

UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE INGENIERÍA COMERCIAL



**“PROPUESTA DE UN SISTEMA
ESTRATÉGICO DE APROVISIONAMIENTO PARA LA
EMPRESA IMPROMAQ LIMITADA”**

**MEMORIA PARA OPTAR AL GRADO DE
LICENCIADO EN CIENCIAS EN LA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y AL
TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL**

PROFESOR GUÍA: Dr. REINALDO CALVO.

ROMINA ANDREA ANDRADE PÉREZ

VIÑA DEL MAR – CHILE, 2014

DEDICATORIA

Este trabajo está dedicado a mis padres Remigia Pérez y Patricio Andrade, también a Hugo Núñez por su apoyo incondicional y en especial a nuestro hijo Felipe.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a mi Profesor Guía: Dr. Reinaldo Calvo, por su apoyo, entrega y dedicación, además por todo el conocimiento entregado.

También a cada uno de los académicos de la Universidad, quienes son los responsables de mi crecimiento profesional.

En general, agradezco a todas las personas quienes de una u otra manera formaron parte de mi etapa universitaria.

ÍNDICE

RESUMEN	viii
ABSTRACT	ix
INTRODUCCIÓN.....	1
Objetivo General.....	4
Objetivos Específicos	4
Justificación	4
Metodología	5
Formación del grupo trabajo.....	5
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO.....	7
Introducción	7
1.1 Contexto del sistema de gestión de aprovisionamiento en la actualidad	7
1.2 El papel de la dirección de recursos humanos.	8
1.3 Mercado del trabajo y mercado de recursos humanos.....	10
1.4 ¿Por qué es estratégico el sistema de aprovisionamiento?	11
1.4.1 Conceptos de aprovisionamiento	15
1.5 ¿Por qué es estratégico el sistema de selección de personal?.....	16
1.5.1 Conceptos de selección de personal.	17
1.6 El alineamiento: el modelo de las cinco fuerzas de Baron y Kreps.	18
1.7 ¿Por qué el departamento de recursos humanos es estratégico?	21
1.7.1 La arquitectura de recurso humano: como activo estratégico	22
1.8 Descripción y análisis de cargo estratégico	23
1.8.1 Objetivos de la descripción y análisis de cargos estratégicos.....	24
1.8.2 Proceso de recolección de información para la descripción y análisis de cargos	25
1.8.3 Técnicas de recolección de información sobre el cargo	26
Conclusión.....	27
CAPÍTULO II: MARCO CONTEXTUAL.....	28

Introducción	28
2.1 Contextualización de la industria	28
2.2 Presentación de la entidad en donde se planteará el sistema	30
2.2.1 Reseña histórica.....	31
2.2.2 Misión y visión	32
2.2.2.1 Estructura participativa en la sociedad	34
2.3 Reclutamiento actual de IMPROMAQ LTDA.	34
2.4 Organigrama de la empresa	36
2.5 Servicios ofertados	36
2.6 Proveedores de IMPROMAQ LTDA.....	37
2.7 Clientes de IMPROMAQ LTDA.	37
Conclusión.....	38
CAPÍTULO III: INVESTIGACIÓN DE CARGOS PARA LA EMPRESA IMPROMAQ LIMITADA.....	39
Introducción	39
3.1 Medición de la eficacia de los métodos de reclutamiento y selección.....	39
3.2 Cargos más inestables en la organización.	40
3.3 Índice de rotación de personal.....	41
3.4 Índice de Rotación de Personal en los cargos de trabajo más inestables.....	42
3.5 Formación del grupo de trabajo: Descripción y análisis de cargos para la empresa en estudio.	43
3.5.1 Realización de preguntas a los supervisores y trabajadores, para saber la opinión que tiene cada uno, sobre el sistema de aprovisionamiento actual de la empresa	44
Conclusión.....	47
CAPÍTULO IV: PROPUESTA DE SISTEMA ESTRATÉGICO DE APROVISIONAMIENTO PARA LA EMPRESA IMPROMAQ LIMITADA.....	49
Introducción	49
4.1 Propuesta de Sistema Estratégico de Aprovisionamiento.....	49
4.2 Propuestas de Sistemas Estratégicos de Aprovisionamiento para cada uno de los cargos más inestables dentro de IMPROMAQ LTDA.	52

4.2.1 Propuesta de Sistema Estratégico de Aprovisionamiento para el cargo de Eléctrico	52
4.2.2 Propuesta de Sistema Estratégico de Aprovisionamiento para el cargo de Operador de Grúa Puente	54
4.2.3 Propuesta de Sistema Estratégico de Aprovisionamiento para el cargo de Operador de Horquilla	56
4.2.4 Propuesta de Sistema Estratégico de Aprovisionamiento para el cargo de Operador de Bulldozer.....	58
4.2.5 Propuesta de Sistema Estratégico de Aprovisionamiento para el cargo de Mecánico de mantención de equipos de producción.....	60
4.2.6 Propuesta de Sistema Estratégico de Aprovisionamiento para el cargo de Operador de Ventomatic	62
4.2.7 Propuesta de Sistema Estratégico de Aprovisionamiento para el cargo de Lubricador	64
4.3 Propuesta para disminuir el índice de rotación de personal	66
CONCLUSIONES	69
BIBLIOGRAFÍA	71

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1: Las cuatro caras de la función de recursos humanos.	10
Figura 1.2: Enfoque basado en los Recursos (Barney 1991).....	13
Figura 1.3: El carácter estratégico de los recursos. (Barney 1991).....	14
Figura 1.4: Diagnóstico del alineamiento: el modelo de las cinco fuerzas de Baron y Kreps.....	20
Figura 1.5: Cadena de valor estratégica.	23
Figura 2.1: Logo Empresa.....	32
Figura 2.3: Logo Fábrica Melón Cemento	38
Figura 4.1: El reclutamiento interno y la posibilidad de promoción de las personas.	50
Figura 4.2: Los método de sociabilización organizacional.....	67

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2.1: Tamaño de empresa según número de trabajadores.....	30
Tabla 2.2: Síntesis de la identificación de la organización.....	31
Tabla 2.3: Estructura participativa.....	34

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 2.1: Proporción (%) de empresas que subcontratan.....	29
---	----

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO N°1: Ficha de participación para establecer visión y misión	73
ANEXO N°2: Organigrama de la empresa	74
ANEXO N°3: La siguiente tabla muestra los cargos que son los más inestables en IMPROMAQ LTDA.	75
ANEXO N°4: Cálculo del índice de rotación de personal.....	77
ANEXO N°5: Cálculo del índice de rotación de personal de los puestos más inestables de IMPROMAQ LTDA.	78
ANEXO N°6: Ficha de participación para realizar de descripción y el análisis de cargos	79
ANEXO N°7 Realización de preguntas a los supervisores y trabajadores, para saber la opinión que tiene cada uno, sobre el sistema de aprovisionamiento actual de la empresa	80
ANEXO N°8: Descripción y análisis del cargo. Eléctrico.....	87
ANEXO N°9: Descripción y análisis del cargo. Operador grúa puente.....	88
ANEXO N°10: Descripción y análisis del cargo. Horquillero	89
ANEXO N°11: Descripción y análisis del cargo. Operador bulldozer.	90
ANEXO N° 12: Descripción y análisis del cargo. Operador bobcat s130.....	91
ANEXO N°13: Descripción y análisis del cargo. Mecánico de mantención de equipos de producción	92
ANEXO N°14: Descripción y análisis del cargo. Operador ventomatic.	93
ANEXO N°15: Descripción y análisis del cargo. Lubricador	94

RESUMEN

Este documento trata de la creación de una propuesta estratégica para lograr el correcto Sistema de Aprovisionamiento en una empresa, la cual posee como actividad comercial: mantenciones y servicios industriales, cuyo nombre es IMPROMAQ LTDA., su único cliente es Fábrica Melón Cementos. La casa matriz se encuentra ubicada en la ciudad de La Calera y sus sucursales en Ventanas, Santiago y Puerto Montt.

La labor de esta investigación será recaudar información relevante y fidedigna sobre el procedimiento actual de IMPROMAQ para el aprovisionamiento del personal. Dicha información será entregada por el Departamento de Recursos Humanos y trabajadores de la empresa.

ABSTRACT

This paper discusses the creation of a strategic approach to achieve the correct provisioning system in a company, which has as a business. Maintenances and industrial services, whose name is IMPROMAQ LTDA, its only customer is Melon Cementos Factory. The headquarters is located in the city of La Calera and its branches in Ventanas, Santiago and Puerto Montt.

The work of this research will collect relevant and reliable information on the current procedure for provisioning IMPROMAQ personal information. Such information shall be provided by the Department of Human Resources and company employees.

INTRODUCCIÓN

La presente memoria, se refiere a la propuesta de un Sistema Estratégico de Aprovisionamiento, el cual su aplicación práctica está destinada específicamente a una entidad que presta labores de mantenimiento y servicios industriales, en la ciudad de La Calera.

Un Sistema Estratégico de Aprovisionamiento que ayudará a desarrollar ventajas competitivas para poder lograr atraer y mantener a los mejores trabajadores de las distintas áreas que posee esta organización.

Si bien no es un misterio que las organizaciones dependen para su buen funcionamiento y prosperidad del ser humano, y a través de sus integrantes debe expresar su imagen, visión y misión. Es por eso que no hay que dejar de mencionar que la Administración de Recursos Humanos consiste en la planeación, organización, desarrollo personal, coordinación, control de técnicas y que debe tratar de promover el desempeño eficiente del personal. Además, la organización debe ayudar a crear un medio para que las personas logren alcanzar sus objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo. Todo esto implica conquistar y mantener al personal entregando lo máximo hacia la empresa.

Una de las tareas que tiene la Administración de Recursos Humanos es proveer un ambiente de trabajo en donde se desenvuelvan las capacidades humanas

demandadas por una organización, las aptitudes y habilidades de cada individuo para lograr que el trabajo sea satisfactorio.

Es por esto, que en la actualidad se deben realizar técnicas de selección de personal más objetivas, determinando los requerimientos de los recursos humanos y así poder encontrar a los candidatos más idóneos.

El objetivo general de este trabajo consiste en “Elaborar y proponer un Sistema Estratégico de Aprovisionamiento acorde a las necesidades de la Empresa IMPROMAQ LIMITADA”, porque esta empresa ha ido creciendo considerablemente en el tiempo y no tiene un proceso establecido para poder atraer y mantener a los mejores candidatos para los cargos en los cuales esta posee vacantes. Es muy importante recordar que el trabajar con individuos es totalmente complejo, porque cada cual tiene capacidades distintas, conocimientos diversos y no existe ninguna persona que se parezca o sea igual a otra. Es por esto, que el ser humano es una máquina compleja, que puede trabajar de distintas maneras y no siempre logra trabajar en equipo. Por esto debe existir la tolerancia y el compañerismo en el trabajo.

Para lograr tales sistemas se debe investigar y analizar el sistema de aprovisionamiento que tiene en la actualidad la empresa ya antes mencionada, y por supuesto lograr comprender este sistema, que a veces no funciona para lograr conseguir a los mejores postulantes que pueden existir en las cercanías de la organización.

Finalmente si se logra comprender y analizar el método que ellos practican, se podrán realizar modificaciones y sobretodo las mejoras correspondientes para un buen procedimiento de Aprovisionamiento de Recursos Humanos.

Como ya se ha mencionado anteriormente, el ser humano es una máquina compleja y del cual las empresas dependen para su correcto funcionamiento y para el progreso de estas mismas. Es por esto, que este trabajo está dedicado al estudio de las diferentes formas de trabajar de la Empresa IMPROMAQ LTDA, y al cómo se abastecen del personal que pertenece a dicha entidad. Será un estudio mirado internamente, desde las instalaciones que esta posee en la Fábrica Melón Cementos en la ciudad de La Calera y con la ayuda del Departamento de Recursos Humanos correspondiente a IMPROMAQ LTDA.

Objetivo General

Elaborar y proponer un Sistema Estratégico de Aprovisionamiento de Personal acorde a las necesidades de la Empresa IMPROMAQ LTDA.

Objetivos Específicos

1. Investigar y analizar el sistema de aprovisionamiento que tiene actualmente la Empresa.
2. Comprender dicho proceso de la entidad a estudiar.
3. Realizar una propuesta estratégica acorde a las necesidades de la organización.

Justificación

En la actualidad, se ha demostrado que lo más importante que compone a una entidad es el recurso humano, si bien, las personas son muy distintas, esto hace que cada una de ellas posea capacidades diferentes, que combinándolas unas con otras pueden lograr el éxito o fracaso de una empresa. Es por esto, que cada compañía se está preocupando cada vez más del proceso de reclutamiento y selección de su personal de trabajo, para poder brindar un mejor servicio a las grandes organizaciones que las contratan y así lograr poseer ventajas competitivas.

Metodología

Para la creación de esta propuesta, se trabaja en terreno, es decir, en las instalaciones de la empresa IMPROMAQ LTDA. en la cual se realizarán cada una de las entrevistas necesarias para recabar la información correspondiente para una correcta formulación de propuestas estratégicas de acuerdo al aprovisionamiento de personal.

Formación del grupo trabajo

Equipo compuesto por distintos trabajadores de la organización. Desde altos mandos hasta nivel corporativo más bajo, así se podrá recaudar información desde distintos puntos de vista.

Fase 1: Elegir a cada integrante de la actividad

Estudiar y determinar cuáles son las áreas de la organización, para poder elegir al o los representante(s) de las diferentes secciones que posee esta entidad.

Fase 2: Entregar información a los distintos integrantes de la entidad sobre de qué se trata el Aprovisionamiento Estratégico

Se explica al grupo participante de una manera fácil y concreta de qué se trata y cuál es el significado de Aprovisionamiento Estratégico.

Fase 3: Aclarar dudas

Se aclaran cualquier tipos de dudas o malos entendidos sobre el tema. Se hace participar a los trabajadores y se escucha su opinión sobre el tema.

Fase 4: Realización de encuesta

Se realiza una encuesta a cada participante, para poder determinar la descripción y el análisis de cargo, de los puestos de trabajo que más son ofertados por la empresa.

Fase 5: Recaudar información

En esta etapa se recolecta toda la información proporcionada por los trabajadores de las distintas áreas y niveles de la empresa, para realizar una descripción y análisis de cargos.

Fase final

Identificar y desarrollar un listado sobre los conocimientos, habilidades y capacidades que debe tener cada postulante a un cargo específico

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO

Introducción

En este mundo tan globalizado y altamente competitivo del cual formamos parte, las entidades deben entregar y garantizar un servicio con un alto nivel de calidad, el cual permitirá que estas sigan en el mercado. Es por ello, que las organizaciones deben preocuparse cada vez más del personal que la compone y poseer un sistema estratégico de aprovisionamiento que se encuentre a la altura de las mejores entidades. Una forma de lograr este objetivo es realizar un meticuloso sistema de reclutamiento y selección de su personal de trabajo.

Para ello se debe llevar a cabo un completo análisis de teorías y de modelos prácticos relacionados con el comportamiento y las relaciones humanas, los cuales sirvan como aporte para la entidad de la cual estamos investigando.

1.1 Contexto del sistema de gestión de aprovisionamiento en la actualidad

En la actualidad se sabe que las entidades juegan un papel fundamental en nuestra sociedad, estamos viviendo en un mundo completamente globalizado y conectado, en el cual ya no existen barreras para comunicarse a gran distancia, y en que nosotros (los trabajadores) somos quienes formamos el pilar fundamental para que las pequeñas y grandes empresas logren el éxito necesario para mantenerse en el mercado. Es por esto que cada una de las organizaciones se está preocupando por nosotros y por lograr conseguir y mantener a las personas

que posean las mejores competencias para desempeñarse en el puesto de trabajo que ellos tienen para ofrecer.

La selección es un proceso administrativo complejo, que está bajo el mandato del Departamento de Recursos Humanos, quien tiene la misión de abastecer a la empresa de los mejores trabajadores para que cumplan a cabalidad las funciones que le son encomendadas. Estas personas se logran destacar a través del sistema de reclutamiento, en el cual se establecen parámetros que deben cumplirse para adoptar entre los postulantes a los mejores de su área.

Es por esto que las empresas deben contar con un Departamento de Recursos Humanos, el cual haga más fácil la tarea de realizar el proceso de aprovisionamiento acorde a las necesidades de la entidad, es por esto, que a través de una investigación realizada en las instalaciones de la empresa se aspira a estudiar las necesidades de Proponer un Sistema Estratégico de Aprovisionamiento de Personal para la Empresa IMPROMAQ LIMITADA, la cual presta servicios de mantención industrial a la Fábrica MELÓN CEMENTOS en la ciudad de La Calera.

1.2 El papel de la dirección de recursos humanos

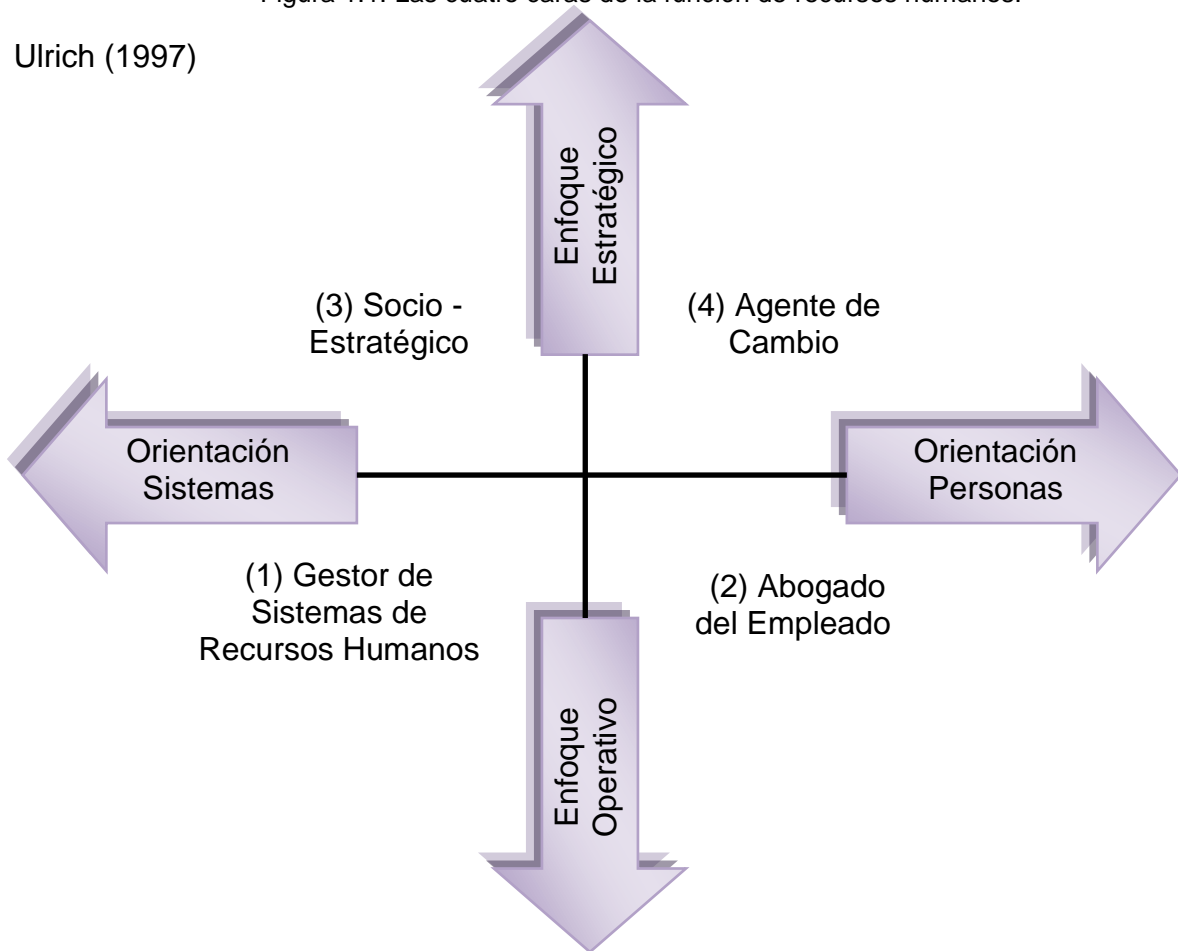
Según David Ulrich, el aporte de valor de la función de recursos humanos se lleva a cabo a través de cuatro facetas interrelacionadas (ver figura 1.1). En este esquema se muestra que las cuatro facetas de la dirección estratégica están relacionadas, primero el área de recursos humanos tiene que gestionar procesos

básicos (reclutamiento, selección, remuneración); segundo debe intentar conciliar los objetivos de negocio con las necesidades e intereses de los empleados, manteniendo una comunicación con estos últimos que permita conocer sus preocupaciones; tercero desempeñar un papel estratégico junto con el alto mando y cuarto dado que existen cambios que afectan a las personas, el área de recursos humanos debe ser capaz de liderar la creación de las principales técnicas de cambio¹.

¹ D. ULRICH (1997) "Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results". Boston: Harvard Business Review

Figura 1.1: Las cuatro caras de la función de recursos humanos.

Ulrich (1997)



Fuente: D. ULRICH (1997): <<Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results>>. Boston: Harvard Business Review

1.3 Mercado del trabajo y mercado de recursos humanos

En su teoría Chiavenato hace una distinción entre el mercado del trabajo y el mercado de recursos humanos. El primero está compuesto por las empresas y sus oportunidades de empleos, mientras tanto el segundo está formado por los postulantes reales y potenciales para tales oportunidades. Mientras el mercado del

trabajo está en un nivel de exceso de oferta, el mercado de recursos humanos se encuentra en una situación de búsqueda más baja que el nivel de oferta del mercado del trabajo, esto ocurre porque son sistemas en constante interacción.

1.4 ¿Por qué es estratégico el sistema de aprovisionamiento?

Antes de responder a la pregunta, debemos cuestionarnos el porqué deberíamos hacer un aprovisionamiento estratégico. Si bien, el aprovisionamiento se puede utilizar como una estrategia para poder obtener las condiciones y capacidades de mejor nivel que existe en el mercado del trabajo, siempre preocupándose de los recursos intangibles (competencias) y crear una estrategia de capacitación permanente para promover el desarrollo y para que el personal se sienta muy comprometido con la empresa. Además debemos privilegiar el reclutamiento interno, siempre y cuando se cumplan los requisitos que existen para el puesto vacante

El sistema de aprovisionamiento es estratégico porque el recurso humano es un valor significativo para el logro de las metas y objetivos de las organizaciones, con él se pueden crear ventajas competitivas y así lograr alcanzar la visión de futuro.

El éxito de ellas depende en gran parte de la destreza que tenga el área de recursos humanos para identificar al candidato más idóneo para el puesto de vacante que tiene a disposición, además de identificar debe atraer, retener, medir y desarrollar al máximo las capacidades y competencias que pueda poseer esta persona.

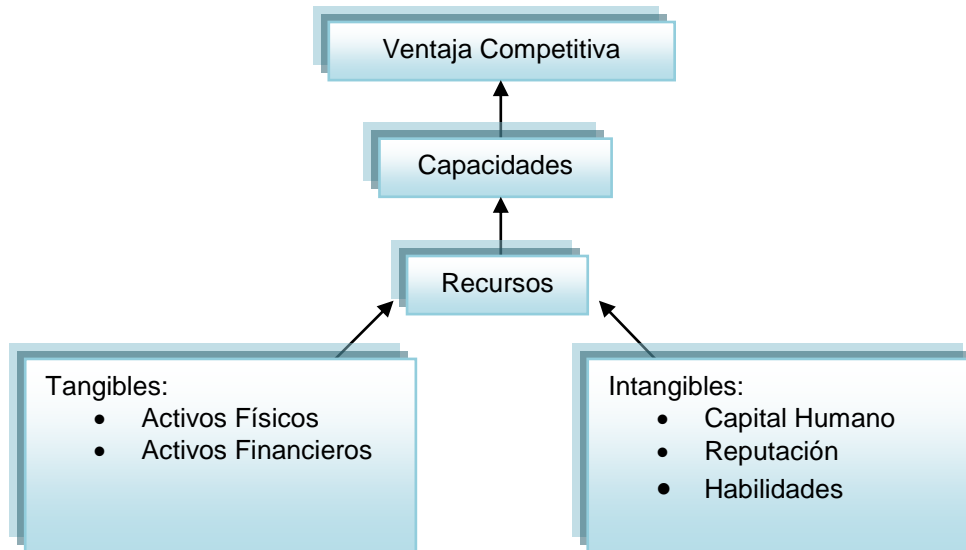
El sistema de aprovisionamiento toma la función de “puente de comunicación” entre la empresa y el mercado de recursos humanos, el cual funciona como vía de enlace entre los futuros postulantes y las entidades que los requieren.

Podemos agregar que a través del Modelo de Barney (1991) llamado “Enfoque de Recursos y Capacidades²” que trata de generar ventajas competitivas sostenibles y si es posible que se mantengan en el tiempo, para transformarse en un recurso intangible para la empresa.

Además dice relación a los recursos que se pueden clasificar en tangibles (activos físicos y financieros) e intangibles (capital humano, reputación y habilidades). Como capacidad a la actitud o habilidad de un grupo de recursos para realizar alguna tarea o actividad. También para generar Ventaja competitiva postula cuatro indicadores o cualidades empíricas del potencial de los recursos humanos de la empresa, los cuales son: valiosos, escasos, imperfectamente imitables, no sustituibles.

² Barney, Jay B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. Journal of Management, Vol.17, Pp. 99-120.

Figura 1.2: Enfoque basado en los Recursos (Barney 1991)



Fuente: Barney, Jay B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. Journal of Management.

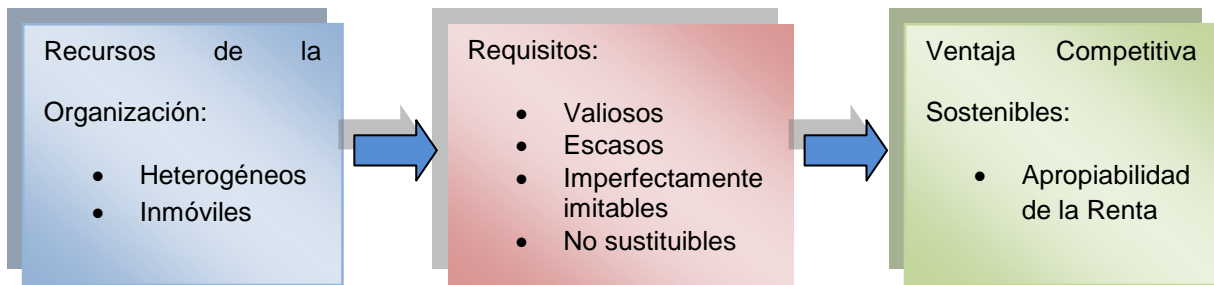
“En definitiva este modelo asume que las empresas dentro de una industria pueden ser heterogéneas con respecto a los recursos estratégicos que controlan, siendo estos no móviles entre empresas y asegurar la heterogeneidad en el tiempo”

Tenemos que los recursos pueden clasificarse en tangibles e intangibles, pero las capacidades son intangibles y habitan en las rutinas organizativas de la entidad.

Por lo tanto el siguiente esquema nos muestra el carácter estratégico de los recursos³:

³ Barney, Jay B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. Journal of Management.

Figura 1.3: El carácter estratégico de los recursos. (Barney 1991)



Fuente: Barney, Jay B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. Journal of Management.

Para Barney existen recursos y capacidades en los cuales no se puede proporcionar una ventaja competitiva y por ende no se logra generar una renta futura para la organización, sino solo aquellos que poseen ciertas características:

- Valiosos: o relevantes, deben permitir a la empresa explotar las oportunidades del entorno y defenderse de las amenazas para obtener beneficios.
- Escasos: si un recurso es común es difícil que proporcione ventajas competitivas en las organizaciones, por lo que los recursos que sirvan de base a la competitividad deben ser escasos.
- Imperfectamente imitables: han de ser no imitables, para que las ventajas competitivas sean duraderas. Que el recurso no pueda ser imitado por las empresas rivales o que el costo que conlleva a la imitación sea muy alto.
- No sustituibles

Cumpliendo con estas cuatro características podemos lograr la ventaja competitiva correspondiente para crear valor agregado a la empresa.

Por otro lado también se incurre en tres errores al momento de encontrar y atraer a los mejores candidatos⁴:

1. La elaboración de perfiles de puestos que no están alineados a las funciones reales de la posición.
2. La falta de innovación y métodos en la búsqueda y selección de talento.
3. Diferencias entre las actividades del puesto y los intereses y motivaciones del candidato.

1.4.1 Conceptos de aprovisionamiento

“Es un conjunto de técnicas y procedimientos que pretende atraer a candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar puestos dentro de la organización. Básicamente es un sistema de información por el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar”⁵.

“El Reclutamiento es un conjunto de actividades diseñadas para atraer a candidatos calificados a una organización”⁶.

⁴ ADsourcing. Liliana Rendón Jiménez. [en línea] <http://www.adsourcing.com.mx/reclutamiento-estrategico.html> [Consultado: 21 de Agosto de 2013]

⁵ Idalberto Chiavenato, Recursos Humanos, edición compacta, Atlas, Sao Paulo, 1997, pp. 205-206.

⁶ María Tereza Gomes, “Conquiste um Lugar nas Melhores”, As Melhores Empresas para Você Trabalhar, Exame, núm. 669, 1998, pp. 20-21.

“Es un proceso de atraer a un conjunto de candidatos para un puesto particular. Debe anunciar disponibilidad del puesto en el mercado y atraer a candidatos calificados para disputarlo. El mercado donde la organización busca a los candidatos puede ser interno, externo o una combinación de ambos. En otras palabras, la organización debe buscar candidatos en su interior, en el exterior o en ambos contextos”⁷.

1.5 ¿Por qué es estratégico el sistema de selección de personal?

El recurso humano es un valor significativo para el logro de los objetivos en las empresas y es por esto que la selección de personal se vuelve parte de la estrategia integral de las organizaciones.

La selección estratégica actúa como un filtro que solo permite que ingresen las mejores personas a la organización, las cuales son quienes cumplen con los requisitos y características esperadas. Si bien las personas son diferentes unas a otras, esto hace que la selección no sea tan fácil como se cree y lo que busca una entidad, es que los individuos seleccionados ayuden y sean parte del crecimiento y del éxito de la institución.

⁷ Luis R. Gómez-Mejía, David B. Balkin y Robert L. Candy, *Managing Human Resources*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, 1995, p. 193.

Lo que se pretende con el sistema estratégico de la selección de personal es solucionar dos problemas⁸:

1. Elegir al candidato cuyo perfil personal, formativo, aptitudinal y motivacional se adecue mejor a las necesidades presentes y futuras del puesto de trabajo.
2. Predecir el éxito que puede alcanzar una persona para un puesto de trabajo que está en una organización o empresa, con una cultura organizacional concreta.

Estas personas escogidas de acuerdo a sus conocimientos y capacidades serán las que ayudarán a lograr la visión de la empresa, por eso es importante realizar una “discriminación de los currículum”, además de efectuar una entrevista con los encargados competentes y que conozcan el puesto de trabajo, ejemplo: supervisor directo. Como también realizar test necesarios si el puesto lo amerita.

1.5.1 Conceptos de selección de personal.

“La selección es el proceso de escoger al mejor candidato para un puesto”⁹.

“La selección es el proceso que utiliza una organización para escoger, entre una lista de candidatos, a la persona que mejor cumple con los criterios de selección para el puesto disponible, dadas las condiciones actuales del mercado”¹⁰.

⁸ Volmae. Volmae Psicólogos. [en línea]

http://www.volmae.es/index.php?option=com_content&task=view&id=&&Itemid=4 [Consultado: 23 de Agosto de 2013]

⁹ David A. Cenzo y Stephen P. Robbins, Human Resource Management, John Wiley, Nueva York, 1996, p. 171.

“La selección es la obtención y el uso de información sobre candidatos reclutados del exterior para decidir a cuál de ellos se le presentará una oferta de empleo”¹¹.

1.6 El alineamiento: el modelo de las cinco fuerzas de Baron y Kreps

Es común encontrar en los textos de recursos humanos que la estrategia es un componente fundamental del contexto organizativo. Cuando una empresa quiere lograr una ventaja competitiva mediante costes bajos, el área de recursos humanos debe realizar una planificación detallada del trabajo (formación específica en el puesto, evaluación del rendimiento relacionado con el control). Si desea ofrecer un producto y/o servicio con calidad superior, el área de recursos humanos ha de fomentar la innovación y la flexibilidad (reclutar personal competente, fomentar el trabajo en equipo, informes de evaluación vinculados con el rendimiento). Es decir, para cada tipo de estrategia, se requiere diferente gestión de personal.

Recientemente Baron y Kreps han destacado que la estrategia no es sino un elemento más del contexto organizativo¹². Junto a ella existen cuatro factores críticos de contingencia (ver figura 1.4):

1. La tecnología y organización del trabajo.
2. El entorno (social, político y económico).

¹⁰ John M. Ivancevich, Human Resource Management, Richard D. Irwin, Nueva York, 1995, p. 777.

¹¹ George T. Milkovich y John W. Boudreau, Human Resource Management, Richard D. Irwin, Burr Ridge, Ill., 1994, p. 333.

¹² James Baron y David Kreps (1999): <<Strategic Human Resources. Frameworks for General Managers>>, John Wiley & Sons.

3. La cultura.

4. La demografía de la fuerza de trabajo.

Para no entrar a realizar un estudio detallado, a grandes rasgos estos factores afectan en la decisión del personal. Por ejemplo: en el primer recuadro (la tecnología y organización del trabajo), muestra varias alternativas; reclutamiento externo versus dilatado; evaluación absoluta versus relativa; agrupación por empresa versus por los empleados; incentivos de grupo versus individual.

Figura1.4: Diagnóstico del alineamiento: el modelo de las cinco fuerzas de Baron y Kreps

Factor	Consideraciones básicas
La tecnología y la organización del trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Interdependencia de tareas: ¿En qué grado el producto de los esfuerzos de los empleados se ve influido por el de otros? • Habilidades requeridas: ¿Se adquieren en el mercado o en el puesto? • Control del output: ¿En qué medida factores externos, fuera del control de los empleados, influyen en su rendimiento laboral? • Tipo de puesto: ¿Es más importante el éxito o el fracaso?
La estrategia	<p>¿Cuáles son las competencias distintas de la organización? ¿Cómo desea conseguir su ventaja competitiva (por ejemplo: por la innovación, un mejor servicio, menores costos)? ¿Cómo espera mantenerla?</p>
El entorno	<ul style="list-style-type: none"> • Social: ¿Cuál es la actitud ante la jerarquía? ¿Cuál es la responsabilidad social de la empresa? ¿En función de qué se valora a la gente? • Político y Legal: ¿Qué aspectos en la relación de empleo están regulados? ¿Qué nivel de apoyo cabe esperar del sistema político? • Económico: ¿Cómo es la movilidad geográfica? ¿Cuál es la situación de empleo?
La fuerza de trabajo	<p>¿Cuál es la edad media de la plantilla? ¿Cuál es su nivel de educación? ¿Es muy homogénea?</p>
La cultura organizativa	<p>¿Es la cultura igualitaria o jerárquica? ¿Se incentiva a la competencia o cooperación? ¿En qué medida es importante la motivación intrínseca? ¿Se ofrecen puestos o carreras? ¿Se atiende a los medios o a los fines?</p>

Fuente: Baron y Kreps (1999), Op. Cit.

1.7 ¿Por qué el departamento de recursos humanos es estratégico?

El recurso estratégico más importante y más valioso que cualquier otra ventaja competitiva, es el recurso humano, ya que son estos mismos quienes construyen una organización. Toda empresa debe saber que los recursos humanos simbolizan el factor clave para el éxito, siendo este, el más trascendental que cualquier otra estrategia de negocio, debido a que esta última es creada por la mente humana.

Pero este pensamiento no fue siempre así. El papel de los recursos humanos antes de la década de los 90` era el de ser un departamento profesional y pasa aquella década se transformó en un departamento estratégico. Se preguntarán el porqué de esta situación, antes recursos humanos se centraba en la administración de incentivos, nóminas, funciones operativas y no pensaba en ellas como parte de una estrategia global. No existía buena información para entregarle a esta área un rol diferente en la organización.

Sin duda en la década de los 90` se hace un énfasis en la importancia de los recursos humanos en la estrategia global de la organización. A continuación distintos modelos de pensamiento:¹³

1. La perspectiva de la gestión de personal: la empresa contrata y paga, pero no contrata a los mejores.

¹³ Recursos Humanos como herramienta estratégica: el reto de la medición. [en línea] http://www.econ.uba.ar/www/departamentos/administracion/plan97/personal/ayala/Ayala/Textos/Ulrich_cuadro_de_mando_1.htm [Consultado:30 de Agosto de 2013]

2. La perspectiva de compensación: la empresa utiliza bonos y otras remuneraciones variables para recompensar a los mejores, pero no los explota como activo estratégico.
3. La perspectiva de la alineación: los altos directivos ven a los empleados como activos estratégicos, pero no invierten en ampliar las capacidades, por ello el sistema de recursos humanos no puede apoyar la perspectiva de la alta dirección.
4. La perspectiva de alto rendimiento: los directivos ven a recursos humanos como sistema dentro de un sistema más amplio en la implementación estratégica de la empresa, ambos están interconectados.

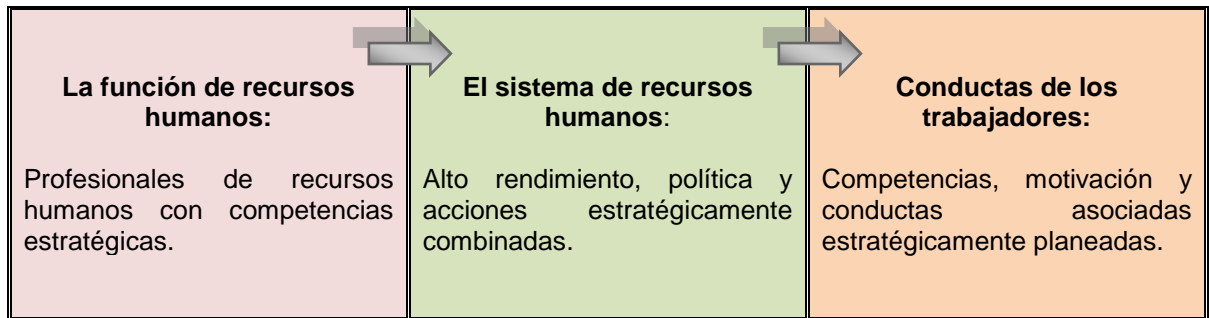
El paradigma económico demuestra la importancia de los activos intangibles (la marca, el conocimiento, el capital humano). El rendimiento perdurable y superior requiere flexibilidad, innovación, rapidez. La superioridad competitiva radica en los patrimonios internos, en las competencias y capacidades de cada individuo.

1.7.1 La arquitectura de recurso humano: como activo estratégico

El objetivo de la estrategia de recursos humanos es maximizar su contribución para crear ventaja competitiva y valor para los accionistas. Mirada desde un punto de vista estratégico, la cadena de valor sería¹⁴:

¹⁴ Cadena de valor estratégica. Fuente: Recursos Humanos como herramienta estratégica: el reto de la medición, Op. Cit

Figura 1.5: Cadena de valor estratégica.



Fuente: Recursos Humanos como herramienta estratégica: el reto de la medición.

1.8 Descripción y análisis de cargo estratégico

Para que estos términos queden netamente claros el porqué son estratégicos, hay que señalar que se encuentran ligados con la visión de futuro de la empresa. Cada descripción y su respectivo análisis de cargos, debe estar directamente relacionado o alineado con la visión de futuro de la correspondiente entidad.

Es por esto, que toda organización tiene una necesidad básica de contar con el personal mínimo y necesario para su correcto funcionamiento y para saber cuál es el personal idóneo para cada cargo, se debe recurrir a un esquema de descripción y especificación de cargos. Hay que tener en cuenta que son conceptos netamente distintos: descripción de cargos son las tareas, deberes y responsabilidades del cargo, por otro lado la especificación del cargo son los requisitos exigidos al empleado que ocupa el cargo.

Existen tres conceptos que hay que tener en consideración: “cargo” es la posición jerárquica de un conjunto de tareas o atribuciones dentro de una organización formal, habitualmente detallada en los organigramas, en los cuales cada uno de los cargos representa una designación de trabajo, y ello corresponde a un conjunto de responsabilidades, deberes y condiciones distintas entre un cargo y otro.

También hay que saber lo que se entiende por “descripción de cargos” el cual se relaciona “con un documento escrito que identifica, describe y define un puesto en términos de obligaciones, responsabilidades, condiciones de trabajo y especificaciones”¹⁵

Y por último el “análisis de cargo” el cual es “el análisis de los puestos en un proceso sistemático para reunir la información que se utiliza para tomar decisiones respecto a los puestos. El análisis de los puestos identifica las tareas, obligaciones y responsabilidades de un individuo”¹⁶

1.8.1 Objetivos de la descripción y análisis de cargos estratégicos

Antes de comenzar con este tema hay que hacerse unas sencillas preguntas: ¿para qué sirve? y ¿cuáles son los objetivos que se persiguen con su implementación?

¹⁵ Luis R. Gómez-Mejía, David B. Balkin y Robert L. Cardy, Op. cit., p. 98

¹⁶ Luis R. Gómez-Mejía, David B. Balkin y Robert L. Cardy, Op. cit., p. 97

La respuesta a esto es que cumple con los objetivos de proporcionar la información necesaria para:

- Reclutamiento y selección de personal.
- Identificar necesidades de entrenamiento.
- Definir programas de entrenamiento.
- Organizar y planear la fuerza de trabajo.
- Evaluar cargos.
- Realizar proyectos de equipo.
- Definir métodos de trabajo.

1.8.2 Proceso de recolección de información para la descripción y análisis de cargos

Generalmente la información necesaria para la descripción y el análisis de cada cargo perteneciente a las distintas empresas, se encuentra en esta misma y entre los trabajadores, en una forma no detallada ni estructurada. Es por esto que es muy importante saber cómo es la mejor forma de reunir dicha información, para lograr obtener los objetivos de la descripción y del análisis de cargos.

Esta descripción y análisis es responsabilidad de los gerentes de línea, mientras que la consultoría interna es responsabilidad de los especialistas de recursos humanos. Quien reúne los datos relativos para dichos procesos son el gerente, el ocupante del puesto o un especialista de recursos humanos (analista de cargos). Con el tiempo esta descripción y análisis se va rediseñando y adecuando a las

características propias de los trabajadores, para que estos últimos se sientan más a gusto y sean más eficientes en el área que pertenecen.

1.8.3 Técnicas de recolección de información sobre el cargo

Existen tres métodos para la recolección de datos relativos a los puestos:

1. La entrevista: esta entrevista puede ser de manera individual o en grupos, la cual se realiza cuando existe un número importante de trabajadores en el mismo cargo o con el supervisor del área en cuestión.

Las principales preguntas que se realizan mediante este método son:

- a) ¿Usted qué puesto tiene?
 - b) ¿Qué hace en él?
 - c) ¿Cuándo lo hace: diaria, semanal, mensual?
 - d) ¿Qué métodos y procesos emplea?
 - e) ¿Cuáles son los objetivos y los resultados de su trabajo?
 - f) ¿Principales obligaciones y responsabilidades?
 - g) ¿Cuáles son las exigencias de salud y seguridad?
 - h) ¿Qué nivel de escolaridad, experiencia y habilidades requiere su cargo?
 - i) ¿Quién es su supervisor y qué le reporta a él?
 - j) ¿Tiene subordinados?
2. El cuestionario: para reunir datos con este método se deben realizar cuestionarios que se entregaran a los trabajadores de los puestos

respectivos y/o al supervisor de área. Además se basan en las mismas preguntas del método nombrado anteriormente.

3. La observación: observación directa de las labores que realiza el trabajador. Se aplica para trabajos simples y rutinarios.

Conclusión

En este capítulo se pudo observar la importancia del sistema de aprovisionamiento en la actualidad, el cual ayuda a las empresas indiferentes del tamaño que tengan, a atraer a las personas más idóneas para los cargos y quienes serán claves en el camino de alcanzar la visión de futuro que desea cada organización.

En segundo punto se puede mencionar a David Ulrich, quien dice que existen cuatro facetas claves que aportan valor a la función de recursos humanos. Por otro lado encontramos a Barney, el cual dice que los humanos para que sean una ventaja competitiva para la empresa, deben de poseer ciertas características las cuales son: ser valiosos, escasos, imperfectamente imitables y no sustituibles.

También deja claro el porqué el reclutamiento y la selección de personal son estratégicos. El primero porque se debe fomentar el reclutamiento de tipo interno siempre y cuando se satisfagan los requisitos y el segundo porque actúa como “filtro” para seleccionar a la persona que posea mayores competencias que otras.

CAPÍTULO II: MARCO CONTEXTUAL

Introducción

En este capítulo, se realiza una contextualización de las empresas del rubro contratistas, para continuar con una breve reseña y la composición del personal de la industria a la que pertenece la empresa en donde propondremos el sistema de aprovisionamiento estratégico, luego se presenta una caracterización de la misma. También se dará a conocer el método de aprovisionamiento que actualmente posee IMPROMAQ LTDA

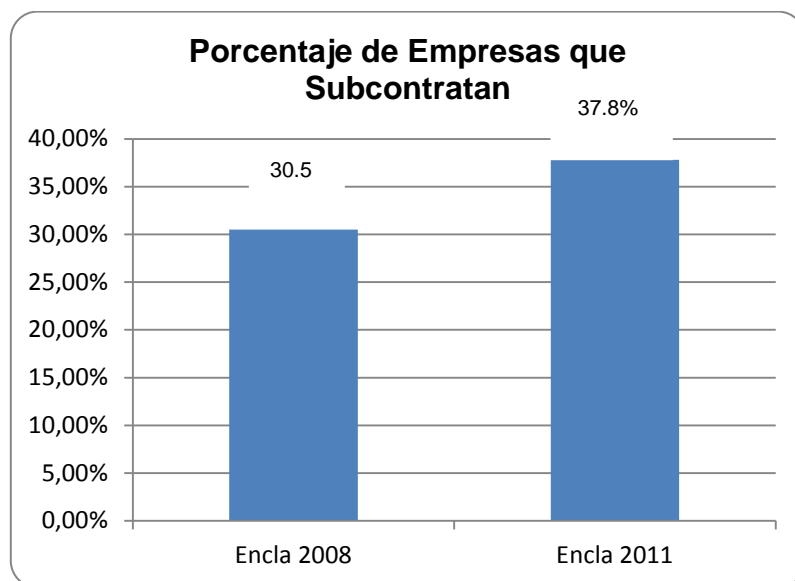
2.1 Contextualización de la industria

En Chile, cada año aumenta el porcentaje de empresas que externalizan sus servicios, principalmente de recursos humanos, finanzas, tecnologías e ingenierías, con el principal objetivo de reducir costes. Se decide por aplicar el outsourcing debido al gasto de contratación de personal propio para realizar determinadas actividades que pueden ser externalizadas e incluso en varios casos con mayor costo que la subcontratación de empresas. La ventaja que se crea al externalizar los servicios es que puedes obtener a profesionales altamente formados y que disponen de un alto conocimiento del sector.

En nuestro país, ha ido en aumento el porcentaje de empresas que subcontratan sus actividades, según ENCLA (encuesta laboral) en el año 2008 un 30,5% de

empresas externalizan sus servicios y en el año 2011 esta cifra aumentó en un 7,3%¹⁷ (ver gráfico 2.1)

Gráfico 2.1: Proporción (%) de empresas que subcontratan.



Fuente: Encla 2008 y 2011, Empleadores

Cabe mencionar que se pueden clasificar las empresas en micro, pequeña, mediana o gran empresa; esta clasificación puede derivarse por la cantidad del número de trabajadores, como también se puede utilizar el criterio de ingresos anuales por ventas, servicios y otras actividades del giro. En este estudio utilizaremos la primera forma de clasificación de empresas.

¹⁷ ENCLA, 2011. [en línea] http://www.dt.gob.cl/documentacion/1612/articles-101347_recurso_1.pdf [Consultado: 2 de Enero de 2014]

La siguiente tabla muestra cómo se pueden clasificar las empresas según su número de trabajadores¹⁸:

Tabla 2.1: Tamaño de empresa según número de trabajadores.

Tamaño	Cantidad de Trabajadores	
	Límite inferior	Límite superior
Microempresa	5	9
Pequeña empresa	10	49
Mediana empresa	50	199
Gran empresa	200	Más

Fuente: Departamento de Estudios, Dirección del Trabajo.

2.2 Presentación de la entidad en donde se planteará el sistema

Después de un breve contexto de las compañías subcontratistas, se presenta una síntesis de la identificación de la empresa:

¹⁸ ENCLA, 2011. [en línea] http://www.dt.gob.cl/documentacion/1612/articles-101347_recurso_1.pdf [Consultado: 27 de Diciembre de 2013]

Tabla 2.2: Síntesis de la identificación de la organización

Nombre o Razón Social	Servicios Industriales Impromaq Ltda.
RUT	76.348.390-8
Giro	Contratista
Representante Legal	Fernando González Rivera
Dirección	Calle Viana N°345. Departamento 14. Viña del Mar
E-mail	fernando.gonzalez@msindustrial.com
Teléfono	033-294680

Fuente: Elaboración propia

2.2.1 Reseña histórica

Los inicios de la empresa que tiene como actividad comercial: mantención y servicios industriales, cuyo nombre es IMPROMAQ LTDA. comenzó a funcionar con este nombre en el año 2012. El señor Fernando González Rivera es su Gerente General, el cual es una persona muy dedicada y perseverante en los negocios. Cabe destacar que su principal y único cliente es la Fábrica Melón Cementos con la cual posee un contrato exclusivo.

Su casa matriz se encuentra ubicada en la ciudad de La Calera (en las dependencias de la empresa contratista), en donde se localiza la gran mayoría del personal que tiene a cargo, también tiene trabajadores en la ciudad de Ventanas, Santiago y Puerto Montt, esta última abriéndose a fines de Agosto del 2013.

Posee alrededor de unos 220 trabajadores a su servicio, por lo que está considerada como gran empresa, de los cuales se distribuyen en las distintas áreas con las que cuenta, que van desde aseo industrial (transporte, mantención de áreas verdes, sólidos gruesos) y envasadora (carga y descarga de camiones con pallet de cemento y/o big bag).

El personal de trabajo que integra a esta empresa es medianamente inestable en algunos cargos de trabajo, y es por eso necesita ir aplicando una serie de procedimientos para que este vaya capacitándose e ir mejorando sus habilidades y destrezas, para lograr un mejor trabajo y tener menos capacidad ociosa.

Figura 2.1: Logo Empresa.



2.2.2 Misión y visión

Esta empresa no poseía una misión y visión, por lo que se comenzó a realizar una serie de formulaciones con la ayuda de los jefes de cada área y con el dueño. A

continuación se presentan las declaraciones que se formularon sobre la visión y misión¹⁹:

Misión de IMPROMAQ LTDA.:

“Ser una Empresa reconocida por nuestra Competitividad y por el continuo crecimiento en el ramo del Mantenimiento y Servicio Industrial, capaz de cubrir las necesidades de cualquier tipo de industria en base a los relacionado con nuestra área, aplicando estándares de la más alta calidad a todos nuestros servicios, y así poder ser considerados por las industrias como la Mejor Opción dentro de las empresas de nuestra disciplina”

Visión de IMPROMAQ LTDA.:

Somos una Empresa que realiza trabajos de Mantenimiento y Servicio Industrial, ofreciendo nuestro mejor esfuerzo para lograr entregar un servicio de la más alta calidad.

Generando valor agregado a los procesos donde intervenimos, ofreciendo precios competitivos y resultados óptimos en el tiempo establecido.

Entregando soluciones integrales que satisfagan las necesidades de cada uno de nuestros clientes, contribuyendo así al desarrollo de las organizaciones.

¹⁹ Formato de ficha participativa para crear la misión y visión entre los trabajadores, anexo nº 1

2.2.2.1 Estructura participativa en la sociedad

En IMPROMAQ LTDA., sus dos socios fundadores tienen el mismo porcentaje de participación, composición que no ha cambiado desde su constitución en el año 2012.

La siguiente tabla muestra el detalle de lo expresado con anterioridad:

Tabla 2.3: Estructura participativa

Socios	RUT	Participación
María Teresa Rojas	5.849.125-k	50%
Fernando González Rivera	7.325.797-2	50%

Fuente: Escritura de constitución de la sociedad

2.3 Reclutamiento actual de IMPROMAQ LTDA.

En la actualidad la empresa IMPROMAQ LTDA. no posee una descripción ni análisis de cargos. No cuenta con un proceso de reclutamiento el cual le ayude a encontrar a las personas más idóneas para el cargo que ellos tienen para ofrecer, por ende no realizan una correcta discriminación en la selección del personal.

Para explicar con detalle el reclutamiento de la empresa, se dará a conocer un ejemplo real:

Ejemplo:

Ejecución del aprovisionamiento para un Operador de Maquinaria (Bob-Cat S130).

Fase Nº 1: Esta empresa publica en el diario masivo de la ciudad un aviso correspondiente al llamado de querer contratar a un Operario de Maquinaria (Bob-Cat S130), con lo cual, comenzaban a recibir mediante e-mail todos los currículums de los postulantes al cargo.

Fase Nº 2: Entre todos los currículums se escogen cinco. Para la selección de estos sólo se toma en cuenta la experiencia laboral en el cargo.

Fase Nº 3: Se contacta vía telefónica a los pre-seleccionados y se les cita a una entrevista con la Jefa del Departamento de Recursos Humanos.

Fase Nº 4: Una vez realizadas todas las entrevistas, se selecciona al que más llama la atención para ocupar el cargo.

Fase Nº 5: Ya seleccionado el futuro trabajador, se contacta vía telefónica para entregarle la información de la institución médica en la cual se debe realizar el examen pre-ocupacional.

Fase Nº 6: Con los resultados ya a disposición del Departamento de Recursos Humanos se realiza el acuerdo de contrato.

Última fase: Ingresando a la planta, se le realiza una charla de seguridad, luego se prosigue con un recorrido a las instalaciones de la fábrica y para finalizar se dirige al puesto de trabajo.

Este método lo utiliza para todos los cargos que necesita satisfacer, pero queda completamente claro que no es la forma adecuada o correcta de realizar un vínculo laboral. Es por esto, que con este sistema me di cuenta que no se promovía el desarrollo del recurso humano que la empresa posee y es por este motivo el que me inspiré para desarrollar una estrategia en la etapa de aprovisionamiento para dicha organización.

2.4 Organigrama de la empresa

El organigrama de esta organización se presenta en anexo nº2

2.5 Servicios ofertados

1. Aseo y Mantenimiento Industrial:

- Este servicio ofertado por la empresa consta de mantenimiento de áreas verdes, limpieza de las vías peatonales y vías de tránsito de vehículos que existen dentro de fábrica Melón Cementos, limpieza de edificios en donde están ubicados los equipos de producción y de fabricación, mantenimiento y lubricación de equipos móviles.

2. Envasadora:

- Acopio del cemento, envasado, clasificado y embarcar a destino.

3. Transporte interno:

- Recepción y manejo de materias primas (caliza, conchuela, piedra til-til, puzolana, yeso)

2.6 Proveedores de IMPROMAQ LTDA

Esta empresa recurre a distintos tipos de proveedores, que van desde instituciones en donde los nuevos integrantes se realizan los exámenes pre-ocupacionales, empresas que lo proveen de las colaciones en la ciudad de La Calera, Planta Ventanas, Planta Puerto Montt; proveedores de andamios para los trabajos que se realizan en altura; abastecedores de repuestos para la mantención de vehículos menores (camionetas y furgones); hospedajes para aquellos trabajadores que desde la Planta ubicada en La Calera se trasladan a Puerto Montt por situaciones de trabajo, entre los cuales podemos mencionar a:

- **IST (Instituto de Seguridad del Trabajo)**
- **Mutual de Seguridad**
- **Agua Purificada Silva**
- **Pan Bun**
- **Maestranza Villegas**
- **Víctor Alfaro**
- **Díaz y Alfaro**
- **Hostal Balmaceda**
- **Sociedad Gastronómica Oliva Spa**

2.7 Clientes de IMPROMAQ LTDA.

El principal y único cliente que posee esta organización es la Fábrica Melón Cementos.

Figura 2.3: Logo Fábrica Melón Cemento



Conclusión

Se pudo visualizar que la empresa en estudio, es parte fundamental para la empresa contratista, debido a que tienen entre ellas un contrato de forma exclusiva, además que ha ido creciendo considerablemente durante este corto tiempo desde su fundación.

Por otro lado, las empresas contratistas han ido aumentando su participación en el mercado, entregando un porcentaje importante de trabajo. Esto significa que las grandes organizaciones prefieren externalizar sus servicios por diferentes motivos, uno de los cuales es la disminución de costos en mano de obra.

CAPÍTULO III: INVESTIGACIÓN DE CARGOS PARA LA EMPRESA IMPROMAQ LIMITADA.

Introducción

En este capítulo se dará a conocer todo lo práctico que se realizó en la empresa IMPROMAQ LTDA. para posteriormente continuar con el capítulo de la Propuesta Estratégica de Aprovisionamiento.

Nos daremos cuenta que existe un Índice de Rotación de Personal, el cual se utiliza para medir el desempeño en recursos humanos. También veremos cuáles son los cargos con mayor rotación y el porqué son dichos cargos los que tienen el más alto nivel de inestabilidad en la empresa.

Además de entrevistas realizadas a los Supervisores y Trabajadores de la entidad, para saber si están de acuerdo y si piensan que es factible el método de aprovisionamiento utilizado actualmente por la empresa.

Finalizando con la medición de los métodos de reclutamiento y selección.

3.1 Medición de la eficacia de los métodos de reclutamiento y selección

Para saber si las organizaciones están teniendo eficacia en el método de reclutamiento y selección, se pueden realizar los siguientes estudios, en los cuales se mide:

- La rotación de personal, para ver si existe un balance entre el personal nuevo y el personal con experiencia. Lo cual ayuda que si los empleados salen en una cantidad considerable, esto indica que los procesos que estamos estudiando no se han hecho con el método correcto y conlleva a no encontrar a las personas adecuadas para el/los cargo(s).
- Evalúa las opiniones de desempeño laboral. Como segunda opción se debe evaluar el desempeño de los nuevos empleados tras el periodo de prueba inicial. Este periodo de prueba no debe ser demasiado largo, ya que indica que se debe reevaluar los métodos de reclutamiento y selección.
- Última forma de evaluación, puede ser: solicitar la opinión de los empleados sobre lo que piensan de los métodos de aprovisionamiento aplicados en la empresa. Obtener sus datos de medición ayudará a tomar decisiones informadas.

3.2 Cargos más inestables en la organización.

Como introducción a este párrafo, se puede mencionar que existen ocho cargos que son inestables por parte del personal que entra a la entidad estudiada²⁰. Se produce esto, debido al gran interés de las personas por trabajar en faenas ubicadas en el norte de nuestro país, debido a que estudios confirman que son mejores pagados los puestos en el área de la minería, además mediante una encuesta realizada al personal de IMPROMAQ se pudo confirmar que la rotación

²⁰ Ver anexo nº3

se debe a que los trabajadores están en constante búsqueda de un trabajo que fuese parte de la industria minera y estos son encontrados entre la tercera y cuarta región del país.

3.3 Índice de rotación de personal

Es la relación porcentual entre las admisiones y las desvinculaciones de personal, en relación al número medio de miembros de una empresa, en el transcurso de cierto tiempo, y está dado por la siguiente fórmula:

$$\text{Índice de rotación de personal} = \frac{\text{Contrataciones} - \text{Cancelaciones}}{\text{Empleados activos}} * 100$$

Por lo tanto, según la fórmula, el índice de rotación de personal de la empresa sería, según los siguientes datos obtenidos de la entidad (en temporada de baja oferta laboral):

- Posee 10 contrataciones mensuales
- Realiza una cancelación de 12 contratos mensuales
- 220 es la cantidad de personal que tiene activa

Índice de rotación= -0.90909091²¹

²¹ Ver cálculo en el anexo nº4

Esto quiere decir, que cuando la empresa está en una temporada de baja oferta laboral, decrece en un 0.90% mensual. A pesar de que la rotación es baja, ésta demuestra que existe inestabilidad en la empresa.

En este cálculo cabe mencionar que es importante tomar en cuenta, que las empresas pueden generar en un periodo determinado un alto o un bajo índice de rotación de personal, debido a distintas causas, como lo son, apertura o cierre de una planta de producción, reducción de personal (por estrategias financieras), crecimiento de las operaciones de la empresa, entre otras.

3.4 Índice de Rotación de Personal en los cargos de trabajo más inestables.

Utilizando la fórmula antes presentada, nos podremos dar cuenta cuál es el índice de rotación de los puestos de trabajo, que poseen mayor cantidad de porcentaje de oferta de la empresa.

3.4.1 Tabla de índice de Rotación anual de los puestos más inestables de IMPROMAQ LTDA²².

Cargo de Trabajo	Índice de Rotación
Eléctrico	-13.03%
Operador Grúa Puente	-25%
Horquillero Big-Bag	-10%

²² Los cálculos correspondientes al índice de rotación de personal, se encuentran en el anexo nº 5

Operador Bulldozer	-12.5%
Operador BobCat s130	-12.5%
Mecánico de mantención de equipos de producción	-5%
Operador de Ventomatic	-16.66%
Lubricador	-8.33%

3.5 Formación del grupo de trabajo: Descripción y análisis de cargos para la empresa en estudio.

Para realizar una correcta descripción y análisis de los cargos que componen a la entidad, se trabajó con la colaboración de varios trabajadores de todos los niveles jerárquicos de la empresa, desde supervisores de área, supervisor directo y trabajador, para que estos mismos fueran entregando una descripción detallada sobre las tareas y quehaceres de los cargos respectivos.

A cada uno de los participantes se les entrego una ficha (ver anexo nº 6), la cual se completó conscientemente, y con esta ficha se fue recabando la información para la realización de las descripciones y análisis respectivos para cada cargo.

Los cargos que se analizaron fueron los siguientes²³:

- Eléctrico.
- Operario Grúa Puente.

²³ Descripción y análisis de cargos más inestables desde anexo nº 8 al anexo nº 15

- Horquillero Big-Bag.
- Operador de Bulldozer.
- Operador de BobCat S130
- Mecánico diesel.
- Mecánico soldador.
- Operador Camión Tolva.

Cabe mencionar, que los cargos anteriormente mencionados, son los que poseen una mayor rotación.

Una vez con las descripciones de los cargos listos, se prosiguió a la realización de la propuesta del reclutamiento estratégico.

Esta descripción está diseñada de forma estratégica, en donde las actividades de cada cargo, están dirigidas a alcanzar las metas de la organización y así llegar al objetivo que tienen las empresas, que es lograr la visión de futuro.

3.5.1 Realización de preguntas a los supervisores y trabajadores, para saber la opinión que tiene cada uno, sobre el sistema de aprovisionamiento actual de la empresa²⁴

1 ¿Está de acuerdo con el sistema de aprovisionamiento que utiliza la empresa actualmente?

²⁴ Gráficos correspondientes a cada pregunta se encuentran en el anexo nº al anexo nº7

Un 75% de los supervisores está de acuerdo con el sistema de aprovisionamiento de la empresa, mientras que un 25% de los supervisores no está de acuerdo.

Un 43% de los trabajadores está de acuerdo con el sistema de aprovisionamiento de la empresa, mientras que un 57% de los trabajadores no está de acuerdo.

2 ¿Cómo ingresó Ud. a trabajar a la empresa?

Un 80% de los supervisores ingresó a trabajar a la empresa participando en un proceso formal de aprovisionamiento, un 5% por recomendaciones de personal de la empresa y un 15% por haber participado en mantenciones anteriores por la empresa.

Un 25% de los trabajadores ingresó a la empresa participando en un proceso formal de aprovisionamiento, un 25% por recomendaciones de personal de la empresa y un 50% por haber participado en mantenciones anteriores por la empresa.

3 ¿De qué manera se enteró que existía vacante en su actual puesto de trabajo?

Un 77% de los supervisores señala haberse enterado que existía un puesto de vacante para su actual cargo mediante aviso en el diario, un 3% porque estaba en busca de trabajo, un 5% por recomendaciones por personal de la empresa, mientras que un 15% por haber participado en mantenciones de la empresa.

Un 10% de los trabajadores señala haberse enterado que existía un puesto de vacante para su actual cargo mediante aviso en el diario, un 15% porque estaba en busca de trabajo, un 25% por recomendaciones por personal de la empresa, mientras que un 50% por haber participado en mantenciones de la empresa.

4 Cuando ingresa un nuevo trabajador a la empresa. ¿Cree Ud. que cumple con los estándares de trabajo requerido?

Un 85% de los supervisores encuentra que los nuevos trabajadores cumplen con los estándares de trabajo requerido y un 15% de ellos opinan que los nuevos trabajadores no cumplen con los estándares de trabajo.

Los trabajadores opinan que un 78% de sus nuevos compañeros cumplen con los estándares de trabajo requerido, mientras que un 22% dice que los nuevos integrantes no poseen los estándares requeridos para estar en el cargo.

5 ¿A qué plazo fue el contrato de trabajo que Ud. firmó por primera vez?

El primer contrato de trabajo de un 80% de los supervisores fue a plazo fijo, mientras que un 20% de ellos asegura que ingresó a trabajar con contrato a tiempo indefinido, por otro lado, ninguno de los supervisores fue contratado por obra o faena.

El 75% de los contratos se realiza a plazo fijo, un 5% a plazo indefinido y un 20% de los contratos se realiza por obra o faena

6 ¿Le gustaría que realizaran capacitaciones al personal, para que pudieran tener la posibilidad de ascender a un mejor puesto de trabajo?

El 95% de los supervisores está de acuerdo con que realicen capacitaciones para el personal. Sólo el 5% de ellos no está de acuerdo con la propuesta.

Todos los trabajadores están de acuerdo que se realicen capacitaciones en el trabajo.

7 ¿Cuál cree usted que es el principal motivo de rotación de personal en la empresa?

Supervisores: opinan que un 37% busca trabajo con mejor remuneración, 2% por necesidades de la empresa, 46% por mal clima laboral, un 12% por incumplimiento del trabajador y un 3% por jubilación.

Trabajadores: un 40% opina por que buscan un trabajo mejor remunerado, 6% por necesidades de la empresa, un 40% por mal clima laboral, 10% por incumplimiento del trabajador y un 4% por jubilación.

Conclusión

Se concluye que la empresa tiene un índice de rotación -0.9 lo cual significa que tiene una rotación no menor de personal, además que se pudieron descubrir y analizar los cargos que poseen mayor inestabilidad en la organización, lo cual ayudó para realizar su correcta descripción con la participación de supervisores y trabajadores correspondientes a aquellos cargos.

Cabe mencionar que también se pudo investigar sobre el método de aprovisionamiento que implementa la empresa estudiada, en donde se detectaron varias falencias.

Además se puede concluir que la gran mayoría del personal no se encuentra de acuerdo con el sistema de aprovisionamiento de la empresa, que su índice de rotación elevado es porque los trabajadores buscan empleo en industrias mineras con mejor sueldo y con un mejor clima laboral.

En el capítulo siguiente se presentarán soluciones para mejorar el sistema de aprovisionamiento de los cargos más inestables en la organización, además de una propuesta para que el índice de rotación negativo que posee la empresa disminuya, tomando en consideración las dos alternativas con mayor porcentaje de la pregunta siete.

CAPÍTULO IV: PROPUESTA DE SISTEMA ESTRATÉGICO DE APROVISIONAMIENTO PARA LA EMPRESA IMPROMAQ LIMITADA.

Introducción

En este capítulo se detalla cómo será la propuesta sobre dicha etapa, realizando varias modificaciones las cuales ayudarán a que el personal vigente se sienta más comprometido con la empresa en estudio, y estos mismos ayuden a la organización alcanzar su visión de futuro.

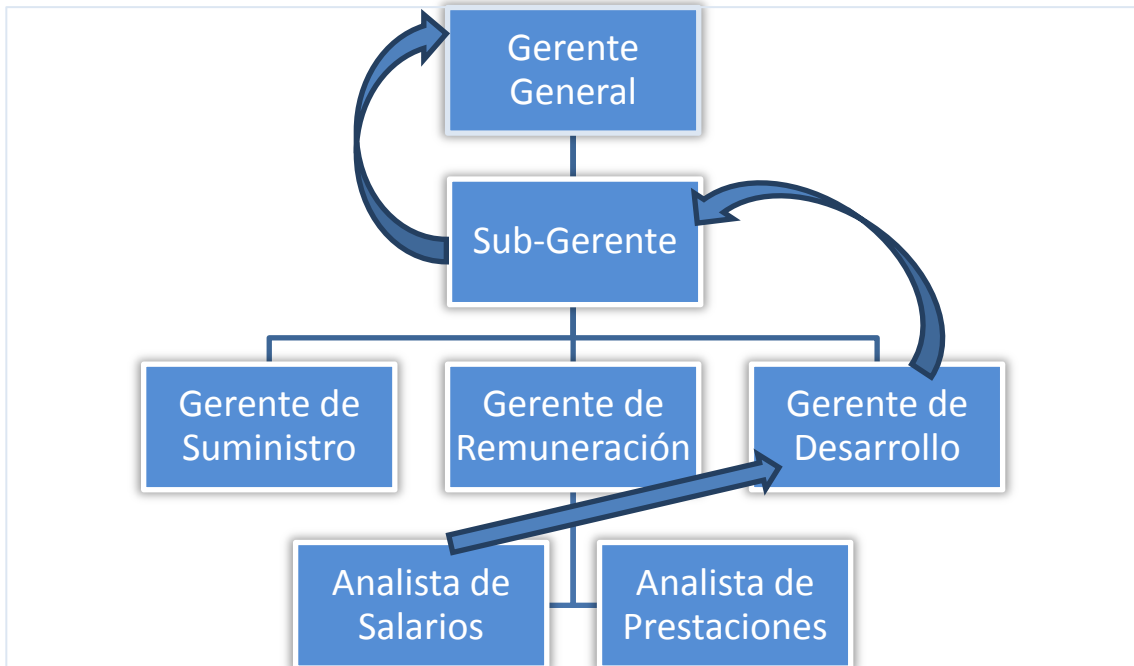
4.1 Propuesta de Sistema Estratégico de Aprovisionamiento

Para el siguiente estudio, la estrategia inicial será proveer a la empresa desde la descripción y el análisis de cargos, el aprovisionamiento (reclutamiento y selección) de estos. Además de que pueda existir un desarrollo de las capacidades del personal dentro de la empresa, logrando favorecer el clima laboral con el reclutamiento interno para crear un vínculo entre trabajador-empresa y así poder llegar a la visión de futuro.

Se desea promover el reclutamiento interno, ya que este da el paso para que el aprovisionamiento tome forma estratégica.

El siguiente organigrama da como ejemplo visual, lo que se quiere llegar a realizar con la propuesta.

Figura 4.1: El reclutamiento interno y la posibilidad de promoción de las personas.



Etapa Nº 1: Reclutamiento estratégico.

Como ya sabemos existen dos tipos de reclutamiento: interno y externo. Para que este sea estratégico debemos promover el reclutamiento interno dentro de cualquier organización, para que los trabajadores se den cuenta que son parte fundamental de la organización y que poseen las condiciones y capacidades para promover el desarrollo personal, siempre y cuando lo podamos complementar con capacitaciones de cualquier tipo.

Cabe mencionar que debemos utilizar el reclutamiento interno siempre y cuando se cumplan los requisitos correspondientes para la vacante. Es por esto que

debemos generar una política de reclutamiento interno para crear un vínculo estratégico entre trabajador-empresa.

Para seguir con el estudio, continuaremos con el ejemplo anterior: Ejecución del aprovisionamiento para un Operador de Maquinaria (Bob-Cat S130).

Fase Nº 1: La empresa deberá promover el reclutamiento interno, siempre y cuando se cumplan con los requisitos para optar al cargo vacante. Por ende, se debe promover a los trabajadores (de la misma área) que posean los conocimientos y capacidades necesarias para postular al puesto.

Etapas Nº 2: Selección estratégica.

La fase de la selección consta en realizar un filtro de manera que logremos elegir a las personas que poseen los más altos conocimientos y capacidades entre todos los postulantes: “al mejor de los mejores”. Pensando que el elegido será quien, que con el tiempo nos ayudará como empresa a conseguir nuestra visión de futuro.

Fase Nº 2: A aquellos postulantes al cargo se les realiza una entrevista con el supervisor directo. Quien es el que decidirá cuál es el trabajador más competente para el cargo²⁵.

Fase Nº 3: Una vez que se elige al trabajador más competente, se procede a realizar una capacitación con duración de un mes.

²⁵ Ver competencias para el cargo de operador de bobcat en anexo nº 12

Fase N° 4: Terminada la capacitación se prosigue a instalar al trabajador en el futuro puesto de trabajo, quien debe cumplir con las respectivas tareas encomendadas. Esta etapa se realiza con una “marcha blanca” la cual tiene como duración de 15 días hábiles, para finalizar con el nuevo contrato correspondiente al futuro puesto de trabajo.

Lo que fue presentado anteriormente, es un formato de aprovisionamiento estratégico para todos los cargos en general, ahora se proseguirá a efectuar dicho método pero de manera específica, esto quiere decir, por cada cargo que en la empresa son inestables.

4.2 Propuestas de Sistemas Estratégicos de Aprovisionamiento para cada uno de los cargos más inestables dentro de IMPROMAQ LTDA.

Antes de comenzar con el análisis de cada método de aprovisionamiento, debemos considerar que sólo se promoverá el reclutamiento interno, que se cumplen todos los requisitos para que los trabajadores de la empresa puedan postular a cargos con un más alto nivel del que ellos se encuentran actualmente, además de vincular a cada trabajador con la misión y visión de la empresa, así la propuesta será de manera estratégica.

4.2.1 Propuesta de Sistema Estratégico de Aprovisionamiento para el cargo de Eléctrico

Etapa N° 1: Reclutamiento estratégico.

En esta primera etapa, se llama a realiza un llamado a reclutamiento a aquellos trabajadores que son posibles candidatos para postular al cargo de Eléctrico.

Fase Nº 1: Cada postulante deberá: mantener en condiciones operativas los equipos de la unidad que lo requieran, realizando mantenimiento y reparación de equipos electrónicos a fin de garantizar el buen funcionamiento de estos. Corregir fallas o cambios de piezas, asesorar a los usuarios de los equipos para el buen uso y mantenimiento. Seleccionar los materiales para las reparaciones y mantenimientos. Inspeccionar las instalaciones eléctricas. Reemplazar piezas. Cumplir con las normas y procedimientos de seguridad reportando cualquier anomalía. Elaborar informes periódicos de las actividades realizadas y asumir cualquier tarea que le sea asignada. Como responsabilidad tendrá el manejo de equipos y materiales. Debe tomar decisiones en base a procedimientos y experiencias anteriores. Mantiene relación con supervisor de área. Este cargo exige esfuerzo físico constante y requiere un grado de precisión manual y visual medio. Experiencia de tres años como mínimo y poseer educación técnica. Debe saber técnicas de reparación y mantenimiento de equipos eléctricos y circuitos eléctricos. Poseer habilidad para relacionarse con público en general, redactar informes, comprensión de instrucciones emitidas por su supervisor, detectar y corregir fallas en equipos eléctricos. Como destrezas debe saber el manejo de instrumentos y herramientas de reparación y mantenimiento.

Etapa Nº 2: Selección estratégica.

Para saber quiénes poseen los conocimientos, habilidades y destrezas para postular a este puesto son los que actualmente tienen el cargo de Ayudante Eléctrico. Pensando que el elegido será quien, que con el tiempo nos ayudará como empresa a conseguir nuestra visión de futuro.

Fase N° 2: A aquellos postulantes al cargo se les realiza una entrevista con el jefe de área y con el supervisor directo. Quienes serán los que decidirán cuál es el trabajador que posee mayores competencias²⁶ para el cargo.

Fase N° 3: Una vez que se elige al trabajador más competente, se procede a realizar una capacitación con duración de un mes.

Fase N° 4: Terminada la capacitación se prosigue a instalar al trabajador en el futuro puesto de trabajo, quien debe cumplir con las respectivas tareas encomendadas. Esta etapa se realiza con una “marcha blanca” la cual tiene como duración de 15 días hábiles, para finalizar con el nuevo contrato correspondiente al futuro puesto de trabajo.

4.2.2 Propuesta de Sistema Estratégico de Aprovisionamiento para el cargo de Operador de Grúa Puente

Etapa N° 1: Reclutamiento estratégico.

²⁶ Ver competencias para el cargo de eléctrico en anexo n°8

En esta primera etapa, se llama a realiza un llamado a reclutamiento a aquellos trabajadores que son posibles candidatos para postular al cargo de Operador de Grúa Puente.

Fase N° 1: Cada postulante deberá: su principal función será mantener tolvas de materias primas cargadas. Debe cumplir con la responsabilidad de mantenerse siempre informado de las novedades del turno anterior, así como del estado de la Grúa Puente. Mantener un flujo constante y especificado de material en las tolvas. En caso de cualquier imprevisto debe informar inmediatamente al supervisor de turno. Conocimiento básico de mantención de equipos, informar de fallas o si se necesitan cambios de piezas para la maquinaria, asesorar a sus compañeros de los equipos para el correcto uso. Anulación de fallas y alarmas en el sector en donde se desempeña. Cumplir con las normas y procedimientos de seguridad reportando cualquier anomalía. Elaborar informes periódicos de las actividades realizadas y asumir cualquier tarea que le sea asignada. Como responsabilidad debe tomar decisiones en base a procedimientos y experiencias anteriores. Mantiene relación con supervisor de área. Este cargo no exige esfuerzo físico, pero si exige una capacidad para trabajar bajo presión. Experiencia de un año como mínimo y poseer educación media completa. Debe saber técnicas de reparación y mantenimiento de equipos. Poseer habilidad para relacionarse con público en general, redactar informes, comprensión de instrucciones emitidas por su supervisor. Conocimiento básico de mecánica.

Etapa N° 2: Selección estratégica.

Para saber quiénes poseen los conocimientos, habilidades y destrezas para postular a este puesto son los que actualmente tienen el cargo de Operador de Maquinaria. Pensando que el elegido será quien, que con el tiempo nos ayudará como empresa a conseguir nuestra visión de futuro.

Fase Nº 2: A aquellos postulantes al cargo se les realiza una entrevista con el jefe de área y con el supervisor directo. Quienes serán los que decidirán cuál es el trabajador que más competente²⁷ para el cargo.

Fase Nº 3: Una vez que se elige al trabajador más competente, se procede a realizar una capacitación con duración de un mes.

Fase Nº 4: Terminada la capacitación se prosigue a instalar al trabajador en el futuro puesto de trabajo, quien debe cumplir con las respectivas tareas encomendadas. Esta etapa se realiza con una “marcha blanca” la cual tiene como duración de 15 días hábiles, para finalizar con el nuevo contrato correspondiente al futuro puesto de trabajo.

4.2.3 Propuesta de Sistema Estratégico de Aprovisionamiento para el cargo de Operador de Horquilla

En esta primera etapa, se llama a realiza un llamado a reclutamiento a aquellos trabajadores que son posibles candidatos para postular al cargo de Operador de Horquilla.

²⁷ Ver competencias para el cargo operador de grúa puente en anexo n°9

Fase N° 1: Cada postulante deberá: hacerse responsable de las condiciones de la maquinaria, cumplir a cabalidad y en horario establecidos las ordenes de carga y descarga de los camiones. En caso de cualquier imprevisto debe saber de reparación básica de grúas horquillas a fin de garantizar el buen funcionamiento de estos. Informar de fallas o si se necesitan cambios de piezas para la maquinaria, asesorar a sus compañeros de los equipos para el correcto uso. Anulación de fallas y alarmas en el sector en donde se desempeña. Cumplir con las normas y procedimientos de seguridad reportando cualquier anomalía. Elaborar informes periódicos de las actividades realizadas y asumir cualquier tarea que le sea asignada. Como responsabilidad tendrá el manejo de una grúa horquilla. Debe tomar decisiones en base a procedimientos y experiencias anteriores. Mantiene relación con supervisor de área y con los choferes de los camiones que llegan a la planta para ser cargados. Este cargo no exige esfuerzo físico, pero si exige una capacidad para trabajar bajo presión. Experiencia de cinco años como mínimo y poseer educación técnica. Debe saber técnicas de reparación y mantenimiento de equipos. Poseer habilidad para relacionarse con público en general, redactar informes, comprensión de instrucciones emitidas por su supervisor. Conocimiento básico de mecánica.

Etapa N° 2: Selección estratégica.

Para saber quiénes poseen los conocimientos, habilidades y destrezas para postular a este puesto son los que actualmente tienen el cargo de Operador de

Maquinaria. Pensando que el elegido será quien, que con el tiempo nos ayudará como empresa a conseguir nuestra visión de futuro.

Fase Nº 2: A aquellos postulantes al cargo se les realiza una entrevista con el jefe de área y con el supervisor directo. Quienes serán los que decidirán cuál es el trabajador que posee mayores competencias²⁸ para el cargo.

Fase Nº 3: Una vez que se elige al trabajador más competente, se procede a realizar una capacitación con duración de un mes.

Fase Nº 4: Terminada la capacitación se prosigue a instalar al trabajador en el futuro puesto de trabajo, quien debe cumplir con las respectivas tareas encomendadas. Esta etapa se realiza con una “marcha blanca” la cual tiene como duración de 15 días hábiles, para finalizar con el nuevo contrato correspondiente al futuro puesto de trabajo.

4.2.4 Propuesta de Sistema Estratégico de Aprovisionamiento para el cargo de Operador de Bulldozer

En esta primera etapa, se llama a realiza un llamado a reclutamiento a aquellos trabajadores que son posibles candidatos para postular al cargo de Operador de Bulldozer.

Fase Nº 1: Cada postulante deberá: hacerse responsable de las condiciones de la maquinaria, cumplir a cabalidad y en horario establecidos las ordenes que se le

²⁸ Ver competencias para el cargo de operador de grúa horquilla en anexo nº10

entreguen. En caso de cualquier imprevisto debe saber de reparación básica de Bulldozer a fin de garantizar el buen funcionamiento de estos. Informar de fallas o si se necesitan cambios de piezas para la maquinaria, asesorar a sus compañeros de los equipos para el correcto uso. Anulación de fallas y alarmas en el sector en donde se desempeña. Cumplir con las normas y procedimientos de seguridad reportando cualquier anomalía. Elaborar informes periódicos de las actividades realizadas y asumir cualquier tarea que le sea asignada. Como responsabilidad tendrá el manejo de una grúa horquilla. Debe tomar decisiones en base a procedimientos y experiencias anteriores. Mantiene relación con supervisor de área. Este cargo no exige esfuerzo físico, pero si exige una capacidad para trabajar bajo presión y de observación. Experiencia de cinco años como mínimo y poseer enseñanza media completa. Debe saber técnicas de reparación y mantenimiento de equipos. Poseer habilidad para relacionarse con público en general, redactar informes, comprensión de instrucciones emitidas por su supervisor. Conocimiento básico de mecánica.

Etapas N° 2: Selección estratégica.

Para saber quiénes poseen los conocimientos, habilidades y destrezas para postular a este puesto son los que actualmente tienen el cargo de Operario de Aseo Industrial. Pensando que el elegido será quien, que con el tiempo nos ayudará como empresa a conseguir nuestra visión de futuro.

Fase N° 2: A aquellos postulantes al cargo se les realiza una entrevista con el jefe de área y con el supervisor directo. Quienes serán los que decidirán cuál es el trabajador más competente²⁹ para el cargo.

Fase N° 3: Una vez que se elige al trabajador más competente, se procede a realizar una capacitación con duración de un mes.

Fase N° 4: Terminada la capacitación se prosigue a instalar al trabajador en el futuro puesto de trabajo, quien debe cumplir con las respectivas tareas encomendadas. Esta etapa se realiza con una “marcha blanca” la cual tiene como duración de 15 días hábiles, para finalizar con el nuevo contrato correspondiente al futuro puesto de trabajo.

4.2.5 Propuesta de Sistema Estratégico de Aprovisionamiento para el cargo de Mecánico de mantención de equipos de producción

En esta primera etapa, se llama a realiza un llamado a reclutamiento a aquellos trabajadores que son posibles candidatos para postular al cargo de Mecánico de mantención de equipos de producción.

Fase N° 1: Cada postulante deberá: el encargado debe mantener operativos y en correcto funcionamiento los equipos móviles como camionetas, bobcat, cargadores frontales, horquillas, bulldozer, entre otros. Informar de fallas o si se necesitan cambios de piezas para la maquinaria, asesorar a sus compañeros de

²⁹ Ver competencias para el cargo de operador de bulldozer en anexo n°11

los equipos para el correcto uso de maquinarias. Cumplir con las normas y procedimientos de seguridad reportando cualquier anomalía. Elaborar informes periódicos de las actividades realizadas y asumir cualquier tarea que le sea asignada. Como responsabilidad tendrá herramientas a su disposición. Debe tomar decisiones en base a procedimientos y experiencias anteriores. Mantiene relación con todos los supervisores de área y con los choferes de las diferentes maquinarias. Este cargo exige como esfuerzo físico buen rendimiento, agilidad y fuerza física, además de saber trabajar en equipo, responsabilidad, capacidad para trabajar bajo presión y capacidad de observación. Experiencia de cinco años como mínimo y poseer educación técnica. Poseer habilidad para relacionarse con público en general, redactar informes, comprensión de instrucciones emitidas por su supervisor.

Etapas N° 2: Selección estratégica.

Para saber quiénes poseen los conocimientos, habilidades y destrezas para postular a este puesto son los que actualmente tienen el cargo de Ayudante de Mecánico. Pensando que el elegido será quien, que con el tiempo nos ayudará como empresa a conseguir nuestra visión de futuro.

Fase N° 2: A aquellos postulantes al cargo se les realiza una entrevista con el jefe de área y con el supervisor directo. Quienes serán los que decidirán cuál es el trabajador que posee mayores competencias³⁰ para el cargo.

Fase N°3: Una vez que se elige al trabajador más competente, se procede a realizar una capacitación con duración de un mes.

Fase N° 4: Terminada la capacitación se prosigue a instalar al trabajador en el futuro puesto de trabajo, quien debe cumplir con las respectivas tareas encomendadas. Esta etapa se realiza con una “marcha blanca” la cual tiene como duración de 15 días hábiles, para finalizar con el nuevo contrato correspondiente al futuro puesto de trabajo.

4.2.6 Propuesta de Sistema Estratégico de Aprovisionamiento para el cargo de Operador de Ventomatic

En esta primera etapa, se llama a realiza un llamado a reclutamiento a aquellos trabajadores que son posibles candidatos para postular al cargo de Operador de Ventomatic.

Fase N° 1: Cada postulante deberá: hacerse responsable de las condiciones de la maquinaria, cumplir a cabalidad y en horario establecidos las ordenes de carga y descarga de los camiones. En caso de cualquier imprevisto debe saber de reparación básica de grúas horquillas a fin de garantizar el buen funcionamiento

³⁰Ver competencias para el cargo de mecánico de mantención de equipos de producción en anexo n°13

de estos. Informar de fallas o si se necesitan cambios de piezas para la maquinaria, asesorar a sus compañeros de los equipos para el correcto uso. Anulación de fallas y alarmas en el sector en donde se desempeña. Cumplir con las normas y procedimientos de seguridad reportando cualquier anomalía. Elaborar informes periódicos de las actividades realizadas y asumir cualquier tarea que le sea asignada. Como responsabilidad tendrá el manejo de una grúa horquilla. Debe tomar decisiones en base a procedimientos y experiencias anteriores. Mantiene relación con supervisor de área y con los choferes de los camiones que llegan a la planta para ser cargados. Este cargo no exige esfuerzo físico, pero si exige una capacidad para trabajar bajo presión. Experiencia de cinco años como mínimo y poseer educación técnica. Debe saber técnicas de reparación y mantenimiento de equipos. Poseer habilidad para relacionarse con público en general, redactar informes, comprensión de instrucciones emitidas por su supervisor. Conocimiento básico de mecánica.

Etapa N° 2: Selección estratégica.

Para saber quiénes poseen los conocimientos, habilidades y destrezas para postular a este puesto son los que actualmente tienen el cargo de Operador de Maquinaria. Pensando que el elegido será quien, que con el tiempo nos ayudará como empresa a conseguir nuestra visión de futuro.

Fase N° 2: A aquellos postulantes al cargo se les realiza una entrevista con el jefe de área y con el supervisor directo. Quienes serán los que decidirán cuál es el trabajador más competente³¹ para el cargo.

Fase N° 3: Una vez que se elige al trabajador más competente, se procede a realizar una capacitación con duración de un mes.

Fase N° 4: Terminada la capacitación se prosigue a instalar al trabajador en el futuro puesto de trabajo, quien debe cumplir con las respectivas tareas encomendadas. Esta etapa se realiza con una “marcha blanca” la cual tiene como duración de 15 días hábiles, para finalizar con el nuevo contrato correspondiente al futuro puesto de trabajo.

4.2.7 Propuesta de Sistema Estratégico de Aprovisionamiento para el cargo de Lubricador

En esta primera etapa, se llama a realiza un llamado a reclutamiento a aquellos trabajadores que son posibles candidatos para postular al cargo de Lubricador.

Fase N° 1: Cada postulante deberá: hacerse responsable de la lubricación y red de aire de equipos, motores, cintas, reductores entre otros. En caso de cualquier imprevisto debe saber garantizar el buen funcionamiento de los equipos. Informar de fallas o si se necesitan cambios de piezas para la maquinaria, asesorar a sus compañeros de los equipos para el correcto uso. Anulación de fallas y alarmas en

³¹ Ver competencias para el cargo de operador de ventomatic en anexo n°14

el sector en donde se desempeña. Cumplir con las normas y procedimientos de seguridad reportando cualquier anomalía. Elaborar informes periódicos de las actividades realizadas y asumir cualquier tarea que le sea asignada. Como responsabilidad tendrá el manejo de herramientas. Debe tomar decisiones en base a procedimientos y experiencias anteriores. Mantiene relación con todos los supervisores de área y con los choferes de las maquinarias. Este cargo no exige esfuerzo físico, pero si exige una capacidad para trabajar bajo presión, de observación, trabajo en equipo y responsabilidad. Experiencia de cinco años como mínimo y poseer educación técnica. Debe saber técnicas de reparación y mantenimiento de equipos. Poseer habilidad para relacionarse con público en general, redactar informes, comprensión de instrucciones emitidas por su supervisor. Conocimiento básico de mecánica.

Etapas N° 2: Selección estratégica.

Para saber quiénes poseen los conocimientos, habilidades y destrezas para postular a este puesto son los que actualmente tienen el cargo de Operador de Maquinaria. Pensando que el elegido será quien, que con el tiempo nos ayudará como empresa a conseguir nuestra visión de futuro.

Fase N° 2: A aquellos postulantes al cargo se les realiza una entrevista con el jefe de área y con el supervisor directo. Quienes serán los que decidirán cuál es el trabajador que posee mayores competencias³² para el cargo.

Fase N° 3: Una vez que se elige al trabajador más competente, se procede a realizar una capacitación con duración de un mes.

Fase N° 4: Terminada la capacitación se prosigue a instalar al trabajador en el futuro puesto de trabajo, quien debe cumplir con las respectivas tareas encomendadas. Esta etapa se realiza con una “marcha blanca” la cual tiene como duración de 15 días hábiles, para finalizar con el nuevo contrato correspondiente al futuro puesto de trabajo.

Cada uno de estos procesos ayudará para que los trabajadores se superen día a día, se capaciten y aprovechen sus ventajas competitivas. Por otro lado la alta gerencia conseguirá cumplir con la visión de futuro de la organización.

4.3 Propuesta para disminuir el índice de rotación de personal

Esta propuesta se basa en el método de sociabilización organizacional de I. Chiavenato³³

³² Ver competencias para el cargo lubricador en anexo nº15

³³ I. Chiavenato. Los métodos de sociabilización organizacional. Gestión del Talento Humano. Tercera edición. Mc Graw Hill.

Figura 4.2: Los métodos de sociabilización organizacional



Fuente: Gestión del Talento Humano. I. Chiavenato

Esta propuesta se encuentra enfocada en provocar una disminución considerable en el índice de rotación del personal de la empresa, todo esto provocado por dos causas, que según los mismos integrantes de la organización es por: la búsqueda de trabajo en el área de la minería con mejor remuneración y por existir un mal clima laboral dentro de la empresa.

Es por esto que para reducir el índice de rotación se debe: lograr que la misión y visión sea conocida, aceptada y sentida como propia por parte de los trabajadores; capacitación constante a todo el personal directivo sobre liderazgo, manejo de conflictos y trabajo en equipo; organización de torneos deportivos internos;

implantar un esquema de contratación que brinde seguridad para los empleados; modificar el sistema retributivo (sueldos comparados con los de la región, premiar por objetivos departamentales alcanzados y premiar el desempeño individual). Con cada una de estas propuestas se trata que los trabajadores se sientan motivados y satisfechos con el trabajo.

En consecuencia, la reducción del índice de rotación puede simbolizar un ahorro para las empresas, desde el punto de vista financiero (reducir los costos generados por la rotación), como desde un punto de vista productivo (mejor integración del personal), además esta reducción provoca beneficios para la sociedad, debido a que ocasiona mayor estabilidad y seguridad laboral, lo que se ve reflejado de manera positiva en el círculo familiar de cada uno de los trabajadores.

CONCLUSIONES

Se concluye que se puede proponer y aplicar un modelo estratégico de aprovisionamiento a empresas de gran tamaño, el cual les ayudaría no sólo a obtener sino que también a mantener a las personas más competentes del mercado del trabajo.

También se puede concluir que con el método que se utilizó para recabar información de los cargos fue dinámico y participativo, cada integrante se mostró conforme y muy interesado en aportar sus conocimientos respecto al tema.

La presente tesis, tuvo como objetivo realizar una propuesta de Sistema Estratégico de Aprovisionamiento para la Empresa IMPROMAQ LTDA. debido a que anterior al estudio, esta organización no poseía sistema de aprovisionamiento acorde a sus necesidades. Para lograr este objetivo, se realizó un arduo estudio en el interior de dicha empresa.

Antes que todo, como el estudio era durante un cierto periodo de tiempo, se tuvo que realizar un análisis sobre qué puestos de trabajo eran los más necesitados o los que tenían más grado de rotación.

Se logró el primer objetivo específico, con la ayuda del personal de la empresa (supervisores directos y trabajadores), el cual era la descripción y el análisis de cargos para los distintos puestos de la organización, para lo cual se tuvo que realizar un par de sesiones para entregar el conocimiento sobre cada tema.

Se consiguió determinar qué factores eran los que afectaban la creación de una política de aprovisionamiento, el cual era la demasiada centralización que posee la empresa. Un departamento de Recursos Humanos, que sólo consta de 2 integrantes, las cuales no dan abasto en las temporadas altas de contratación. Sobre todo, si no cuentan con una descripción y análisis de los cargos de trabajo, para efectuar una correcta entrevista de personal.

Al ser una gran empresa (determinada por el número de trabajadores), se puede establecer, que la creación de una política de reclutamiento interno ayuda a enriquecer el vínculo trabajador-empresa. Que este sistema beneficia a los trabajadores, los cuales al aumentar sus conocimientos y capacidades, pueden lograr optar al ascenso y sin duda a un mejor bienestar.

Además se concluye que para crear ventajas competitivas, las personas deben cumplir con ciertos requisitos: ser valiosos, escasos, imperfectamente imitables y no sustituibles. Lo cual afirmamos que el modelo de Barney está en lo correcto.

Se pudieron establecer conclusiones que ayudan a entender el porqué los trabajadores se sienten más comprometidos con la empresa, si esta se preocupa por entregarles una situación económicamente estable y que en un futuro puedan ir en ascenso.

Por lo que el sistema es capaz de aumentar la ventaja competitiva que tiene la empresa, frente a otras.

BIBLIOGRAFÍA

ADsourcing. Liliana Rendón Jiménez. [en línea] <http://www.adsourcing.com.mx/reclutamiento-estrategico.html> [Consultado: 21 de Agosto de 2013]

Barney, Jay B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, Vol.17, Pp. 99-120.

D. ULRICH (1997) "Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results". Boston: Harvard Business Review

David A. Cenzo y Stephen P. Robbins, *Human Resource Management*, John Wiley, Nueva York, 1996, p. 171.

ENCLA, 2011. [en línea] http://www.dt.gob.cl/documentacion/1612/articles-101347_recurso_1.pdf [Consultado: 2 de Enero de 2014]

George T. Milkovich y John W. Boudreau, *Human Resource Management*, Richard D. Irwin, Burr Ridge, Ill., 1994, p. 333.

Idalberto Chiavenato, *Recursos Humanos, edición compacta, Atlas*, Sao Paulo, 1997, pp. 205-206.

James Baron y David Kreps (1999): <<Strategic Human Resources. Frameworks for General Managers>>, John Wiley & Sons.

John M. Ivancevich, *Human Resource Management*, Richard D. Irwin, Nueva York, 1995, p. 777.

Luis R. Gómez-Mejía, David B. Balkin y Robert L. Candy, *Managing Human Resources*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, 1995, p. 97, 98, 193.

María Tereza Gomes, "Conquiste um Lugar nas Melhores", *As Melhores Empresas para Você Trabalhar*, Exame, núm. 669, 1998, pp. 20-21.

Recursos Humanos como herramienta estratégica: el reto de la medición. [en línea]

http://www.econ.uba.ar/www/departamentos/administracion/plan97/personal/ayala/Ayala/Textos/Ulrich_cuadro_de_mando_1.htm [Consultado:30 de Agosto de 2013]

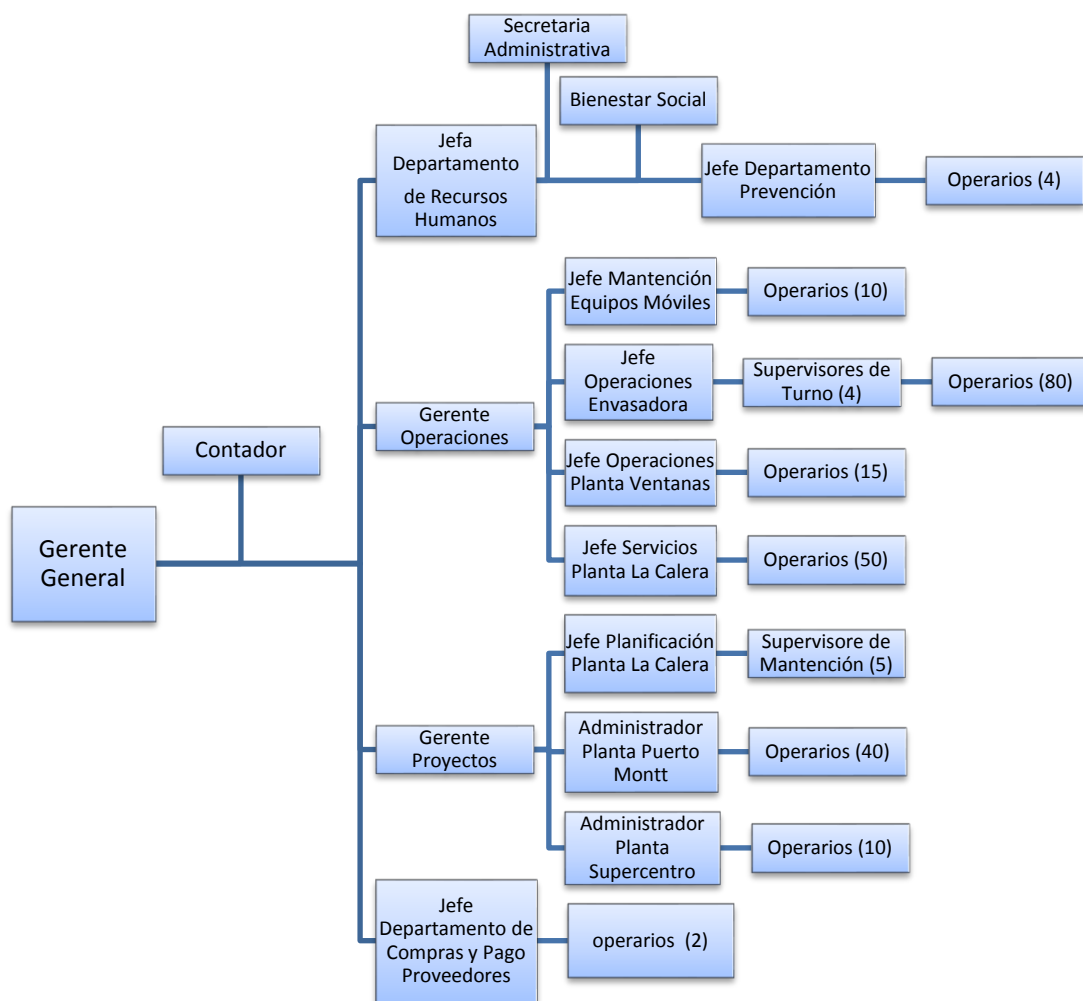
Volmae. Volmae Psicólogos. [en línea]

http://www.volmae.es/index.php?option=com_content&task=view&id=&&Itemid=4 [Consultado: 23 de Agosto de 2013]





ANEXO N°1: Ficha de participación para establecer visión y misión

1.- ¿Cuáles deben de ser los servicios que correspondería ofrecer?	
HOY	FUTURO
2.- ¿Quiénes deben ser los clientes de nuestros servicios?	
HOY	FUTURO
3.- ¿Qué diferencia a nuestra empresa de la competencia?	
HOY	
4.- ¿Qué imagen del negocio es la que deseo proyectar?	
FUTURO	
5.- ¿Cuáles son los deseos o ambiciones para la empresa?	
FUTURO	

ANEXO N°2: Organigrama de la empresa (elaboración propia)



ANEXO N°3: La siguiente tabla muestra los cargos que son los más inestables en IMPROMAQ LTDA.

<p style="text-align: center;">Eléctrico</p>  A photograph of an electrician wearing a yellow hard hat and red safety gloves, working on a complex electrical control panel with many wires.	<p style="text-align: center;">Operador Grúa Punte</p>  A photograph of a yellow bridge crane lifting a large, heavy metal component in an outdoor industrial setting.
<p style="text-align: center;">Horquillero Big-Bag</p>  A photograph of a yellow and black forklift, specifically a Big-Bag model, shown from a side profile.	<p style="text-align: center;">Operador de Bulldozer</p>  A photograph of a yellow bulldozer with a large blade, operating on a dirt surface.

Operador de BobCat s130



Mecánico de mantención de equipos de producción



Operador de Ventomatic



Lubricador



ANEXO N°4: Cálculo del índice de rotación de personal

$$\text{Índice de rotación de personal} = \frac{\text{Contrataciones} - \text{Cancelaciones}}{\text{Empleados activos}} * 100$$

$$\text{Índice de rotación de personal} = \frac{10 - 12}{220} * 100$$

$$\text{Índice de rotación de personal} = -0.90909091$$

ANEXO N°5: Cálculo del índice de rotación de personal de los puestos más inestables de IMPROMAQ LTDA.

Cargo de Trabajo	Índice de Rotación (IR) = $\frac{\text{Contrataciones} - \text{Cancelaciones}}{\text{Empleados activos}} * 100$
Eléctrico	$IR = \frac{3 - 5}{15} * 100 = -13.03\%$
Operador Grúa Puente	$IR = \frac{2 - 3}{4} * 100 = -25\%$
Horquillero Big-Bag	$IR = \frac{2 - 3}{10} * 100 = -10\%$
Operador de Bulldozer	$IR = \frac{1 - 2}{8} * 100 = -12.5\%$
Operador BobCat s130	$IR = \frac{1 - 2}{8} * 100 = -12.5\%$
Mecánico de mantención de equipos de producción	$IR = \frac{3 - 4}{20} * 100 = -5\%$
Operador de Ventomatic	$IR = \frac{1 - 2}{6} * 100 = 16.66\%$
Lubricador	$IR = \frac{2 - 3}{12} * 100 = -8.33\%$

ANEXO N°6: Ficha de participación para realizar de descripción y el análisis de cargos

DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DEL CARGO

DESCRIPCIÓN DEL CARGO:

1. Nombre del cargo	
2. Área	
3. Descripción del cargo	
4. Funciones	
5. Especificaciones del cargo	Jornada laboral:

ANÁLISIS DEL CARGO:

6. Nivel de formación académica	
7. Experiencia laboral	
8. Competencias Técnicas	
9. Competencias conductuales	
10. Requerimientos Físicos	
11. Responsabilidades implícitas	
12. Condiciones de trabajo	

ANEXO N°7 Realización de preguntas a los supervisores y trabajadores, para saber la opinión que tiene cada uno, sobre el sistema de aprovisionamiento actual de la empresa

1 ¿Está de acuerdo con el sistema de aprovisionamiento que utiliza la empresa actualmente?

Supervisores: 75% de acuerdo; 25% no están de acuerdo.

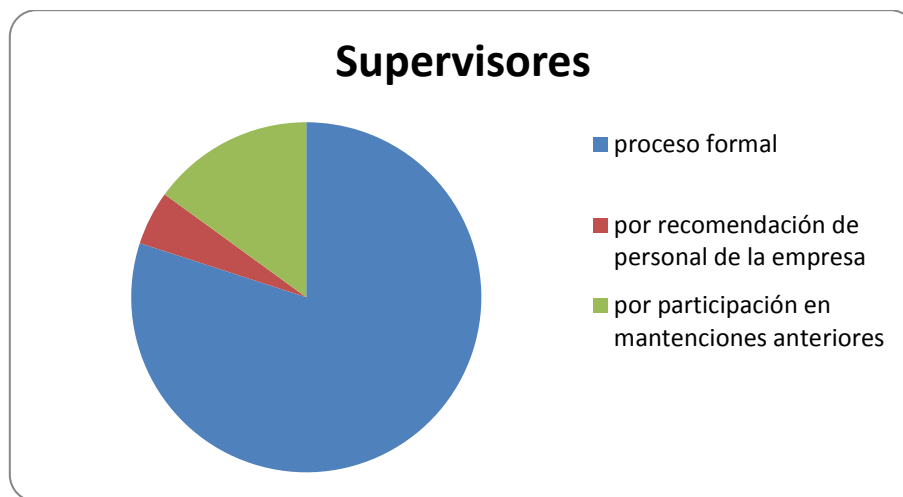


Trabajadores: 43% de acuerdo; 57% no están de acuerdo.



2 ¿Cómo ingresó Ud. a trabajar a la empresa?

Supervisores: 80% proceso formal de aprovisionamiento; 5% por recomendaciones de personal de la empresa; 15% por haber participado en mantenciones anteriores.



Trabajadores: 25% proceso formal de aprovisionamiento; 25% por recomendaciones de personal de la empresa; 50% por haber participado en mantenciones anteriores.



3 ¿De qué manera se enteró que existía vacante en su actual puesto de trabajo?

Supervisores: 77% por aviso en diario; 3% porque estaba en busca de trabajo; 5% por recomendaciones de personal de la empresa; 15% por haber participado en mantenciones de la empresa.



Trabajadores: 10% por aviso en diario; 15% porque estaba en busca de trabajo; 25% por recomendaciones de personal de la empresa; 50% por haber participado en mantenciones de la empresa.



4 Cuando ingresa un nuevo trabajador a la empresa. ¿Cree Ud. que cumple con los estándares de trabajo requerido?

Supervisores: 85% si cumple; 15% no cumple.

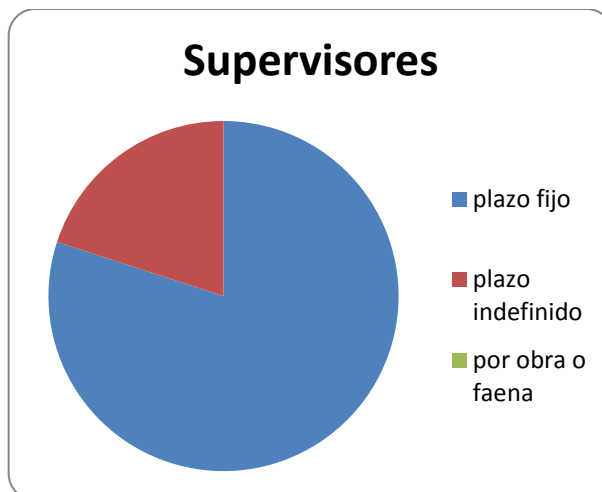


Trabajadores: 78% si cumple; 22% no cumple.

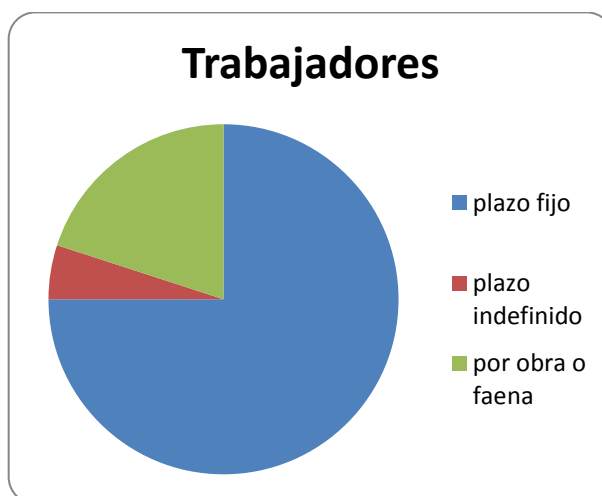


5 ¿A qué plazo fue el contrato de trabajo que Ud. firmó por primera vez?

Supervisores: 80% plazo fijo; 20% plazo indefinido; 0% por obra o faena.

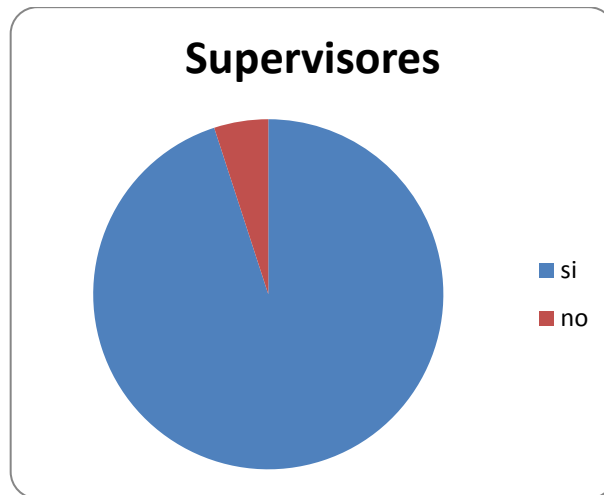


Supervisores: 75% plazo fijo; 5% plazo indefinido; 20% por obra o faena.



6 ¿Le gustaría que realizaran capacitaciones al personal, para que pudieran tener la posibilidad de ascender a un mejor puesto de trabajo?

Supervisores: 95% si está de acuerdo que realicen capacitaciones; 5% no está de acuerdo.



Trabajadores: 100% está de acuerdo que realicen capacitaciones.



7 ¿Cuál cree usted que es el principal motivo de rotación de personal en la empresa?

Supervisores: opinan que un 37% busca trabajo con mejor remuneración, 2% por necesidades de la empresa, 46% por mal clima laboral, un 12% por incumplimiento del trabajador y un 3% por jubilación.



Trabajadores: un 40% opina por que buscan un trabajo mejor remunerado, 6% por necesidades de la empresa, un 40% por mal clima laboral, 10% por incumplimiento del trabajador y un 4% por jubilación.



ANEXO Nº8: DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DEL CARGO. ELÉCTRICO

DESCRIPCIÓN DEL CARGO:

1. Nombre del cargo	ELECTRICO
2. Área	Taller Diesel
3. Descripción del cargo	Eléctrico de instalaciones y equipos móviles como camionetas, bobcat, cargadores frontales, horquillas y bulldozer.
4. Funciones	Bloquear equipos antes de cualquier intervención, retirar baterías cuando sea necesario, realizar mantenencias y delimitar el área de trabajo (conos, cintas), mantener en condiciones operativas los equipos, corregir fallas y cambios de piezas, asesorar a los usuarios para el buen uso y mantenimiento de equipos, inspeccionar instalaciones eléctricas, cumplir con las normas y procedimientos de seguridad, elaborar informes periódicos y asumir cualquier tarea que le sea encomendada.
5. Especificaciones del cargo	Jornada laboral: Lunes a Sábado de 07:00 hrs a 12:00 hrs y 14:00 hrs a 17:00 hrs

ANÁLISIS DEL CARGO:

6. Nivel de formación académica	Técnico eléctrico
7. Experiencia laboral	5 años como mínimo.
8. Competencias (actitudes-habilidades-valores)	Proactivo, respetuoso, tolerante, compromiso institucional, diálogo, integración, responsable, cultura de trabajo. Comunicación, cooperación, empatía, toma de decisiones, trabajo en equipo, buena comunicación oral y escrita, capacidad de trabajar bajo presión, capacidad de observación, capacidad de identificar y resolver problemas. Entusiasmo, iniciativa, solidaridad, sinceridad, responsabilidad, liderazgo, sociabilidad, disciplina, puntualidad, honradez, compromiso.
9. Requerimientos Físicos	- Esfuerzo físico constante.
10. Responsabilidades implícitas	- Tomar decisiones en base a procedimientos y experiencias anteriores, buen uso de la información y los recursos de la empresa.
11. Condiciones de trabajo	El trabajador cuenta con un seguro de accidentes personales de UF 4.000 en caso de accidente o muerte accidental e invalidez.

ANEXO N°9: DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DEL CARGO. OPERADOR GRÚA PUENTE.

DESCRIPCIÓN DEL CARGO:

1. Nombre del cargo	OPERADOR GRUA PUENTE
2. Área	Materias Primas
3. Descripción del cargo	Operador de grúas puente, mantener tolvas de materia prima cargadas, seguir indicaciones de proporciones
4. Funciones	Informarse de novedades del turno anterior, así como estado de las NGP, mantener un flujo constante y especificado de material en tolvas, mantener distancia de equipos móviles que trabajen en el área, coordinar por radio niveles y estados de tolvas, elaborar informes periódicos, informar de fallas de la maquinaria, cumplir con las normas y procedimientos de seguridad.
5. Especificaciones del cargo	Jornada laboral: 6x3 (noche); 6x2 (tarde); 6x1 (mañana)

ANÁLISIS DEL CARGO:

6. Nivel de formación académica	Enseñanza media completa
7. Experiencia laboral	Mínimo 3 años de experiencia en vehículos de alto tonelaje (puente grúa)
8. Competencias (actitudes-habilidades-valores)	Proactivo, respetuoso, tolerante, compromiso institucional, diálogo, integración, responsable, cultura de trabajo. Comunicación, cooperación, empatía, toma de decisiones, trabajo en equipo, buena comunicación oral y escrita, capacidad de trabajar bajo presión, capacidad de observación, capacidad de identificar y resolver problemas. Entusiasmo, iniciativa, solidaridad, sinceridad, responsabilidad, liderazgo, sociabilidad, disciplina, puntualidad, honradez, compromiso.
9. Requerimientos Físicos	- Buen rendimiento y agilidad física.
10. Responsabilidades implícitas	- Buen uso de la información y los recursos de la empresa.
11. Condiciones de trabajo	El trabajador cuenta con un seguro de accidentes personales de UF 4.000 en caso de accidente o muerte accidental e invalidez.

ANEXO Nº10: DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DEL CARGO. HORQUILLERO

DESCRIPCIÓN DEL CARGO:

1. Nombre del cargo	HORQUILLERO
2. Área	Envasadora
3. Descripción del cargo	Operador de grúa horquilla 2 y 7 Ton, Carga y descarga de camiones, movimiento de Big Bag (1.5 Ton)
4. Funciones	Retiro de big bag del carguío, almacenamiento en bodega según orden FIFO, mantener pizarra de bodega al día, tomar 2 Big bag para cargar camión, respetar el orden FIFO en despacho, cargar camión para despacho, entregar y reportar las colillas de despacho
5. Especificaciones del cargo	Jornada laboral: Lunes a viernes de 06 ⁰⁰ - 14 ⁰⁰ Hrs., de 14 ⁰⁰ a 22 ⁰⁰ Hrs. Sábado de 06 ⁰⁰ a 11 ⁰⁰ , de 11 ⁰⁰ a 16 ⁰⁰ .

ANÁLISIS DEL CARGO:

6. Nivel de formación académica	Enseñanza Media completa Poseer licencia de conducir clase D
7. Experiencia laboral	Mínimo 5 años. Idealmente en manejo de horquillas
8. Competencias (actitudes-habilidades-valores)	Proactivo, respetuoso, tolerante, compromiso institucional, diálogo, integración, responsable, cultura de trabajo. Comunicación, cooperación, empatía, toma de decisiones, trabajo en equipo, buena comunicación oral y escrita, capacidad de trabajar bajo presión, capacidad de observación, capacidad de identificar y resolver problemas. Entusiasmo, iniciativa, solidaridad, sinceridad, responsabilidad, liderazgo, sociabilidad, disciplina, puntualidad, honradez, compromiso
9. Requerimientos Físicos	- Ninguno.
10. Responsabilidades implícitas	- Buen uso de la información y los recursos de la empresa.
12 Condiciones de trabajo	El trabajador cuenta con un seguro de accidentes personales de UF 4.000 en caso de accidente o muerte accidental e invalidez.

ANEXO Nº11: DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DEL CARGO. OPERADOR BULLDOZER.

DESCRIPCIÓN DEL CARGO:

1. Nombre del cargo	OPERADOR BULLDOZER
2. Área	Transporte
3. Descripción del cargo	Operador de bulldozer, movimiento de materias primas, creación de terraplenes
4. Funciones	Entregar y recibir llave del turno anterior, seguir indicaciones de trabajo de encargado de cancha, al bajar del equipo, retirar la llave, operar dentro de la zona delimitada, no acercarse cuando este descargando un camión, mantener distancia asignada del resto de los equipos, al detener el equipo, bajar la pala, antes del cambio de turno, cargar petróleo, informar novedades del equipo
5. Especificaciones del cargo	Jornada laboral: Lunes a viernes de 06 ⁰⁰ - 14 ⁰⁰ Hrs., de 14 ⁰⁰ a 22 ⁰⁰ Hrs., de 22 ⁰⁰ a 06 ⁰⁰ . Sábado de 06 ⁰⁰ a 11 ⁰⁰ , de 11 ⁰⁰ a 16 ⁰⁰ , de 16 ⁰⁰ a 21 ⁰⁰ hrs.

ANÁLISIS DEL CARGO:

6. Nivel de formación académica	Enseñanza media completa. Idealmente poseer licencia conducir clase D
7. Experiencia laboral	Mínimo 5 años
8. Competencias (actitudes-habilidades-valores)	Proactivo, respetuoso, tolerante, compromiso institucional, diálogo, integración, responsable, cultura de trabajo. Comunicación, cooperación, empatía, toma de decisiones, trabajo en equipo, buena comunicación oral y escrita, capacidad de trabajar bajo presión, capacidad de observación, capacidad de identificar y resolver problemas. Entusiasmo, iniciativa, solidaridad, sinceridad, responsabilidad, liderazgo, sociabilidad, disciplina, puntualidad, honradez, compromiso
9. Requerimientos Físicos	- Ninguno
10. Responsabilidades implícitas	- Buen uso de la información y los recursos de la empresa.
11. Condiciones de trabajo	El trabajador cuenta con un seguro de accidentes personales de UF 4.000 en caso de accidente o muerte accidental e invalidez.

ANEXO Nº 12: DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DEL CARGO. OPERADOR BOBCAT S130.

DESCRIPCIÓN DEL CARGO:

1. Nombre del cargo	OPERADOR BOBCAT S130(sólidos gruesos)
2. Área	Servicios
3. Descripción del cargo	Cargar ollas con sólidos para su izaje
4. Funciones	<p>Informarse de las novedades y cantidad de materia requerida Respetar las distancias de seguridad y el bloqueo LOTOTO Cargar el olla de BBC Mantener comunicación permanente con operador de sala de control H9</p>
5. Especificaciones del cargo	Jornada laboral: 6x3 (noche); 6x2 (tarde); 6x1 (mañana)

ANÁLISIS DEL CARGO:

6. Nivel de formación académica	Enseñanza media completa. Poseer licencia de conducir clase D
7. Experiencia laboral	Mínimo 4 años
8. Competencias (actitudes-habilidades-valores)	<p>Proactivo, respetuoso, tolerante, compromiso institucional, diálogo, integración, responsable, cultura de trabajo.</p> <p>Comunicación, cooperación, empatía, toma de decisiones, trabajo en equipo, buena comunicación oral y escrita, capacidad de trabajar bajo presión, capacidad de observación, capacidad de identificar y resolver problemas.</p> <p>Entusiasmo, iniciativa, solidaridad, sinceridad, responsabilidad, liderazgo, sociabilidad, disciplina, puntualidad, honradez, compromiso</p>
9. Requerimientos Físicos	- Buen rendimiento
10. Responsabilidades implícitas	- Buen uso de la información y los recursos de la empresa.
11. Condiciones de trabajo	El trabajador cuenta con un seguro de accidentes personales de UF 4.000 en caso de accidente o muerte accidental e invalidez.

ANEXO Nº13: DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DEL CARGO. MECÁNICO DE MANTENCIÓN DE EQUIPOS DE PRODUCCIÓN

DESCRIPCIÓN DEL CARGO:

1. Nombre del cargo	MECANICO DE MANTENCIÓN DE EQUIPOS DE PRODUCCIÓN
2. Área	Envasadora
3. Descripción del cargo	Realizar mantención y reparación a los equipos que se encuentran emplazados en Plantas, según los requerimientos de la jefatura directa.
4. Funciones	<p>Coordinar y ejecutar los trabajos de mantención y reparación mecánica y eléctrica de equipos instalados en la planta (cambio de piolas en trombas, reductores y silos de cementos, parches bimetálicos, modificación de cañerías, etc.).</p> <p>Colaborar en la supervisión del personal de aseo en las instalaciones de la planta.</p> <p>Entregar informes de las reparaciones, observaciones o mantenciones efectuadas en las instalaciones de Melón S.A.</p>
5. Especificaciones del cargo	<p>Jornada laboral:</p> <p>Lunes a viernes de 08°- 13° Hrs. Y de 13.30 a 16° Hrs.</p> <p>Sábado de 08° a 13° Hrs.</p>

ANÁLISIS DEL CARGO:

6. Nivel de formación académica	Enseñanza Media Técnica Completa con especialidad en Montaje Industrial. Técnico Nivel Superior en Mecánica.
7. Experiencia laboral	Mínimo 6 años.
8. Competencias (actitudes-habilidades-valores)	<p>Proactivo, respetuoso, tolerante, compromiso institucional, diálogo, integración, responsable, cultura de trabajo.</p> <p>Comunicación, cooperación, empatía, toma de decisiones, trabajo en equipo, buena comunicación oral y escrita, capacidad de trabajar bajo presión, capacidad de observación, capacidad de identificar y resolver problemas.</p> <p>Entusiasmo, iniciativa, solidaridad, sinceridad, responsabilidad, liderazgo, sociabilidad, disciplina, puntualidad, honradez, compromiso</p>
9. Requerimientos Físicos	-Agilidad y fuerza física.
10. Responsabilidades implícitas	- Efectuar y promover el adecuado uso de los equipos, herramientas e insumo proporcionados por la empresa.
11. Condiciones de trabajo	El trabajador cuenta con un seguro de accidentes personales de UF 4.000 en caso de accidente o muerte accidental e invalidez.

ANEXO Nº14: DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DEL CARGO. OPERADOR VENTOMATIC.

DESCRIPCIÓN DEL CARGO:

1. Nombre del cargo	OPERADOR VENTOMATIC
2. Área	Envasadora
3. Objetivo del cargo	Operador maquina rotativa, montar sacos, mantención y retiro de fallas de pequeña envergadura.
4. Funciones	Operaciones para puesta en marcha, verificación de niveles de aceite y estados, operación de maquina rotativa, mantener cintas sin atollo, subir pallet de sacos vacíos, anulación de alarmas y reparación de fallas menores, realizar acciones en silo para cambio de producto, informar el vaciado de tolvas, apoyar el enfundado de pallet, aseo de máquina, entregar informe de producción y novedades al final del turno
5. Especificaciones del cargo	Jornada laboral: Lunes a viernes de 06 ⁰⁰ - 14 ⁰⁰ Hrs., de 14 ⁰⁰ a 22 ⁰⁰ Hrs., de 22 ⁰⁰ a 06 ⁰⁰ . Sábado de 06 ⁰⁰ a 11 ⁰⁰ , de 11 ⁰⁰ a 16 ⁰⁰ , de 16 ⁰⁰ a 21 ⁰⁰ hrs.

ANÁLISIS DEL CARGO:

6. Nivel de formación académica	Enseñanza media completa
7. Experiencia laboral	2 años como mínimo
8. Competencias (actitudes-habilidades-valores)	Proactivo, respetuoso, tolerante, compromiso institucional, diálogo, integración, responsable, cultura de trabajo. Comunicación, cooperación, empatía, toma de decisiones, trabajo en equipo, buena comunicación oral y escrita, capacidad de trabajar bajo presión, capacidad de observación, capacidad de identificar y resolver problemas. Entusiasmo, iniciativa, solidaridad, sinceridad, responsabilidad, liderazgo, sociabilidad, disciplina, puntualidad, honradez, compromiso
9. Requerimientos Físicos	Ninguno
10. Responsabilidades implícitas	- Buen uso de la información y los recursos de la empresa.
11. Condiciones de trabajo	El trabajador cuenta con un seguro de accidentes personales de UF 4.000 en caso de accidente o muerte accidental e invalidez.

ANEXO Nº15: DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DEL CARGO. LUBRICADOR

DESCRIPCIÓN DEL CARGO:

1. Nombre del cargo	LUBRICADOR
2. Área	Envasadora
3. Descripción del cargo	Encargado de lubricación y red de aire de equipos, motores, cintas, reductores, entre otros.
4. Funciones	Antes de intervenir equipos, solicitar permisos, asegurar el bloqueo del equipo, portar siempre AST y cartillas de bloqueo de equipo, reparación de fallas o cambio de piezas, lubricación y control, informar cambios drásticos en parámetros, desbloquear siguiendo el mismo orden
5. Especificaciones del cargo	Jornada laboral: Lunes a Sábado de 07:00 hrs a 13:00 hrs y 14:00 hrs a 17:00 hrs

ANÁLISIS DEL CARGO:

6. Nivel de formación académica	Enseñanza media completa, técnico con conocimientos básicos de mecánica industrial
7. Experiencia laboral	Mínimo 5 años.
8. Competencias (actitudes-habilidades-valores)	Proactivo, respetuoso, tolerante, compromiso institucional, diálogo, integración, responsable, cultura de trabajo. Comunicación, cooperación, empatía, toma de decisiones, trabajo en equipo, buena comunicación oral y escrita, capacidad de trabajar bajo presión, capacidad de observación, capacidad de identificar y resolver problemas. Entusiasmo, iniciativa, solidaridad, sinceridad, responsabilidad, liderazgo, sociabilidad, disciplina, puntualidad, honradez, compromiso
9. Requerimientos Físicos	- Ninguno
10. Responsabilidades implícitas	- Buen uso de la información y los recursos de la empresa.
11. Condiciones de trabajo	El trabajador cuenta con un seguro de accidentes personales de UF 4.000 en caso de accidente o muerte accidental e invalidez.