**D** Su desempeño se deteriora en situaciones de mucha presión, tanto sea por los tiempos o por imprevistos de cualquier índole: desacuerdos, oposición, diversidad.

### **Innovación**

Es la capacidad de idear soluciones nuevas y diferentes para resolver problemas o situaciones requeridas por el propio puesto, la organización, el cliente o la industria del cliente en un contexto altamente cambiante y que responde a los nuevos paradigmas de la economía digital.

**A** Presenta una solución novedosa y original, a la medida de los requerimientos del cliente, solución que ni la propia empresa ni otros habían presentado antes. Debe diferir de las soluciones tradicionales postuladas por las empresas de la vieja economía.

**B** Presenta soluciones a problemas o situaciones del cliente.

**C** presenta soluciones para problemas o situaciones utilizando su experiencia en otras similares, o recurre al know how de otros para ofrecer una solución adecuada. Revisa las soluciones que otros ofrecen a temas iguales o parecidos.

**D** Presenta una solución estándar que responde puntualmente al problema o a la situación planteada por el cliente.

### **Relaciones públicas**

Habilidad para establecer relaciones con redes complejas de personas cuya cooperación es necesaria para tener influencia sobre los que manejan los productos líderes del mercado, clientes, accionistas, representantes de sindicatos, gobernantes en todos los niveles (estatales, provinciales y locales), legisladores, grupos de interés, proveedores y la comunidad toda.

Esta competencia tiene vinculación con las de “credibilidad”, “modalidad de contacto” y “comunicación”.

- A** Establece rápida y efectivamente relaciones con redes complejas, logrando la cooperación de personas necesarias para manejar su influencia sobre líderes del mercado, clientes, accionistas, representantes de sindicatos, gobernantes en todos los niveles, legisladores, grupos de interés, proveedores, la comunidad toda.
- B** Establece adecuadas relaciones con redes complejas logrando apoyo y cooperación de las personas necesarias.
- C** En ocasiones logra establecer relaciones convenientes para la organización, obteniendo la cooperación de personas necesarias.
- D** Le resulta difícil conseguir apoyo y cooperación de redes complejas. Se maneja adecuadamente cuando se mueve dentro de los vínculos conocidos.

### **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.

- A** Se enfrenta a sus superiores o clientes con convicción y firmeza; no es brusco ni maleducado. Se ofrece para misiones extremadamente desafiantes y/o personalmente muy arriesgadas. Disfruta con los cometidos desafiantes.
- B** Busca nuevas responsabilidades. Habla cuando no está de acuerdo con sus superiores, clientes o personas en una posición superior, pero expresa educadamente 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.

## Persuasión

Implica la intención de persuadir, convencer, influir o impresionar a los demás para que contribuyan a alcanzar sus propios objetivos. Está basado en el deseo de causar un efecto específico, una impresión determinada o una actuación concreta en los demás cuando se persigue un objetivo.

**A** Utiliza influencias y cadenas de influencia indirectas. Utiliza una estrategia por diferentes y sucesivas acciones para influir en los demás, adaptando cada acción al interlocutor implicado. Utiliza a expertos o a otras personas para influir.

**B** Calcula el impacto de las palabras o acciones. Adapta los argumentos para atraer el interés de los demás. Piensa de antemano en el efecto que una acción o cualquier otro detalle producirá en la imagen que los demás tienen de él. Lleva a cabo acciones inusuales o singulares especialmente pensadas para producir un impacto determinado. Se anticipa y se prepara para las reacciones de los demás.

**C** Utiliza una única acción para persuadir. Aplica la persuasión para convencer a otros. Elabora anticipadamente varios argumentos o puntos de vista para convencer a los demás.

**D** Demuestra intención aunque no actúe. Intenta producir un impacto determinado sobre los demás. Muestra preocupación por la reputación, el estatus, la apariencia, etc., pero no lleva a cabo ninguna acción concreta.

## Emprendedor

Esta competencia hace referencia a la calidad del *entrepreneur*, que es aquel que lleva recursos económicos desde zonas de baja productividad y poco rendimiento a zonas de alta productividad y buen rendimiento. Lo que define al *entrepreneur* es que busca el cambio, responde a él y lo aprovecha como una oportunidad. Lo hace para sí mismo o para la empresa para la que trabaja. Aporta su espíritu natural de transformación a su gestión cotidiana, posee iniciativa y talento para los negocios, y se transforma en el espíritu de los mismos. Vive y siente la actividad empresarial y los negocios.

- A** Percibe el mundo de los negocios con naturalidad y descubre nuevas oportunidades aun donde otros no las ven.  
Frente a una situación nueva, inmediatamente visualiza cómo operarla y transformarla en oportunidades para sí y para su empresa.  
Identifica tanto las tendencias y dificultades del mercado como las de su compañía.  
Elabora y propone estrategias y cursos de acción exitosos.
- B** Tiene una clara y positiva visión de los negocios. Conoce a fondo todas las situaciones. Toma decisiones estratégicas y define objetivos para posicionar su empresa y genera planes de acción y seguimiento que apunten a lograrlos; habitualmente lo logra.
- C** Lleva adelante planes empresariales y de negocios siguiendo los lineamientos generales de la organización.
- D** Su percepción de los negocios es realista pero no realiza aportes de cambio. Escasa percepción de los cambios que modifican las reglas de juego del mercado.

### Facilidad de palabra

Es la capacidad de demostrar una sólida habilidad de comunicación; esta capacidad asegura 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 incluye **saber escuchar** y hacer posible que los demás tengan fácil acceso a la información que se posea.

- A** Formula preguntas perspicaces que van al centro del problema, comprende y comunica temas complejos.  
Se comunica con claridad y precisión.  
Demuestra interés por las personas, los acontecimientos y las ideas.  
Demuestra atención y sensibilidad frente a las inquietudes de los otros.
- B** Demuestra seguridad para expresar 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 claramente. No demuestra interés por conocer el punto de vista o los intereses de otras personas.

.: SÓLO PARA CONSULTA .:

## 8.2 Anexo 2 – Matriz de competencias laborales

<b>Departamento Planeación</b>		
<b>Materials &amp; Production Planning Manager</b>	<b>Production Planning Supervisor</b>	<b>Materials Planning Supervisor</b>
<b>Leadership Competences</b>	<b>Leadership Competences</b>	<b>Leadership Competences</b>
Decisive Judgement Team Leadership Influencing and Persuading  Integrity Negotiating Skills Visioning Results Oriented English	Customer Focus Driving for Results Continuous Improvement  Coaching and Development Others Motivating Others Negotiating Skills Interpersonal Communication Results Oriented English	Customer Focus Driving for Results Continuous Improvement Coaching and Development Others Motivating Others Negotiating Skills Interpersonal Communication Results Oriented English
<b>Position Competences</b>	<b>Position Competences</b>	<b>Position Competences</b>
Materials & Production Planning ERP Management Project Management Inventory Management Time management Quality Systems	Production Planning ERP Management Safety Quality Systems Time Management	Materials Planning ERP Management Safety Quality Systems Inventory Control Time Management
<b>Materials Planner</b>	<b>Production Planner</b>	<b>Customer Service</b>
<b>Leadership Competences</b>	<b>Leadership Competences</b>	<b>Leadership Competences</b>
Championing Change Teamwork and Collaboration Adapting to Change Innovation Continuous Learning & Improvement Customer Oriented English	Championing Change Teamwork and Collaboration Adapting to Change Innovation  Continuous Learning Negotiating Skills Interpersonal Communication Customer Oriented English	Championing Change Teamwork and Collaboration Adapting to Change Innovation  Continuous Learning Negotiating Skills Interpersonal Communication Customer Oriented Quality Systems English
<b>Position Competences</b>	<b>Position Competences</b>	<b>Position Competences</b>
Materials Planning ERP Management Safety Quality Systems	Production Planning ERP Management Safety Quality Systems Supply Chain Management Awareness of customer product requirements	Production & Materials Planning ERP Management Safety Quality Systems Supply Chain Management Time Management

<b>Departamento Compras</b>		
<b><u>Sourcing Manager</u></b>	<b><u>Sourcing Supervisor</u></b>	<b><u>Buyer</u></b>
<b>Leadership Competences</b>	<b>Leadership Competences</b>	<b>Leadership Competences</b>
Decisive Judgement Team Leadership Influencing and Persuading  Integrity Time Management Visioning Project Management Results Oriented Negotiating Skills English	Customer Focus Driving for Results Continuous Improvement Coaching and Development Others Motivating Others Project Management Negotiating Skills Results Oriented English	Championing Change Teamwork and Collaboration Adapting to Change  Innovation Continuous Learning Customer Oriented Interpersonal Communication English
<b>Position Competences</b>	<b>Position Competences</b>	<b>Position Competences</b>
Quality Control Tools Quality Systems Supplier Development Cost Engineering	Quality Systems Supplier Development Cost Engineering Safety	Supply Chain Management Inventory Control Purchasing Process
<b><u>SQE Manager</u></b>	<b><u>SQE Supervisor</u></b>	<b><u>SQE Engineer</u></b>
<b>Leadership Competences</b>	<b>Leadership Competences</b>	<b>Leadership Competences</b>
Decisive Judgement Team Leadership Influencing and Persuading  Integrity Time Management Visioning Team Leadership Project Management Results Oriented English	Customer Focus Driving for Results Continuous Improvement Coaching and Development Others Motivating Others Results Oriented English	Championing Change Teamwork and Collaboration Adapting to Change  Innovation Continuous Learning Customer Oriented Results Oriented English
<b>Position Competences</b>	<b>Position Competences</b>	<b>Position Competences</b>
Metrology Quality Systems Supplier Development Quality Control Tools Analytical thinking	Metrology Quality Systems Supplier Development Quality Control Tools Analytical thinking	Metrology Quality Systems Supplier Development Quality Control Tools Analytical thinking

<b>Departamento Logística</b>		
<u>Traffic &amp; Material Control Manager</u>	<u>Traffic &amp; Material Control Supervisor</u>	<u>Import Export Specialist</u>
<b>Leadership Competences</b>		
Decisive Judgement Team Leadership Influencing and Persuading  Integrity Time Management Visioning Project Management Results Oriented Negotiation Skills English	Customer Focus Driving for Results Continuous Improvement Coaching and Development  Others Motivating Others Safety Project Management Time Management Negotiation Skills English	Championing Change Teamwork and Collaboration Adapting to Change  Innovation Continuous Learning Customer Oriented Interpersonal Communication     English
<b>Position Competences</b>		
Inventory Control Systems Distribution Process Custom Law	Inventory Control Systems Distribution Process Custom Law	Inventory Control Systems Distribution Process Custom Law Import & Export Processes
<b>Departamento Almacén</b>		
<u>Inventory Control Manager</u>	<u>Material Handling Supervisor</u>	<u>Inventory Control Analyst</u>
<b>Leadership Competences</b>		
Decisive Judgement Team Leadership Influencing and Persuading  Integrity Time Management Visioning Project Management Results Orientated Negotiation Skills English	Customer Focus Driving for Results Continuous Improvement Coaching and Development  Others Motivating Others Safety Quality Systems Project Management Time Management English	Championing Change Teamwork and Collaboration Adapting to Change  Innovation Continuous Learning Customer Oriented Relationship Management English
<b>Position Competences</b>		
Whs Inventory Control Process Import & Export Processes Distribution Process Wip Inventory Control Process Custom Law Quality Systems Inventory Control Tools	Whs Inventory Control Process People Administration Document Control Process Wip Inventory Control Process Cycle Account Process Visual Factory Inventory Control Tools	Inventory Control Process Import & Export Processes Distribution Process Quality Systems Analytical Thinking Inventory Control Tools

<b>Departamento Manufactura</b>	
<b><u>Operations Manager</u></b>	<b><u>Superintendent</u></b>
<b>Leadership Competences</b>	<b>Leadership Competences</b>
Decisive Judgement Team Leadership Influencing and Persuading Integrity Time Management Visioning Quality Systems Project Management English	Customer Focus Driving for Results Continuous Improvement Coaching and Development Others Motivating Others Time Management Project Management English
<b>Position Competences</b>	<b>Position Competences</b>
Manufacturing Process Wip Inventory Control Process Six Sigma Industrial Engineering Lean Manufacturing Production Cost Structure Quality Systems New Product Development Process & APQP	Manufacturing Process Wip Inventory Control Process People Certification Process Industrial Engineering Six Sigma Lean Manufacturing Safety Quality Systems
<b><u>Manufacturing Supervisor</u></b>	<b><u>Manufacturing Engineer</u></b>
<b>Leadership Competences</b>	<b>Leadership Competences</b>
Customer Focus Driving for Results Continuous Improvement Coaching and Development Others Motivating Others Quality Systems English	Championing Change Teamwork and Collaboration Adapting to Change Innovation Continuous Learning Customer Oriented English
<b>Position Competences</b>	<b>Position Competences</b>
People Administration Manufacturing Process Wip Inventory Control Process People Certification Process Industrial Engineering Lean Manufacturing Safety Quality Systems	New Product Development Process Manufacturing Process Quality Control Tools Industrial Engineering Lean Manufacturing Quality Systems

<b>Departamento Ingenieria</b>		
<u>Engineering Manager</u>	<u>Equipment Engineering Supervisor</u>	<u>Process Engineering Supervisor</u>
<b>Leadership Competences</b>	<b>Leadership Competences</b>	<b>Leadership Competences</b>
Decisive Judgement Team Leadership Influencing and Persuading  Integrity Time Management Visioning Quality Systems	Customer Focus Driving for Results Continuous Improvement Coaching and Development Others Motivating Others Quality Systems English	Customer Focus Driving for Results Continuous Improvement Coaching and Development Others Motivating Others Quality Systems English
<b>Position Competences</b>	<b>Position Competences</b>	<b>Position Competences</b>
Manufacturing Process People Administration Six Sigma Industrial Engineering Lean Manufacturing Production Cost Structure Quality Management System New Product Development Process Maintenance Systems	People Administration Manufacturing Process Maintenance Systems Project Management Industrial Engineering Lean Manufacturing Safety  Tooling Equipment knowledge	People Administration Manufacturing Process Quality Systems Project Management Industrial Engineering Lean Manufacturing Safety  Tooling
<u>Project Engineer</u>	<u>Equipment Engineer</u>	<u>Process Engineer</u>
<b>Leadership Competences</b>	<b>Leadership Competences</b>	<b>Leadership Competences</b>
Championing Change Teamwork and Collaboration Adapting to Change Innovation Continuous Learning Customer Oriented English	Championing Change Teamwork and Collaboration Adapting to Change Innovation Continuous Learning Customer Oriented English	Championing Change Teamwork and Collaboration Adapting to Change Innovation Continuous Learning Customer Oriented English
<b>Position Competences</b>	<b>Position Competences</b>	<b>Position Competences</b>
Product Engineering Manufacturing Process Quality Control Tools Industrial Engineering Lean Manufacturing Quality Systems Manufacturing Feasibility	Maintenance System Manufacturing Process Quality Control Tools Industrial Engineering Lean Manufacturing Safety Equipment knowledge People Administration	New Product Development Process Manufacturing Process Quality Control Tools Industrial Engineering Lean Manufacturing Quality Systems

<b>Departamento Calidad</b>		
<u>Quality Manager Manager</u>	<u>Quality Engineer Supervisor</u>	<u>Customer Quality Engineer</u>
<b>Leadership Competences</b>	<b>Leadership Competences</b>	<b>Leadership Competences</b>
Decisive Judgement Team Leadership Influencing and Persuading  Integrity Time Management Visioning Quality Systems Project Management English	Customer Focus Driving for Results Continuous Improvement Coaching and Development  Others Motivating Others Quality Systems English	Championing Change Teamwork and Collaboration Adapting to Change  Innovation Continuous Learning Customer Oriented English
<b>Position Competences</b>	<b>Position Competences</b>	<b>Position Competences</b>
Manufacturing Process People Administration Six Sigma Problem Solving Skills Lean Manufacturing Production Cost Structure Quality Management System New Product Development Process	People Administration Manufacturing Process Maintenance Systems Negotiating Skills Quality Control Tools Lean Manufacturing Safety  Quality Systems Problem Solving Skills	Product Engineering Manufacturing Process Quality Control Tools Negotiation Skills Lean Manufacturing Quality Systems Problem Solving Skills  Customer Knowledge
<u>Quality System Engineer</u>	<u>Quality Engineer</u>	
<b>Leadership Competences</b>	<b>Leadership Competences</b>	
Championing Change Teamwork and Collaboration Adapting to Change Innovation Continuous Learning Customer Oriented English Interpersonal Communication	Championing Change Teamwork and Collaboration Adapting to Change Innovation Continuous Learning Customer Oriented English	
<b>Position Competences</b>	<b>Position Competences</b>	
Audit Skills Manufacturing Process Quality Control Tools Negotiation Skills Lean Manufacturing ISO TS normas Quality Systems knowledge People Administration	Problem Solving Skills Manufacturing Process Quality Control Tools People Administration Lean Manufacturing Quality Systems Negotiation Skills	

<b>Director de planta</b>
<u>Plant Manager</u>
<b>Leadership Competences</b>
Decisive Judgment Presentation Skills Team Leadership Influencing and Persuading Integrity Time Management Visioning Quality Systems Project Management English In-Depth Problem Solving Analysis Business Acumen
<b>Position Competences</b>
Manufacturing Process Inventory Management Six Sigma Industrial Engineering Quality Management System Supply Chain Management Materials & Production Planning Lean Manufacturing Production Cost Structure New Product Development Process & APQP

### 8.3 Anexo 3 – Cuestionario de análisis de puesto

Nombre del empleado: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

Título del puesto: \_\_\_\_\_

Departamento: \_\_\_\_\_

Supervisor: \_\_\_\_\_

**Explicación:** El análisis de puesto es el proceso de determinar y reportar información pertinente en relación con la naturaleza de un puesto en particular. Es la determinación de tareas que abarca el puesto, junto con habilidades, conocimientos, responsabilidades, etc. necesarios para un buen desempeño y que diferencian a ese puesto de otros. Los datos se utilizarán para preparar una descripción del puesto. Pídale a su supervisor o analista del puesto una explicación de los usos de las descripciones de puestos y formule cualquier pregunta que le surja.

Defina cuál es el propósito del puesto: \_\_\_\_\_

---

---

---

---

1.- Tarea: \_\_\_\_\_

Procedimiento (como): \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Frecuencia (diaria/semanal/catorcenal/mensual): \_\_\_\_\_

Porcentaje de tu tiempo dedicado a esa tarea: \_\_\_\_\_

2.- Tarea: \_\_\_\_\_

Procedimiento (como): \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Frecuencia (diaria/semanal/catorcenal/mensual): \_\_\_\_\_

Porcentaje de tu tiempo dedicado a esa tarea: \_\_\_\_\_

3.- Tarea: \_\_\_\_\_

Procedimiento (como): \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Frecuencia (diaria/semanal/catorcenal/mensual): \_\_\_\_\_

Porcentaje de tu tiempo dedicado a esa tarea: \_\_\_\_\_

4.- Tarea: \_\_\_\_\_

Procedimiento (como): \_\_\_\_\_

---

---

Frecuencia (diaria/semanal/catorcenal/mensual): \_\_\_\_\_

Porcentaje de tu tiempo dedicado a esa tarea: \_\_\_\_\_

5.- Tarea: \_\_\_\_\_

Procedimiento (como): \_\_\_\_\_

---

---

Frecuencia (diaria/semanal/catorcenal/mensual): \_\_\_\_\_

Porcentaje de tu tiempo dedicado a esa tarea: \_\_\_\_\_

6.- Tarea: \_\_\_\_\_

Procedimiento (como): \_\_\_\_\_

---

---

Frecuencia (diaria/semanal/catorcenal/mensual): \_\_\_\_\_

Porcentaje de tu tiempo dedicado a esa tarea: \_\_\_\_\_

¿Qué tipo de máquinas/equipo de cómputo/software debe de utilizar en su puesto?  
¿Cuánto tiempo dedica de su día a utilizándolo?

Maquina/Equipo/Software	Tiempo
_____	_____
_____	_____
_____	_____

¿Con que puestos debe de tener contacto para desempeñar sus tareas y con qué frecuencia?

Puesto	Área	Frecuencia
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

¿Cuántas personas dependen directamente e indirectamente de tu puesto?

Directamente: \_\_\_\_\_

Indirectamente: \_\_\_\_\_

Describe el equipo de computación o software que se necesita manejar para desempeñar el puesto:

---

---

---

Describe las condiciones laborales físicas en las que se tiene que desempeñar el puesto:

---

---

---

Describe la educación formal o equivalente mínima necesaria para poder desempeñar el puesto:

---

---

---

Describe la experiencia laboral mínima requerida para poder desempeñar el puesto (semanas/meses/años):

---

---

---

---

Describe los datos confidenciales que son manejados por el puesto (personal, salarial, de política, de procedimientos etc.):

---

---

---

Describe si el puesto administra recursos económicos así como las cantidades aproximadas (presupuestos, capitales etc.)

---

---

---

Explica si es necesario hablar algún otro idioma aparte del español para poder desempeñar el puesto, así como con qué frecuencia se utiliza:

Idioma: \_\_\_\_\_ Frecuencia (diario/semanal/mensual): \_\_\_\_\_

Nivel de dominio del idioma en porcentaje: \_\_\_\_\_

Idioma: \_\_\_\_\_ Frecuencia (diario/semanal/mensual): \_\_\_\_\_

Nivel de dominio del idioma en porcentaje: \_\_\_\_\_

Idioma: \_\_\_\_\_ Frecuencia (diario/semanal/mensual): \_\_\_\_\_

Nivel de dominio del idioma en porcentaje: \_\_\_\_\_

Enlista cuales son los conocimientos, habilidades y actitudes necesarios para desempeñar el puesto:

Conocimientos

Habilidades

Actitudes

---

---

---

---

---

---

---

Explica que indicadores tiene tu puesto para medir como es desempeñado:

---

---

---

---

---

## 8.4 Anexo 4 – Descripciones generales de puestos

TITULO DEL PUESTO Gerente de Importaciones y Exportaciones		FECHA DE ELABORACION 14 Agosto de 2012
AREA: Importaciones y Exportaciones	DEPARTAMENTO: Importaciones y Exportaciones	
PUESTO JEFE INMEDIATO: Director de Finanzas	DIRECTOR O GERENTE DE AREA:	
GRADO:	CLAVE DEL PUESTO:	PUNTAJE:

### 1.- PROPOSITO GENERAL

Asegurar la entrada y salida de materiales, cumpliendo con las regulaciones mexicanas e internacionales, con un enfoque en la reducción de tiempos de transito, costos y mejora continua.

### 2.- FUNCIONES Y/O RESPONSABILIDADES

FUNCIONES Y/O RESPONSABILIDADES	TAREAS CLAVE
1.- Controlar la legalidad de las operaciones de importación y exportación de que realiza la Planta, asegurando que estas se encuentren dentro del marco legal exigido por el gobierno.	1.1.- Supervisando el control de revisión de las operaciones de comercio exterior. 1.2.- Dando el apoyo necesario en la solución de problemas que se presenten. 1.3.- Siendo el representante legal de la Planta ante las aduanas para poder asegurar estar dentro del marco legal que marcan estas. 1.4.- Presentando los escritos de respuesta ante la autoridad. 1.5.- Supervisando el cumplimiento de obligaciones legales de autorización IMMEX, Prosec, EC, uso de certificados de origen.
2.- Proporcionar información al gobierno que requiere sobre las importaciones y exportaciones que realiza la Planta.	2.1.- Recibiendo del gobierno el requerimiento de información que le soliciten. 2.2.- Analizando el tipo de información que requieren enviándolo al responsable correspondiente para su llenado. 2.3.- Revisando la información que proporcionan y enviándola a la autoridad correspondiente. 2.4.- Dando seguimiento con la autoridad hasta deslindar responsabilidades.
3.- Supervisar las operaciones que se llevan a cabo en la Planta por el medio mas adecuado, asegurando que estas se lleven a cabo de acuerdo a procedimiento legal y lleguen a tiempo a su destino.	3.1.- Revisando que no existan atrasos en el transito de las operaciones. 3.2.- Solicitando reportes a los agentes aduanales sobre las operaciones del día anterior y haciendo seguimiento de cada uno de ellas, así como información sobre el inventario en transito. 3.3.- Analizando que las llegadas y transito del material este dentro de control. 3.4.- Asegurando que no exista falta de documentación en el proceso.
4.- Asegurar el menor costo posible en el transporte mediante distintas estrategias que aseguren su entrega a tiempo.	4.1.- Revisando en forma semanal las actividades de fletes realizados en la Planta. 4.2.- Controlando las operaciones fuera del estándar conociendo las razones de las desviaciones encontradas. 4.3.- Estableciendo estrategias por medio de los programas de fomento y tratados a la exportación e importación de mercancías, que generen un ahorro.
5.- Controlar las operaciones domesticas de entrega de materiales realizadas dentro del territorio nacional.	5.1.- Revisando los controles de las entregas realizadas dentro del país. 5.2.- Autorizando las operaciones virtuales que se llevan a cabo entre la Planta, los Clientes y los Proveedores.

6.- Autorizar anticipos de pagos a los agentes aduanales, así como las cuentas de gastos de los transportistas y mismos agentes aduanales.	6.1.- Recibiendo el requerimiento de anticipo por parte de los agentes aduanales. 6.2.- Revisando y autorizando el pedimento de la aduana, asegurando que esté soportado por la documentación debida. 6.3.- Enviándolo a Finanzas para su pago.
7.- Supervisar el desarrollo de los certificados de origen, asegurando que los análisis estén realizados en tiempo y forma a fin de buscar una reducción en el pago de impuestos.	7.1.- Revisando los reportes de números de partes, recibiendo información de los agentes aduanales sobre su aplicación. 7.2.- Asegurando la realización de los certificados de acuerdo al marco legal existente. 7.3.- Verificando que no exista material sin su certificado de origen y se incurra en pagos innecesarios.
8.- Supervisar el archivo de comercio exterior.	8.1.- Asegurando el cumplimiento del procedimiento para recibir y archivar pedimentos y documentos anexos. 8.2.- Monitoreando la ejecución de auditorías preventivas con base semestral. 8.3.- Estableciendo un plan de acción para la recuperación de la documentación pendiente.
9.- Supervisar el control de inventarios temporales.	9.1.- Asegurando que el software utilizado para el control se mantenga actualizado y cumpla con lineamientos legales. 9.2.- Estableciendo el procedimiento para obtener el detalle de las operaciones de I y E por numero de parte. 9.3.- Generando reportes de descargo con base trimestral.

### 3.- RELACIONES INTERNAS Y/O EXTERNAS

INTERNAS	
PUESTOS	NIVEL DE INTERACCION (TOTAL, PARCIAL Y/O SOPORTE)
Planeación	Soporte
Almacén	Soporte
Finanzas	Soporte
Compras	Soporte
Producción	Soporte
Mantenimiento	Soporte
Calidad	Soporte
BOM	Soporte
Sistemas	Soporte
EXTERNAS	
PUESTOS	NIVEL DE INTERACCION (TOTAL, PARCIAL Y/O SOPORTE)
Agentes aduanales	Soporte
Transportistas y Forwarders	Soporte
Secretaría de Economía	Soporte
SAT	Soporte
Dirección General de Aduanas	Soporte
Audidores Externos	Soporte

### 4.- PERFIL DEL PUESTO

EXPERIENCIA PARA DESARROLLAR LA POSICION:	NUMERO DE AÑOS: 5 años en una posición similar				
CONOCIMIENTOS ESPECIFICOS:	Ley Aduanera y regulaciones en materia de comercio internacional, tratados internacionales, programas de fomento, IMMEX, PROSEC.				
ESCOLARIDAD REQUERIDA:	Licenciatura en Comercio Internacional o a fin.				
IDIOMA :	NO REQUIERE	QUE IDIOMA	% HABLADO	% ESCRITO	% LEIDO
		Ingles	90%	90%	90%

**5.- DIMENSIONES DEL PUESTO**

ADMINISTRACION DE PERSONAL.- Al puesto le reportan dos empleados exentos.
ADMINISTRACION DE LA INFORMACION Y DE POLITICAS O PROCEDIMIENTO.- El puesto maneja, facturas, pedimentos, guías aéreas, cuentas de gastos, costo de fletes, información de embarques que puede compartir con otras áreas, costos estándares de materiales.
ADMINISTRACION DE RECURSOS.- (Presupuesto operativo o Gastos de Producción y/o Compras) Maneja un Centro de costos y un presupuesto mensual de 300KUSD anuales.

**6.- HABILIDADES** (Indique los conocimientos y/o habilidades requeridas para dominar el puesto y el nivel de dominio requerido: AD = Altamente Desarrollado, D= Desarrollado, marque con una X.)

TECNICAS (Conocimientos y /o habilidades)	D	AD
Ley aduanal		X
Conocimiento de la operación de embarques y fletes		X
Conocimiento del material que se maneja, maquinaria y equipo utilizado.		X
Administración		X
Almacén		X
PERSONALES (Actitudes)	D	AD
Manejo de personal		X
Disciplinado		X
Constante		X

**7.- PARAMETROS:**

Reducción de tiempo en tránsito. Ahorros obtenidos por el manejo en aduanas. Tiempo de respuesta por el manejo de productos críticos. Paros de línea derivados de problemas de embarques. Cumplimiento de los requerimientos legales. Situación del material temporal.
---

**8.- COMPETENCIAS:**

Manejo del proceso de importación y exportación de mercancías
---

REVISO TITULAR DEL PUESTO

Josue Rodrigo Correa  
NOMBRE, FECHA Y FIRMA

APROBO JEFE INMEDIATO

David Martinez Medina  
NOMBRE, FECHA Y FIRMA

**ANEXO DE COMPETENCIAS LABORALES**

<b>COMPETENCIAS ESTRATÉGICAS</b>	<b>NIVEL DE COMPETENCIA</b>
Estabilidad emocional	B
<b>COMPETENCIAS GENERALES</b>	<b>NIVEL DE COMPETENCIA</b>
Toma de decisiones	A
Liderazgo	A
Persuasión	B
Integridad	A
Administración del tiempo	A
Visión	A
Administración de proyectos	A
Orientación a resultados	A
Negociación	A
Ingles	A
<b>COMPETENCIAS ESPECIFICAS</b>	<b>NIVEL DE COMPETENCIA</b>
Sistemas de control de inventarios	A
Procesos de distribución	A
Derecho aduanero y de comercio	A

TITULO DEL PUESTO Supervisor de Comercio		FECHA DE ELABORACION 15 Agosto de 2012
AREA: Comercio	DEPARTAMENTO: Importaciones y Exportaciones	
PUESTO JEFE INMEDIATO: Gerente de I y E		DIRECTOR O GERENTE DE AREA:
GRADO:	CLAVE DEL PUESTO:	PUNTAJE:

**1.- PROPOSITO GENERAL**

Asegurar el cumplimiento de los embarques que requiere la Planta, dentro del marco legal que exigen las leyes, dando el soporte a las distintas áreas que lo solicitan en materia logística tanto para partes, refacciones y/o equipos, con la finalidad de que los cliente estén satisfechos.

**2.- FUNCIONES Y/O RESPONSABILIDADES**

FUNCIONES Y/O RESPONSABILIDADES	TAREAS CLAVE
1.- Coordinar la logística de embarques, a fin de que se cumpla con todos los procedimientos legales y documentales de las mercancías.	1.1.- Recibiendo el requerimiento del área de Planeación sobre la necesidad de un embarque. 1.2.- Analizando las necesidades del requerimiento definiendo la logística a realizar. 1.3.- Definiendo el costo del embarque de acuerdo a la base gravable y contribuciones generadas. 1.4.- Determinando los servicios a utilizar y dando las instrucciones necesarias al agente aduanal correspondiente. 1.5.- Ejecutando el embarque y proporcionando al agente aduanal la documentación del mismo. 1.6.- Auditando el expediente de la operación de importación o exportación. 1.7.- Administrando el archivo de comercio exterior.
2.- Realizar los trámites para el cumplimiento de las obligaciones legales derivados de las autorizaciones gubernamentales.	2.1.- Asegurando el conocimiento de las obligaciones legales y tiempos para cumplirlas. 2.2.- Desarrollando un calendario de presentación de trámites. 2.3.- Auditando la resolución de la autoridad sobre el trámite presentado.
3.- Atender solicitudes de clientes.	3.1.- Recibiendo la solicitud del cliente 3.2.- Analizando e identificando la necesidad del cliente. 3.3.- Confirmando la legalidad de su solicitud, 3.4.- Respondiendo a la solicitud del cliente.
4.- Optimizar costos de agentes aduanales.	4.1.- Revisando el costo y servicio del agente aduanal. 4.2.- Analizando la viabilidad y justificación del cambio del agente aduanal. 4.3.- Cotizando con otros agentes aduanales y evaluando la viabilidad del cambio. 4.4.- Tomando la decisión del posible cambio.

**3.- RELACIONES INTERNAS Y/O EXTERNAS**

INTERNAS	
PUESTOS	NIVEL DE INTERACCION (TOTAL, PARCIAL Y/O SOPORTE)
Finanzas	Soporte
Compras	Soporte
Planeación	Soporte
Producción	Soporte

Almacén	Soporte
Mantenimiento	Soporte
Calidad	Soporte
BOM	Soporte
Sistemas	Soporte
<b>EXTERNAS</b>	
<b>PUESTOS</b>	<b>NIVEL DE INTERACCION (TOTAL, PARCIAL Y/O SOPORTE)</b>
Agentes aduanales	Parcial
Transportistas	Parcial
Aduanas	Soporte
Clientes	Soporte
Proveedores	Soporte
ISEA	Parcial
Auditores	Parcial
Consultores	Parcial
Secretaria de economía	Parcial
Secretaria de hacienda	Parcial

**4.-PERFIL DEL PUESTO**

EXPERIENCIA PARA DESARROLLAR LA POSICION:	NUMERO DE AÑOS: 2 en un puesto similar				
CONOCIMIENTOS ESPECIFICOS:	Ley Aduanera y la operación de la aduana, Ley de comercio, Ley de IVA, Código Fiscal, Decreto IMMEX, Tratados internacionales.				
ESCOLARIDAD REQUERIDA:	Licenciatura Negocios Internacionales o Comercio Internacional				
IDIOMA :	NO REQUIERE	QUE IDIOMA	% HABLADO	% ESCRITO	% LEIDO
		Inglés	90%	90%	90%

**5.- DIMENSIONES DEL PUESTO**

ADMINISTRACION DE PERSONAL.- El puesto le reportan 4 empleados.
ADMINISTRACION DE LA INFORMACION Y DE POLITICAS O PROCEDIMIENTO.- EL puesto maneja facturas, pedimentos, cartas de aduana, que si puede compartir con otras áreas, tarifas de agentes aduanales y transportistas no pueden ser compartidas.
ADMINISTRACION DE RECURSOS.- (Presupuesto operativo o Gastos de Producción y/o Compras) N/A

**6.- HABILIDADES** (Indique los conocimientos y/o habilidades requeridas para dominar el puesto y el nivel de dominio requerido: AD = Altamente Desarrollado, D= Desarrollado, marque con una X.)

TECNICAS (Conocimientos y /o habilidades)	D	AD
Orientado a resultados		X
Manejo de Ley y operación aduanal		X
PERSONALES (Actitudes)	D	AD
Facilidad de relación con personas		X
Honestidad		X

**7.- PARAMETROS:**

No. Expedientes de pedimentos
Total de saldos vencidos de inventario temporal
Cumplimiento de obligaciones aduaneras
Conservación de certificaciones.

**8.- COMPETENCIAS:**

Realizar embarques de mercancía	
REVISOR TITULAR DEL PUESTO	APROBO JEFE INMEDIATO

Angelica Muñoz Gutierrez  
NOMBRE, FECHA Y FIRMA

Josue Rodrigo Correa  
NOMBRE, FECHA Y FIRMA

### ANEXO DE COMPETENCIAS LABORALES

COMPETENCIAS ESTRATÉGICAS	NIVEL DE COMPETENCIA
Estabilidad emocional	B
COMPETENCIAS GENERALES	NIVEL DE COMPETENCIA
Orientación al cliente	B
Orientación a resultados	A
Mejora continua	A
Desarrollo de recursos humanos	A
Motivación	A
Seguridad	A
Administración de proyectos	A
Administración del tiempo	A
Negociación	A
Ingles	A
COMPETENCIAS ESPECIFICAS	NIVEL DE COMPETENCIA
Sistemas de control de inventarios	A
Procesos de distribución	A
Derecho aduanero y de comercio	A

TITULO DEL PUESTO Supervisor de Logística		FECHA DE ELABORACION 15 Agosto de 2012
AREA: Logística	DEPARTAMENTO: Importaciones y Exportaciones	
PUESTO JEFE INMEDIATO: Gerente de I y E	DIRECTOR O GERENTE DE AREA:	
GRADO:	CLAVE DEL PUESTO:	PUNTAJE:

**1.- PROPOSITO GENERAL**

Asegurar el cumplimiento de los embarques que requiere la Planta, en tiempo, costo y dentro del marco legal que exigen las leyes, dando el soporte a las distintas áreas que lo solicitan en materia logística tanto para partes, refacciones y/o equipos, con la finalidad de que los cliente estén satisfechos.

**2.- FUNCIONES Y/O RESPONSABILIDADES**

FUNCIONES Y/O RESPONSABILIDADES	TAREAS CLAVE
1.- Supervisar la logística de embarques, a fin de que se cumpla con todos los procedimientos legales y documentales de las mercancías.	1.1.- Supervisando y coordinando los requerimientos del área de planeación por embarques críticos. 1.2.- Analizando las necesidades del requerimiento definiendo la logística a realizar. 1.3.- Definiendo el costo del embarque de acuerdo a las necesidades informando a Planeación de este para su autorización. 1.4.- Determinando los servicios a utilizar y optimizando costos de transportación. 1.5.- Evaluando el servicio de los proveedores de transporte y almacenes. 1.6.- Diseñando y analizando nuevos esquemas logísticos.
2.- Supervisar y auditar a proveedores de transporte y a agentes aduanales que han dado algún servicio a la Planta a fin de realizar el pago correspondiente.	2.1.- Supervisando la actualización de tarifas y acuerdos. 2.2.- Verificando los términos, costos y exactitud de la información de acuerdo al servicio prestado. 2.3.- Asegurando que el pago se realice 2.4.- Asegurando el mantenimiento de los estados de cuenta en ceros. 2.5.- Analizando y enviando reportes de cierre de mes al área de Finanzas y Planeación. 2.6.- Controlando y supervisando los costos de fletes expeditados.
3.- Supervisar el sistema de Fletes.	3.1.- Revisando la veracidad de la información. 3.2.- Gestionando la adecuación del sistema a nuevas necesidades del departamento. 3.3.- Participando en proyectos de mejora continua, junto con los departamentos de la planta.

**3.- RELACIONES INTERNAS Y/O EXTERNAS**

INTERNAS	
PUESTOS	NIVEL DE INTERACCION (TOTAL, PARCIAL Y/O SOPORTE)
Finanzas	Soporte
Compras	Soporte
Planeación	Soporte
Producción	Soporte
Almacén	Soporte
Mantenimiento	Soporte
Calidad	Soporte

BOM	Soporte
Sistemas	Soporte
<b>EXTERNAS</b>	
PUESTOS	NIVEL DE INTERACCION (TOTAL, PARCIAL Y/O SOPORTE)
Agentes aduanales	Parcial
Transportistas	Parcial
Aduanas	Soporte
Clientes	Soporte
Proveedores	Soporte

**4.- PERFIL DEL PUESTO**

EXPERIENCIA PARA DESARROLLAR LA POSICION:	NUMERO DE AÑOS: 2 años en un puesto similar				
CONOCIMIENTOS ESPECIFICOS:	Ley Aduanera, Operación en aduanas, Cadena de suministro.				
ESCOLARIDAD REQUERIDA:	Licenciatura Negocios Internacionales o Comercio Internacional				
IDIOMA :	NO REQUIERE	QUE IDIOMA	% HABLADO	% ESCRITO	% LEIDO
		Ingles	90%	90%	90%

**5.- DIMENSIONES DEL PUESTO**

ADMINISTRACION DE PERSONAL.- El puesto tiene 3 empleados a su cargo.
ADMINISTRACION DE LA INFORMACION Y DE POLITICAS O PROCEDIMIENTO.- EL puesto maneja facturas, pedimentos, talones de embarques, cartas de aduana, que si puede compartir con otras áreas, tarifas de agentes aduanales y transportistas no pueden ser compartidas.
ADMINISTRACION DE RECURSOS.- (Presupuesto operativo o Gastos de Producción y/o Compras) N/A

**6.- HABILIDADES** (Indique los conocimientos y/o habilidades requeridas para dominar el puesto y el nivel de dominio requerido: AD = Altamente Desarrollado, D= Desarrollado, marque con una X.)

TECNICAS (Conocimientos y /o habilidades)	D	AD
Orientado a resultados	X	
Manejo de Ley y operación aduanal		X
Logística y Transporte		X
PERSONALES (Actitudes)	D	AD
Facilidad de relación con personas	X	
Honestidad	X	
Facilidad de palabra	X	

**7.- PARAMETROS:**

Número de embarques críticos no embarcados a tiempo Presupuesto de utilización de cajas
--

**8.- COMPETENCIAS:**

Realizar embarques de mercancía
---------------------------------

REVISO TITULAR DEL PUESTO

Arely Santos Ventura  
NOMBRE, FECHA Y FIRMA

APROBO JEFE INMEDIATO

Josue Rodrigo Correa  
NOMBRE, FECHA Y FIRMA

**ANEXO DE COMPETENCIAS LABORALES**

<b>COMPETENCIAS ESTRATÉGICAS</b>	<b>NIVEL DE COMPETENCIA</b>
Estabilidad emocional	B
<b>COMPETENCIAS GENERALES</b>	<b>NIVEL DE COMPETENCIA</b>
Orientación al cliente	B
Orientación a resultados	A
Mejora continua	A
Desarrollo de recursos humanos	A
Motivación	A
Seguridad	A
Administración de proyectos	A
Administración del tiempo	A
Negociación	A
Ingles	A
<b>COMPETENCIAS ESPECIFICAS</b>	<b>NIVEL DE COMPETENCIA</b>
Sistemas de control de inventarios	A
Procesos de distribución	A
Derecho aduanero y de comercio	A

TITULO DEL PUESTO Analista de comercio		FECHA DE ELABORACION 16 Agosto del 2012
AREA: Importaciones / Exportaciones	DEPARTAMENTO: Importaciones / Exportaciones	
PUESTO JEFE INMEDIATO: Supervisor de comercio		DIRECTOR O GERENTE DE AREA:
GRADO:	CLAVE DEL PUESTO:	PUNTAJE:

**1.- PROPOSITO GENERAL**

Cumplir con el ordenamiento legal del sistema de inventario que maneja en la Planta de Sensata Technologies, manteniendo en funcionamiento el programa de fomento a la industria a favor de la Planta, para su regulación ante organismos gubernamentales, a fin de darle un beneficio al cliente.

**2.- FUNCIONES Y/O RESPONSABILIDADES**

FUNCIONES Y/O RESPONSABILIDADES	TAREAS CLAVE
1.- Actualizar el inventario de entrada y salida del material de la Planta, en lo que hace a material indirecto, a fin de tener el control del mismo.	1.1.- Controlando las entradas y salidas de materiales a la Planta por medio de la elaboración de reportes. 1.2.- Convirtiendo los reportes en claves para que esta sea registrada ante el sistema ZDE, cumpliendo con un requerimiento fiscal. 1.3.- Soportando la migración a certificación SECIIT.
2.- Obtener por medio del uso de los programas de Fomento o Tratados de libre Comercio existentes, ahorros económicos a clientes de la Planta y a nivel de intercompañías.	2.1.- Obteniendo los certificados ALADI, NAFTA Y EUR de Sensata Technologies a los clientes, para el otorgamiento de beneficios. 2.2.- Solicitando a los proveedores los certificados de origen de materia prima o maquinaria para la exención de pago de impuestos. 2.3.- Realizando los análisis de calificación y compras de productos para la certificación origen.
3.- Desarrollar operaciones virtuales con clientes y proveedores, a fin de cumplir responsabilidades legales.	3.1.- Comparando contra reportes información de ventas, girando instrucciones a agentes aduanales para la transferencia de mercancías. 3.2.- Coordinando el cierre de operaciones con clientes y proveedores. 3.3.- Auditando el pedimento.
4.- Entregar la información sobre las importaciones y exportaciones realizadas por la Planta durante el año, entregando al área de Finanzas la información para elaborar el dictamen fiscal anual.	4.1.- Confirmando la información de la base de datos legal. 4.2.- Verificando contra reportes del área de Finanzas. 4.3.- Presentando el reporte ante la Secretaria de Economía.
5.- Asegurar la correcta disposición del material importado temporalmente.	5.1.- Registrando ante la Secretaria de Economía los nuevos domicilios y maquiladoras que tendrán en sus instalaciones material temporal de Sensata. 5.2.- Realizando los reportes de envíos a las maquiladoras de Sensata. 5.3.- Entregando reportes a la Secretaria de Hacienda.
6.- Presentar trámites ante autoridades gubernamentales.	6.1.- Analizando la necesidad del trámite. 6.2.- Revisando el fundamento legal. 6.3.- Recabando la información necesaria. 6.4.- Entregando el trámite a la autoridad competente.
7.- Asegurar la correcta clasificación arancelaria del material que maneja la Planta.	7.1.- Solicitando la información técnica al usuario. 7.2.- Entregando la información al clasificador del agente aduanal.

7.3.- Determinando y utilizando la fracción arancelaria correcta.

**3.- RELACIONES INTERNAS Y/O EXTERNAS**

<b>INTERNAS</b>	
PUESTOS	NIVEL DE INTERACCION (TOTAL, PARCIAL Y/O SOPORTE)
Finanzas	Soporte
Planeación	Soporte
Ingeniería	Soporte
Compras	Soporte
<b>EXTERNAS</b>	
PUESTOS	NIVEL DE INTERACCION (TOTAL, PARCIAL Y/O SOPORTE)
Secretaría de Economía	Soporte
Secretaría de Hacienda	Soporte
Pro México	Soporte
Proveedores	Soporte
Clientes	Soporte
Agentes Aduanales	Soporte
Audidores	Parcial
Consultores	Parcial

**4.- PERFIL DEL PUESTO**

EXPERIENCIA PARA DESARROLLAR LA POSICION:	NUMERO DE AÑOS: 2										
CONOCIMIENTOS ESPECIFICOS:	Ley Aduanera y la operación de la aduana, Ley de comercio, Ley de IVA, Código Fiscal, Decreto IMEX, Tratados internacionales										
ESCOLARIDAD REQUERIDA:	Licenciatura en Comercio Internacional o Negocios Internacionales										
IDIOMA :	<table border="1"> <thead> <tr> <th>NO REQUIERE</th> <th>QUE IDIOMA</th> <th>% HABLADO</th> <th>% ESCRITO</th> <th>% LEIDO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td>Inglés</td> <td>80%</td> <td>80%</td> <td>80%</td> </tr> </tbody> </table>	NO REQUIERE	QUE IDIOMA	% HABLADO	% ESCRITO	% LEIDO		Inglés	80%	80%	80%
NO REQUIERE	QUE IDIOMA	% HABLADO	% ESCRITO	% LEIDO							
	Inglés	80%	80%	80%							

**5.- DIMENSIONES DEL PUESTO**

ADMINISTRACION DE PERSONAL.- N/A
ADMINISTRACION DE LA INFORMACION Y DE POLITICAS O PROCEDIMIENTO.- El puesto maneja documentación de los programas de libre comercio, de auditorias del SAT y programas de clientes y proveedores, certificados de origen, misma que puede ser compartida con otras áreas con la autorización del Gerente del área.
ADMINISTRACION DE RECURSOS.- (Presupuesto operativo o Gastos de Producción y/o Compras) N/A

**6.- HABILIDADES** (Indique los conocimientos y/o habilidades requeridas para dominar el puesto y el nivel de dominio requerido: AD = Altamente Desarrollado, D= Desarrollado, marque con una X.)

TECNICAS (Conocimientos y /o habilidades)	D	AD
Orientado a resultados	X	
Manejo de Ley y operación aduanal	X	
PERSONALES (Actitudes)	D	AD
Facilidad de relación con personas	X	
Honestidad	X	

**7.- PARAMETROS:**

Operaciones virtuales cerradas a tiempo.

**8.- COMPETENCIAS:**

Manejo de la ley aduanal

REVISOR TITULAR DEL PUESTO

Brenda Cecilia Alba  
NOMBRE, FECHA Y FIRMA

APROBADO JEFE INMEDIATO

Angelica Muñoz Gutiérrez  
NOMBRE, FECHA Y FIRMA

.: SÓLO PARA CONSULTA .:

**ANEXO DE COMPETENCIAS LABORALES**

<b>COMPETENCIAS ESTRATÉGICAS</b>	<b>NIVEL DE COMPETENCIA</b>
Estabilidad emocional	B
<b>COMPETENCIAS GENERALES</b>	<b>NIVEL DE COMPETENCIA</b>
Liderazgo para el cambio	A
Trabajo en equipo	A
Adaptabilidad/Flexibilidad	A
Innovación	A
Aprendizaje continuo	A
Orientación al cliente	B
Comunicación	A
Inglés	B
<b>COMPETENCIAS ESPECIFICAS</b>	<b>NIVEL DE COMPETENCIA</b>
Control de inventarios	B
Procesos de distribución	B
Derecho aduanero y de comercio	A
Proceso de importación y exportación	A

TITULO DEL PUESTO Analista de Logística		FECHA DE ELABORACION 15 Agosto del 2012
AREA: Importaciones / Exportaciones	DEPARTAMENTO: Logística	
PUESTO JEFE INMEDIATO: Supervisor de Logística	DIRECTOR O GERENTE DE AREA:	
GRADO:	CLAVE DEL PUESTO:	PUNTAJE:

**1.- PROPOSITO GENERAL**

Asegurar que la cadena de suministros fluya eficazmente dentro del marco jurídico internacional y nacional mediante la interacción de proveedores y clientes mediante la recepción, transito y entrega de material para el cumplimiento de los objetivos de satisfacción del cliente.

**2.- FUNCIONES Y/O RESPONSABILIDADES**

FUNCIONES Y/O RESPONSABILIDADES	AREAS CLAVE
1.- Reducir los costos de las importaciones mediante la implementación de estrategias que permitan disminuir el costo del producto.	1.1.- Actualizando la base de datos con información de las importaciones diarias para la estimación del costo. 1.2.- Verificando que la ruta del transportista utilizado sea la optima para la movilización de la mercancía. 1.3.- Asegurando que tanto la ruta como el transporte a utilizar, sean los mas convenientes para el costo del producto mediante su análisis antes de definirlos. 1.4.- Reportando los costos reales en forma semanal y mensual para determinar contra los presupuestos en donde hubo variación y soportarla.
2.- Coordinar la recolección de materiales en la República Mexicana, a fin de que estos lleguen a tiempo y forma para ser utilizados por el area de Producción.	2.1.- Recibiendo el requerimiento del área de Planeación sobre el material que hay que recoger de los proveedores. 2.2.- Programando con el trasportista la ruta a seguir para la recolección de material, solucionando los problemas que puedan surgir teniendo comunicación constante con el transportista para asegurar la obtención del material. 2.3.- Definiendo el transportista a utilizar de acuerdo al tipo, volumen y cantidad de carga así como urgencia del requerimiento, pudiendo autorizar la utilización de algún otro medio para mover la carga. 2.4.- Verificando con el transportista, las discrepancias existentes en la recolección.
3.- Realizar la exportación de producto a clientes directos, de acuerdo a sus instrucciones de envío, a fin de asegurar la llegada del producto al cliente.	3.1.- Recibiendo del Almacén las facturas y documentación de exportación de mercancía para clientes directos. 3.2.- Verificando si existe instrucción especial de embarque a cerca del transporte a utilizar. 3.3.- Dando aviso al transportista del embarque a fin de determinar el lugar de recolección del producto. 3.4.- Informando al área de Almacén la forma en que se desarrollará el envío, entregando la documentación correspondiente al agente aduanal para su tramitación. 3.5.- Recibiendo del transportista que hará la movilización, la guía de embarque. 3.6.- Asegurando con el cliente que éste reciba el embarque

	indicando en caso de existir algún problema en el mismo.
--	--

### 3.- RELACIONES INTERNAS Y/O EXTERNAS

INTERNAS	
PUESTOS	NIVEL DE INTERACCION (TOTAL, PARCIAL Y/O SOPORTE)
Planeación	Soporte
Compras	Soporte
Finanzas	Soporte
Almacén	Soporte
Calidad	Soporte
Mantenimiento	Soporte
Sistemas	Soporte
EXTERNAS	
PUESTOS	NIVEL DE INTERACCION (TOTAL, PARCIAL Y/O SOPORTE)
Transportistas	Soporte
Agentes Aduanales	Soporte
Proveedores	Soporte
Clientes	Soporte

### 4.- PERFIL DEL PUESTO

EXPERIENCIA PARA DESARROLLAR LA POSICION:	NUMERO DE AÑOS: 1 año en el área de logística				
CONOCIMIENTOS ESPECIFICOS:	Logística y manejo de Excel.				
ESCOLARIDAD REQUERIDA:	Licenciatura en Comercio Internacional o Administración				
IDIOMA :	NO REQUIERE	QUE IDIOMA	% HABLADO	% ESCRITO	% LEIDO
		Inglés	90%	90%	90%

### 5.- DIMENSIONES DEL PUESTO

ADMINISTRACION DE PERSONAL.- N/A
ADMINISTRACION DE LA INFORMACION Y DE POLITICAS O PROCEDIMIENTO.- El puesto maneja facturas, cartas de instrucciones, cartas de embarques, pedimentos, reportes que puede compartir con las áreas involucradas en el proceso.
ADMINISTRACION DE RECURSOS.- (Presupuesto operativo o Gastos de Producción y/o Compras) N/A

### 6.- HABILIDADES (Indique los conocimientos y/o habilidades requeridas para dominar el puesto y el nivel de dominio requerido: AD = Altamente Desarrollado, D= Desarrollado, marque con una X.)

TECNICAS (Conocimientos y /o habilidades)	D	AD
Uso de paginas de internet para rastrear embarques		X
Excel		X
Oracle		X
PERSONALES (Actitudes)	D	AD
Facilidad de interacción con el personal		X
Confiabilidad		X
Responsabilidad		X

**7.- PARAMETROS:**

Tiempo de respuesta a requerimientos de fletes.

**8.- COMPETENCIAS:**

Conocimiento del manejo de embarques

REVISOR TITULAR DEL PUESTO

Ana Laura Ramos  
NOMBRE, FECHA Y FIRMA

APROBO JEFE INMEDIATO

Arely Santos Ventura  
NOMBRE, FECHA Y FIRMA

.: SÓLO PARA CONSULTA .:

**ANEXO DE COMPETENCIAS LABORALES**

<b>COMPETENCIAS ESTRATÉGICAS</b>	<b>NIVEL DE COMPETENCIA</b>
Estabilidad emocional	B
<b>COMPETENCIAS GENERALES</b>	<b>NIVEL DE COMPETENCIA</b>
Liderazgo para el cambio	A
Trabajo en equipo	A
Adaptabilidad/Flexibilidad	A
Innovación	A
Aprendizaje continuo	A
Orientación al cliente	B
Comunicación	A
Inglés	B
<b>COMPETENCIAS ESPECIFICAS</b>	<b>NIVEL DE COMPETENCIA</b>
Control de inventarios	A
Procesos de distribución	A
Derecho aduanero y de comercio	A
Proceso de importación y exportación	A

TITULO DEL PUESTO Auxiliar de comercio		FECHA DE ELABORACION 16 Agosto del 2012
AREA: Importaciones / Exportaciones	DEPARTAMENTO: Importaciones / Exportaciones	
PUESTO JEFE INMEDIATO: Supervisor de comercio		DIRECTOR O GERENTE DE AREA:
GRADO:	CLAVE DEL PUESTO:	PUNTAJE:

**1.- PROPOSITO GENERAL**

Dar soporte al cumplimiento del ordenamiento legal del sistema de inventario que maneja en la Planta de Sensata Technologies, manteniendo en funcionamiento el programa de fomento a la industria a favor de la Planta, para su regulación ante organismos gubernamentales, a fin de darle un beneficio al cliente.

**2.- FUNCIONES Y/O RESPONSABILIDADES**

FUNCIONES Y/O RESPONSABILIDADES	AREAS CLAVE
1.- Auditar físicamente los expedientes de comercio exterior.	1.1.- Recibiendo el expediente del agente aduanal. 1.2.- Revisando los campos significativos del pedimento. 1.3.- Solicitando la corrección en caso de algún error. 1.4.- Asegurando la integridad del expediente físico. 1.5.- Solicitando documentación al agente aduanal para los campos faltantes. 1.6.- Archivando los expedientes.
2.- Dar soporte a actividades extraordinarias del departamento.	2.1.- Recibiendo la información del proyecto o nuevas actividades del departamento. 2.2.- Proponiendo posibles acciones o soluciones. 2.3.- Llevando a cabo las nuevas actividades.

**3.- RELACIONES INTERNAS Y/O EXTERNAS**

INTERNAS	
PUESTOS	NIVEL DE INTERACCION (TOTAL, PARCIAL Y/O SOPORTE)
Finanzas	Soporte
Almacén	Soporte
EXTERNAS	
PUESTOS	NIVEL DE INTERACCION (TOTAL, PARCIAL Y/O SOPORTE)
Agentes aduanales	Soporte

**4.- PERFIL DEL PUESTO**

EXPERIENCIA PARA DESARROLLAR LA POSICION:	NUMERO DE AÑOS: 1 año en actividades administrativas.				
CONOCIMIENTOS ESPECIFICOS:	Ley Aduanera				
ESCOLARIDAD REQUERIDA:	Preparatoria en administración				
IDIOMA :	NO REQUIERE	QUE IDIOMA	% HABLADO	% ESCRITO	% LEIDO
		Inglés	0%	50%	50%

**5.- DIMENSIONES DEL PUESTO**

ADMINISTRACION DE PERSONAL.- N/A
ADMINISTRACION DE LA INFORMACION Y DE POLITICAS O PROCEDIMIENTO.- El puesto maneja documentación de los programas de libre comercio, de auditorias del SAT y programas de clientes y proveedores, certificados de origen, misma que puede ser compartida con otras áreas con la autorización del Gerente

del área.
ADMINISTRACION DE RECURSOS.- (Presupuesto operativo o Gastos de Producción y/o Compras)
N/A

**6.- HABILIDADES** (Indique los conocimientos y/o habilidades requeridas para dominar el puesto y el nivel de dominio requerido: AD = Altamente Desarrollado, D= Desarrollado, marque con una X.)

TECNICAS (Conocimientos y /o habilidades)	D	AD
Orientado a resultados	X	
Manejo de Ley y operación aduanal	X	
PERSONALES (Actitudes)	D	AD
Facilidad de relación con personas	X	
Honestidad	X	
Proactivo		X

**7.- PARAMETROS:**

Control de archivo físico contra el sistema oficial. Errores detectados en auditorías aleatorias.
--

**8.- COMPETENCIAS:**

Manejo de la ley aduanal
--------------------------

REVISO TITULAR DEL PUESTO

APROBO JEFE INMEDIATO

NOMBRE, FECHA Y FIRMA

Angelica Muñoz Gutierrez  
NOMBRE, FECHA Y FIRMA

**ANEXO DE COMPETENCIAS LABORALES**

<b>COMPETENCIAS ESTRATÉGICAS</b>	<b>NIVEL DE COMPETENCIA</b>
Estabilidad emocional	B
<b>COMPETENCIAS GENERALES</b>	<b>NIVEL DE COMPETENCIA</b>
Liderazgo para el cambio	A
Trabajo en equipo	A
Adaptabilidad/Flexibilidad	A
Innovación	A
Aprendizaje continuo	A
Orientado al cliente	B
Comunicación	A
Ingles	B
<b>COMPETENCIAS ESPECIFICAS</b>	<b>NIVEL DE COMPETENCIA</b>
Control de inventarios	B
Procesos de distribución	B
Derecho aduanero y de comercio	B
Proceso de importación y exportación	B

TITULO DEL PUESTO Auxiliar de Logística		FECHA DE ELABORACION 15 Agosto de 2012
AREA: Importaciones / Exportaciones	DEPARTAMENTO: Logística	
PUESTO JEFE INMEDIATO: Supervisor de Logística	DIRECTOR O GERENTE DE AREA:	
GRADO:	CLAVE DEL PUESTO:	PUNTAJE:

**1.- PROPOSITO GENERAL**

Asegurar que los costos de cadena de suministro sean los óptimos, por medio del control de los costos por fletes o de agentes aduanales.

**2.- FUNCIONES Y/O RESPONSABILIDADES**

FUNCIONES Y/O RESPONSABILIDADES	TAREAS CLAVE
1.- Reducir los costos de las importaciones mediante la implementación de estrategias que permitan disminuir el costo del producto.	1.1.- Actualizando la base de datos con información de las importaciones diarias para la estimación del costo. 1.2.- Asegurando que tanto la ruta como el transporte a utilizar, sean los mas convenientes para el costo del producto mediante su análisis antes de definirlos. 1.3.- Reportando los costos reales en forma semanal y mensual para determinar contra los presupuestos en donde hubo variación y soportarla.
2.- Recibir facturas de los agentes aduanales y transportistas por los fletes realizados para su trámite y pago.	2.1.- Recibiendo las facturas del agente aduanal o proveedor, asegurando que corresponda a algún embarque realizado. 2.2.- Verificando que las tarifas cobradas sean las correctas. 2.3.- Autorizando el pago de dicha factura enviándola al área de Finanzas para la elaboración del pago. 2.4.- Clarificando aquellas variaciones existentes con el proveedor.
3.- Elaborar las reservas de gastos, correspondientes a fletes que están pendientes de pago al final del mes.	3.1.- Analizando en el sistema los pagos que estén pendientes de realizarse por diversas causas. 3.2.- Realizando la reserva financiera por este concepto. 3.3.- Asegurando el cierre y cancelación de la reserva una vez que ésta se ha liquidado en su totalidad.
4.- Dar mantenimiento al sistema de Fletes.	4.1.- Haciendo auditorias mensuales a los reportes. 4.2.- Desarrollando nuevos módulos en el sistema. 4.3.- Mejorando y actualizando los módulos ya existentes.

**3.- RELACIONES INTERNAS Y/O EXTERNAS**

INTERNAS	
PUESTOS	NIVEL DE INTERACCION (TOTAL, PARCIAL Y/O SOPORTE)
Planeación	Soporte
Compras	Soporte
Finanzas	Soporte
EXTERNAS	
PUESTOS	NIVEL DE INTERACCION (TOTAL, PARCIAL Y/O SOPORTE)
Transportistas	Soporte
Agentes Aduanales	Soporte
Proveedores	Soporte
Clientes	Soporte

**4.- PERFIL DEL PUESTO**

EXPERIENCIA PARA DESARROLLAR LA POSICION:	NUMERO DE AÑOS: 1 año en actividades administrativas.
---	---

CONOCIMIENTOS ESPECIFICOS:		Logística, manejo de Excel y contabilidad			
ESCOLARIDAD REQUERIDA:		Preparatoria en administración			
IDIOMA :	NO REQUIERE	QUE IDIOMA	% HABLADO	% ESCRITO	% LEIDO
		Inglés	0%	50%	50%

**5.- DIMENSIONES DEL PUESTO**

ADMINISTRACION DE PERSONAL.- N/A
ADMINISTRACION DE LA INFORMACION Y DE POLITICAS O PROCEDIMIENTO.- El puesto maneja facturas, pedimentos, reportes que puede compartir con las áreas involucradas en el proceso.
ADMINISTRACION DE RECURSOS.- (Presupuesto operativo o Gastos de Producción y/o Compras) N/A

**6.- HABILIDADES** (Indique los conocimientos y/o habilidades requeridas para dominar el puesto y el nivel de dominio requerido: AD = Altamente Desarrollado, D= Desarrollado, marque con una X.)

TECNICAS (Conocimientos y /o habilidades)	D	AD
Uso de paginas de internet para rastrear embarques		X
Excel	X	
Oracle	X	
PERSONALES (Actitudes)	D	AD
Facilidad de interacción con el personal	X	
Confiabilidad		X
Responsabilidad		X

**7.- PARAMETROS:**

Tiempo de respuesta a requerimientos de fletes.
---

**8.- COMPETENCIAS:**

Conocimiento del manejo de embarques
--------------------------------------

REVISO TITULAR DEL PUESTO

Pablo Adrian Diaz  
NOMBRE, FECHA Y FIRMA

APROBO JEFE INMEDIATO

Arely Santos Ventura  
NOMBRE, FECHA Y FIRMA

**ANEXO DE COMPETENCIAS LABORALES**

<b>COMPETENCIAS ESTRATÉGICAS</b>	<b>NIVEL DE COMPETENCIA</b>
Estabilidad emocional	B
<b>COMPETENCIAS GENERALES</b>	<b>NIVEL DE COMPETENCIA</b>
Liderazgo para el cambio	A
Trabajo en equipo	A
Adaptabilidad/Flexibilidad	A
Innovación	A
Aprendizaje continuo	A
Orientado al cliente	B
Comunicación	A
Ingles	B
<b>COMPETENCIAS ESPECIFICAS</b>	<b>NIVEL DE COMPETENCIA</b>
Control de inventarios	A
Procesos de distribución	A

## 8.5 Anexo 5 – Pruebas psicométricas

### Gerente de Importaciones y exportaciones

The screenshot displays the 'ADMINISTRADOR DE PUESTOS - GERENTE DE IMPORTACIONES Y EXPORTACIONES (Nivel 1)' window. The interface includes a top navigation bar with 'Inicio', 'Catálogos', 'Requisiciones', 'Candidatos', 'Lista de Requisiciones', and 'Ayuda'. Below this is a menu with icons for 'Puestos', 'Gerencias', 'Departamentos', 'Áreas', and 'Escolaridad'. The main area is divided into three columns: a list of job positions, a column for selection criteria (HE, HC, HI, HII, IM, IN, JA, LA, LI), and a list of psychometric tests with checkboxes. The 'Gerente de Importaciones y Exportaciones' position is highlighted in blue. The tests listed include Narcisista, Obsesivo, Perseguido, Sarcástico, Teatral, Voluble, Adquisición de conocimiento y aprendizaje, Capacidad de juicio, Capacidad de mando, Capacidad de orientación, Capacidad de trato, Capacidad innovadora, Comunicación organizacional, Creatividad inventiva, Destreza lingüística, Disciplina, Disposición al reto, Espíritu de servicio, Estabilidad emocional, Estilo directivo, Flexibilidad, Fuerza de voluntad, Gestión de problemas, Honestidad / Rectitud, Inteligencia emocional, Liderazgo, Motivación, Perfil de ventas, Persuasión, Potencial conflictivo, Prudencia y discreción, Responsabilidad, Seguridad personal, Talento delegatorio, Talento emprendedor, Talento negociador, Talento organizativo, Temor laboral, Toma de decisiones, Trabajo en equipo, and Visión laboral. At the bottom, there are buttons for 'Facetas', 'Habilidades', and 'Guardar'. The Windows taskbar at the bottom shows the 'start' button, system tray, and the time '08:41'.

Job Position	Criteria	Psychometric Test	Status
DEVANADO, OPERADOR DE	HE	Narcisista	<input checked="" type="checkbox"/>
DEVOLUCIONES, AUXILIAR	HE	Obsesivo	<input type="checkbox"/>
DIBUJANTE COMERCIAL	HE	Perseguido	<input type="checkbox"/>
DIBUJANTE COPISTA	HE	Sarcástico	<input type="checkbox"/>
DIBUJANTE MECANICO	HE	Teatral	<input type="checkbox"/>
DIBUJANTE PROYECTISTA	HE	Voluble	<input type="checkbox"/>
DINAMITERO	HI	Adquisición de conocimiento y aprendizaje	<input type="checkbox"/>
DIRECTOR DE ESCUELA	HI	Capacidad de juicio	<input type="checkbox"/>
DIRECTOR DE OBRAS	HC	Capacidad de mando	<input type="checkbox"/>
DIRECTOR DE PROGRAMA	HC	Capacidad de orientación	<input checked="" type="checkbox"/>
DIRECTOR GENERAL	HC	Capacidad de trato	<input type="checkbox"/>
DISEADOR	HC	Capacidad innovadora	<input type="checkbox"/>
DISEADOR GRAFICO, PROF.	IM	Comunicación organizacional	<input type="checkbox"/>
DISEADOR INSTRUMENTOS C.L.	IM	Creatividad inventiva	<input type="checkbox"/>
DISEADOR TEXTIL, PROF.	IN	Destreza lingüística	<input type="checkbox"/>
DISEO, INGENIERO EN	IN	Disciplina	<input type="checkbox"/>
DISPLAYS, PREPARADOR DE	IN	Disposición al reto	<input type="checkbox"/>
DISTRIB. DE VENTAS, AUXILIAR	IN	Espíritu de servicio	<input type="checkbox"/>
DSDSDSDS	IN	Estabilidad emocional	<input checked="" type="checkbox"/>
EDECAN, EVENTOS	IN	Estilo directivo	<input type="checkbox"/>
EDIFICIO, ADMINISTRADOR DE	IN	Flexibilidad	<input type="checkbox"/>
ELECTRICISTA DE CASA	IN	Fuerza de voluntad	<input type="checkbox"/>
ELECTRICISTA OBRERO	IN	Gestión de problemas	<input type="checkbox"/>
ELECTRICISTA, INGENIERO	IN	Honestidad / Rectitud	<input checked="" type="checkbox"/>
ELECTRICISTA, TECNICO	IN	Inteligencia emocional	<input type="checkbox"/>
ELECTRONICA, INGENIERO	IN	Liderazgo	<input checked="" type="checkbox"/>
ELECTRONICA, TECNICO	IN	Motivación	<input type="checkbox"/>
EMBARQUES, AUXILIAR DE	IN	Perfil de ventas	<input type="checkbox"/>
EMBARQUES, CHECADOR	IN	Persuasión	<input checked="" type="checkbox"/>
EMPALMADOR DE CABLES	IN	Potencial conflictivo	<input type="checkbox"/>
EMPAQUETADO, OPERADOR DE	IN	Prudencia y discreción	<input type="checkbox"/>
EMPAQUETADOR	IN	Responsabilidad	<input type="checkbox"/>
ENCUADERNACION, OPERADOR DE	IN	Seguridad personal	<input type="checkbox"/>
ENCUESTADOR	IN	Talento delegatorio	<input type="checkbox"/>
ENFERMERA	IN	Talento emprendedor	<input type="checkbox"/>
ENFERMERA, AUXILIAR DE	JA	Talento negociador	<input checked="" type="checkbox"/>
ENFERMERAS, JEFA DE	LA	Talento organizativo	<input checked="" type="checkbox"/>
ENFERMERIA, LICENCIADA EN	LA	Temor laboral	<input type="checkbox"/>
ENGRASADOR DE MAQUINA	LA	Toma de decisiones	<input checked="" type="checkbox"/>
ENTRENADOR DEPORTIVO	LA	Trabajo en equipo	<input type="checkbox"/>
ENTRENAMIENTO, ENCARGADO DE	LA	Visión laboral	<input type="checkbox"/>
ENTREVISTADOR DE EMPLEO	LI		
EQUIPAJE, DESPACHADOR	HE		
ESTADIGRAFO	HE		
ESTADISTICAS, AUXILIAR DE	HE		
ESTAMPADOR	HE		
ESTIBADOR	HE		
ESTUDIO DE TIEMPOS, ING.	HI		
EVALUADOR COMPETENCIAS LABORALES	HI		
EXCAVADORA, OPERADOR DE	HC		
EXPLORADORES, JEFE DE	HC		
FABRICA, GERENTE DE	HC		
FABRICA, OPER. MAQUINAS DIGIT.	HC		
FABRICA, OPERADOR DE MAQUINAS	HC		
FACTURISTA, EMPLEADO	IM		
FARMACEUTICO	IM		
FARMACIA, AUXILIAR DE	IN		
FINANZAS, AUXILIAR DE	IN		
FINANZAS, GERENTE DE	IN		
FISICO MATEMATICO	IN		
FLOUROSCOPIO, OPERADOR DE	IN		
FONTANERO	IN		
FOTOGRAFADOR	IN		
FOTOGRAFO	IN		
FOTOMECANICO	IN		
FRESADORA, OPERADOR	IN		
FUNCIONARIO PUBLICO	IN		
FUTUROLOGO INDUSTRIAL	IN		
GACETILLERO	IN		
GASOLINA, EXPENDEDOR DE	IN		
GEOLOGO	IN		
GERENTE DE IMPORTACIONES Y EXPORTACIONES	IN		
GRABADOR	IN		
GRABADOR DE AGUA FUERTE	IN		
GRABADOR DE VIDRIO	IN		
GRABADOR EN RELIEVE	IN		
GRUA, OPERADOR DE	IN		
GUARDABOSQUES	JA		
GUARDABOSQUES, JEFE	LA		
GUARDAROPA, ENCARGADO DE	LA		
GUARDERIA, AUXILIAR DE	LA		
GUARDERIA, ENCARGADO DE	LA		
GUILLOTINA MEC. OPERADOR DE	LI		

## Supervisor de comercio

The screenshot displays the 'ADMINISTRADOR DE PUESTOS - SUPERVISOR DE COMERCIO (Nivel 2)' interface. The window title is 'Talent Test v3.03 - Premium'. The top navigation bar includes 'Inicio', 'Catálogos', 'Requisiciones', 'Candidatos', 'Lista de Requisiciones', and 'Ayuda'. Below this are icons for 'Puestos', 'Gerencias', 'Departamentos', 'Areas', and 'Escolaridad'. The main content area is divided into three sections: a left sidebar with actions (Agregar, Modificar, Inhabilitar, Inhabilitar Todos, Cerrar), a central list of job positions, and a right sidebar with a list of skills and their status.

**Job Positions List:**

- SUCURSAL, GERENTE DE
- SUMINISTROS, AUXILIAR DE
- SUPERVISOR (PROFESIONISTA)
- SUPERVISOR DE COMERCIO**
- SUPERVISOR DE LOGISTICA
- SUPERVISOR DE PROD. AREA
- SUPERVISOR DE PROD. LINEA
- SUPERVISOR GRAL. DE PRODUCCION
- TABACO, OPER. DE MAQUINA DE
- TABLAJERO
- TALLADOR DE JOYAS
- TALLADOR DE VIDRIO
- TAPICERO
- TAQUIGRAFO
- TAQUIGRAFO DE TRIBUNAL
- TAQUIGRAFO PUBLICO
- TASADOR
- TELECOMUNIC. INGENIERO EN
- TELEVISION, INGENIERO EN
- TELEVISION, MECANICO DE
- TERMINADOR DE METALES
- TERMODINAMICA, INGENIERO EN
- TIENDA, DEPENDIENTE
- TIENDA, JEFE DE
- TIENDA, OBRERO DE
- TINTORERO
- TIPOGRAFO
- TOMADOR DE TIEMPOS
- TOPOGRAFO, TECNICO
- TORNERO
- TORNERO DE PRIMERA
- TORNO AUTOMATICO OPER. DE
- TORNO REVOLVER, OPERADOR DE
- TORRE DE CONTROL AEROPUERTO
- TRACTORISTA
- TRADUCTOR
- TRAFICO, AUXILIAR DE
- TRANSMISION, INGENIERO EN
- TRANSPORTES, JEFE DE
- TURISTAS, GUIA DE
- VEHICULO ORUGA, CONDUCTOR
- VELADOR
- VENDEDOR
- VENDEDOR A CREDITO
- VENDEDOR CAMBACERO
- VENDEDOR INDUSTRIAL
- VENDEDOR INDUSTRIAL PROFESIONAL
- VENDEDOR MAYORISTA
- VENDEDOR MINORISTA
- VENDEDOR REPARTIDOR
- VENTANILLA ENCARGADO DE
- VENTAS, EMPLEADO DE
- VENTAS, GERENTE DE
- VENTAS, JEFE DE
- VESTIDO, OPERADOR DE INDUSTRIA
- VETERINARIO
- VIALIDAD INGENIERO
- VIALIDAD, TECNICO
- VIDRIERISTA
- VIDRIERO
- VIGILANTE
- VIVERO, CUIDADOR DE
- VUELO, INGENIERO DE
- VULCANIZADOR
- ZOOLOGO

**Skills List:**

- Narcisista
- Obsesivo
- Perseguido
- Sarcástico
- Teñtral
- Voluble
- Adquisición de conocimiento y aprendizaje
- Capacidad de juicio
- Capacidad de mando
- Capacidad de orientación
- Capacidad de trato
- Capacidad innovadora
- Comunicación organizacional
- Creatividad inventiva
- Destreza lingüística
- Disciplina
- Disposición al reto
- Espíritu de servicio
- Estabilidad emocional
- Estilo directivo
- Flexibilidad
- Fuerza de voluntad
- Gestión de problemas
- Honestidad / Rectitud
- Inteligencia emocional
- Liderazgo
- Motivación
- Perfil de ventas
- Persuasión
- Potencial conflictivo
- Prudencia y discreción
- Responsabilidad
- Seguridad personal
- Talento delegatorio
- Talento emprendedor
- Talento negociador
- Talento organizativo
- Temor laboral
- Toma de decisiones
- Trabajo en equipo
- Visión laboral

At the bottom, there is a status bar showing 'Activos Inactivos' with a count of '569 Puestos' and a 'Guardar' button.

## Supervisor de logística

Talent Test v3.03 - Premium

Inicio Catálogos Requisiciones Candidatos Lista de Requisiciones Ayuda

Puestos Gerencias Departamentos Áreas Escolaridad

### ADMINISTRADOR DE PUESTOS - SUPERVISOR DE LOGISTICA (Nivel 2)

**Agregar**  
**Modificar**  
**Inhabilitar**  
**Inhabilitar Todos**  
**Cerrar**

- SUCURSAL, GERENTE DE
- SUMINISTROS, AUXILIAR DE
- SUPERVISOR (PROFESIONISTA)
- SUPERVISOR DE COMERCIO
- SUPERVISOR DE LOGISTICA**
- SUPERVISOR DE PROD. AREA
- SUPERVISOR DE PROD. LINEA
- SUPERVISOR GRAL. DE PRODUCCION
- TABACO, OPER. DE MAQUINA DE
- TABLAJERO
- TALLADOR DE JOYAS
- TALLADOR DE VIDRIO
- TAPICERO
- TAQUIGRAFO
- TAQUIGRAFO DE TRIBUNAL
- TAQUIGRAFO PUBLICO
- TASADOR
- TELECOMUNIC. INGENIERO EN
- TELEVISION, INGENIERO EN
- TELEVISION, MECANICO DE
- TERMINADOR DE METALES
- TERMODINAMICA, INGENIERO EN
- TIENDA, DEPENDIENTE
- TIENDA, JEFE DE
- TIENDA, OBRERO DE
- TINTORERO
- TIPOGRAFO
- TOMADOR DE TIEMPOS
- TOPOGRAFO, TECNICO
- TORNERO
- TORNERO DE PRIMERA
- TORNO AUTOMATICO OPER. DE
- TORNO REVOLVER, OPERADOR DE
- TORRE DE CONTROL AEROPUERTO
- TRACTORISTA
- TRADUCTOR
- TRAFICO, AUXILIAR DE
- TRANSMISION, INGENIERO EN
- TRANSPORTES, JEFE DE
- TURISTAS, GUIA DE
- VEHICULO ORUGA, CONDUCTOR
- VELADOR
- VENDEDOR
- VENDEDOR A CREDITO
- VENDEDOR CAMBACERO
- VENDEDOR INDUSTRIAL
- VENDEDOR INDUSTRIAL PROFESIONAL
- VENDEDOR MAYORISTA
- VENDEDOR MINORISTA
- VENDEDOR REPARTIDOR
- VENTANILLA ENCARGADO DE
- VENTAS, EMPLEADO DE
- VENTAS, GERENTE DE
- VENTAS, JEFE DE
- VESTIDO, OPERADOR DE INDUSTRIA
- VETERINARIO
- VIALIDAD INGENIERO
- VIALIDAD, TECNICO
- VIDRIERISTA
- VIDRIERO
- VIGILANTE
- VIVERO, CUIDADOR DE
- VUELO, INGENIERO DE
- VULCANIZADOR
- ZOOLOGO

- Narcisista
- Obsesivo
- Perseguido
- Sarcástico
- Teñtral
- Voluble
- Adquisición de conocimiento y aprendizaje
- Capacidad de juicio
- Capacidad de mando
- Capacidad de orientación
- Capacidad de trato
- Capacidad innovadora
- Comunicación organizacional
- Creatividad inventiva
- Destreza lingüística
- Disciplina
- Disposición al reto
- Espíritu de servicio
- Estabilidad emocional
- Estilo directivo
- Flexibilidad
- Fuerza de voluntad
- Gestión de problemas
- Honestidad / Rectitud
- Inteligencia emocional
- Liderazgo
- Motivación
- Perfil de ventas
- Persuasión
- Potencial conflictivo
- Prudencia y discreción
- Responsabilidad
- Seguridad personal
- Talento delegatorio
- Talento emprendedor
- Talento negociador
- Talento organizativo
- Temor laboral
- Toma de decisiones
- Trabajo en equipo
- Visión laboral

Facetas  
Habilidades

Guardar

569 Puestos

08:43

## Analista de comercio

Inicio Catálogos Requisiciones Candidatos Lista de Requisiciones Ayuda

Puestos Gerencias Departamentos Áreas Escolaridad

ADMINISTRADOR DE PUESTOS - ANALISTA DE COMERCIO (Nivel 3)

Agregar Modificar Inhabilitar Inhabilitar Todos Cerrar

ADMINISTRADOR PUBLICO	AVION, ARMADOR DE	CA	<input checked="" type="checkbox"/>	Narcisista
ADMINISTRATIVO AUXILIAR	AVION, MECANICO DE	CA	<input type="checkbox"/>	Obsesivo
ADMINISTRATIVO GERENTE	BALANCES AUXILIAR DE	CA	<input type="checkbox"/>	Perseguido
ADMINISTRATIVO JEFE	BALANCIN O PRENSA OPERADOR	CA	<input type="checkbox"/>	Sarcástico
AERONAUTICO INGENIERO	BALCONERO	CA	<input type="checkbox"/>	Teñtral
AGRONOMO	BANCO CAJERO DE	CA	<input type="checkbox"/>	Voluble
AJUSTADOR	BANCO CAJERO PRINCIPAL	CA	<input checked="" type="checkbox"/>	Adquisición de conocimiento y aprendizaje
ALAMBIQUERO	BANCO GERENTE SUCURSAL	CE	<input type="checkbox"/>	Capacidad de juicio
ALBAIL	BARNIZADOR	CE	<input type="checkbox"/>	Capacidad de mando
ALBAIL AUXILIAR DE	BECARIO DE ADMINISTRACION	CE	<input checked="" type="checkbox"/>	Capacidad de orientación
ALMACEN AUXILIAR DE	BECARIO DE INGENIERIA	CH	<input type="checkbox"/>	Capacidad de trato
ALMACEN DEPENDIENTE	BIBLIOTECARIO	CH	<input checked="" type="checkbox"/>	Capacidad innovadora
ALMACEN JEFE DE	BIBLIOTECARIO AYUDANTE	CH	<input type="checkbox"/>	Comunicación organizacional
ALUMBRADO INGENIERO DE	BIBLIOTECONOMIA, LICENCIADO EN	CI	<input type="checkbox"/>	Creatividad inventiva
ANALISTA DE COMERCIO	BIOLOGO	CI	<input type="checkbox"/>	Destreza lingüística
ANALISTA DE INV. DE MERC	BOLETOS, CONTROL DE	CI	<input type="checkbox"/>	Disciplina
ANALISTA DE LOGISTICA	BOLSA EMPLEADO DE	CI	<input type="checkbox"/>	Disposición al reto
ANIMADOR FIESTAS INFANTILES	BOLSA, CORREDOR DE	CI	<input type="checkbox"/>	Espíritu de servicio
ANIMADOR RECREATIVO	BOMBA, OPERADOR DE	CL	<input checked="" type="checkbox"/>	Estabilidad emocional
ANTROPOLOGO	BOMBERO	CL	<input type="checkbox"/>	Estilo directivo
APILADOR	BOTANICO	CL	<input checked="" type="checkbox"/>	Flexibilidad
APODERADO	BOTICA, ENCARGADO DE	CL	<input type="checkbox"/>	Fuerza de voluntad
ARCHIVO AUXILIAR DE	BOTONES DE HOTEL	CC	<input type="checkbox"/>	Gestión de problemas
ARCHIVO EMPLEADO DE	BRUIDOR	CC	<input type="checkbox"/>	Honestidad / Rectitud
ARQUITECTO	BUZO INDUSTRIAL	CC	<input type="checkbox"/>	Inteligencia emocional
ARTISTA PLASTICO	CAJA, AUXILIAR DE	CC	<input checked="" type="checkbox"/>	Liderazgo
ASCENSORISTA	CAJERO	CC	<input type="checkbox"/>	Motivación
ASEGURADOR	CALANDRIA, OPERADOR DE	CC	<input type="checkbox"/>	Perfil de ventas
ASESOR DIRECTIVO	CALDEREIO	CC	<input type="checkbox"/>	Persuasión
ASESOR TECNICO	CALIFICACION, INGENIERO EN	CC	<input type="checkbox"/>	Potencial conflictivo
ASISTENTE SOCIAL	CALIBRADOR	CC	<input type="checkbox"/>	Prudencia y discreción
ASUNTOS ESCOLARES AUXILIAR	CALIDAD AUDITOR DE	CC	<input type="checkbox"/>	Responsabilidad
ASUNTOS LEGALES EMPLEADO	CALIDAD, AUXILIAR DE	CC	<input type="checkbox"/>	Seguridad personal
AUDITOR	CALIDAD, GERENTE DE	CC	<input type="checkbox"/>	Talento delegatorio
AUDITORIA AUXILIAR DE	CAMARERA	CC	<input type="checkbox"/>	Talento emprendedor
AUTOMOTRIZ, INGENIERO EN DISEÑO	CAMILLERO, AMBULANCIA	CC	<input type="checkbox"/>	Talento negociador
AUTOMOTRIZ, MECANICO	CAMION, CONDUCTOR DE	CC	<input type="checkbox"/>	Talento organizativo
AUTOMOTRIZ, OBRERO	CAMPO DE RECREO, DIRECTOR	CC	<input type="checkbox"/>	Temor laboral
AUTOR LITERARIO	CANTINERO	CC	<input type="checkbox"/>	Toma de decisiones
AUXILIAR DE COMERCIO	CAPACITACION, GERENTE DE	CC	<input checked="" type="checkbox"/>	Trabajo en equipo
AUXILIAR DE LOGISTICA	CAPACITACION, JEFE DE	CC	<input type="checkbox"/>	Visión laboral
AVION CAMARERA	CAPTURISTA DE DATOS PC	CC	<input type="checkbox"/>	

Facetas Habilidades Guardar

Talent Test v3.03 untkited - Paint 08:43

# Analista de logística

**ADMINISTRADOR DE PUESTOS - ANALISTA DE LOGISTICA (Nivel 3)**

<input checked="" type="checkbox"/>	Narcisista
<input type="checkbox"/>	Obsesivo
<input type="checkbox"/>	Perseguido
<input type="checkbox"/>	Sarcástico
<input type="checkbox"/>	Teñtral
<input type="checkbox"/>	Voluble
<input checked="" type="checkbox"/>	Adquisición de conocimiento y aprendizaje
<input type="checkbox"/>	Capacidad de juicio
<input type="checkbox"/>	Capacidad de mando
<input checked="" type="checkbox"/>	Capacidad de orientación
<input type="checkbox"/>	Capacidad de trato
<input checked="" type="checkbox"/>	Capacidad innovadora
<input type="checkbox"/>	Comunicación organizacional
<input type="checkbox"/>	Creatividad inventiva
<input type="checkbox"/>	Destreza lingüística
<input type="checkbox"/>	Disciplina
<input type="checkbox"/>	Disposición al reto
<input type="checkbox"/>	Espíritu de servicio
<input checked="" type="checkbox"/>	Estabilidad emocional
<input type="checkbox"/>	Estilo directivo
<input checked="" type="checkbox"/>	Flexibilidad
<input type="checkbox"/>	Fuerza de voluntad
<input type="checkbox"/>	Gestión de problemas
<input type="checkbox"/>	Honestidad / Rectitud
<input type="checkbox"/>	Inteligencia emocional
<input checked="" type="checkbox"/>	Liderazgo
<input type="checkbox"/>	Motivación
<input type="checkbox"/>	Perfil de ventas
<input type="checkbox"/>	Persuasión
<input type="checkbox"/>	Potencial conflictivo
<input type="checkbox"/>	Prudencia y discreción
<input type="checkbox"/>	Responsabilidad
<input type="checkbox"/>	Seguridad personal
<input type="checkbox"/>	Talento delegatorio
<input type="checkbox"/>	Talento emprendedor
<input type="checkbox"/>	Talento negociador
<input type="checkbox"/>	Talento organizativo
<input type="checkbox"/>	Temor laboral
<input type="checkbox"/>	Toma de decisiones
<input checked="" type="checkbox"/>	Trabajo en equipo
<input type="checkbox"/>	Visión laboral

## Auxiliar de comercio

**ADMINISTRADOR DE PUESTOS - AUXILIAR DE COMERCIO (Nivel 4)**

<input checked="" type="checkbox"/> Narcisista
<input type="checkbox"/> Obsesivo
<input type="checkbox"/> Perseguido
<input type="checkbox"/> Sarcástico
<input type="checkbox"/> Teatral
<input type="checkbox"/> Voluble
<input type="checkbox"/> Adquisición de conocimiento y aprendizaje
<input type="checkbox"/> Capacidad de juicio
<input type="checkbox"/> Capacidad de mando
<input type="checkbox"/> Capacidad de orientación
<input type="checkbox"/> Capacidad de trato
<input type="checkbox"/> Capacidad innovadora
<input type="checkbox"/> Comunicación organizacional
<input type="checkbox"/> Creatividad inventiva
<input type="checkbox"/> Destreza lingüística
<input type="checkbox"/> Disciplina
<input type="checkbox"/> Disposición al reto
<input type="checkbox"/> Espíritu de servicio
<input type="checkbox"/> Estabilidad emocional
<input type="checkbox"/> Estilo directivo
<input checked="" type="checkbox"/> Flexibilidad
<input type="checkbox"/> Fuerza de voluntad
<input type="checkbox"/> Gestión de problemas
<input type="checkbox"/> Honestidad / Rectitud
<input type="checkbox"/> Inteligencia emocional
<input checked="" type="checkbox"/> Liderazgo
<input type="checkbox"/> Motivación
<input type="checkbox"/> Perfil de ventas
<input type="checkbox"/> Persuasión
<input type="checkbox"/> Potencial conflictivo
<input type="checkbox"/> Prudencia y discreción
<input type="checkbox"/> Responsabilidad
<input type="checkbox"/> Seguridad personal
<input type="checkbox"/> Talento delegatorio
<input type="checkbox"/> Talento emprendedor
<input type="checkbox"/> Talento negociador
<input type="checkbox"/> Talento organizativo
<input type="checkbox"/> Temor laboral
<input type="checkbox"/> Toma de decisiones
<input checked="" type="checkbox"/> Trabajo en equipo
<input type="checkbox"/> Visión laboral

Facetas  
Habilidades

Guardar

## Auxiliar de logística

Talent Test v3.03 - Premium

Inicio Catálogos Requisiciones Candidatos Lista de Requisiciones Ayuda

Puestos Gerencias Departamentos Areas Escolaridad

**ADMINISTRADOR DE PUESTOS - AUXILIAR DE LOGISTICA (Nivel 4)**

	ADMINISTRADOR PUBLICO	AVION, ARMADOR DE	CA	<input checked="" type="checkbox"/>	Narcisista
	ADMINISTRATIVO AUXILIAR	AVION, MECANICO DE	CA	<input type="checkbox"/>	Obsesivo
	ADMINISTRATIVO GERENTE	BALANCES AUXILIAR DE	CA	<input type="checkbox"/>	Perseguido
	ADMINISTRATIVO JEFE	BALANCIN O PRENSA OPERADOR	CA	<input type="checkbox"/>	Sarcástico
	AERONAUTICO INGENIERO	BALCONERO	CA	<input type="checkbox"/>	Teñtral
	AGRONOMO	BANCO CAJERO DE	CA	<input type="checkbox"/>	Voluble
	AJUSTADOR	BANCO CAJERO PRINCIPAL	CA	<input checked="" type="checkbox"/>	Adquisición de conocimiento y aprendizaje
	ALAMBIQUERO	BANCO GERENTE SUCURSAL	CE	<input type="checkbox"/>	Capacidad de juicio
	ALBAIL	BARNIZADOR	CE	<input type="checkbox"/>	Capacidad de mando
	ALBAIL AUXILIAR DE	BECARIO DE ADMINISTRACION	CE	<input checked="" type="checkbox"/>	Capacidad de orientación
	ALMACEN AUXILIAR DE	BECARIO DE INGENIERIA	CH	<input type="checkbox"/>	Capacidad de trato
	ALMACEN DEPENDIENTE	BIBLIOTECARIO	CH	<input checked="" type="checkbox"/>	Capacidad innovadora
	ALMACEN JEFE DE	BIBLIOTECARIO AYUDANTE	CH	<input type="checkbox"/>	Comunicación organizacional
	ALUMBRADO INGENIERO DE	BIBLIOTECONOMIA, LICENCIADO EN	CI	<input type="checkbox"/>	Creatividad inventiva
	ANALISTA DE COMERCIO	BIOLOGO	CI	<input type="checkbox"/>	Destreza lingüística
	ANALISTA DE INV. DE MERC	BOLETOS, CONTROL DE	CI	<input type="checkbox"/>	Disciplina
	ANALISTA DE LOGISTICA	BOLSA EMPLEADO DE	CI	<input type="checkbox"/>	Disposición al reto
	ANIMADOR FIESTAS INFANTILES	BOLSA, CORREDOR DE	CI	<input type="checkbox"/>	Espíritu de servicio
	ANIMADOR RECREATIVO	BOMBA, OPERADOR DE	CL	<input checked="" type="checkbox"/>	Estabilidad emocional
	ANTROPOLOGO	BOMBERO	CL	<input type="checkbox"/>	Estilo directivo
	APILADOR	BOTANICO	CL	<input checked="" type="checkbox"/>	Flexibilidad
	APODERADO	BOTICA, ENCARGADO DE	CL	<input type="checkbox"/>	Fuerza de voluntad
	ARCHIVO AUXILIAR DE	BOTONES DE HOTEL	CC	<input type="checkbox"/>	Gestión de problemas
	ARCHIVO EMPLEADO DE	BRUIDOR	CC	<input type="checkbox"/>	Honestidad / Rectitud
	ARQUITECTO	BUZO INDUSTRIAL	CC	<input type="checkbox"/>	Inteligencia emocional
	ARTISTA PLASTICO	CAJA, AUXILIAR DE	CC	<input checked="" type="checkbox"/>	Liderazgo
	ASCENSORISTA	CAJERO	CC	<input type="checkbox"/>	Motivación
	ASEGURADOR	CALANDRIA, OPERADOR DE	CC	<input type="checkbox"/>	Perfil de ventas
	ASESOR DIRECTIVO	CALDERERO	CC	<input type="checkbox"/>	Persuasión
	ASESOR TECNICO	CALIFICACION, INGENIERO EN	CC	<input type="checkbox"/>	Potencial conflictivo
	ASISTENTE SOCIAL	CALIBRADOR	CC	<input type="checkbox"/>	Prudencia y discreción
	ASUNTOS ESCOLARES AUXILIAR	CALIDAD AUDITOR DE	CC	<input type="checkbox"/>	Responsabilidad
	ASUNTOS LEGALES EMPLEADO	CALIDAD, AUXILIAR DE	CC	<input type="checkbox"/>	Seguridad personal
	AUDITOR	CALIDAD, GERENTE DE	CC	<input type="checkbox"/>	Talento delegatorio
	AUDITORIA AUXILIAR DE	CAMARERA	CC	<input type="checkbox"/>	Talento emprendedor
	AUTOMOTRIZ, INGENIERO EN DISEÑO	CAMILLERO, AMBULANCIA	CC	<input type="checkbox"/>	Talento negociador
	AUTOMOTRIZ, MECANICO	CAMION, CONDUCTOR DE	CC	<input type="checkbox"/>	Talento organizativo
	AUTOMOTRIZ, OBRERO	CAMPO DE RECREO, DIRECTOR	CC	<input type="checkbox"/>	Temor laboral
	AUTOR LITERARIO	CANTINERO	CC	<input type="checkbox"/>	Toma de decisiones
	AUXILIAR DE COMERCIO	CAPACITACION, GERENTE DE	CC	<input checked="" type="checkbox"/>	Trabajo en equipo
	AUXILIAR DE LOGISTICA	CAPACITACION, JEFE DE	CC	<input type="checkbox"/>	Visión laboral
	AVION CAMARERA	CAPTURISTA DE DATOS PC	CC	<input type="checkbox"/>	

Facetas Habilidades Guardar

569 Puestos

Talent Test v3.03 untkited - Paint 08:45

## 8.6 Anexo 6 – Formatos de entrevistas por competencias laborales

### FORMATO DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUCUTRADA

PUESTO: Gerente de Importaciones y Exportaciones

FECHA: \_\_\_\_\_

CANDIDATO: \_\_\_\_\_

ENTREVISTADOR: \_\_\_\_\_

#### Competencia de estabilidad emocional

- ¿Sabes identificar las causas reales de tus emociones? Dame un ejemplo
- ¿Dime ejemplos de situaciones en donde hayas empezado algo pero no lo pudiste terminar y explica por qué?
- ¿Por qué saliste de tu anterior trabajo?
- Pláticame una situación adversa que hayas enfrentado en tu vida y como la afrontaste

#### Competencia de toma de decisiones

- ¿Cuéntame de las decisiones más difíciles y trascendentes que tomaste en tu anterior trabajo? ¿En que te basaste para tomar esa decisión? ¿Qué impacto tuvieron en los resultados de la compañía?

#### Competencia de liderazgo

- ¿Cómo motivas a tus colaboradores, tanto directos como indirectos?
- ¿Cómo comunicas, transmites y decodificas los objetivos de la gestión de la compañía?
- ¿Tienes un back-up para tu puesto? ¿Cómo surgió? ¿Cómo incentivas su desarrollo?
- ¿Cómo haces para mantener informado a tu staff a lo relativo a actividades de la compañía que puedan alertar a su sector?

#### Competencia de persuasión

- ¿Sientes que los otros te escuchan cuando hablas? ¿Piensas que los otros hacen lo que les dices? Cuéntame anécdotas de muestren tanto que si como que no lo hacen
- ¿A que personajes famosos admiras? ¿Qué valoras de ellos? ¿Por qué crees que causan ese efecto en otras personas?
- ¿Qué imagen piensas que dejas en los demás? ¿Qué haces para que eso suceda?

- ¿Qué piensas de las personas que utilizan sus capacidades para influenciar a otros? ¿Lo juzgas correcto?

#### Competencia de integridad

- La honestidad, la palabra empeñada y la confianza ¿Son valores importantes en la organización donde usted se desempeña? ¿Cómo se premian? ¿Usted alguna vez a sido premiado o reconocido por esto?
- ¿Qué representan la honestidad y la confiabilidad en su escala de valores en el trabajo? Descríbeme una situación en la que su integridad haya sido puesta a prueba, ¿Qué beneficios o resultados obtuvo después de la acción?
- ¿Qué imagen en materia de integridad, confianza, credibilidad, crees que tienes tú, tus clientes, tus proveedores y la comunidad de negocios en general?

#### Competencia de administración del tiempo

- ¿Planificas de antemano lo que quieres lograr durante tu jornada? Bríndame algunos ejemplos
- ¿Dedicas tiempo a diario para pensar acerca de lo que estas haciendo y para que lo haces?
- ¿Esta tu entorno de trabajo bien organizado y en orden?
- Respetas los plazos y terminas tus tareas a tiempo, de ejemplos de esto
- ¿Qué actividades considerabas importante y cuales considerabas secundarias en tu anterior trabajo y por qué?

#### Competencia de visión

- ¿Cuáles son las áreas o divisiones más estratégicas de su organización que controlas actualmente?
- ¿Qué sueños u objetivos ha definido para su división o departamento que hayan aumentado la importancia de la empresa en la consecución de la estrategia o visión organizacional?

#### Competencia de administración de proyectos

- Relátame como se dirigen los proyectos en tu trabajo, ¿Cuál es tu rol específico en ese sentido? ¿Priorizas el cumplimiento de los plazos o la claridad del trabajo? Bríndame ejemplos
- ¿Cómo evalúas el desempeño del equipo al que diriges? Además de ti, ¿Alguien más lo supervisa?

- ¿Quién efectúa el control de recursos para el proyecto? ¿Cuál es tu papel específico en ese tema?

#### Competencia de orientación a resultados

- ¿Quién fija los resultados y metas a alcanzar? ¿Qué opinas de ellos? ¿Por qué?
- ¿Cuál fue tu nivel o grado de logros en tu último ejercicio o periodo de evaluación? ¿Por qué piensas que llegaste a ese nivel?
- Si tú gerente o director fija nuevas metas, ¿Cómo te sientes? Bríndame un ejemplo de esta situación, ¿Qué hizo? ¿Cuál fue el resultado?
- Si tu gerente o director fija nuevas metas que no compartes, ¿Cómo reaccionas? Bríndame un ejemplo de esta situación, ¿Qué hiciste? ¿Cuál fue el resultado?

#### Competencia de negociación

- Cuéntame de alguna negociación difícil que hayas tenido que manejar
- Cuéntame cómo manejaste alguna negociación que fuese relativamente difícil, con una persona conocida o un amigo
- Cuéntame si alguna vez tuviste que realizar una negociación con una persona desagradable o que te saca de tus casillas, ¿Cómo lo manejaste?
- ¿Cómo planeas una negociación? ¿Qué haces después de finalizarla?

#### Competencia de idioma ingles

- Tell me your activities in your last job
- Tell me about the things you did not like to do in your last job
- Tell me about the things you liked to do in your last job
- Why are you looking for this job opportunity?
- Why should you be chosen to work in this company?
- How do you see yourself in five years from now?
- Tell me about you three greatest achievements?
- What are your hobbies?
- What are your strengths?
- What are your weaknesses?

#### Competencia de control de inventarios

- ¿Qué es un inventario?
- ¿Cuál es la importancia de tener un buen control de inventarios?
- ¿Cómo puedes sacar el costo de un inventario inexacto?

- ¿Qué acciones se toman para tener un inventario exacto?
- ¿Qué porcentaje de exactitud en el registro de inventarios tenias en tu anterior trabajo?
- ¿Cómo contribuías a ese porcentaje de exactitud? ¿Lo consideras bueno o no?

#### Competencia de procesos de distribución

- ¿Qué es una cadena de suministro? ¿Qué es logística?
- ¿Qué significan las siglas IMMEX y beneficio tiene las empresas IMMEX?
- ¿En tu anterior trabajo como identificaban y seleccionaban los canales de distribución a utilizar?
- ¿Cuáles son las variables y como hacia el análisis de capacidad de producción o suministro? ¿Utilizabas algún sistema ERP para esto?
- ¿Cuáles son los tipos de tráfico?
- ¿Qué es la logística?
- ¿Qué es un material peligroso?
- ¿Pueden cruzar mercancías peligrosas por Laredo?
- ¿Qué es MSDS?

#### Competencia de derecho aduanero y de comercio

- ¿Cómo explicarías que es el derecho aduanero?
- ¿Qué es una aduana? ¿En tu anterior trabajo para que tipo de situaciones tenias contacto con ellas?
- ¿Para que es competente una aduana? O ¿Qué puede hacer y que no una aduana?
- ¿De que organismo gubernamental depende la actividad aduanal?
- Menciona y explica 3 ordenamientos jurídicos que regulan la operaciones en materia aduanera.
- Menciona y explica los regímenes aduaneros previstos por la Ley.
- ¿Cuáles son los documentos que deben de conformar un expediente de comercio exterior, para comprobar el cumplimiento de las obligaciones marcadas por la Ley de Comercio y la Ley de Comercio exterior?
- ¿Qué es un despacho aduanero?
- ¿Qué es un agente aduanal y menciona 3 obligaciones de los agentes aduanales según la Ley Aduanera?

## FORMATO DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUCUTRADA

**PUESTO: Supervisor de comercio**

FECHA: \_\_\_\_\_

CANDIDATO: \_\_\_\_\_

ENTREVISTADOR: \_\_\_\_\_

### Competencia de estabilidad emocional

- ¿Sabes identificar las causas reales de tus emociones? Dame un ejemplo
- ¿Dime ejemplos de situaciones en donde hayas empezado algo pero no lo pudiste terminar y explica por qué?
- ¿Por qué saliste de tu anterior trabajo?
- Platícame una situación adversa que hayas enfrentado en tu vida y como la afrontaste

### Competencia de orientación al cliente

- Como sabes, los clientes pueden ser tanto los que compran los productos o servicios como aquellos otros dentro de la misma organización, que solicitan nuestros servicios, ¿Con quienes te relacionabas en tu actividad diaria? ¿Cómo era esta relación?
- Mas allá de tu relación concreta, ¿Cuáles son tus sentimientos hacia tus clientes internos o externos? ¿Tú deseas deleitarlos? Bríndame ejemplos.
- ¿Cómo respondes al sentido de urgencia de las demandas de los clientes?
- ¿Cuál fue el último cliente que perdiste? ¿Cuál fue la última situación conflictiva que tuviste con alguno de ellos?
- ¿Qué procedimientos se han implementado durante tu gestión o tiempo en tu puesto, para evaluar la satisfacción del cliente (Interno o Externo) con respecto a los servicios prestados?
- ¿Has considerado la repercusión de tu servicio en los clientes de tus clientes?
- ¿En tu periodo de gestión se han implementado mejoras en los procedimientos administrativos y en los circuitos de información, que hayan mejorado la satisfacción de tu cliente?

### Competencia de orientación a resultados

- ¿Quién fija los resultados y metas a alcanzar? ¿Qué opinas de ellos? ¿Por qué?
- ¿Cuál fue tu nivel o grado de logros en tu último ejercicio o periodo de evaluación? ¿Por qué piensas que llegaste a ese nivel?
- Si tu gerente o director fija nuevas metas, ¿Cómo te sientes? Bríndame un ejemplo de esta situación, ¿Qué hizo? ¿Cuál fue el resultado?
- Si tu gerente o director fija nuevas metas que no compartes, ¿Cómo reaccionas? Bríndame un ejemplo de esta situación, ¿Qué hiciste? ¿Cuál fue el resultado?

#### Competencia de mejora continúa

- ¿Hiciste alguna mejora a los procesos en tu anterior trabajo? ¿Cómo surgió la idea? ¿Cómo la implementaste? ¿Se le ha hecho alguna modificación?
- ¿Cuándo propones alguna mejora, tus compañeros o jefe normalmente la aceptan o la rechazan? Bríndame algunos ejemplos
- ¿Cuándo implementas alguna mejora, le das seguimiento a la misma? Bríndame algunos ejemplos

#### Competencia de desarrollo de recursos humanos

- ¿Cuentas con un plan de desarrollo de carrera para tus colaboradores? ¿Cómo lo implementaste? ¿Qué resultados obtuviste?
- ¿Cuáles son los métodos que has encontrado más útiles para desarrollar a tus colaboradores?
- ¿Alguien más en la empresa sabe como funciona tú área o departamento?
- Supón que vas a ser promovido mañana, ¿Alguna persona de tu equipo esta lista para remplazarte?

#### Competencia de motivación

- Describe una jornada extenuante para ti, ese día en particular en el que llegaste a un estado de agotamiento, sabiendo que faltaba tarea por realizar ¿Cómo manejaste esa situación? ¿Cuáles fueron los resultados de la estrategia utilizada?
- Bríndame un ejemplo de alguna tarea en especial en el trabajo que te haya demandando un esfuerzo importante durante un largo periodo de tiempo, ¿Cómo la emprendiste? ¿Cuál fue el resultado?

#### Competencia de seguridad y disciplina

- ¿Conoces cual era el reglamento o normas de tu anterior trabajo? ¿Sabes cual era el objetivo de estas? Cuéntame de las que consideras mas importantes
- En tu anterior trabajo, ¿Tuviste alguna sanción o llamada de atención por no cumplir algún reglamento?
- ¿Normalmente actúas bajo los procedimientos de seguridad para no tener problemas o por convicción propia?

#### Competencia de administración de proyectos

- Relátame como se dirigen los proyectos en tu trabajo, ¿Cuál es tu rol específico en ese sentido? ¿Priorizas el cumplimiento de los plazos o la claridad del trabajo? Bríndame ejemplos
- ¿Cómo evalúas el desempeño del equipo al que diriges? Además de ti, ¿Alguien mas lo supervisa?
- ¿Quién efectúa el control de recursos para el proyecto? ¿Cuál es tu papel específico en ese tema?

#### Competencia de administración del tiempo

- ¿Planificas de antemano lo que quieres lograr durante tu jornada? Bríndame algunos ejemplos
- ¿Dedicas tiempo a diario para pensar acerca de lo que estas haciendo y para que lo haces?
- ¿Esta tu entorno de trabajo bien organizado y en orden?
- Respetas los plazos y terminas tus tareas a tiempo, de ejemplos de esto
- ¿Qué actividades considerabas importante y cuales considerabas secundarias en tu anterior trabajo y por qué?

#### Competencia de negociación

- Cuéntame de alguna negociación difícil que hayas tenido que manejar
- Cuéntame como manejaste alguna negociación que fuese relativamente difícil, con una persona conocida o un amigo
- Cuéntame si alguna vez tuviste que realizar una negociación con una persona desagradable o que te saca de tus casillas, ¿Cómo lo manejaste?
- ¿Cómo planeas una negociación? ¿Qué haces después de finalizarla?

#### Competencia de idioma ingles

- Tell me your activities in your last job
- Tell me about the things you did not like to do in your last job
- Tell me about the things you liked to do in your last job
- Why are you looking for this job opportunity?
- Why should you be chosen to work in this company?
- How do you see yourself in five years from now?
- Tell me about you three greatest achievements?
- What are your hobbies?
- What are your strengths?
- What are your weaknesses?

#### Competencia de control de inventarios

- ¿Qué es un inventario?
- ¿Cuál es la importancia de tener un buen control de inventarios?
- ¿Cómo puedes sacar el costo de un inventario inexacto?
- ¿Qué acciones se toman para tener un inventario exacto?
- ¿Qué porcentaje de exactitud en el registro de inventarios tenias en tu anterior trabajo?
- ¿Cómo contribuías a ese porcentaje de exactitud? ¿Lo consideras bueno o no?

#### Competencia de procesos de distribución

- ¿Qué es una cadena de suministro? ¿Qué es logística?
- ¿Qué significan las siglas IMMEX y beneficio tiene las empresas IMMEX?
- ¿En tu anterior trabajo como identificaban y seleccionaban los canales de distribución a utilizar?
- ¿Cuáles son las variables y como hacia el análisis de capacidad de producción o suministro? ¿Utilizabas algún sistema ERP para esto?
- ¿Cuáles son los tipos de tráfico?
- ¿Qué es la logística?
- ¿Qué es un material peligroso?
- ¿Pueden cruzar mercancías peligrosas por Laredo?
- ¿Qué es MSDS?

#### Competencia de derecho aduanero y de comercio

- ¿Cómo explicarías que es el derecho aduanero?
- ¿Qué es una aduana? ¿En tu anterior trabajo para que tipo de situaciones tenias contacto con ellas?
- ¿Para que es competente una aduana? O ¿Qué puede hacer y que no una aduana?
- ¿De que organismo gubernamental depende la actividad aduanal?
- Menciona y explica 3 ordenamientos jurídicos que regulan la operaciones en materia aduanera.
- Menciona y explica los regímenes aduaneros previstos por la Ley.
- ¿Cuáles son los documentos que deben de conformar un expediente de comercio exterior, para comprobar el cumplimiento de las obligaciones marcadas por la Ley de Comercio y la Ley de Comercio exterior?
- ¿Qué es un despacho aduanero?
- ¿Qué es un agente aduanal y menciona 3 obligaciones de los agentes aduanales según la Ley Aduanera?

## FORMATO DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUCUTRADA

**PUESTO:** Supervisor de logística

**FECHA:** \_\_\_\_\_

**CANDIDATO:** \_\_\_\_\_

**ENTREVISTADOR:** \_\_\_\_\_

### Competencia de estabilidad emocional

- ¿Sabes identificar las causas reales de tus emociones? Dame un ejemplo
- ¿Dime ejemplos de situaciones en donde hayas empezado algo pero no lo pudiste terminar y explica por qué?
- ¿Por qué saliste de tu anterior trabajo?
- Plátame una situación adversa que hayas enfrentado en tu vida y como la afrontaste

### Competencia de orientación al cliente

- Como sabes, los clientes pueden ser tanto los que compran los productos o servicios como aquellos otros dentro de la misma organización, que solicitan nuestros servicios, ¿Con quienes te relacionabas en tu actividad diaria? ¿Cómo era esta relación?
- Mas allá de tu relación concreta, ¿Cuáles son tus sentimientos hacia tus clientes internos o externos? ¿Tú deseas deleitarlos? Bríndame ejemplos.
- ¿Cómo respondo al sentido de urgencia de las demandas de los clientes?
- ¿Cuál fue el último cliente que perdiste? ¿Cuál fue la última situación conflictiva que tuviste con alguno de ellos?
- ¿Qué procedimientos se han implementado durante tu gestión o tiempo en tu puesto, para evaluar la satisfacción del cliente (Interno o Externo) con respecto a los servicios prestados?
- ¿Has considerado la repercusión de tu servicio en los clientes de tus clientes?
- ¿En tu periodo de gestión se han implementado mejoras en los procedimientos administrativos y en los circuitos de información, que hayan mejorado la satisfacción de tu cliente?

### Competencia de orientación a resultados

- ¿Quién fija los resultados y metas a alcanzar? ¿Qué opinas de ellos? ¿Por qué?
- ¿Cuál fue tu nivel o grado de logros en tu último ejercicio o periodo de evaluación? ¿Por qué piensas que llegaste a ese nivel?

- Si tu gerente o director fija nuevas metas, ¿Cómo te sientes? Bríndame un ejemplo de esta situación, ¿Qué hizo? ¿Cuál fue el resultado?
- Si tu gerente o director fija nuevas metas que no compartes, ¿Cómo reaccionas? Bríndame un ejemplo de esta situación, ¿Qué hiciste? ¿Cuál fue el resultado?

#### Competencia de mejora continúa

- ¿Hiciste alguna mejora a los procesos en tu anterior trabajo? ¿Cómo surgió la idea? ¿Cómo la implementaste? ¿Se le ha hecho alguna modificación?
- ¿Cuándo propones alguna mejora, tus compañeros o jefe normalmente la aceptan o la rechazan? Bríndame algunos ejemplos
- ¿Cuándo implementas alguna mejora, le das seguimiento a la misma? Bríndame algunos ejemplos

#### Competencia de desarrollo de recursos humanos

- ¿Cuentas con un plan de desarrollo de carrera para tus colaboradores? ¿Cómo lo implementaste? ¿Qué resultados obtuviste?
- ¿Cuáles son los métodos que has encontrado más útiles para desarrollar a tus colaboradores?
- ¿Alguien más en la empresa sabe como funciona tú área o departamento?
- Supón que vas a ser promovido mañana, ¿Alguna persona de tu equipo esta lista para remplazarte?

#### Competencia de motivación

- Describe una jornada extenuante para ti, ese día en particular en el que llegaste a un estado de agotamiento, sabiendo que faltaba tarea por realizar ¿Cómo manejaste esa situación? ¿Cuáles fueron los resultados de la estrategia utilizada?
- Bríndame un ejemplo de alguna tarea en especial en el trabajo que te haya demandando un esfuerzo importante durante un largo periodo de tiempo, ¿Cómo la emprendiste? ¿Cuál fue el resultado?

#### Competencia de seguridad y disciplina

- ¿Conoces cual era el reglamento o normas de tu anterior trabajo? ¿Sabes cual era el objetivo de estas? Cuéntame de las que consideras mas importantes

- En tu anterior trabajo, ¿Tuviste alguna sanción o llamada de atención por no cumplir algún reglamento?
- ¿Normalmente actúas bajo los procedimientos de seguridad para no tener problemas o por convicción propia?

#### Competencia de administración de proyectos

- Relátame como se dirigen los proyectos en tu trabajo, ¿Cuál es tu rol específico en ese sentido? ¿Priorizas el cumplimiento de los plazos o la claridad del trabajo? Bríndame ejemplos
- ¿Cómo evaluas el desempeño del equipo al que diriges? Además de ti, ¿Alguien más lo supervisa?
- ¿Quién efectúa el control de recursos para el proyecto? ¿Cuál es tu papel específico en ese tema?

#### Competencia de administración del tiempo

- ¿Planificas de antemano lo que quieres lograr durante tu jornada? Bríndame algunos ejemplos
- ¿Dedicas tiempo a diario para pensar acerca de lo que estas haciendo y para que lo haces?
- ¿Esta tu entorno de trabajo bien organizado y en orden?
- Respetas los plazos y terminas tus tareas a tiempo, de ejemplos de esto
- ¿Qué actividades considerabas importante y cuales considerabas secundarias en tu anterior trabajo y por qué?

#### Competencia de negociación

- Cuéntame de alguna negociación difícil que hayas tenido que manejar
- Cuéntame como manejaste alguna negociación que fuese relativamente difícil, con una persona conocida o un amigo
- Cuéntame si alguna vez tuviste que realizar una negociación con una persona desagradable o que te saca de tus casillas, ¿Cómo lo manejaste?
- ¿Cómo planeas una negociación? ¿Qué haces después de finalizarla?

#### Competencia de idioma ingles

- Tell me your activities in your last job
- Tell me about the things you did not like to do in your last job
- Tell me about the things you liked to do in your last job
- Why are you looking for this job opportunity?

- Why should you be chosen to work in this company?
- How do you see yourself in five years from now?
- Tell me about you three greatest achievements?
- What are your hobbies?
- What are your strengths?
- What are your weaknesses?

#### Competencia de control de inventarios

- ¿Qué es un inventario?
- ¿Cuál es la importancia de tener un buen control de inventarios?
- ¿Cómo puedes sacar el costo de un inventario inexacto?
- ¿Qué acciones se toman para tener un inventario exacto?
- ¿Qué porcentaje de exactitud en el registro de inventarios tenias en tu anterior trabajo?
- ¿Cómo contribuías a ese porcentaje de exactitud? ¿Lo consideras bueno o no?

#### Competencia de procesos de distribución

- ¿Qué es una cadena de suministro? ¿Qué es logística?
- ¿Qué significan las siglas IMMEX y beneficio tiene las empresas IMMEX?
- ¿En tu anterior trabajo como identificaban y seleccionaban los canales de distribución a utilizar?
- ¿Cuáles son las variables y como hacia el análisis de capacidad de producción o suministro? ¿Utilizabas algún sistema ERP para esto?
- ¿Cuáles son los tipos de tráfico?
- ¿Qué es la logística?
- ¿Qué es un material peligroso?
- ¿Pueden cruzar mercancías peligrosas por Laredo?
- ¿Qué es MSDS?

#### Competencia de derecho aduanero y de comercio

- ¿Cómo explicarías que es el derecho aduanero?
- ¿Qué es una aduana? ¿En tu anterior trabajo para que tipo de situaciones tenias contacto con ellas?
- ¿Para que es competente una aduana? O ¿Qué puede hacer y que no una aduana?

- ¿De que organismo gubernamental depende la actividad aduanal?
- Menciona y explica 3 ordenamientos jurídicos que regulan la operaciones en materia aduanera.
- Menciona y explica los regímenes aduaneros previstos por la Ley.
- ¿Cuáles son los documentos que deben de conformar un expediente de comercio exterior, para comprobar el cumplimiento de las obligaciones marcadas por la Ley de Comercio y la Ley de Comercio exterior?
- ¿Qué es un despacho aduanero?
- ¿Qué es un agente aduanal y menciona 3 obligaciones de los agentes aduanales según la Ley Aduanera?

:: SÓLO PARA CONSULTA ::

## FORMATO DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUCUTRADA

**PUESTO:** Analista de comercio

**FECHA:** \_\_\_\_\_

**CANDIDATO:** \_\_\_\_\_

**ENTREVISTADOR:** \_\_\_\_\_

### Competencia de estabilidad emocional

- ¿Sabes identificar las causas reales de tus emociones? Dame un ejemplo.
- ¿Dime ejemplos de situaciones en donde hayas empezado algo pero no lo pudiste terminar y explica por qué?
- ¿Por qué saliste de tu anterior trabajo?
- Plátame una situación adversa que hayas enfrentado en tu vida y como la afrontaste

### Competencia de liderazgo para el cambio

- ¿Tuviste que lidiar un cambio que rompiera con estructuras existentes? ¿Cómo te diste cuenta de que el cambio era necesario?
- ¿Cuáles han sido los cambios culturales que tuviste que liderar en tu trabajo?
- ¿Que ideas innovadoras has generado en su organización?
- Bríndame un ejemplo de un logro concreto y destacado en tu gestión como líder.

### Competencia de trabajo en equipo

- Relata situaciones en las que compañeros de trabajo hayan hecho propuestas o nuevas ideas, ¿Se implementaron? ¿Cómo fue? ¿Los responsables de la ideas obtuvieron algún reconocimiento?
- ¿Cuál es el tiempo que usted asigna a escuchar a otros, a recibir nuevos proyectos o ideas? ¿Cuándo le plantean sugerencias, las escucha realmente? Relátame alguna situación.
- ¿Cómo consideras que es tu relación con tus compañeros de trabajo?

### Competencia de adaptabilidad/flexibilidad

- ¿Tuvo que hacerse cargo alguna vez de una tarea que no era la usual en la rutina de su departamento o área? ¿Qué hizo?
- ¿En alguna ocasión tuvo que realizar una tarea relevante o llevar acabo un proyecto importante con personas con las que habitualmente no se relaciona dentro de su organización? ¿Cómo se adapto a esa situación?

- ¿Cómo reacciona cuando ya tiene algo planeado y una circunstancia imprevista lo obliga a cambiar de planes?

#### Competencia de innovación

- Relátame alguna situación en la que hayas dado una solución innovadora, ¿Por qué cree que fue una innovación? ¿Lo vieron así los demás?
- Cuéntame de algún viejo problema en su empresa que se haya resuelto a través de su gestión, ¿Cómo fue? ¿De que se trataba?
- Cuando el mercado o entorno fijan las reglas, ¿Cuál es tu actitud? ¿Qué haces? ¿Intentas modificarlas? Bríndame ejemplos de la respuesta.

#### Competencia de aprendizaje continuo

- ¿Cuánto tiempo tardaste en tu anterior trabajo aprender las actividades que tenías que hacer?
- ¿Estas leyendo o actualizándote constantemente en los temas relacionados a tu trabajo? ¿Cuéntame como lo haces?

#### Competencia de orientación al cliente

- ¿Qué procedimientos se han implementado durante tu gestión o tiempo en tu puesto, para evaluar la satisfacción del cliente (Interno o Externo) con respecto a los servicios prestados?
- ¿Has considerado la repercusión de tu servicio en los clientes de tus clientes?
- ¿En tu periodo de gestión se han implementado mejoras en los procedimientos administrativos y en los circuitos de información, que hayan mejorado la satisfacción de tu cliente?

#### Competencia de comunicación

- ¿Cuál es el problema de comunicación más difícil que has notado en ti mismo?
- Cuéntame algún ejemplo de una presentación importante, ¿Cómo era tu auditorio? ¿Cómo te desempeñaste? ¿Qué dificultades tuviste?

#### Competencia de idioma ingles

- Tell me your activities in your last job
- Tell me about the things you did not like to do in your last job
- Tell me about the things you liked to do in your last job
- Why are you looking for this job opportunity?
- Why should you be chosen to work in this company?
- How do you see yourself in five years from now?
- Tell me about you three greatest achievements?
- What are your hobbies?
- What are your strengths?
- What are your weaknesses?

#### Competencia de control de inventarios

- ¿Cuál es la importancia de tener un buen control de inventarios?
- ¿Cómo puedes sacar el costo de un inventario inexacto?
- ¿Qué acciones se toman para tener un inventario exacto?
- ¿Qué porcentaje de exactitud en el registro de inventarios tenias en tu anterior trabajo?
- ¿Cómo contribuías a ese porcentaje de exactitud? ¿Lo consideras bueno o no?

#### Competencia de control de inventarios

- ¿Qué es un inventario?
- ¿Cuál es la importancia de tener un buen control de inventarios?
- ¿Cómo puedes sacar el costo de un inventario inexacto?
- ¿Qué acciones se toman para tener un inventario exacto?
- ¿Qué porcentaje de exactitud en el registro de inventarios tenias en tu anterior trabajo?
- ¿Cómo contribuías a ese porcentaje de exactitud? ¿Lo consideras bueno o no?

#### Competencia de procesos de distribución

- ¿Qué es una cadena de suministro? ¿Qué es logística?
- ¿Qué significan las siglas IMMEX y beneficio tiene las empresas IMMEX?
- ¿En tu anterior trabajo como identificaban y seleccionaban los canales de distribución a utilizar?
- ¿Cuáles son las variables y como hacia el análisis de capacidad de producción o suministro? ¿Utilizabas algún sistema ERP para esto?
- ¿Cuáles son los tipos de tráfico?
- ¿Qué es la logística?
- ¿Qué es un material peligroso?

- ¿Pueden cruzar mercancías peligrosas por Laredo?
- ¿Qué es MSDS?

#### Competencia de derecho aduanero y de comercio

- ¿Cómo explicarías que es el derecho aduanero?
- ¿Qué es una aduana? ¿En tu anterior trabajo para que tipo de situaciones tenias contacto con ellas?
- ¿Para que es competente una aduana? O ¿Qué puede hacer y que no una aduana?
- ¿De que organismo gubernamental depende la actividad aduanal?
- Menciona y explica 3 ordenamientos jurídicos que regulan la operaciones en materia aduanera.
- Menciona y explica los regímenes aduaneros previstos por la Ley.
- ¿Cuáles son los documentos que deben de conformar un expediente de comercio exterior, para comprobar el cumplimiento de las obligaciones marcadas por la Ley de Comercio y la Ley de Comercio exterior?
- ¿Qué es un despacho aduanero?
- ¿Qué es un agente aduanal y menciona 3 obligaciones de los agentes aduanales según la Ley Aduanera?

## FORMATO DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUCUTRADA

**PUESTO:** Analista de logística

**FECHA:** \_\_\_\_\_

**CANDIDATO:** \_\_\_\_\_

**ENTREVISTADOR:** \_\_\_\_\_

### Competencia de estabilidad emocional

- ¿Sabes identificar las causas reales de tus emociones? Dame un ejemplo.
- ¿Dime ejemplos de situaciones en donde hayas empezado algo pero no lo pudiste terminar y explica por qué?
- ¿Por qué saliste de tu anterior trabajo?
- Plátame una situación adversa que hayas enfrentado en tu vida y como la afrontaste

### Competencia de liderazgo para el cambio

- ¿Tuviste que lidiar un cambio que rompiera con estructuras existentes? ¿Cómo te diste cuenta de que el cambio era necesario?
- ¿Cuáles han sido los cambios culturales que tuviste que liderar en tu trabajo?
- ¿Que ideas innovadoras has generado en su organización?
- Bríndame un ejemplo de un logro concreto y destacado en tu gestión como líder.

### Competencia de trabajo en equipo

- Relata situaciones en las que compañeros de trabajo hayan hecho propuestas o nuevas ideas, ¿Se implementaron? ¿Cómo fue? ¿Los responsables de la ideas obtuvieron algún reconocimiento?
- ¿Cuál es el tiempo que usted asigna a escuchar a otros, a recibir nuevos proyectos o ideas? ¿Cuándo le plantean sugerencias, las escucha realmente? Relátame alguna situación.
- ¿Cómo consideras que es tu relación con tus compañeros de trabajo?

### Competencia de adaptabilidad/flexibilidad

- ¿Tuvo que hacerse cargo alguna vez de una tarea que no era la usual en la rutina de su departamento o área? ¿Qué hizo?
- ¿En alguna ocasión tuvo que realizar una tarea relevante o llevar acabo un proyecto importante con personas con las que habitualmente no se relaciona dentro de su organización? ¿Cómo se adapto a esa situación?

- ¿Cómo reacciona cuando ya tiene algo planeado y una circunstancia imprevista lo obliga a cambiar de planes?

#### Competencia de innovación

- Relátame alguna situación en la que hayas dado una solución innovadora, ¿Por qué cree que fue una innovación? ¿Lo vieron así los demás?
- Cuéntame de algún viejo problema en su empresa que se haya resuelto a través de su gestión, ¿Cómo fue? ¿De que se trataba?
- Cuando el mercado o entorno fijan las reglas, ¿Cuál es tu actitud? ¿Qué haces? ¿Intentas modificarlas? Bríndame ejemplos de la respuesta.

#### Competencia de aprendizaje continuo

- ¿Cuánto tiempo tardaste en tu anterior trabajo aprender las actividades que tenias que hacer?
- ¿Estas leyendo o actualizándote constantemente en los temas relacionados a tu trabajo? ¿Cuéntame como lo haces?

#### Competencia de orientación al cliente

- ¿Qué procedimientos se han implementado durante tu gestión o tiempo en tu puesto, para evaluar la satisfacción del cliente (Interno o Externo) con respecto a los servicios prestados?
- ¿Has considerado la repercusión de tu servicio en los clientes de tus clientes?
- ¿En tu periodo de gestión se han implementado mejoras en los procedimientos administrativos y en los circuitos de información, que hayan mejorado la satisfacción de tu cliente?

#### Competencia de comunicación

- ¿Cuál es el problema de comunicación más difícil que has notado en ti mismo?
- Cuéntame algún ejemplo de una presentación importante, ¿Cómo era tu auditorio? ¿Cómo te desempeñaste? ¿Qué dificultades tuviste?

#### Competencia de idioma ingles

- Tell me your activities in your last job
- Tell me about the things you did not like to do in your last job
- Tell me about the things you liked to do in your last job
- Why are you looking for this job opportunity?
- Why should you be chosen to work in this company?
- How do you see yourself in five years from now?
- Tell me about you three greatest achievements?
- What are your hobbies?
- What are your strengths?
- What are your weaknesses?

#### Competencia de control de inventarios

- ¿Cuál es la importancia de tener un buen control de inventarios?
- ¿Cómo puedes sacar el costo de un inventario inexacto?
- ¿Qué acciones se toman para tener un inventario exacto?
- ¿Qué porcentaje de exactitud en el registro de inventarios tenias en tu anterior trabajo?
- ¿Cómo contribuías a ese porcentaje de exactitud? ¿Lo consideras bueno o no?

#### Competencia de control de inventarios

- ¿Qué es un inventario?
- ¿Cuál es la importancia de tener un buen control de inventarios?
- ¿Cómo puedes sacar el costo de un inventario inexacto?
- ¿Qué acciones se toman para tener un inventario exacto?
- ¿Qué porcentaje de exactitud en el registro de inventarios tenias en tu anterior trabajo?
- ¿Cómo contribuías a ese porcentaje de exactitud? ¿Lo consideras bueno o no?

#### Competencia de procesos de distribución

- ¿Qué es una cadena de suministro? ¿Qué es logística?
- ¿Qué significan las siglas IMMEX y beneficio tiene las empresas IMMEX?
- ¿En tu anterior trabajo como identificaban y seleccionaban los canales de distribución a utilizar?
- ¿Cuáles son las variables y como hacia el análisis de capacidad de producción o suministro? ¿Utilizabas algún sistema ERP para esto?
- ¿Cuáles son los tipos de tráfico?
- ¿Qué es la logística?
- ¿Qué es un material peligroso?

- ¿Pueden cruzar mercancías peligrosas por Laredo?
- ¿Qué es MSDS?

#### Competencia de derecho aduanero y de comercio

- ¿Cómo explicarías que es el derecho aduanero?
- ¿Qué es una aduana? ¿En tu anterior trabajo para que tipo de situaciones tenias contacto con ellas?
- ¿Para que es competente una aduana? O ¿Qué puede hacer y que no una aduana?
- ¿De que organismo gubernamental depende la actividad aduanal?
- Menciona y explica 3 ordenamientos jurídicos que regulan la operaciones en materia aduanera.
- Menciona y explica los regímenes aduaneros previstos por la Ley.
- ¿Cuáles son los documentos que deben de conformar un expediente de comercio exterior, para comprobar el cumplimiento de las obligaciones marcadas por la Ley de Comercio y la Ley de Comercio exterior?
- ¿Qué es un despacho aduanero?
- ¿Qué es un agente aduanal y menciona 3 obligaciones de los agentes aduanales según la Ley Aduanera?

## FORMATO DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUCUTRADA

**PUESTO:** Auxiliar de comercio

**FECHA:** \_\_\_\_\_

**CANDIDATO:** \_\_\_\_\_

**ENTREVISTADOR:** \_\_\_\_\_

### Competencia de estabilidad emocional

- ¿Sabes identificar las causas reales de tus emociones? Dame un ejemplo.
- ¿Dime ejemplos de situaciones en donde hayas empezado algo pero no lo pudiste terminar y explica por qué?
- ¿Por qué saliste de tu anterior trabajo?
- Plátame una situación adversa que hayas enfrentado en tu vida y como la afrontaste

### Competencia de liderazgo para el cambio

- ¿Tuviste que lidiar un cambio que rompiera con estructuras existentes? ¿Cómo te diste cuenta de que el cambio era necesario?
- ¿Cuáles han sido los cambios culturales que tuviste que liderar en tu trabajo?
- ¿Que ideas innovadoras has generado en su organización?
- Bríndame un ejemplo de un logro concreto y destacado en tu gestión como líder.

### Competencia de trabajo en equipo

- Relata situaciones en las que compañeros de trabajo hayan hecho propuestas o nuevas ideas, ¿Se implementaron? ¿Cómo fue? ¿Los responsables de la ideas obtuvieron algún reconocimiento?
- ¿Cuál es el tiempo que usted asigna a escuchar a otros, a recibir nuevos proyectos o ideas? ¿Cuándo le plantean sugerencias, las escucha realmente? Relátame alguna situación.
- ¿Cómo consideras que es tu relación con tus compañeros de trabajo?

### Competencia de adaptabilidad/flexibilidad

- ¿Tuvo que hacerse cargo alguna vez de una tarea que no era la usual en la rutina de su departamento o área? ¿Qué hizo?
- ¿En alguna ocasión tuvo que realizar una tarea relevante o llevar a cabo un proyecto importante con personas con las que habitualmente no se relaciona dentro de su organización? ¿Cómo se adapto a esa situación?

- ¿Cómo reacciona cuando ya tiene algo planeado y una circunstancia imprevista lo obliga a cambiar de planes?

#### Competencia de innovación

- Relátame alguna situación en la que hayas dado una solución innovadora, ¿Por qué cree que fue una innovación? ¿Lo vieron así los demás?
- Cuéntame de algún viejo problema en su empresa que se haya resuelto a través de su gestión, ¿Cómo fue? ¿De que se trataba?
- Cuando el mercado o entorno fijan las reglas, ¿Cuál es tu actitud? ¿Qué haces? ¿Intentas modificarlas? Bríndame ejemplos de la respuesta.

#### Competencia de aprendizaje continuo

- ¿Cuánto tiempo tardaste en tu anterior trabajo aprender las actividades que tenías que hacer?
- ¿Estas leyendo o actualizándote constantemente en los temas relacionados a tu trabajo? ¿Cuéntame como lo haces?

#### Competencia de orientación al cliente

- ¿Qué procedimientos se han implementado durante tu gestión o tiempo en tu puesto, para evaluar la satisfacción del cliente (Interno o Externo) con respecto a los servicios prestados?
- ¿Has considerado la repercusión de tu servicio en los clientes de tus clientes?
- ¿En tu periodo de gestión se han implementado mejoras en los procedimientos administrativos y en los circuitos de información, que hayan mejorado la satisfacción de tu cliente?

#### Competencia de comunicación

- ¿Cuál es el problema de comunicación más difícil que has notado en ti mismo?
- Cuéntame algún ejemplo de una presentación importante, ¿Cómo era tu auditorio? ¿Cómo te desempeñaste? ¿Qué dificultades tuviste?

#### Competencia de idioma ingles

- Tell me your activities in your last job
- Tell me about the things you did not like to do in your last job
- Tell me about the things you liked to do in your last job
- Why are you looking for this job opportunity?
- Why should you be chosen to work in this company?
- How do you see yourself in five years from now?
- Tell me about you three greatest achievements?
- What are your hobbies?
- What are your strengths?
- What are your weaknesses?

#### Competencia de control de inventarios

- ¿Cuál es la importancia de tener un buen control de inventarios?
- ¿Cómo puedes sacar el costo de un inventario inexacto?
- ¿Qué acciones se toman para tener un inventario exacto?
- ¿Qué porcentaje de exactitud en el registro de inventarios tenias en tu anterior trabajo?
- ¿Cómo contribuías a ese porcentaje de exactitud? ¿Lo consideras bueno o no?

#### Competencia de procesos de distribución

- ¿Qué es una cadena de suministro? ¿Qué es logística?
- ¿En tu anterior trabajo cuales eran los diferentes canales de distribución que utilizaban?
- ¿Utilizabas algún sistema ERP en tu anterior trabajo?

#### Competencia de derecho aduanero y de comercio

- ¿En tu anterior trabajo para que tipo de situaciones tenias contacto con ellas?
- ¿Qué es un pedimento y que papeles deben de acompañarlo?
- ¿Qué es un certificado de origen y para que lo utilizabas en tu anterior trabajo?

#### Competencia de proceso de importación y exportación

- ¿Qué es una importación?
- ¿Cuáles son los documentos y trámites de importación?
- ¿Qué es una exportación?
- ¿Cuáles son los documentos y trámites de exportación?

## FORMATO DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUCUTRADA

**PUESTO:** Auxiliar de logística

**FECHA:** \_\_\_\_\_

**CANDIDATO:** \_\_\_\_\_

**ENTREVISTADOR:** \_\_\_\_\_

### Competencia de estabilidad emocional

- ¿Sabes identificar las causas reales de tus emociones? Dame un ejemplo.
- ¿Dime ejemplos de situaciones en donde hayas empezado algo pero no lo pudiste terminar y explica por qué?
- ¿Por qué saliste de tu anterior trabajo?
- Plátame una situación adversa que hayas enfrentado en tu vida y como la afrontaste

### Competencia de liderazgo para el cambio

- ¿Tuviste que lidiar un cambio que rompiera con estructuras existentes? ¿Cómo te diste cuenta de que el cambio era necesario?
- ¿Cuáles han sido los cambios culturales que tuviste que liderar en tu trabajo?
- ¿Que ideas innovadoras has generado en su organización?
- Bríndame un ejemplo de un logro concreto y destacado en tu gestión como líder.

### Competencia de trabajo en equipo

- Relata situaciones en las que compañeros de trabajo hayan hecho propuestas o nuevas ideas, ¿Se implementaron? ¿Cómo fue? ¿Los responsables de la ideas obtuvieron algún reconocimiento?
- ¿Cuál es el tiempo que usted asigna a escuchar a otros, a recibir nuevos proyectos o ideas? ¿Cuándo le plantean sugerencias, las escucha realmente? Relátame alguna situación.
- ¿Cómo consideras que es tu relación con tus compañeros de trabajo?

### Competencia de adaptabilidad/flexibilidad

- ¿Tuvo que hacerse cargo alguna vez de una tarea que no era la usual en la rutina de su departamento o área? ¿Qué hizo?
- ¿En alguna ocasión tuvo que realizar una tarea relevante o llevar acabo un proyecto importante con personas con las que habitualmente no se relaciona dentro de su organización? ¿Cómo se adapto a esa situación?

- ¿Cómo reacciona cuando ya tiene algo planeado y una circunstancia imprevista lo obliga a cambiar de planes?

#### Competencia de innovación

- Relátame alguna situación en la que hayas dado una solución innovadora, ¿Por qué cree que fue una innovación? ¿Lo vieron así los demás?
- Cuéntame de algún viejo problema en su empresa que se haya resuelto a través de su gestión, ¿Cómo fue? ¿De que se trataba?
- Cuando el mercado o entorno fijan las reglas, ¿Cuál es tu actitud? ¿Qué haces? ¿Intentas modificarlas? Bríndame ejemplos de la respuesta.

#### Competencia de aprendizaje continuo

- ¿Cuánto tiempo tardaste en tu anterior trabajo aprender las actividades que tenías que hacer?
- ¿Estas leyendo o actualizándote constantemente en los temas relacionados a tu trabajo? ¿Cuéntame como lo haces?

#### Competencia de orientación al cliente

- ¿Qué procedimientos se han implementado durante tu gestión o tiempo en tu puesto, para evaluar la satisfacción del cliente (Interno o Externo) con respecto a los servicios prestados?
- ¿Has considerado la repercusión de tu servicio en los clientes de tus clientes?
- ¿En tu periodo de gestión se han implementado mejoras en los procedimientos administrativos y en los circuitos de información, que hayan mejorado la satisfacción de tu cliente?

#### Competencia de comunicación

- ¿Cuál es el problema de comunicación más difícil que has notado en ti mismo?
- Cuéntame algún ejemplo de una presentación importante, ¿Cómo era tu auditorio? ¿Cómo te desempeñaste? ¿Qué dificultades tuviste?

#### Competencia de idioma inglés

- Tell me your activities in your last job
- Tell me about the things you did not like to do in your last job
- Tell me about the things you liked to do in your last job
- Why are you looking for this job opportunity?
- Why should you be chosen to work in this company?
- How do you see yourself in five years from now?
- Tell me about you three greatest achievements?
- What are your hobbies?
- What are your strengths?
- What are your weaknesses?

#### Competencia de control de inventarios

- ¿Cuál es la importancia de tener un buen control de inventarios?
- ¿Cómo puedes sacar el costo de un inventario inexacto?
- ¿Qué acciones se toman para tener un inventario exacto?
- ¿Qué porcentaje de exactitud en el registro de inventarios tenias en tu anterior trabajo?
- ¿Cómo contribuías a ese porcentaje de exactitud? ¿Lo consideras bueno o no?

#### Competencia de procesos de distribución

- ¿Qué es una cadena de suministro? ¿Qué es logística?
- ¿En tu anterior trabajo cuales eran los diferentes canales de distribución que utilizaban?
- ¿Utilizabas algún sistema ERP en tu anterior trabajo?

## 8.7 Anexo 7 – Formatos de evaluación del candidato por competencias

<b>Evaluación del candidato</b>				
<b>Candidato:</b> _____				
<b>Puesto: Gerente de I y E</b>				
<b>Competencias Estratégicas</b>				
<b>Competencia</b>	<b>Nivel D</b>	<b>Nivel C</b>	<b>Nivel B</b>	<b>Nivel A</b>
Estabilidad emocional				
<b>Competencias Generales</b>				
Toma de decisiones				
Liderazgo				
Persuasión				
Integridad				
Administración del tiempo				
Visión				
Administración de proyectos				
Orientación a resultados				
Negociación				
Inglés				
<b>Competencias Especificas</b>				
Sistemas de control de inventarios				
Procesos de distribución				
Derecho aduanero y de comercio				
<b>Comentarios:</b>				

<b>Evaluación del candidato</b>				
<b>Candidato:</b> _____				
<b>Puesto: Supervisor de comercio</b>				
<b>Competencias Estratégicas</b>				
<b>Competencia</b>	<b>Nivel D</b>	<b>Nivel C</b>	<b>Nivel B</b>	<b>Nivel A</b>
Estabilidad emocional				
<b>Competencias Generales</b>				
Orientación al cliente				
Orientación a resultados				
Mejora continua				
Desarrollo de Recursos Humanos				
Motivación				
Seguridad				
Administración de proyectos				
Administración del tiempo				
Negociación				
Inglés				
<b>Competencias Específicas</b>				
Sistemas de control de inventarios				
Procesos de distribución				
Derecho aduanero y de comercio				
<b>Comentarios:</b>				

<b>Evaluación del candidato</b>				
<b>Candidato:</b> _____				
<b>Puesto: Supervisor de logística</b>				
<b>Competencias Estratégicas</b>				
<b>Competencia</b>	<b>Nivel D</b>	<b>Nivel C</b>	<b>Nivel B</b>	<b>Nivel A</b>
Estabilidad emocional				
<b>Competencias Generales</b>				
Orientación al cliente				
Orientación a resultados				
Mejora continua				
Desarrollo de Recursos Humanos				
Motivación				
Seguridad				
Administración de proyectos				
Administración del tiempo				
Negociación				
Inglés				
<b>Competencias Específicas</b>				
Sistemas de control de inventarios				
Procesos de distribución				
Derecho aduanero y de comercio				
<b>Comentarios:</b>				

<b>Evaluación del candidato</b>				
<b>Candidato:</b> _____				
<b>Puesto: Analista de comercio</b>				
<b>Competencias Estratégicas</b>				
<b>Competencia</b>	<b>Nivel D</b>	<b>Nivel C</b>	<b>Nivel B</b>	<b>Nivel A</b>
Estabilidad emocional				
<b>Competencias Generales</b>				
Liderazgo para el cambio				
Trabajo en equipo				
Adaptabilidad/Flexibilidad				
Innovación				
Aprendizaje continuo				
Orientación al cliente				
Comunicación				
Ingles				
<b>Competencias Especificas</b>				
Sistemas de control de inventarios				
Procesos de distribución				
Derecho aduanero y de comercio				
Procesos de importación y exportación				
<b>Comentarios:</b>				

<b>Evaluación del candidato</b>				
<b>Candidato:</b> _____				
<b>Puesto: Analista de logística</b>				
<b>Competencias Estratégicas</b>				
<b>Competencia</b>	<b>Nivel D</b>	<b>Nivel C</b>	<b>Nivel B</b>	<b>Nivel A</b>
Estabilidad emocional				
<b>Competencias Generales</b>				
Liderazgo para el cambio				
Trabajo en equipo				
Adaptabilidad/Flexibilidad				
Innovación				
Aprendizaje continuo				
Orientación al cliente				
Comunicación				
Ingles				
<b>Competencias Especificas</b>				
Sistemas de control de inventarios				
Procesos de distribución				
Derecho aduanero y de comercio				
Procesos de importación y exportación				
<b>Comentarios:</b>				

<b>Evaluación del candidato</b>				
<b>Candidato:</b> _____				
<b>Puesto: Auxiliar de comercio</b>				
<b>Competencias Estratégicas</b>				
<b>Competencia</b>	<b>Nivel D</b>	<b>Nivel C</b>	<b>Nivel B</b>	<b>Nivel A</b>
Estabilidad emocional				
<b>Competencias Generales</b>				
Liderazgo para el cambio				
Trabajo en equipo				
Adaptabilidad/Flexibilidad				
Innovación				
Aprendizaje continuo				
Orientación al cliente				
Comunicación				
Ingles				
<b>Competencias Especificas</b>				
Sistemas de control de inventarios				
Procesos de distribución				
Derecho aduanero y de comercio				
Procesos de importación y exportación				
<b>Comentarios:</b>				

<b>Evaluación del candidato</b>				
<b>Candidato:</b> _____				
<b>Puesto: Auxiliar de logística</b>				
<b>Competencias Estratégicas</b>				
<b>Competencia</b>	<b>Nivel D</b>	<b>Nivel C</b>	<b>Nivel B</b>	<b>Nivel A</b>
Estabilidad emocional				
<b>Competencias Generales</b>				
Liderazgo para el cambio				
Trabajo en equipo				
Adaptabilidad/Flexibilidad				
Innovación				
Aprendizaje continuo				
Orientación al cliente				
Comunicación				
Ingles				
<b>Competencias Especificas</b>				
Sistemas de control de inventarios				
Procesos de distribución				
<b>Comentarios:</b>				