



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL

SISTEMA DE EDUCACIÓN A DISTANCIA

**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
DE SERVICIO Y RECURSOS HUMANOS**

TESIS DE GRADO

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERA EN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS DE SERVICIOS Y RECURSOS
HUMANOS**

**“DISEÑO DEL SUBSISTEMA DE SELECCIÓN DE PERSONAL BASADO EN
COMPETENCIA LABORALES PARA LA EMPRESA DE SERVICIOS
PROCOFECA.”**

AUTORA:

CARMEN MONSERRATE FRANCO SALTOS

DIRECTOR DE TESIS

ING. MARIO FLORES

MANTA 2012

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCIAL

INFORME DEL DIRECTOR DE TESIS

Ing. Mario Flores Salazar, en Calidad de director de tesis sobre el tema “Diseño del subsistema de selección de personal basado en competencia laborales para la empresa de servicios Procofecá” realizada por la señora Franco Saltos Carmen Monserrate, para optar por el título de Ingeniera en Empresas de Servicios y Recursos Humanos, doy fe que el presente trabajo de investigación ha sido dirigido y revisado en todas sus partes para lo cual autorizo su respectiva presentación

Quito..... de.....del 2012

Atentamente

Ing. Mario Flores Salazar

DIRECTOR DE TESIS

RESPONSABILIDAD DE LA AUTORA

Los elementos técnicos citados corresponden a la bibliografía indicadas en las páginas respectivas, los resultados estadísticos, conclusiones, recomendaciones y todos los datos que constan en este proyecto de tesis son responsabilidad de la autora.

Carmen Franco Saltos

1304433863

AGRADECIMIENTO

Mi más sincera gratitud a los educadores de la Universidad Tecnológica Equinoccial, por compartir sus conocimientos y experiencias que fortalecen aun mas nuestra formación profesional.

A los compañeros del curso con quienes aplicamos todos los valores humanos y profesionales haciendo fructífero el aprendizaje, en especial a Ramón Molina Tóala, por su apoyo incondicional y empuje para culminar esta meta.

A mis tutores y en especial a mi director de tesis Ing. Mario Flores, por la dirección de este trabajo.

A mis hijos, mi papá y hermanos por el amor, la paciencia y apoyo en mi vida.

CARMEN

DEDICATORIA

El presente trabajo lo dedico a Dios, por darme la oportunidad de vivir.

A mi madre que desde el lugar donde se encuentra junto a Dios, ilumina mis pasos y nunca deja de guiarme con su inmenso amor, lo que hace que me de fortaleza para poder culminar mis metas.

A mis hijos Oswaldo, Cristhian y Kyara, por su paciencia, amor y apoyo quienes son mi luz y fortaleza cada día.

Mis nietos Christopher, Jaren, Jeran y Angelito a quienes amo mucho.

A mi papá Virgilio, mis hermanos Alfredo Rosa, Carlos, Martha y Roció por su apoyo, tolerancia y cariño,

A mis amigos en especial a Bella e Indalecia por el empuje y apoyo en mis estudios y en mi vida personal,

Y todas aquellas personas que colaboraron de una u otra forma en esta investigación.

CARMEN

INDICE GENERAL DE CONTENIDOS

PAGINAS PRELIMINARES

	PAG
INFORME DEL DIRECTOR DE TESIS	i
DECLARACION DE LA AUTORIA	ii
AGRADECIMIENTO	iii
DEDICATORIA	iv
INDICE GENERAL DE CONTENIDOS	v
INDICE DE CUADROS	xii
INDICE DE FIGURAS	xiii

CAPITULO I

EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACION

1.1	Planteamiento del problema	3
1.2	Formulación del problema	4
1.2.1	Sub preguntas	4
1.3	Objetivos	5
1.3.1	Objetivo general	5
1.3.2	Objetivos específicos	5
1.4	Justificación	5
1.5	Limitaciones	6
1.6	Idea a defender	6
1.7	Variables de investigación	6
1.8	Operacionalización de la variable	7

CAPITULO II

MARCO REFERENCIAL – TEORICO-CONCEPTUAL

2.1	Antecedentes	8
2.1.1	Misión, Visión y política de calidad	9
2.2	Fundamentación Teórica	10
2.2.1	Estructura organizacional y competencias laborales del personal	12
2.3	Descripción y análisis de cargos	17
2.3.1	Descripción de cargos	18
2.3.2	Análisis de cargos	19
2.3.3	Métodos para la descripción y análisis de cargos	21
2.3.3.1	Tipos de métodos	22
2.4	Competencias	28
2.4.1	Análisis lexicológico de termino competencias	28
2.4.2	Importancia de las competencias	31
2.4.3	Tipos de competencias	32
2.4.4	Medición de las competencias	34
2.4.5	Desarrollo de las competencias	34
2.4.6	Desarrollo del perfil de cargos por competencias	34
2.5	Subsistema	36
2.5.1	Importancia del subsistema	36
2.5.2	Subsistema de recursos humanos	37

2.5.2.1 Modelos de entrevista	37
2.5.2.2 Reclutamiento	40
2.5.2.3 Selección	42
2.5.2.4 La contratación	43
2.5.2.5 La inducción	43
2.5.2.6 La capacitación	44
2.6 Marco conceptual	45
2.6.1 Antecedentes laborales	45
2.6.2 Aptitud	45
2.6.3 Aspirantes	45
2.6.4 Cargo	46
2.6.5 Entrenamientos	46
2.6.6 Descripción de cargos	46
2.6.7 Competencias	46
2.6.8 Conocimientos	46
2.6.9 Las habilidades	46
2.6.10 Las destrezas	47

CAPITULO III

MARCO METODOLOGICO

3.1 Tipo y diseño de la investigación	48
3.2 Métodos de investigación	48

3.3 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	49
3.3.1 Técnicas de entrevistas	49
3.3.2 Técnicas de encuestas	49
3.3.3 Técnicas de observación	49
3.4 Población y muestra	50
3.5 Tratamiento y análisis de datos	51

CAPITULO IV

DIAGNOSTICO DE LA INFORMACION

4.1 Análisis FODA	52
4.2 Encuesta	53

CAPITULO V

FORMULACION DE LA PROPUESTA

5.1 Introducción	71
5.2 Estructura del manual de selección y análisis de cargos	71
5.2.1 Misión	72
5.2.2 Visión	72
5.2.3 Políticas de calidad	72
5.2.4 Objetivos	73
5.2.4.1 Objetivos General	73
5.2.4.2 Objetivos específicos	73

5.2.5 Alcance	73
5.2.6 Participantes o responsables	74
5.2.7 Organigrama Estructural	75
5.2.8 Organigrama Posicional	76
5.2.9 Descripción de puestos	77
5.2.8 Conceptualizaciones básicas	78
5.2.9 Componentes de la descripción y análisis de cargos.	79
5.3 Descripción de funciones y competencias por cargos	80
5.2.9.1 Gerente general	90
5.2.9.2 cajera	94
5.2.9.3 Asistente Financiero	97
5.2.9.4 Supervisor	100
5.2.9.5 Jefe de cocina	103
5.2.9.6 Auxiliar de cocina	107
5.2.9.7 Chofer	110
5.3 Manual de procedimientos para la selección y contratación de personal	
5.3.1 Fase de reclutamiento	114
5.3.1.1 Reclutamiento Interno	114
5.3.1.2 Reclutamiento Externo	115
5.4 Solicitud de Empleo	116
5.5Preselección del personal	119

5.5.1	Curriculum Vitae u Hoja de Vida	119
5.5.2	Entrevista	121
5.6	Pruebas a ser utilizados en el proceso de selección de personal	122
5.6.1	Pruebas Psicológicas	122
5.6.2	Pruebas de conocimientos y profesional	134
5.6.3	Realización de exámenes médicos pre-ocupacional	139
5.7	Referencia de candidato	139
5.8	La evaluación y/o assessment center	140
5.9	Contratación del personal	142

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIÓN

	Conclusiones	147
	Recomendaciones	148
	Bibliografía	150
	Anexos	151

INDICE DE CUADROS

Cuadro 1.-Operacionalización de las variables	8
Cuadro 2.- Población de trabajadores de la empresa de servicios Procofecca	52
Cuadro 3.Análisis de FODA de la empresa Procofecca	54
Cuadro 4.Tiempo laborando en la empresa	55
Cuadro 5.Departamento de recursos humano	56
Cuadro 6.- Funciones y responsabilidades del cargo	57
Cuadro 7.-conocimiento de requisitos en el cargo que desempeña	58
Cuadro 8.- Duplicidad de funciones en el cargo	59
Cuadro 9.-organigrama estructural	60
Cuadro 10.-jefe inmediato superior	61
Cuadro 11. Manual de inducción para el cargo	62
Cuadro 12.Requisitos para ingresar al cargo.	63
Cuadro 13. Pruebas de conocimientos generales aplicadas en la Contratación	64
Cuadro 14. Pruebas de conocimientos específicos aplicadas en la Contratación	65
Cuadro 15. Pruebas psicológicas generales aplicadas en la contratación.	66
Cuadro 16. Exámenes médicos aplicados en la contratación	67
Cuadro 17. Reclutamiento interno y externo	68

Cuadro 18. Diseño de manual basado en competencias	69
Cuadro 19. Competencias conductuales	81
Cuadro 20. Competencias técnicas	85

INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Tipos de competencia	35
Figura 2. Resultado de la pregunta 1. Expresado en porcentajes	55
Figura 3. Resultado de la pregunta 2. Expresado en porcentajes	56
Figura 4. Resultado de la pregunta 3. Expresado en porcentajes	57
Figura 5. Resultado de la pregunta 4. Expresado en porcentajes	58
Figura 6. Resultado de la pregunta 5. Expresado en porcentajes	59
Figura 7. Resultado de la pregunta 6. Expresado en porcentajes	60
Figura 8. Resultado de la pregunta 7. Expresado en porcentajes	61
Figura 9. Resultado de la pregunta 8. Expresado en porcentajes	62
Figura 10. Resultado de la pregunta 9. Expresado en porcentajes	63
Figura 11. Resultado de la pregunta 10. Expresado en porcentajes	64
Figura 12. Resultado de la pregunta 10. Expresado en porcentajes	65
Figura 13. Resultado de la pregunta 10. Expresado en porcentajes	66
Figura 14. Resultado de la pregunta 10. Expresado en porcentajes	67
Figura 15. Resultado de la pregunta 11. Expresado en porcentajes	68
Figura 16. Resultado de la pregunta 12. Expresado en porcentajes	69
Figura 17. Organigrama Estructural de la empresa PROCOFECA	74
Figura 18. . Organigrama Posicional de la empresa PROCOFECA	75
Figura 19. . Organigrama Funcional de la empresa PROCOFECA	76

INTRODUCCIÓN

Este trabajo permitirá diseñar un subsistema de selección de personal para la empresa de servicios productos de comida y comensales Feliciano C.A. "PROCOFECA" con la finalidad de obtener un manual técnico y práctico de acuerdo a las competencias que permita reclutar, seleccionar y contratar el personal requerido por la empresa de acuerdo a competencias laborales.

Las competencias se han constituido en el valor agregado y el elemento integrador de la gestión de los recursos humanos, enormemente positivo para la empresas que han visto mejorar sus rendimientos y alcanzar la excelencia.

Hoy en día las nuevas tendencias demográficas, sociales, económicas y tecnológicas obligan a cambios en las organizaciones y el personal. El cambio más sorprendente será su progresiva fusión en el desarrollo e implementación de la estrategia corporativa. El plan estratégico de la compañía delinea el curso de acción a seguir para convertirse en el tipo de empresa que quiere ser de acuerdo con sus oportunidades y riesgos externos, y las fuerzas y debilidades internas.

La empresa de productos de comida y comensales Feliciano C.A. PROCOFECA, es una empresa que fue creada para brindar al sector productivo del país una alternativa práctica y profesional en solución de necesidades de alimentación de personal.

Por ser una empresa compuesta por personal joven y su crecimiento esta no dirigido correctamente en lo que se refiere al personal contratado se identifico la falta de un proceso de reclutamiento y selección y mucho mas por competencias siendo esta una de las herramientas importantes para tener un personal idóneo y capacitado para desempeñar cada cargo.

El objetivo de realizar esta investigación es llegar a implementar el subsistema de selección de personal basado en competencias laborales dentro de la organización para apoyar a los directivos en la dirección de contratación del personal adecuado y a reducir el alto índice de rotación.

En el primer capítulo se hace una introducción al planteamiento del problema, en el que se identifica los aspectos que justifiquen el presente trabajo, las limitaciones que pudieran presentarse y objetivos propuestos para la realización del mismo.

En el capítulo segundo se presenta el Marco referencial, teórico y conceptual, en el que se fundamenta desde el punto de vista teórico, legal y conceptual los temas y subtemas de la investigación.

En el capítulo tercero se explica el tipo, diseño y método de investigación realizada para la recolección de datos de la empresa PROCOFECA.

En el cuarto capítulo se refiere al diagnóstico de la información, realizando el análisis de FODA donde se identifican las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa PROCOFECA, así mismo se aplicó la encuesta para recopilar información que nos ayuda para las conclusiones y recomendaciones.

En el capítulo quinto, se presenta la propuesta que permitirá mejorar la calidad del recurso humano.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACION

1.1 Planteamiento del problema

El mundo de hoy es, sin dudas, el mundo de las competencias. En el sentido de estar aptos, facultados, capacitados para un desempeño de funciones de éxito, como de la necesidad de ser competitivos, es decir, estar preparados para salir adelante, prevalecer sobre otros, ganar y aventajar. Esta última noción de competir, no siempre aceptada por todos, no debe ser desechada, puesto que se distingue de la feroz competencia del mundo capitalista por el hecho de partir de principios éticos muy diferentes, inherentes al proyecto social. No obstante, especialmente en el mundo del empleo, en el medio que existe la competencia.

Por lo consiguiente cuando se trata de competir es necesario hacer y crear un manual de funciones que permita analizar la competencia, basado en la competitividad.

La empresa "PROCOFECA". no cuenta con un manual de cargos por competencias que le facilite reclutar y seleccionar adecuadamente su capital humano, las contrataciones se hacen sin conocer realmente que funciones, deberes y responsabilidades tendrá el empleado dentro de la organización y se terminan definiendo a medida que van surgiendo nuevas necesidades en el cargo.

Ante esta irregular situación se plantea la necesidad de diseñar el subsistema de selección de personal basado en competencias laborales para que facilite a empresa, "PROCOFECA", reclutar y seleccionar personal

con las competencias mínimas requeridas de manera eficaz y eficiente mejorando el proceso de selección y contratación.

La empresa PROCOFECA no se realiza el reclutamiento de personal, no se aplican procesos de selección, inducción de contratación, verificación de datos, así como también no se realizan convocatorias por la prensa.

1.2 Formulación del problema

¿Un subsistema de selección de personal logrará mejorar la atención a los clientes de la empresa productos de comida y comensales Feliciano C.A. “PROCOFECA”?

1.2.1 Sub-preguntas

- ¿Se conoce las competencias de cada cargo?
- ¿Existe un estudio previo a las necesidades de la empresa en relación a los puestos, funciones y candidato?
- ¿Cuáles serían las tareas, funciones y/o actividades a desempeñar en cada cargo?
- ¿Cuáles serían los requisitos necesarios para desempeñar cada uno de los cargos?
- ¿Cuál sería el complemento de las competencias para cubrir el cargo?

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivos General

Diseñar un manual del subsistema de selección de personal por competencias para el personal de la empresa producto de comida y comensales Feliciano C.A. "PROCOFECA"

1.3.2 Objetivos Específicos

- Diagnosticar la situación actual de los trabajadores en relación con los cargos y reclutamiento y selección.
- Establecer las funciones, responsabilidades y requisitos de cada uno de los cargos.
- Establecer competencias requeridas para los cargos.
- Diseñar el procedimiento de selección de personal.
- Desarrollar el subsistema de selección de personal por competencias con cada miembro que integran las áreas de la empresa.

1.3 Justificación

En vista de que la compañía PROCOFECA. no tiene un manual de función para el personal que labora en esta empresa, hay la necesidad de crear un modelo de selección de personal, habiéndose descuidado de aspectos importantes como la descripción de cargos, análisis de puestos, competencias lo que originan mala selección del personal importante el diseño del subsistema de selección de personal por competencias el mismo

que orientara acertadamente en la búsqueda de la persona con el perfil adecuado para cada cargo.

Por lo que se justifica la necesidad de elaborar el subsistema de selección de personal de la forma correcta de acuerdo a habilidades, aptitudes, nivel de educación y otros para contratar el personal correcto de acuerdo a las competencias.

1.5 Limitaciones

El presente trabajo se basará en crear el diseño del subsistema de selección de personal basado en competencias laborales para la empresa de servicios PROCOFECA.

1.6 Idea a defender

Con el diseño y propuesta del subsistema de selección de personal basado en competencias laborales se buscará para mejoras de la calidad de personal que labora en la empresa de servicios PROCOFECA.

1.7 Variables de la investigación

Variable Independiente

El perfil profesional y análisis de cargos por competencias, en la empresa de servicios PROCOFECA.

Variable Dependiente

Técnicas basadas en competencias laborales.

1.8 Operacionalización de las variables

Cuadro 1 operacionalización de la variable

VARIABLE	DEFINICION	CATEGORIAS	INDICE	ITEM BASICO
Perfil profesional	NIVEL ACADEMICO	Estudios primarios Estudios secundarios	Formación Académica	técnica superior magister doctorado
	Para el Cargo	TAREAS	preparar y presentar distintos tipos de platos	ejecución de Tareas
manejo adecuado Almacenamiento reposición y uso materia prima			regular deficiente malo	
técnicas basados en	Funciones	técnicas de administra de cocina	destrezas	tiene no tiene
		competencias laborales Conocimientos	habilidades	tiene no tiene
competencias laborales	Áreas De Desempeño	Asistente financiero Chofer Supervisor Jefe de cocina Bodeguero Ayudante de cocina Cajero	grado de Dominio	satisfactorio medio satisfactorio no satisfactorio

Fuente. Elaborado por Carmen Franco Saltos 2012

CAPITULO II

MARCO REFERENCIAL-TEÓRICO-CONCEPTUAL

2.1 Antecedentes

- Reseña histórica de la compañía productos de comida y comensales Feliciano C.A. PROCOFECA

La compañía PROCOFECA, se constituyó el 30 de septiembre del 2008, con su domicilio en el barrio Altagracia del cantón Manta provincia de Manabí.

Siendo su actividad económica principal el suministro complementario de comidas y bebida preparadas.

Fue creada para brindar al sector productivo del país una alternativa práctica y profesional en la solución de las necesidades de alimentación de personal y colaboradores.

El personal que labora actualmente está conformado por 12 cargos que se detallan:

1 Gerente general

1 Asistente financiero

1 Cajero

1 Chofer

1 Supervisor

1 Jefe de cocina

6 Auxiliares de cocina

El servicio y su personal son parte fundamental de un establecimientos dedicado al servicio de alimentos, ya que a través del personal se proyecta la imagen de la empresa, por ser quienes mantienen un contacto directo con el cliente, por ello es indispensable que ellos hagan sentir a gusto y complacidos a los clientes.

2.1.1 Misión, Visión, políticas de calidad

Misión

Satisfacer diariamente a los clientes en sus necesidades alimentarias, produciendo y comercializando productos de calidad al menor costo de manera eficaz, eficiente y flexible, fortaleciendo el servicio, trabajando con un personal humano, superando la competencia, conservando la calidad.

Visión

Ser una empresa que crezca año a año buscando la excelencia en satisfacción a los clientes mediante seguimiento completo de los alimentos desde su fase primaria hasta el consumo del mismo, contando con personal calificado y logrando ser líderes en el mercado.

Política de Calidad

PROCOFECA, asegura la calidad de los procesos de adquisición, almacenamiento, procesamiento y distribución de los alimentos, cumpliendo con las leyes, regulaciones y requisitos de los clientes, procurando la comunicación adecuada y el mejoramiento continuo en el sistema de gestión.

2.2 Fundamentación teórica

La selección de personas para cubrir un puesto de trabajo pretende identificar entre los candidatos disponibles a aquéllos que poseen las capacidades requeridas para el desempeño eficaz del puesto, de tal manera que su participación en la organización contribuya a que ésta alcance sus objetivos. Un modo adecuado de llevar a cabo esta tarea es la adopción y desarrollo de un sistema de selección basado en competencias, de los candidatos a cubrir un puesto de trabajo.

El proceso de selección comenzaría con la definición de los criterios de desempeño en el puesto a cubrir, de tal manera conocer qué se espera que consiga el ocupante de un puesto de trabajo. El panel de expertos formado por miembros de la propia organización, tanto quienes se encuentran jerárquicamente por encima del puesto en cuestión como quienes dependen de los resultados generados desde el mismo, podrían establecer las exigencias del puesto de trabajo de acuerdo con los objetivos propios dentro de la organización. Técnicas basadas en la observación o en la entrevista personal también se han propuesto para llevar a cabo esta tarea.¹

b) Una segunda tarea consistiría en identificar competencias personales que contribuirían a alcanzar los criterios de desempeño. Un recurso para ello puede ser considerar trabajadores que ya ocupan el puesto objeto de la selección, diferenciando entre quienes destacan por su desempeño superior y quienes presentan simplemente un desempeño adecuado. Con estos trabajadores resultará interesante la utilización de las BEI (Behavioural Event Interviews) o entrevistas de incidentes críticos, mediante las cuales se pide a

¹Barranco. (2000). "Marketing interno y gestión de recursos humanos". Madrid. p. 119

los individuos que reflexionen sobre situaciones laborales que resultaron exitosas y situaciones que no lo fueron, para que analicen qué elementos contribuyeron a ello.

Cuando la selección se hace para puestos de nueva creación en la organización, la identificación de competencias puede basarse en los listados de competencias genéricas, eligiendo a través de expertos aquellas que cuentan con más probabilidades de ser relevantes para el puesto y fijando para ellas los niveles requeridos para un desempeño superior. Definido el perfil de competencias requerido, la siguiente actuación supone la recogida de información sobre las competencias que poseen los candidatos. Esta información se obtiene a través de técnicas como los test, cuestionarios, entrevistas, ejercicios prácticos, de las que nos ocuparemos en el siguiente apartado. Un modo de ajustar las competencias de los candidatos a las exigidas para un desempeño superior en el puesto consiste en dar a conocer, en el momento de difundir la oferta para cubrir plazas, cuáles son las competencias exigidas de tal manera que se produzca la autoselección de candidatos y éstos se reduzcan a los que encajan en el perfil demandado.

d) Por último, la selección requiere que se lleve a cabo una comparación entre las competencias valoradas en los aspirantes y las competencias unidas al puesto de trabajo que ha de cubrirse. En función de esa comparación podrá determinarse el grado de ajuste de cada candidato al puesto.

Con las competencias exigidas para el puesto, que son las exhibidas por quienes ya lo desempeñan con éxito, permitiendo que se adopte un juicio de

valor sobre el grado de correspondencia entre ambos términos de la comparación.

2.2.1 Estructura organizacional y competencias laborales del personal.

La finalidad de una estructura organizacional es establecer un sistema de papeles que han de desarrollar los miembros de una entidad para trabajar juntos de forma óptima y que se alcancen las metas fijadas en la planificación.

La estructura organizacional, es el marco en el que se desenvuelve la organización, de acuerdo con el cual las tareas son divididas, agrupadas, coordinadas y controladas, para el logro de objetivos. Desde un punto de vista más amplio, comprende tanto la estructura formal (que incluye todo lo que está previsto en la organización), como la estructura informal (que surge de la interacción entre los miembros de la organización y con el medio externo a ella) dando lugar a la estructura real de la organización.

Estas dos definiciones serán la base con la que se va a partir en el estudio de la estructura organizacional.

Primero que nada, se debe analizar la actividad de la empresa, a modo que se pueda identificar necesidades estructurales, es decir, crear las diferentes áreas que operarán la empresa en función de sus objetivos. Por ende, se debe empezar por una buena organización con los siguientes elementos:

Los objetivos deben ser verificables, precisos y realizables. Para que sean precisos deben ser cuantitativos y para ser verificables deben ser cualitativos.

Tiene que haber una clara definición de los deberes, derechos y actividad de cada persona.

Se tiene que fijar el área de autoridad de cada persona, lo que cada uno debe hacer para alcanzar las metas.

Saber cómo y dónde obtener la información necesaria para cada actividad. Cada persona debe saber dónde conseguir la información y le debe ser facilitada.

Entonces con esto se puede entender que cada área de la empresa debe contar con una especialización, y por tanto, los trabajadores que pertenezcan a cada área deberán tener conocimientos técnicos específicos acordes a la optimización de su esfuerzo.

Ahora bien, ¿cuáles son los principios de una organización?

Eficacia: una estructura organizativa es eficaz si permite la contribución de cada individuo al logro de los objetivos de la empresa.

Eficiencia: una estructura organizativa es eficiente si facilita la obtención de los objetivos deseados con el mínimo coste posible.

La organización formal: es el modo de agrupamiento social que se establece de forma elaborada y con el propósito de establecer un objetivo específico. Se caracteriza por las reglas, procedimientos y estructura jerárquica que ordenan las relaciones entre sus miembros.

La organización informal: son las relaciones sociales que surgen de forma espontánea entre el personal de una empresa. La organización informal es un complemento a la formal si los directores saben y pueden controlarla con habilidad.

Por otro lado la competencia laboral es la capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada.

La competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución del trabajo, es una capacidad real y demostrada.

Competencia laboral es la capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral, y no solamente de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes; estas son necesarias pero no suficientes por sí mismas para un desempeño efectivo.

Ejercicio eficaz de las capacidades que permiten el desempeño de una ocupación, respecto a los niveles requeridos en el empleo. "Es algo más que el conocimiento técnico que hace referencia al saber y al saber-hacer".

Construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño productivo en una situación real de trabajo que se obtiene no sólo a través de la instrucción, sino también y en gran medida mediante el aprendizaje por experiencia en situaciones concretas de trabajo.

Por ello se define a la competencia profesional como la idoneidad para realizar una tarea o desempeñar un puesto de trabajo eficazmente por poseer las calificaciones requeridas para ello.²

En fin, consiste en ser "competente" con el trabajo que se le encomienda a la persona.

La competencia laboral es la capacidad para responder exitosamente una demanda compleja o llevar a cabo una actividad o tarea, según criterios de desempeño definidos por la empresa o sector productivo. Las competencias abarcan los conocimientos (Saber), actitudes (Saber Ser) y habilidades (Saber Hacer) de un individuo. Así, una persona es competente cuando:

- Saber movilizar recursos personales (conocimientos, habilidades, actitudes) y del entorno (tecnología, organización, otros) para responder a situaciones complejas.
- Realiza actividades según criterios de éxito explícitos y logrando los resultados esperados.

Para un desempeño laboral competente, la persona recurre a una combinación de los siguientes tipos de competencias, aplicados a problemas y situaciones concretas de su trabajo:

²OIT. Organización Internacional del Trabajo (2002). "Definición de competencia laboral". Gestión por competencia. GESTIOPOLIS.

- **Competencias básicas:** Son aquellas que se desarrollan principalmente en la educación inicial y que comprenden aquellos conocimientos y habilidades que permiten progresar en el ciclo educativo e integrarse a la sociedad. Tradicionalmente se incluyen entre las competencias básicas las habilidades en las áreas de lenguaje y comunicación, aplicación numérica, solución de problemas, interacción con otros y manejo creciente de tecnologías de información.
- **Competencias conductuales:** Son aquellas habilidades y conductas que explican desempeños superiores o destacados en el mundo del trabajo y que generalmente se verbalizan en términos de atributos o rasgos personales, como es el caso de la orientación al logro, la proactividad, la rigurosidad, la flexibilidad, la innovación, etc.
- **Competencias funcionales:** Denominadas frecuentemente competencias técnicas, son aquellas requeridas para desempeñar las actividades que componen una función laboral, según los estándares y la calidad establecidos por la empresa y/o por el sector productivo correspondiente.

Las competencias básicas, conductuales y funcionales se desarrollan tanto a través de actividades de aprendizaje formales (educación o formación convencionales) como por medio de diversas modalidades de aprendizaje no formal (on-the-job-training, e-learning, otros) o informal (aprendizaje espontáneo que ocurre en distintos entornos: laborales, sociales, familiares, etc.).³

³MELO AROS OMAR ALEJANDRO.(2007). "Identificación de competencias laborales y valóricas para diseñar el perfil de egreso del Técnico Agropecuario del nivel medio, en la región de Los Lagos". Chile.

2.3 Descripción y análisis de cargos

Las necesidades básicas de recursos humanos para la organización se establecen mediante un esquema de descripción y especificación de cargos, debido a la división del trabajo y a la consiguiente especificación de funciones. La descripción del cargo se refiere a las tareas, los deberes y las responsabilidades del cargo, en tanto que el análisis del cargo se ocupa de los requisitos que el aspirante necesita cumplir. Por tanto, los cargos se proveen de acuerdo con esas descripciones y análisis. El ocupante del cargo debe tener características compatibles con las especificaciones del cargo y el papel que deberá desempeñar es el contenido del cargo registrado en la descripción.

Es necesario que se analicen y se describan los cargos, para conocer su contenido y sus especificaciones, con el fin de poder administrar los recursos humanos empleados en ellos.

El concepto de cargo se basa en nociones fundamentales:

- Tarea: es el conjunto de actividades individuales que ejecuta el ocupante del cargo.
- Atribución: es el conjunto de actividades individuales que ejecuta la persona que ocupa el cargo.
- Función: es un conjunto de tareas (cargos por hora) o atribuciones (cargos por meses).
- Cargo: es un conjunto de funciones con posición definida dentro de la estructura organizacional.

Ubicar un cargo en el organigrama implica definir cuatro aspectos: el nivel jerárquico, el departamento, el superior jerárquico y los subordinados.

Por consiguiente, un cargo puede definirse como un conjunto de funciones que ocupa una posición formal dentro del organigrama.

Todo cargo tiene uno o más ocupantes, que son las personas designadas para ejercer las funciones específicas del cargo, así como la autoridad y la responsabilidad inherentes a la posición que el cargo ocupa en el organigrama.

2.3.1 Descripción de cargos

Es un proceso que consiste enumerar las tareas o atribuciones que conforman un cargo y que lo diferencian de los demás cargos que existen en la empresa; es la enumeración detallada de las atribuciones o tareas del cargo (que hace el ocupante), la periodicidad de la ocupación (cuando lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las atribuciones o tareas (por que lo hace).

Un cargo puede ser descrito como una unidad de la organización, que consiste en un conjunto de deberes y responsabilidades que lo distinguen de los demás cargos. Los deberes y responsabilidades de un cargo corresponden al empleado que lo desempeña, y proporcionan los medios con que los empleados al logro de los objetivos en una empresa.

Un cargo es la reunión de todas aquellas actividades realizadas por una sola persona, que pueden unificarse en un sólo concepto y ocupa un lugar formal en el organigrama.

En resumen, la descripción de un cargo está orientada hacia el contenido de los cargos, es decir, hacia los aspectos intrínsecos de los cargos.

2.3.2 Análisis de cargo.

Procedimiento por el cual se determinan los deberes y la naturaleza de los puestos y los tipos de personas. Proporcionan datos sobre los requerimientos del puesto que más tarde se utilizarán para desarrollar las descripciones de los puestos y las especificaciones de los mismos. Es el proceso para determinar y ponderar los elementos y las tareas que integran un puesto dado. Evalúa la complejidad del cargo, parte por parte y permite conocer con algún grado de certeza las características que una persona debe cumplir para desarrollarlo normalmente. Responde a una necesidad de la empresa para organizar eficazmente el trabajo de esta, conociendo con precisión lo que cada trabajador hace y las aptitudes que requiere para hacerlo bien. Es importante resaltar que esta función tiene como meta el análisis de cada puesto de trabajo y no de las personas que los desempeñan. Este análisis debe incluir:

- Requisitos intelectuales.
- Requisitos físicos.
- Responsabilidades implícitas.
- condiciones de trabajo.

Cada una de estas áreas está dividida en varios factores de especificaciones. Los factores de especificaciones son puntos de referencia que permiten analizar una gran cantidad de cargos de manera objetiva.

Requisitos Intelectuales: tienen que ver con las exigencias del cargo, en lo que hace referencia a los requisitos intelectuales que el aspirante debe poseer para poder desempeñar el cargo de manera adecuada. Los factores de especificación son los siguientes:

- 1- Instrucción básica.
- 2- Experiencia básica anterior.
- 3- Adaptabilidad al cargo.
- 4- Iniciativa necesaria.
- 5- Aptitudes necesarias.

Requisitos físicos: tienen que ver con la cantidad y continuidad de energía y esfuerzos físicos y mentales requeridos, y la fatiga provocada, y también con la complexión física que necesita el ocupante para desempeñar el cargo adecuadamente.

- 1- Esfuerzo físico necesario.
- 2- Capacidad visual.
- 3- Destreza o habilidades.
- 4- Complexión física necesaria.

Responsabilidades implícitas: se refiere a la responsabilidad que el ocupante del cargo tiene, además del trabajo normal y de sus atribuciones, con la supervisión del trabajo de sus subordinados, con el material, con las herramientas o equipos, con el patrimonio de la empresa, etc.

- 1- Supervisión de personal.
- 2- Material, herramientas o equipos.
- 3- Dinero, títulos o documentos.
- 4- Contactos internos o externos.
- 5- Información confidencial.

Condiciones de trabajo: se refiere a las condiciones ambientales del lugar donde se desarrolla el trabajo y sus alrededores, que puede hacerlo desagradable, molesto o sujeto a riesgos, exigiendo al ocupante del cargo una fuerte adaptación para mantener su productividad y rendimiento.

- 1- Ambiente de trabajo.
- 2- Riesgos.

2.3.3 Métodos para la descripción y análisis de cargos

En lo que se trata de métodos nos referimos al proceso de cómo ejecutar la descripción y el análisis de cargos.

Según Chiavenato, la descripción y análisis de cargos son responsabilidades de línea y función del staff, es decir, la línea responde por las informaciones ofrecidas, en tanto que la prestación de servicios de obtención y manejo de información es responsabilidad del staff, representado en primera instancia ALFA S.A.⁴

La obtención de los datos para análisis de cargos requiere por lo general de:

1. Un especialista de recursos humanos
2. El ocupante del cargo
3. Su supervisor.

1.- El especialista de recursos humanos observara y analizara el trabajo que se realiza y después preparar una descripción y especificación del puesto.

⁴CHIAVENATO, Idalberto. (2001). “Administración de RR.HH”, 5ta Edición, Editorial Mc Graw Hill, Bogotá Colombia.

2 y 3.- El supervisor y el empleado participarán también, quizás llenando cuestionarios en los que se visten las actividades del subordinado. Tanto supervisor como trabajador podrían revisar y verificar las conclusiones del análisis del puesto con respecto a sus actividades y deberes.

Por tanto, el análisis de cargos suele implicar un esfuerzo común entre especialista, el supervisor y el trabajador.

2.3.3.1 Tipos de métodos

- a) Entrevista
- b) Cuestionario
- c) Observación
- d) Método mixto

a) La Entrevista

La entrevista es un método de interacción directa entre el analista del puesto y el ocupante del cargo, cuya finalidad es obtener información de primera mano a través de un cuestionario de preguntas, la información obtenida se debe comparar posteriormente con los requisitos del puesto, tomando en cuenta todos los aspectos intrínsecos; para lo cual las preguntas deben estar bien formuladas, las cuales deben ser validadas por juicios de expertos, mismas que deben guardar una correlación con las competencias del puesto. Para formular una entrevista se recomienda, crear un ambiente agradable dónde el entrevistado se sienta seguro de lo que informa acerca de sus características profesionales y experiencia.

Según Chiavenato (2007), El método de la entrevista consiste en obtener los datos relativos al puesto que se desea analizar por medio de un contacto directo y verbal con el ocupante del puesto o con su jefe inmediato.⁵

❖ Características de la entrevista directa

- a) Los datos sobre el puesto se obtienen de una entrevista, con preguntas y respuestas verbales entre el analista y el ocupante del puesto.
- b) La participación es activa tanto del analista como del ocupante del puesto.

❖ Ventajas de la entrevista directa

- a) Recopilación de los datos del puesto por las personas que mejor lo conocen.
- b) Posibilidad de comentar y aclarar todas las dudas.
- c) El método de mayor conveniencia y el que proporciona un mayor resultado en el análisis, debido a la obtención estandarizada y racional de los datos.
- d) No tiene contraindicación, se puede aplicar a puestos de cualquier tipo o nivel.

❖ Desventajas de la entrevista directa

⁵CHIAVENATO, Idalberto. (2007). “Administración de RR.HH”, 8va Edición, Editorial Mc Graw Hill, Bogotá Colombia.

- a) Una manera mal dirigida puede generar reacciones negativas en el personal que provoquen falta de comprensión y no aceptación de sus objetivos.
- b) Posibilidad de generar confusión entre opiniones y hechos.
- c) Pérdida de tiempo, si el analista de cargos no se prepara bien.
- d) Costo operacional elevado: exige analistas expertos y detener el trabajo del ocupante.

b) Método del cuestionario

Chiavenato (2007), explica que el análisis se efectúa al solicitar por escrito al ocupante del cargo que conteste un cuestionario para el análisis del puesto, que analizará su supervisor.⁶

La naturaleza del cuestionario consiste en un banco de preguntas

Otro medio eficaz para obtener información en el análisis del puesto es que los empleados respondan cuestionarios en los que describan los deberes, responsabilidades relacionadas con su empleo.

Lo que hay que decidir en este caso es que tan estructurado debe ser el cuestionario y las preguntas que se tienen que incluir.

El cuestionario puede ser abierto y sólo pedirá el empleado que describa las actividades principales o con listas de verificación muy estructuradas. En la práctica, el mejor cuestionario suele estar a la mitad de estos extremos. Un cuestionario típico de análisis de puestos puede tener varias preguntas abiertas así como preguntas estructuradas.

⁶CHIAVENATO, Idalberto. (2007). “Administración de RR.HH”, 8va Edición, Editorial Mc Graw Hill, Bogotá Colombia.

❖ Características del cuestionario

- a) Los datos se obtienen por medio de un cuestionario que contesta el ocupante a su superior para el análisis del puesto.
- b) La participación del analista de puestos en la obtención de los datos (llenado del cuestionario) es pasiva, y el ocupante quien lo contesta es activa.

❖ Ventajas del cuestionario

- a) Los ocupantes del cargo y sus jefes directos pueden llenar el cuestionario conjunta o secuencialmente; de esta manera se proporciona una visión más amplia de su contenido y de sus características, además de que participan varias instancias jerárquicas.
- b) Este método es el más económico para el análisis de cargos.
- c) También es el que más personas abarca, pues el cuestionario puede ser distribuido a todos los ocupantes de cargos y devuelto con relativa rapidez, tan pronto como lo hayan respondido. Esto no ocurre con los demás métodos de análisis de cargos.
- d) Es el método ideal para analizar cargos de alto nivel, sin afectar el tiempo ni las actividades de los ejecutivos.

❖ Desventajas del cuestionario

No se recomienda su aplicación en cargos de bajo nivel, en los cuales el ocupante tiene dificultad para interpretarlo y responderlo por escrito.

Exige que se planee y se elabore con cuidado.

Tiende a ser superficial o distorsionado en lo referente a la calidad de las respuestas escritas.

c) Método de Observación directa

Una técnica importante y valiosa es la observación y sirve para recoger datos e informaciones del ocupante del cargo. La observación se realiza mediante un examen atento que el analista de cargos realiza a los aspirantes que van a desempeñar una tarea, atribución o función, para llegar al conocimiento profundo de los mismos mediante la obtención de una serie de datos que a veces son imposibles de alcanzar por otros medios.

La observación directa se utiliza por lo regular junto con las entrevistas. Una forma de hacerlo es observar al empleado en su trabajo durante un ciclo completo de labores. Ciclo es el tiempo que le llevó a realizar el trabajo; puede ser 1 minuto para un empleado de línea de ensamblar o 1 hora, un día o más para trabajos complejos.

En este punto se toman notas de todas las actividades observadas durante el desarrollo del trabajo. Después de acumular tanta información como sea posible, se entrevista al trabajador.

Es necesario alentar a la persona a que aclare los puntos no entendidos y que explique las actividades adicionales que realiza que no se hayan observado. Otra forma de hacerlo es observar y entrevistar al mismo tiempo que el empleado realiza su trabajo.

Sin embargo, es mejor no hacer algunas preguntas hasta después de la observación, ya que eso permite observar al empleado sin interrumpir su trabajo. A su vez ayuda reducido las posibilidades de que el empleado se ponga nervioso o que modifique de alguna manera su rutina normal.

❖ Características del método de la observación directa

- a) Los datos sobre un puesto se obtiene mediante la observación visual de las actividades del ocupante, a cargo del analista, especializado.
- b) La participación que tiene el analista en la observación de los datos es activa, y la del ocupante, pasiva.

❖ Ventajas de la observación directa

- a) Veracidad de los datos obtenidos, debido a que se originan en una sola fuente (analista de cargos) y al hecho de que ésta sea ajena a los intereses de quien ejecuta el trabajo.
- b) No requiere que el ocupante del cargo deje de realizar sus labores.
- c) Método ideal para aplicarlo en cargos sencillos y repetitivos.
- d) Correspondencia adecuada entre los datos obtenidos y la fórmula básica del análisis de cargos (qué hace, cómo lo hace y por qué lo hace).

❖ Desventajas de la observación directa

- a) Costo elevado porque el analista de cargos requiere invertir bastante tiempo para que el método sea completo.

- b) La simple observación, sin el contacto directo y verbal con el ocupante del cargo, no permite obtener datos importantes para el análisis.⁷
- c) No se recomienda aplicarlo en cargos que no sean sencillos ni repetitivos.

- d) Método Mixto

Cuando no es posible desarrollar en su totalidad cualquiera de los métodos anteriores, el comité debe tomar la decisión de combinarlos para hacer práctico el análisis de puestos.

Según Chiavenato (2007), para neutralizar las desventajas y aprovechar las ventajas, la opción es utilizar métodos mixtos.⁸

En ocasiones resulta complejo aplicar un solo método, razón por la cual este autor menciona la combinación de emplear dos o más métodos dentro del análisis de cargos, se puede decir que tiene un aspecto eclético por la fusión de los métodos, el resultado de la información obtenida permite diagnosticar lo que se pretende medir.

2.4 Competencias⁹

2.4.1 Análisis lexicológico del término competencia

⁷ Métodos: Es una compilación de conceptos tomados de Idalberto Chiavenato, (2001). Administración de Recursos Humanos.

⁸ CHIAVENATO, Idalberto. (2007). "Administración de RR.HH", 8va Edición, Editorial Mc Graw Hill, Bogotá Colombia

⁹ Documento publicado en dos artículos de la Revista herramientas, acerca de las competencias profesionales (I), núm.56 (pp. 20-30) y acerca de las competencias profesionales (II) 57 (8-14)

Desde el punto de vista etimológico, el origen del término competencia en el verbo latino “competere” (ir al encuentro una cosa de otra, encontrarse) para pasar también a acepciones como “responder a, corresponder” “estar en buen estado” “ser suficiente”, dando lugar a los adjetivos “competens-entis” (participio presente de competo) en la línea de competente, conveniente, apropiado para; y los sustantivos “competio-onis” competición en juicio y “competitor-oris” competidor, concurrente, rival.

Desde el siglo XV existen dos verbos en castellano “competir” y “competere” que proviniendo del mismo verbo latino (“competere”) se diferencian significativamente, pero a su vez entrañan semánticamente el ámbito de la competencia (Corominas, 1967:163).

1. “Competere”: pertenecer o incumbir, dando lugar al sustantivo competencia y al adjetivo competente (apto, adecuado).
2. “Competir”: pugnar, rivalizar, dando lugar también al sustantivo competencia, competitividad, y al adjetivo competitivo.

Sea como fuere, en ambos casos, el sustantivo competencia es común, lo que añade dificultad y genera equívocos.

Si se repara en los diccionarios de la lengua española, en busca de más luz, de nuevo se verifica que las acepciones propuestas tienen que ver con este doble sentido, resultando difícil demostrar la difícil demarcación en una u otra dirección, con lo cual se tiene que asumir la polisemia de este término.

Llegados a este punto, resulta interesante retomar el análisis que presenta Prieto (1997: 8 y ss.) sobre las diferentes acepciones ubicados en el ámbito

socio laboral, aunque sólo mencionaré algunas de ellas por su interés en este momento.

En primer lugar, nos refiere dicho autor, la competencia como autoridad, haciendo clara alusión a los asuntos o cometidos que dan bajo la competencia directa de un profesional concreto o una figura profesional. En este caso, esta además ante la acepción de competencia como atribución o incumbencia, estando ligada a la figura profesional (tareas y funciones) que “engloba el conjunto de realizaciones, resultados, líneas de actuación y consecuciones que se demandan del titular de una profesión u ocupación determinada” (Prieto, 1997:10).

Otra acepción ubica la competencia como capacitación, refiriéndose al grado de preparación, saber hacer, conocimientos y pericia de una persona como resultado del aprendizaje. En este caso, la competencia alude directamente a las capacidades y habilidades de una persona, que son necesarias desarrollar a través de la formación. También podría considerarse en este punto la competencia como cualificación, referida básicamente a la formación necesaria para tener la competencia profesional deseada. De manera que la competencia es el resultado del proceso de cualificación que permite “ser capaz de” “estar capacitado para”.

Por último, se puede aludir a la competencia como suficiencia o mínimos que son clave para el buen hacer competente y competitivo. En este caso, se acotan las realizaciones, resultados, experiencias, logros de un titular que debe sobrepasar para acceder o mantenerse satisfactoriamente en una ocupación con garantías de solvencia y profesionalidad.

Todo esto lleva a una primera síntesis en la que puede afirmarse que la competencia se refiere a las funciones, tareas y roles de un profesional -

incumbencia- para desarrollar adecuada e idóneamente su puesto de trabajo
-suficiencia- que son resultado y objeto de un proceso de capacitación y
cualificación.

Pero esta asunción inicial no está exenta de problemática desde el punto de vista de la formación. Cabría preguntarse aquí qué entrañan las competencias, respecto a qué se diferencian, para poder articular el proceso de capacitación o cualificación; cómo se evalúan, desde la óptica de la suficiencia -estar capacitado, ser capaz- lo que nos lleva a la acreditación y certificación de las mismas; cómo se establecen las competencias profesionales y quién está legitimado para ello; qué tipos de competencias existen; cómo se desarrollan; etc. Estos y otros tantos interrogantes surgen en este momento, y desde la óptica de la formación son ineludibles.

2.4.2 Importancia de las competencias

En los actuales momentos, quienes ejercen la actividad del recursos humanos, hoy denominado talento humano, consciente que se encuentran elementos sustanciales que enlazan los diferentes componentes de la verdadera administración integral del recurso o talento humano, no me pidan diferenciar la semántica de recurso humano y talento humano, solamente es adaptación a la terminología que hoy se maneja.

Está claro, como más adelante explicare en detalle ese traslado mental de una gestión funcional, donde el puesto o cargo de trabajo era lo sustantivo y donde no interesaba el ocupante del mismo. Aparecía como anti técnico o como una verdadera herejía el pensar en vincular en esos momentos al hombre con el trabajo o posición. Hoy, con el enfoque de competencias vinculamos estrechamente esa relación puesto – persona; además, son las competencias el eje central que vincula con los procesos de selección,

capacitación, evaluación, desarrollo y gestión del personal en el ejercicio de una actividad productiva o de servicios.

Está claro que esta herramienta de gestión por competencias, el individuo es el que agrega valor al proceso productivo, imponiendo esa diferenciación para alcanzar los objetivos deseados y determinar, si es del caso, esa rentabilidad que las empresas buscan. Las compañías que se creen exitosas, evidencian que lo son, demostrando esa excelencia humana puesta de manifiesto en sus resultados y éxitos alcanzados.

El mejor desempeño empresarial radica en poder conjugar las competencias manifiesta de los individuos (capital humano), conjugadas con los cambios e innovaciones del mundo moderno, el grafico siguiente trata de representar esta confluencia de elementos para alcanzar el éxito:

En estos momentos vale recordar aquellos recursos organizacionales que determinan realizar el trabajo y en función de ellos alcanzar los resultados, el hombre pasa a ser el centro de esa acción exitosa, la que conjugada con una adecuada tecnología, soportada por procesos de gestión técnica y operativa idóneas, enlazadas con estrategias que definen metodologías y procesos eficaces, darán, indiscutiblemente como resultado el éxito esperado.

Dentro de todo este contexto, las competencias, definidas ya como el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes, verificables en la realización de un trabajo, son evidenciadas en la medida que determinen rendimientos verificables y que determinan resultados de su gestión operativa.

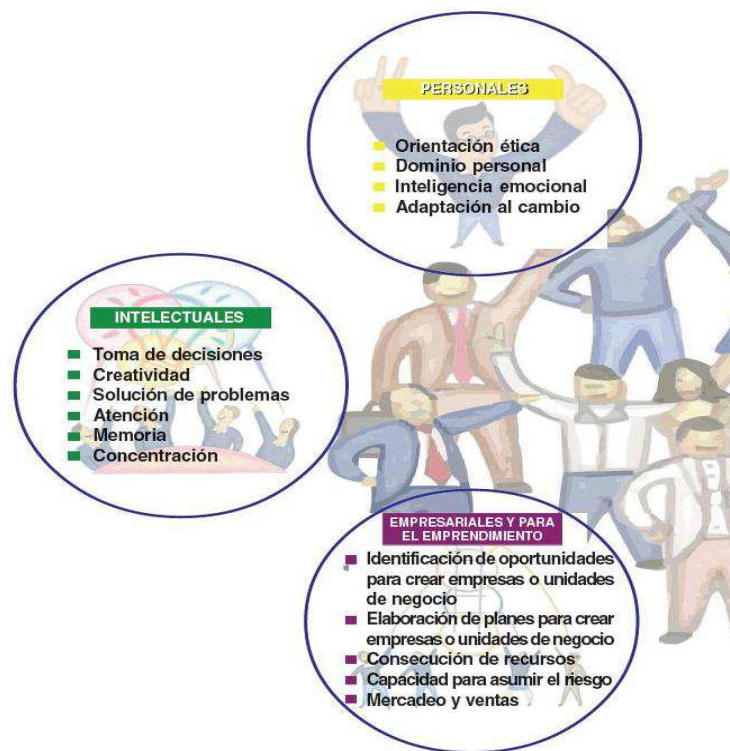
2.4.3 Tipos de competencias

Existen diversas clasificaciones, según distintos autores, sin embargo la clasificación más corriente es la que hace relación a tres aspectos básicos

en el desempeño:

- Competencias Relacionadas Con El SABER: Conocimientos técnicos y de gestión.
- Competencias relacionadas con el saber HACER: Habilidades innatas o fruto de la experiencia y del aprendizaje.
- Competencias relacionadas con el SER: Aptitudes personales, actitudes, comportamientos, personalidad y valores.

Figura1 Tipos de Competencias



2.4.4 La medición de las competencias

Dado que las competencias se definen en el contexto laboral su evaluación se realiza también con propósito laboral; planificación del adiestramiento, evaluación del potencial, selección o promoción de personal. En general la evaluación en este contexto trata de determinar el grado de congruencia entre las exigencias de un trabajo y las características de una persona, para establecer su probabilidad de éxito en el mismo y decidir su contratación, su ascenso o recomendar un proceso de desarrollo

2.4.5 Desarrollo de las competencias

Las empresas necesitan que el personal que realiza trabajos que puedan llegar a afectar la calidad de sus productos o los servicios que brinda, tenga las competencias apropiadas. Estas competencias pueden ser adquiridas mediante un proceso formal de educación, o bien mediante la formación directamente en la empresa, la experiencia puede ser un factor que indique que se cuenta con dicha competencia

El propósito de establecer las competencias, es para saber si las personas son capaces o no de hacer lo que se espera de ellas.

2.4.6 Desarrollo del perfil de cargos por competencias

Los perfiles de cargos tienen múltiples usos en todas las esferas de la gestión de los recursos humanos; así, se relaciona con la organización en el sentido de que le apoya en la planeación de la fuerza de trabajo; la valoración de cargos, la administración de salarios, métodos de trabajo y la seguridad e higiene ocupacional.

Se relaciona con el desarrollo y la formación, a través de: el reclutamiento, la selección, los planes de carrera, las promociones, la evaluación de los directivos y empleados; la evaluación del desempeño laboral.

En lo social, permite definir la conformación de equipos de trabajo, planes de comunicación y motivación.

Se suele nominar a los perfiles de cargos, como procesos de análisis y descripción de cargos; y a continuación se detallan sus bondades o ventajas:

- Identifica los procesos y las operaciones de trabajo.
- Determina jerarquías de autoridad y niveles de responsabilidad.
- Mejora la comunicación entre los directivos y empleados de las organizaciones.
- Elimina la duplicidad de funciones.
- Supera incongruencias en cargos de dudoso contenido.
- Detecta la actual estructura organizacional.
- Determina deberes y derechos.
- Por ende especifica competencias generales o específicas de los cargos.

En otras palabras, se define a la descripción de cargos como un producto derivado del análisis, la cual contiene una relación de objetivos y funciones, tareas del cargo, principales acciones u operaciones, condiciones de trabajo, riesgos y responsabilidades de las que se derivan los requisitos humanos integrados en las principales exigencias de formación y competencias para su desempeño exitoso, los cuales serán plasmados en las especificaciones y los perfiles de los cargos.

Usted puede relacionar del concepto, todo un contenido de exigencias y especificaciones precisas del qué, cómo y para qué se hacen las cosas en cada una de las ocupaciones.

Frente a estas consideraciones, ya estudiadas por ustedes en los niveles de formación básicos, solo se destaca y sobre todo ejemplificar su nexo con las competencias y el uso interrelacionado que hable en la parte inicial de este punto.

Por tratarse de un esquema muy importante el autor ZAYAS, P, manifestó en el año de 1996, al respecto de lo que denomino, “El rombo de las competencias”; en cuyo esquema separa los procesos de:

- Análisis de cargos
- Descripción de cargos
- Especificación de cargos
- Identificación de competencias

2.5. Subsistema

Es un conjunto de elementos ordenados o funciones relacionados para cumplir con un propósito o fin determinado y cuyas partes deben reunir ciertas condiciones de tal manera que se complementen formando el sistema.

2.5.1 Importancia de un subsistema

Es muy importante ya que todo buen sistema necesita de un subsistema coherente en cuanto a la información, capacitación, desarrollo y todo sistema

eco-empresarial, para un mayor logro en las finanzas como en la productividad.

2.5.2 Subsistema de recursos humano

Los subsistemas de recursos humanos en las organizaciones cuentan con funciones clave bien definidas, en donde se trata de alcanzar las principales actividades que componen la administración de personal. El área o departamento de recursos humanos debe estar correctamente organizada para que de esta manera se responda eficientemente a las necesidades de la organización. No se deben confundir los subsistemas de recursos humanos con los subsistemas de la empresa.

Entre las principales funciones que componen cada uno de los subsistemas de Recursos Humanos se pueden mencionar:

2.5.2.1 Modelos de entrevista

Si bien existen diversas modalidades de entrevistas de trabajo para la evaluación de los postulantes, las más empleadas por las empresas son: Entrevistas de preselección, Entrevistas tradicionales, y Entrevistas por competencias.

Al ser un momento con muchas expectativas para el entrevistado, puede que los nervios y tensiones le jueguen una mala pasada. Para ello, lo más conveniente es conocer anticipadamente como suelen ser estos esquemas de entrevistas y saber algunas técnicas para afrontar cada una de ellas de la mejor manera.

➤ Entrevistas de preselección

Son empleadas para verificar los datos puestos en el currículum vitae por el postulante y para adentrarse a conocer la motivación que lo ha llevado a postularse a la oferta de empleo.

Son las primeras entrevistas, incluso, a veces, suelen realizarse por teléfono.

Para afrontarla correctamente, deben conocer que allí se harán distintas preguntas acerca de: periodos de estudios y trabajos, funciones y tareas desempeñadas en otro empleo, y algunos conocimientos extras que tengan. Eviten la improvisación y tengan presente esta información, que la deberán transmitir de forma concreta y clara.

➤ Entrevistas tradicionales

Son las más utilizadas en los procesos de selección. Comienzan con preguntas, comentarios y frases sin importancia para romper la tensión y crear un clima más distendido. Posteriormente, se pasa a las preguntas sobre el CV. El entrevistador preguntará de manera para conocer el potencial del entrevistado, tanto por cómo se expresa como por los conocimientos y habilidades que tenga, y ver si se adecua al perfil de la empresa.

Al igual que para afrontar la entrevista anterior, deben evitar improvisar y saber comunicar bien sus experiencias laborales, conocimientos, y demás. Deben ser muy sinceros, resaltar los puntos fuertes y comunicar con seguridad; no se descuiden en las respuestas que dan, no deben existir incoherencias o contradicciones. Por eso, preparen y ensayen, previamente, cómo sería la situación de la entrevista, para así llegar a ella con mayor

firmeza. Esto les ayudará a ganar credibilidad y proyectar una buena imagen con el selector.

➤ Entrevistas por competencias

Estos modelos de entrevistas emplean diferentes mecanismos de evaluación. Se valora la formación y experiencia de la persona, pero el mayor enfoque está puesto en conocer si puede desarrollar las “competencias” que demanda el puesto. Para esto, la empresa evalúa a los mejores empleados que tiene en sus distintos departamentos, y de allí extrae un listado de competencias de ellos, que serán las que guiarán las futuras búsquedas. Sin perjuicio de las habilidades que se deba tener para cada puesto en particular, las competencias que siempre son valoradas son: capacidad de comunicación, entusiasmo, motivación, trabajo en equipo, flexibilidad a cambios y empatía. Para quienes se postulen a puestos intermedios o jerárquicos, deberán sumar a las habilidades mencionadas; la creatividad, capacidad de negociación, control de emociones, gestión de equipos, entre otras.

Para afrontar la entrevista por competencia exitosamente, deben saber que el selector les dará diferentes tipos situaciones, reales o ficticias, para ver como las resuelven, y evaluar la capacidad de acción frente a ellas. Deben ser inteligentes en las respuestas, tómense unos segundos si quieren para pensar analíticamente y dar con soluciones acordes a un contexto. Dado a las situaciones actuales con cambios constantes, las empresas valorarán a aquellos que sepan adecuarse a las variaciones, adaptándose favorablemente. Adicionalmente, se realizan varias preguntas, orientadas, cada una de ellas, a una competencia en particular.

2.5.2.2 Reclutamiento

El reclutamiento es un conjunto de procedimientos orientado a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. El reclutamiento debe atraer una cantidad de candidatos suficiente para abastecer de modo adecuado el proceso de selección. Además, la función del reclutamiento es suministrar la selección de materia prima básica (candidatos) para su funcionamiento.

El reclutamiento consiste en las actividades relacionadas con la investigación y con la intervención de las fuentes capaces de proveer a la organización de un número suficiente de personas que ésta necesita para la consecución de sus objetivos. Es una actividad cuyo objetivo inmediato consiste en atraer candidatos¹⁰

a) Reclutamiento Interno

Consiste en llenar la vacante con personal de la misma empresa a través de ascensos, transferencias o ambos.

Ventajas

- Es más económico ya que evita gastos en anuncios y honorarios a agencias especializadas.
- Es más rápido, dependiendo de la posibilidad de ascender o transferir al personal.
- Es más seguro, ya que el candidato es conocido. Además, no necesita un período de adaptación e integración a la empresa.

¹⁰ CHIVENATO, Idalberto (2005) "Administración de personal" 5ta Edición

- Sirve de motivación al personal de la empresa, ya que ven posibilidades de desarrollo.
- Se aprovecha la inversión que la empresa ha efectuado en capacitación.

Desventajas

- Puede generar conflicto en las personas que no tienen condiciones de ser ascendidas.
- No puede hacerse en términos globales dentro de la organización.
- Casi siempre quedan vacantes por llenar.
- Puede producir desorganización si se producen varias transferencias y ascensos a la vez.
- Restringe la introducción de nuevas ideas.

b) Reclutamiento Externo

Consiste en llenar las vacantes existentes con personas externas a la empresa. Esta alternativa normalmente debería utilizarse una vez agotada la opción del reclutamiento interno.

Algunas de las técnicas más conocidas de reclutamiento son:

- Consulta a los archivos disponibles.
- Anuncios en la portería.
- Anuncios en periódicos
- Agencias de reclutamiento.
- Otras.

Ventajas

- Trae ideas y experiencias nuevas a la empresa
- Aprovecha la inversión en capacitación efectuada por otras empresas
- Existen más alternativas de elección

Desventajas

- Es más lento el proceso que el reclutamiento interno.
- Es más costoso
- Es menos seguro ya que los candidatos no se conocen.
- Puede desmotivar al personal al no permitir ascensos y transferencias.
- Puede afectar la política salarial de la empresa.

2.5.2.3 La selección

En el personal es cuando comienzan a aplicarse los primeros filtros en el proceso de búsqueda del nuevo personal, en donde se desecharán los curriculum que no cubran el perfil del puesto solicitado y se invitará a una entrevista a las personas que cumplan con los mínimos de la empresa en el curriculum vitae, en muchos casos para que relaten o aclaren algunos aspectos del curriculum. En algunos casos es condición excluyente el conocimiento de herramientas informáticas o el dominio de un idioma determinado. También se puede solicitar un examen pre-ocupacional, es decir, un estudio psicofísico para saber cómo se encuentra el posible trabajador con respecto a la materia a estudiar. La selección de personal puede darse de forma individual o grupal, siendo necesario saber que dentro de cada una de estas formas de selección existen muchos métodos para seleccionar a la mejor persona que se adecua al puesto, siendo la labor de la persona encargada de la selección elegir los métodos que más se

adaptan a la empresa, uno de los más frecuentes es la entrevista personal o las discusiones de grupo.

2.5.2.4 La contratación

Es la etapa de los subsistemas de Recursos humanos en el cual la organización decide ingresar a la persona a sus filas laborales, es decir, la persona que va a ocupar el puesto de trabajo. Se establece la modalidad contractual, pudiendo en este caso ser por tiempo determinado o indeterminado, aunque existen muchas modalidades de contratación. En este caso, lo principal es que la persona se va a incorporar al puesto de trabajo cubriendo un contrato laboral que debe ser legalizado y cada mes va a cobrar la paga por su trabajo. En muchas ocasiones, existe un período de prueba para ver si el trabajador se adapta finalmente al puesto y a la empresa.

2.5.2.5 La inducción

Una vez ingresado el trabajador en la organización y habiendo cumplido los aspectos contractuales, se les brindará una copia del reglamento o también un manual de la organización al cual hace referencia a las políticas internas de la misma. Además, se le mostrará a la persona el funcionamiento de la empresa, la cultura de la empresa, la misión, visión y valores y todo lo que es necesario que conozca para un buen desempeño dentro del puesto de trabajo.

Dentro de sus días y horarios laborales se capacitará en la inducción para conocer los detalles internos de la organización de la cual forma parte, es

decir, que el trabajador recibirá una formación inicial para que conozca cuál es su labor dentro de la empresa y cómo debe desempeñarla. En cuestión de pocos días el trabajador ha de estar familiarizado con su función y ya debe estar trabajando de forma normal en sus tareas.

2.5.2.6 La capacitación

Es un valor agregado importante que adquirirá el trabajador, en donde se formará en áreas específicas relacionadas con su actividad laboral, aplicando además exámenes en donde se determine el alcance de los conocimientos y las habilidades adquiridas. Existen muchas modalidades de capacitación y de formación dentro de la empresa, pero sobre todo lo que hay que tener en cuenta es que antes de realizar un plan de capacitación o de formación se debe estudiar previamente cuáles son los aspectos que se pueden mejorar dentro de la empresa y el nuevo trabajador así como nuevas tecnologías que se están incorporando para en base a esto crear un plan de formación de personal que favorezca a ambas partes. La capacitación debe realizarse a medida de las necesidades de la empresa, y no solamente porque otras empresas lo hacen, porque es una moda. Capacitar a los trabajadores es crear personal valioso además de cubrir necesidades en la empresa, y este es un objetivo que no debe olvidarse. Un plan de capacitación debe responder las siguientes preguntas: qué debe enseñarse, quién debe aprender, cuándo debe enseñarse, cómo debe enseñarse, dónde debe enseñarse y quién debe enseñar. La capacitación es una inversión en los recursos humanos de la empresa, y como toda buena inversión debe ser estudiada para alcanzar los mejores resultados.

Los subsistemas de Recursos Humanos son áreas bien definidas dentro de los Recursos Humanos tan necesarias para la correcta gestión de la organización del personal y el funcionamiento general de la empresa¹¹.

2.6 Marco Conceptual

2.6.1 Antecedentes laborales:

Historial laboral de una persona o conjunto de elementos que evidencian la trayectoria laboral sucedida a un funcionario en un determinado lapso de tiempo.

2.6.2 Aptitud:

Se refieren al potencial latente de un individuo para ejecutar una función. Tiene un componente genético considerable.

2.6.3 Aspirantes:

Son todas las personas que responden a un llamamiento público de merecimientos y oposición para llenar un cargo. La posición de ofertar sus servicios está ligada a que cumplen los requisitos mínimos establecidos para el cargo en cuestión.

¹¹ Revista empresarial, Gestión. org

2.6.4Cargo:

Es la combinación armónica e interrelacionada de exigencias, conocimientos, solución de problemas, responsabilidades asumidas y resultados esperados, a través de los cuales un funcionario contribuye a la consecución de los objetivos institucionales, es decir es la unidad básica de trabajo.

2.6.5Entrenamientos:

Es la preparación o adaptación de la persona al cargo con los elementos esenciales (conocimientos, actitudes y habilidades)

2.6.6 Descripción de cargo:

No es más que enumerar detalladamente las tareas y responsabilidades que conforman al cargo y mediante la descripción diferenciar un cargo de los otros.

2.6.7Competencias:

La aplicación de las destrezas, conocimientos y actitudes a las tareas o combinaciones de tareas conforme a los niveles exigidos en condiciones operativas.

2.6.8 Conocimientos:

Conjunto de informaciones adquiridas, educación formal, capacitación o análisis de información.

2.6.9 Las habilidades:

Son las destrezas para ejecutar una cosa o capacidad y disposición para negociar y conseguir los objetivos, puede ser una aptitud desarrollada, comportamientos automatizados por la practica y la experiencia en la ejecución de algunas tareas específicas.

2.6.10 Las destrezas:

Es la capacidad o habilidad para realizar algún trabajo primeramente relacionado con trabajos físicos o manuales.

CAPITULO III

MARCO METODOLOGICO

3.1 Tipo y diseño de la investigación

Con el fin de establecer de forma más clara el planteamiento de esta tesis, es necesario determinar la metodología y bases que servirán para plantear y desarrollar el sistema que ayude a estudiar la implementación del manual de selección basado en competencias para la empresa PROCOFECA.

3.2. Métodos de investigación

Se utilizo para este trabajo método de observación directa que facilito observar los procesos al realizar tareas y funciones del personal que labora en la empresa PROCOFECA.

Además se utilizan los métodos inductivos y deductivos que nos orientaran a investigar los cambios que se vayan proporcionando de los datos obtenidos de las encuestas, observación y diálogos realizados.

El método estadístico se utiliza una vez que los datos observables, son representados en cuadros y gráficos estadísticos que facilitaron una mayor y mejor comprensión de lo estudiado. Para llegar a las conclusiones y recomendaciones propias de la propuesta final.

3.3 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Para recolectar los datos se aplicaron las siguientes técnicas

3.3.1 Técnica de entrevista.-

Se procedió aplicar esta técnica con el fin de realizar un diagnóstico y conocer sus motivaciones y frustraciones frente a las actividades que desarrollan en la empresa.

3.3.2 Técnica de encuesta.-

Esta técnica se la aplicó a los empleados de PROCOFECA, mediante formularios con preguntas cerradas, que sirve como instrumento para conocer los cargos y las funciones que realizan aplicada a los objetivos de la propuesta.

3.3.3 Técnica de observación.-

Se efectuó la observación, que permitió determinar el trabajo o tareas realizadas en cada área, y su desarrollo en el tiempo utilizado por los trabajadores, y servicio de atención a los clientes entre otros.

3.4 Población y muestra

La población o universo a investigarse en PROCOFECA, esta formada por 12 colaboradores para la cual no se aplica formulas ya que se tomo toda la población de la empresa

Cuadro N2.- Población de trabajadores de la empresa de servicios PROCOFECA

CANTIDAD	PERSONAL QUE LABORA
GERENTE GENERAL	
1	Feliciano Rodríguez Vélez
CAJERO	
1	María Auxiliadora Aguayo Macías
ANALISTA FINANCIERO	
1	Betty verónica Galarza Pachay
SUPERVISOR	
1	Jorge Luis Ávila Plua
JEFE DE COCINA	
1	Diana Annabel López López
AUXILIARES DE COCINA	
6	Luis Hernán González Villamar Carmen Annabelle López Hidrovo Leonor soledad López Salvatierra Luis Alberto Palma Delgado Carlos Isidro Palma Delgado Emma Piedad Ponce Mendoza
CHOFER	
1	Carlos Alfredo Ponce Mendoza

3.5 Tratamiento y análisis de datos

Una vez realizadas las encuestas al personal que labora en la compañía PROCOFECA, se procederá a tabular cada una de las encuestas realizadas ordenándolas de acuerdo a los resultados obtenidos, para posteriormente realizar gráficos e interpretarlos al momento de presentar los resultados del trabajo de investigación

CAPITULO IV

4.1 Análisis FODA

La importancia en la realización de este análisis consiste en poder determinar de forma objetiva en que aspecto la empresa tiene ventajas respecto a su competencia y en qué aspecto necesitar mejorar.

Cuadro N.3 Diagnostico de la situación del personal

FORTALEZAS <ul style="list-style-type: none">• Información para mejorar el manejo de personal.• Personal formado y especializado.• Las personas que se incorporan al equipo de trabajo sean bien reclutadas.• Capacitaciones para nuevas contrataciones.• Reglamentos para contratación aprobados.	OPORTUNIDADES <ul style="list-style-type: none">• Acceso a información de nuevos enfoques de contratación.• Existencias de sistemas computarizados de gestión de recursos humano.• Empresas que se dedican a dar capacitación a personal.
DEBILIDADES <ul style="list-style-type: none">• El proceso de reclutamiento, selección e inducción de personal con poca capacitación e ineficiencia.• Ausencia de descripción de las funciones para cada puesto de trabajo.• Falta del departamento de recursos humanos.	AMENAZA <ul style="list-style-type: none">• Rotación de personal.• Contratación de personal que obtengan información de la empresa con el fin de perjudicar.• Retener personal calificado con mejores ofertas de empleo..

4.2 PRESENTACION DE RESULTADOS

4.2.1 Presentación de resultados de la encuestas

1.- ¿Qué tiempo tiene laborando en la empresa?

Cuadro 4 Tiempo laborando en la empresa

Alternativa	Frecuencia	PORCENTAJE
De 0 a 1 años	7	58%
De 1 a 2 años	2	17%
De 2 a 3 años	1	8%
De 3 a 4 años	2	17%
SUMAN	12	100%

Elaborado por: Carmen Franco 2012

Fuente: Empleados de la empresa PROCOFECA.

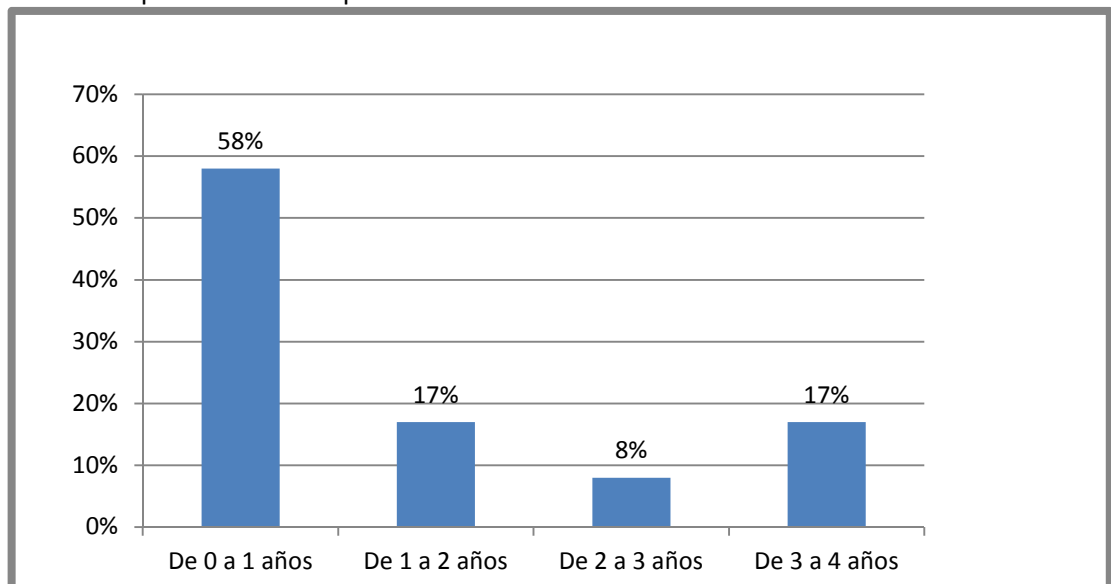


Figura 2 Resultados de la pregunta 1, expresados en porcentajes

Fuente: Empleados de la empresa PROCOFECA.

Elaborado por: Carmen Franco 2012

Análisis: El 58% del personal que labora en la empresa encuestadas indican que tienen de 0 a 1 año laborando en la empresa, el 17% del personal tienen de 1 a 2 años, el 8% tienen de 2 a 3 años, y el 17% tienen de 3 a 4 años laborando en la empresa.

Interpretación.-De acuerdo al análisis indica que la empresa tiene un alto índice de rotación de personal, la mayor parte del personal labora en la empresa entre 0 a 1 año.

2.- ¿La empresa en la que usted labora tiene un departamento de recursos humanos?

CUADRO 5 Departamento de recursos humanos

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	0	0%
NO	12	100%
SUMAN	12	100%

Elaborado por: Carmen Franco 2012

Fuente: Empleados de la empresa PROCOFECA.

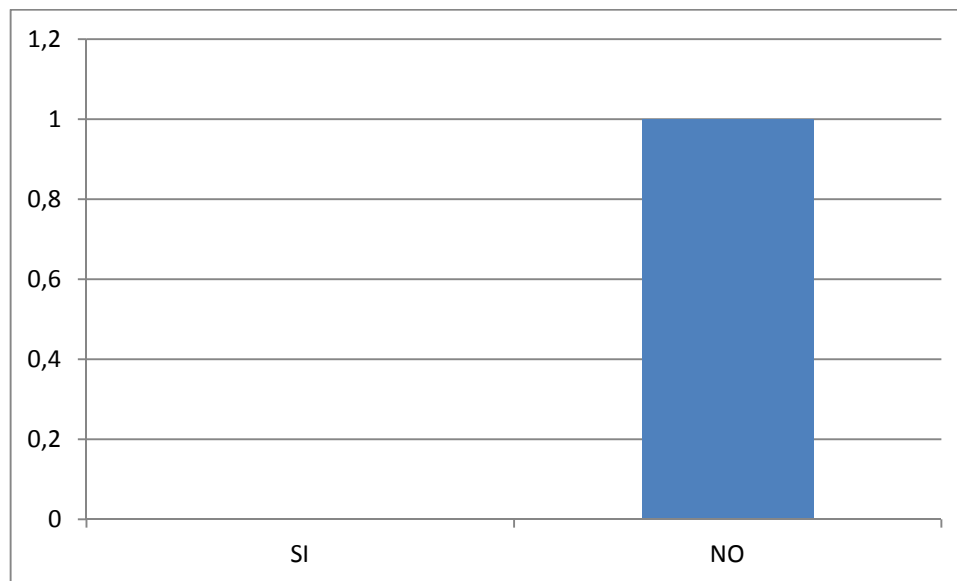


Figura 3 Resultados de la pregunta 2, expresados en porcentajes

Fuente: Empleados de la empresa PROCOFECA.

Elaborado por: Carmen Franco 2012

Análisis: El 100% responden que la empresa no tiene departamento de recursos humanos.

Interpretación.- El análisis indica que la empresa no tiene el departamento de recursos humanos.

3.- Indique como fueron delegadas sus funciones y responsabilidades para el cargo que desempeña.

CUADRO 6 Funciones y responsabilidades para el cargo.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Verbal	12	100%
Escrita	0	
SUMAN	12	100%

Elaborado por: Carmen Franco 2012

Fuente: Empleados de la empresa PROCOFECA.

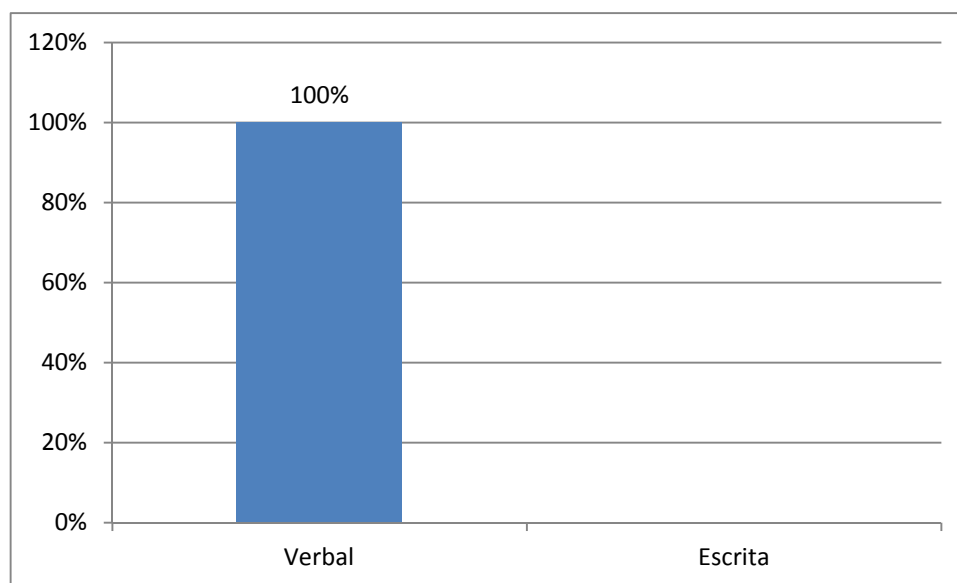


Figura 4 Resultados de la pregunta 3, expresados en porcentajes.

Fuente: Empleados de la empresa PROCOFECA.

Elaborado por: Carmen Franco 2012

Análisis: El 100% del personal responde que las funciones fueron delegadas en forma verbal.

Interpretación: De acuerdo al análisis no fueron delegadas por escrito las funciones y responsabilidades para desempeñar un cargo en la empresa.

4.- ¿Conoce los requisitos del cargo que usted desempeña en la empresa?

CUADRO 7 Requisitos en el cargo que desempeña

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	3	25%
NO	9	75%
TOTAL	12	100%

Elaborado por: Carmen Franco 2012

Fuente: Empleados de la empresa PROCOFECA.

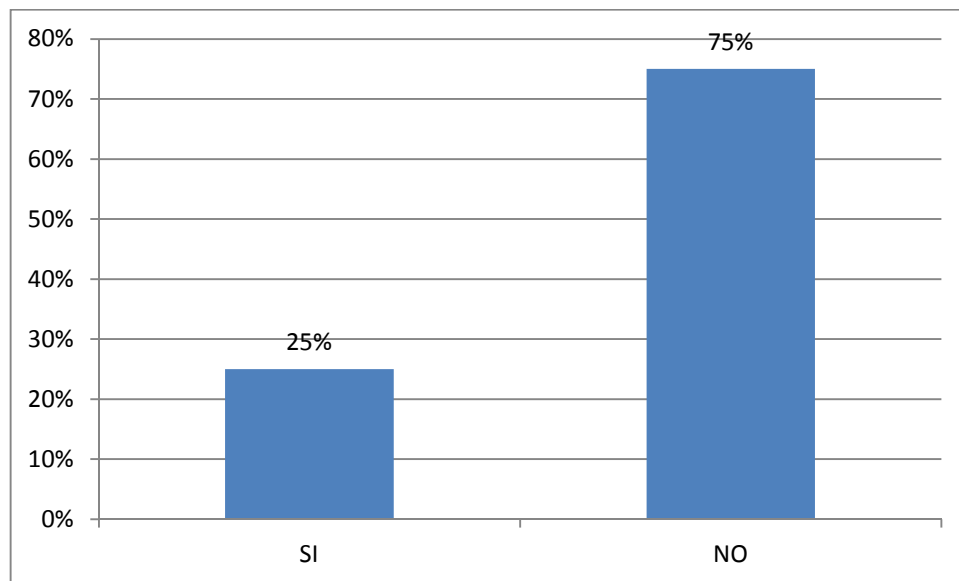


Figura 5 Resultados de la pregunta 4, expresados en porcentajes

Fuente: Empleados de la empresa PROCOFECA.

Elaborado por: Carmen Franco 2012

Análisis: El 75% del personal no conoce los requisitos del cargo que desempeña en la empresa, el 25% si conoce.

Interpretación: El análisis indica que la mayor parte del personal no conoce los requisitos para realizar el trabajo.

5. ¿Conoce usted si se producen duplicidad de funciones en el cargo que usted desempeña?

CUADRO 8 Duplicidad de funciones en el cargo

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	8	67%
NO	4	33%
TOTAL	12	100%

Elaborado por: Carmen Franco 2012

Fuente: Empleados de la empresa PROCOFECA.

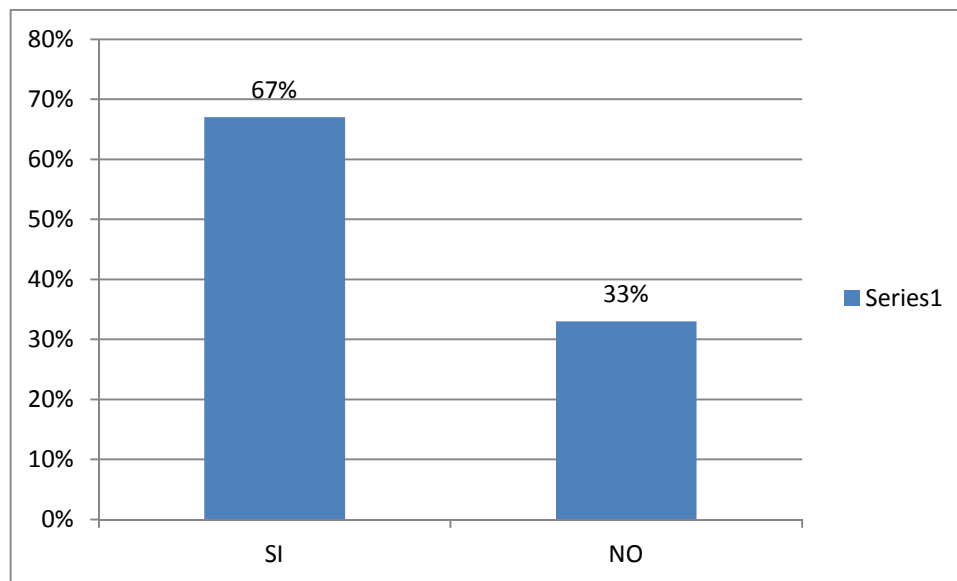


Figura 6 Resultados de la pregunta 5, expresados en porcentajes

Fuente: Empleados de la empresa PROCOFECA.

Elaborado por: Carmen Franco 2012

Análisis: El 67% de los encuestado contesta que si existe duplicidad de funciones en el cargo que desempeñan y el 33% contestaron que no.

Interpretación: Con el análisis de la encuesta el personal manifiesta que se duplican en mayor porcentaje las funciones del personal.

6. ¿Conoce usted si la empresa tiene un organigrama estructural?

CUADRO9 Organigrama Estructural

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	0	
NO	12	100%
SUMAN	12	100%

Elaborado por: Carmen Franco 2012

Fuente: Empleados de la empresa PROCOFECA.

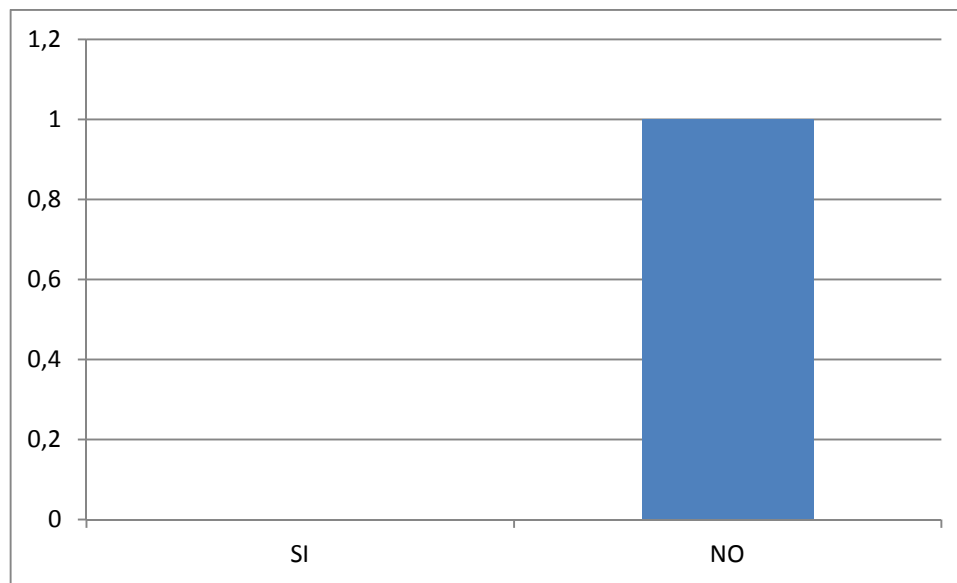


Figura 7 Resultados de la pregunta 6, expresados en porcentajes

Fuente: Empleados de la empresa PROCOFECA.

Elaborado por: Carmen Franco 2012

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de PROCOFECA.

Autor: Carmen Franco Saltos

Análisis: El 100% de los encuestados contesta que no conoce si existe un organigrama estructural en la empresa.

Interpretación: De acuerdo a análisis la totalidad de los trabajadores conocen que la empresa no cuenta con un organigrama estructural.

7.-¿Conoce Ud. quién es su superior inmediato?

CUADRO 10 Jefe inmediato superior

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	5	42%
NO	7	58%
SUMAN	12	100%

Elaborado por: Carmen Franco 2012

Fuente: Empleados de la empresa PROCOFECA.

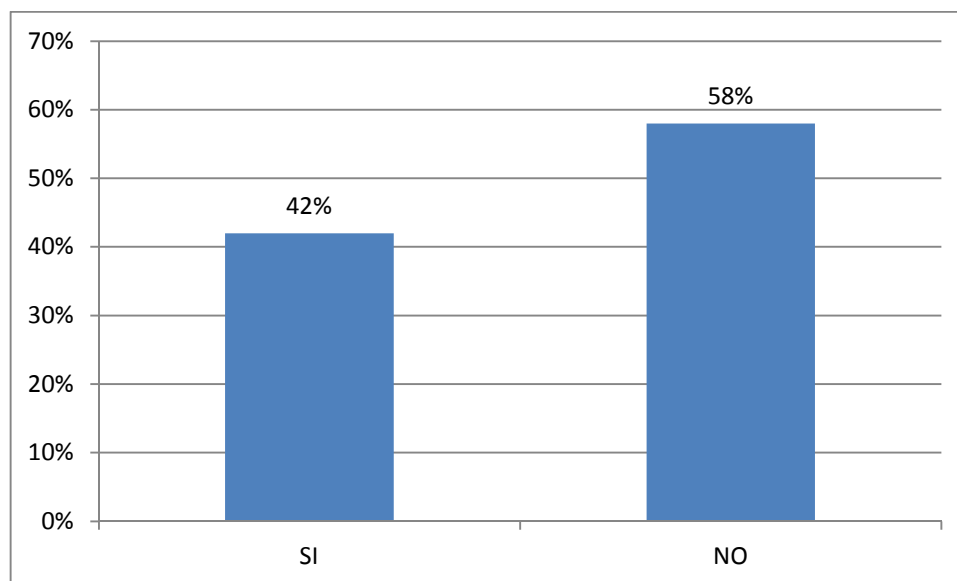


Figura 8 Resultados de la pregunta 7, expresados en porcentajes

Fuente: Empleados de la empresa PROCOFECA.

Elaborado por: Carmen Franco 2012

Análisis El 58% del personal no conoce quien el superior inmediato y el 42% si lo conoce.

Interpretación: de acuerdo al análisis la mayor parte del personal, no sabe quien es su superior inmediato

8.-¿ Cuando le seleccionaron le entregaron el manual de inducción para su conocimiento?

CUADRO11 Manual de inducción para el cargo

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI		0%
NO	12	100%
SUMAN	12	100%

Elaborado por: Carmen Franco 2012

Fuente: Empleados de la empresa PROCOFECA.

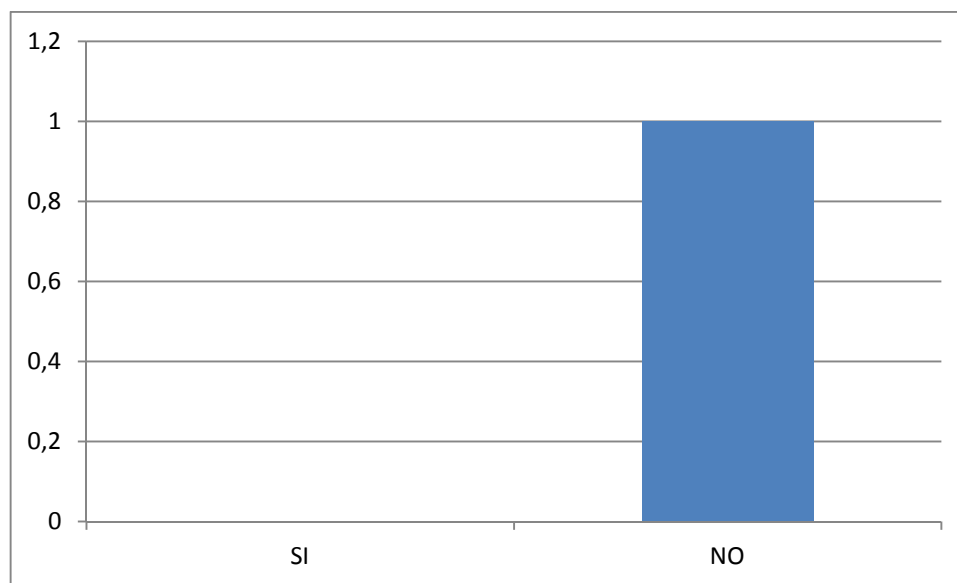


Figura 9 Resultados de la pregunta 8, expresados en porcentajes

Fuente: Empleados de la empresa PROCOFECA.

Elaborado por: Carmen Franco 2012

Análisis El 100% del personal no le entregaron un manual de inducción para conocimiento.

Interpretación: De acuerdo al análisis no se entregó manual de funciones en la contratación.

9. ¿Cuándo fue contratado se considero hoja de vida, con documentos personales experiencias de trabajo, certificados personales como requisitos para el cargo?

CUADRO12Requisitos para ingresar a la empresa

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	5	42%
NO	7	58%
SUMAN	12	100%

Elaborado por: Carmen Franco 2012

Fuente: Empleados de la empresa PROCOFECA.

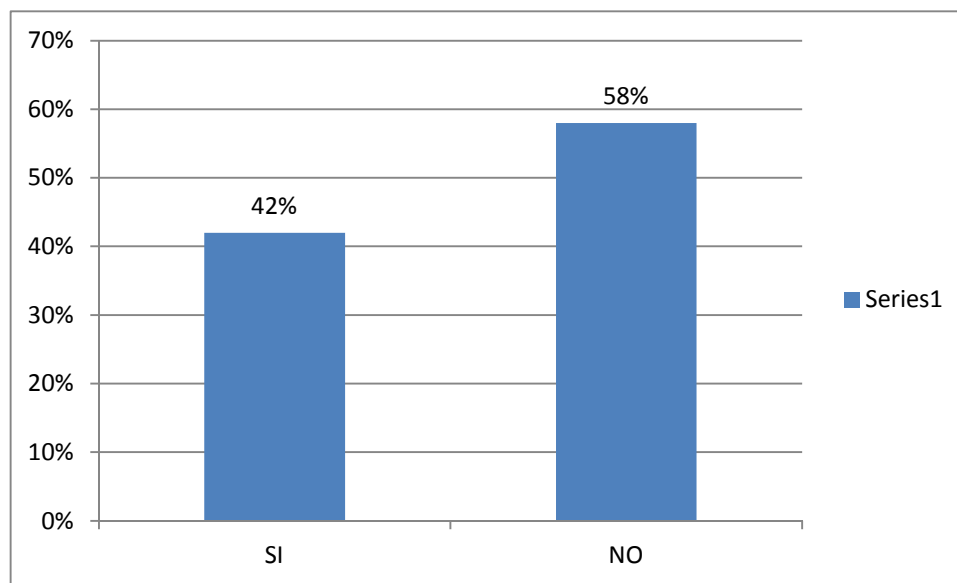


Figura 10 Resultados de la pregunta 9, expresados en porcentajes

Fuente: Empleados de la empresa PROCOFECA.

Elaborado por: Carmen Franco 2012

Análisis El 42% del personal encuestado indica que para el ingreso a la empresa si fue considerado hoja de vida, documentos personales, certificados de trabajo y experiencia como requisitos y el 58% expresa que no se les solicito los documentos.

Interpretación: De acuerdo al análisis mayor porcentaje no se le fue solicitados documentos como requisitos del cargo.

10.- ¿Cuándo fue seleccionado para su cargo le aplicaron pruebas de:

10.1 Conocimientos generales

CUADRO13 Pruebas de conocimientos generales aplicadas en contratación

Alternativa	si	porcentaje	no	porcentaje
Conocimientos generales	12	100%	0	0
TOTAL				

Elaborado por: Carmen Franco 2012

Fuente: Empleados de la empresa PROCOFECA

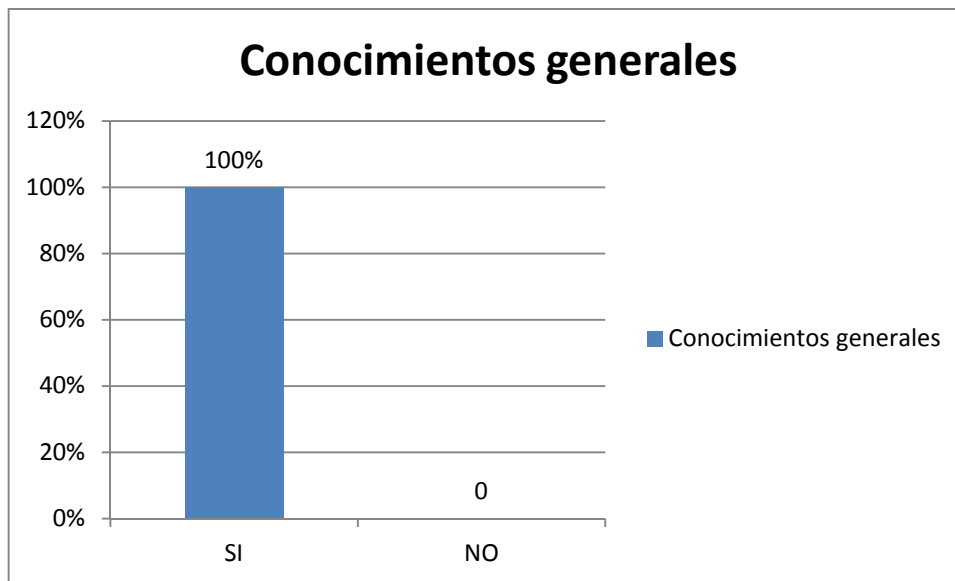


Figura 11 Resultados de la pregunta 10, expresados en porcentajes

Fuente: Empleados de la empresa PROCOFECA.

Elaborado por: Carmen Franco 2012

Análisis El 100% del personal encuestado indica que para el ingreso si le aplicaron pruebas de conocimientos generales, pero no de conocimientos específicos no psicológicos.

Interpretación: De acuerdo al análisis en su totalidad si le aplicaron pruebas de conocimientos generales.

10.- ¿Cuándo fue seleccionado para su cargo le aplicaron pruebas de:

10.2 Conocimientos específicos?

CUADRO14 Pruebas de conocimientos específicos aplicados en contratación

Alternativa	SI	Porcentaje	NO	Porcentaje
Conocimientos específicos	0	0%	12	100%
TOTAL				

Elaborado por: Carmen Franco 2012

Fuente: Empleados de la empresa PROCOFECA

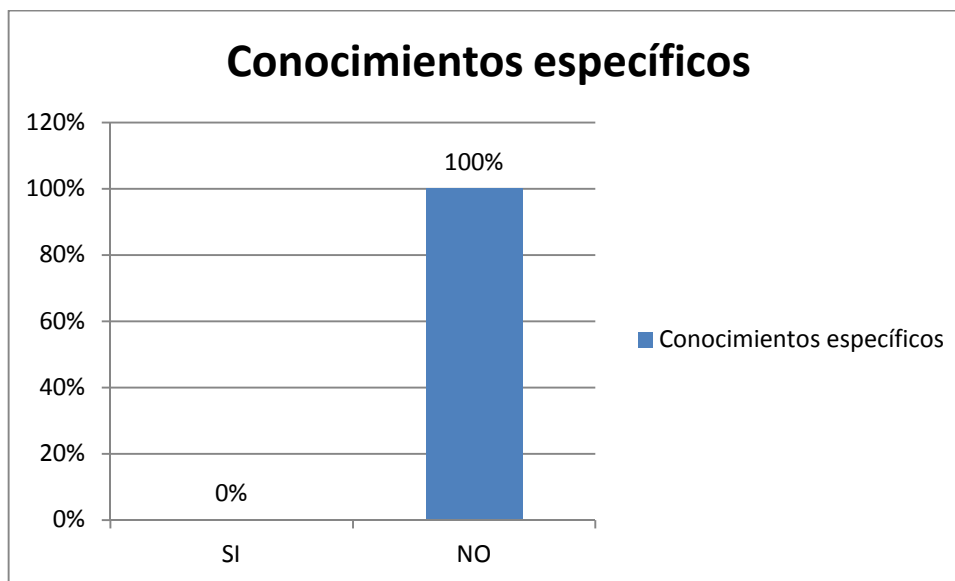


Figura 12 Resultados de la pregunta 10, expresados en porcentajes

Fuente: Empleados de la empresa PROCOFECA.

Elaborado por: Carmen Franco 2012

Análisis El 100% del personal encuestado indica que para el ingreso no le aplicaron pruebas de conocimientos específicos.

Interpretación: De acuerdo al análisis en su totalidad no le aplicaron pruebas de conocimientos específicos.

..

10.- ¿Cuándo fue seleccionado para su cargo le aplicaron pruebas de:

10.3 pruebas psicológicas?

CUADRO15 Pruebas psicológicas aplicadas en contratación

Alternativa	SI	Porcentaje	NO	Porcentaje
Pruebas psicológicas	0	0	12	100%
TOTAL				

Elaborado por: Carmen Franco 2012

Fuente: Empleados de la empresa PROCOFECA

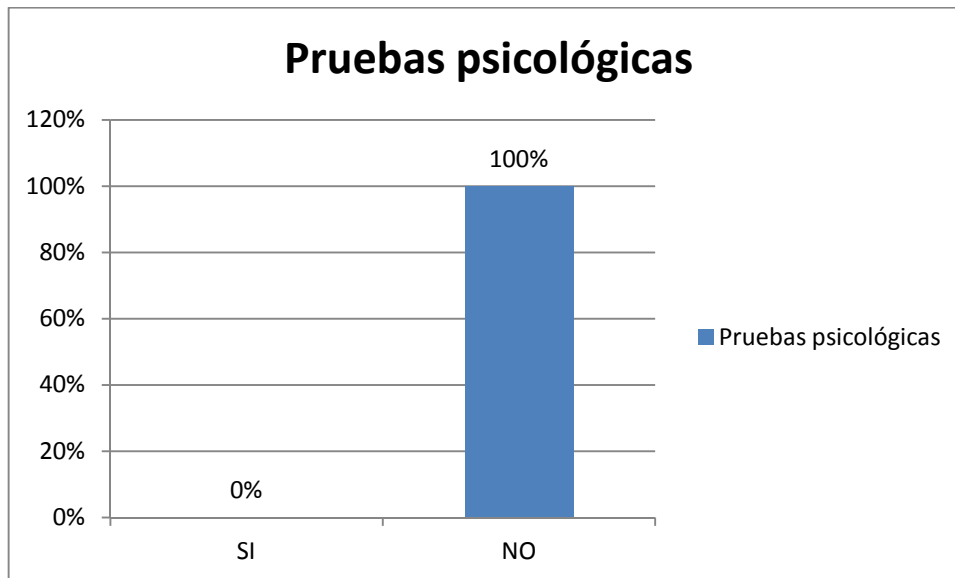


Figura 13 Resultados de la pregunta 10, expresados en porcentajes

Fuente: Empleados de la empresa PROCOFECA.

Elaborado por: Carmen Franco 2012

Análisis El 100% del personal encuestado indica que para el ingreso no le aplicaron pruebas psicológicas.

Interpretación: De acuerdo al análisis en su totalidad no le aplicaron pruebas psicológicas.

10.- ¿Cuándo fue seleccionado para su cargo le aplicaron pruebas de:

10.4 Exámenes médicos?

CUADRO 16 Exámenes médicos aplicados en contratación

Alternativa	SI	Porcentaje	NO	Porcentaje
Examen médico	8	67%	4	33%
TOTAL				

Elaborado por: Carmen Franco 2012

Fuente: Empleados de la empresa PROCOFECA

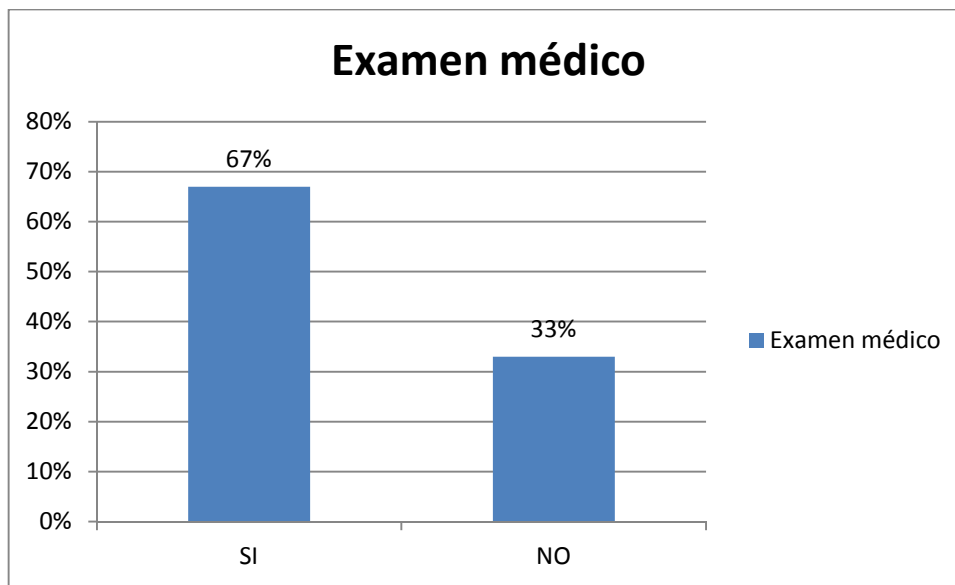


Figura 14 Resultados de la pregunta 10, expresados en porcentajes

Fuente: Empleados de la empresa PROCOFECA.

Elaborado por: Carmen Franco 2012

Análisis el 67% del personal si le aplicaron los exámenes médicos y 33% no se aplicaron exámenes médicos.

Interpretación: De acuerdo al análisis no se aplicaron exámenes médicos a la totalidad del personal cuando fue seleccionado.

11.- ¿Conoce usted si se realiza en la empresa reclutamiento interno y externo?

CUADRO17 Reclutamiento interno y externo

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	0	0%
NO	12	100%
SUMAN	12	100%

Elaborado por: Carmen Franco 2012

Fuente: Empleados de la empresa PROCOFECA.

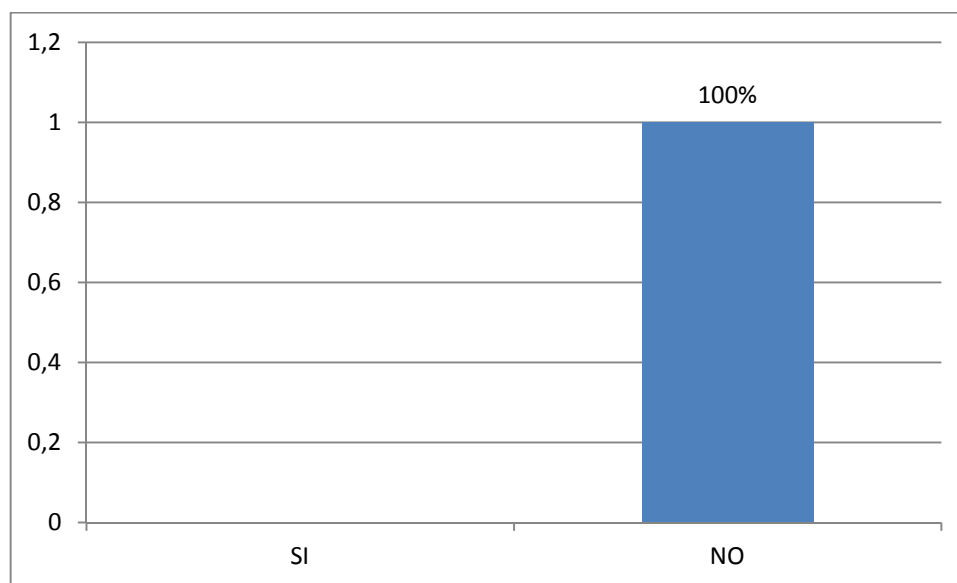


Figura 15 Resultados de la pregunta 11 expresados en porcentajes

Fuente: Empleados de la empresa PROCOFECA.

Elaborado por: Carmen Franco 2012

Análisis El 100% del personal encuestado no conoce que la empresa realiza reclutamiento interno y externo.

Interpretación: El total del personal conoce que no se realiza reclutamiento en la empresa.

12.- ¿Considera conveniente que la selección se la realice con enfoque a competencias?

CUADRO18 Diseño de manual basado en competencias

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	12	100%
NO	0	0%
SUMAN	12	100%

Elaborado por: Carmen Franco 2012

Fuente: Empleados de la empresa PROCOFECA.

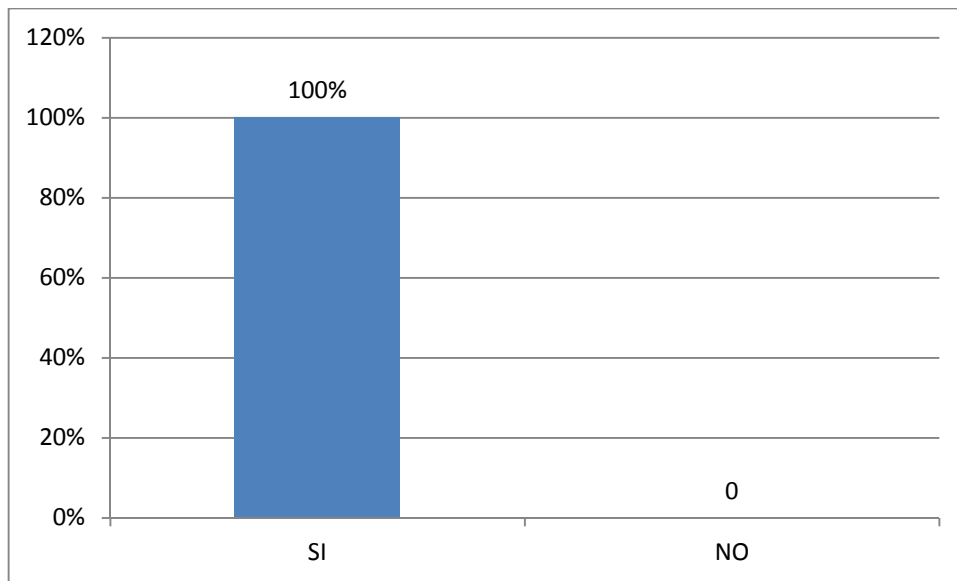


Figura 16 Resultados de la pregunta 12, expresados en porcentajes

Fuente: Empleados de la empresa PROCOFECA.

Elaborado por: Carmen Franco 2012

Análisis El 100% del personal encuestado informan que es conveniente que la contratación se realice con enfoque a competencias.

Interpretación: De acuerdo al análisis es aceptado por el personal que la contratación se realice con enfoque a competencias.

4.8 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DEL DIAGNOSTICO

4.8.1 CONCLUSIONES

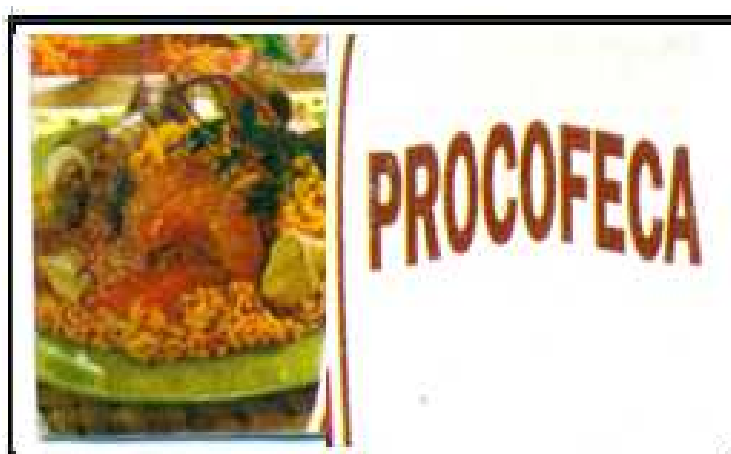
- De acuerdo al análisis de las encuestas la empresa Procofecsa, tiene la mayoría del personal pocos años en la empresa.
- La empresa no cuenta con un Departamento de Recursos Humano.
- Las funciones y responsabilidades para desempeñar un cargo dentro de la empresa Procofecsa fueron delegadas de manera verbal sin conocer nada por escrito.
- Se detecto en la investigación que no conocen los requisitos del cargo que el personal desempeña en la empresa.
- El personal por no tener definidas las funciones se realizan en mayor porcentaje duplicidad de las mismas.
- El personal no conoce que exista un manual de funciones en la empresa.
- El personal no sabe a quién obedecer porque no conocen quien es el jefe inmediato.
- La empresa al realizar contrataciones no cuenta con un manual de inducción.
- La empresa cuando contrata personal no solicita los documentos para reclutamiento, selección y contratación de personal.
- Procofecsa no aplica las pruebas para la contratación.
- Falta de conocimiento de reclutamiento interno y externo.
- El personal considera aceptable la aplicación el manual por competencias para la selección de personal.

4.8.2 RECOMENDACIONES

- Dar a conocer el organigrama estructural para promover al trabajador a un cargo superior.
- Crear un departamento de personal para ayudar a mejorar la calidad de selección, contratación y reclutamiento de personal.
- Crear incentivos mediante la promoción y ascensos.
- Siendo las pruebas aquellas que permiten medir o evaluar el potencial de valores y características del aspirante es necesaria su aplicación.
- Implantar políticas de incentivos para la estabilidad laboral del personal.

CAPITULO IV

MANUAL DE SELECCIÓN Y CONTRATACION DE PERSONAL BASADO EN COMPETENCIAS LABORALES



**PRODUCTOS DE COMIDA Y COMENSALES FELICIANO C.A.
PROCOFECA**

2012

5.1 Introducción

A falta de una herramienta que permita normalizar y limar los procesos de reclutamiento selección y contratación de personal lo que es un problema para la empresa, razón por la cual el presente manual basado en competencias busca establecer los procedimientos y políticas que ayuden al reclutamiento y estabilidad en el talento humano.

La selección de personal es un subsistema muy importante en el área de recursos humanos, es necesaria y urgente la creación de un manual que controle y permita llevar a cabo un proceso de manera segura y con éxito.

Este manual operativo, está estructurado con normas, procedimientos, formularios e instructivos de aplicación; fácilmente utilizables y rigurosamente elaborados para conseguir el recurso humano más selecto, interno y externo para la empresa PROCOFECA.

Es un documento que se convertirá en un verdadero instrumento y será revisado de acuerdo a como surjan las necesidades de los cargos el mismo que nos ayudara a cumplir con la misión, visión y valores de la empresa y la forma correcta de administrar los recursos humanos.

5.2 Estructura del manual de selección y contratación.

- Misión
- Visión
- Políticas
- Objetivos
- Organigrama estructural

- Organigrama posicional
- Organigrama funcional
- Concepto de manual de selección y contratación Descripción de funciones de cargos y competencias

5.2.1 Misión

Formalizar programas y procedimientos de reclutamiento, selección, inducción, evaluación de desempeño, capacitación, y remuneraciones que ayuden a la satisfacción del recurso humano, reflejada en la eficiente realización de sus tareas.

5.2.2 Visión

Ser una empresa con un departamento de recursos humanos de mejor orientación a las competencias mediante el diseño y actualización de los subsistemas que optimizaran el recurso humano calificado.

5.2.3 Políticas

Procofecá realizara reclutamiento interno y externo con el fin de ofrecer las mismas oportunidades al personal de la empresa como al personal que se contrate.

Actualizar los perfiles de competencia por medio de la evaluación de desempeño.

Integrar a los nuevos colaboradores mediante un programa de inducción claro y concreto que permita lograr su rápida adaptación al puesto y a la empresa.

La libre participación y competencia del personal en los concursos se lo establece como un medio de aprovechar las potencialidades de sus recursos humanos y favorecer la movilidad interna.

El ingreso a la empresa Procofecsa, el seleccionado de acuerdo con los resultados del concurso para el cual participó.

5.2.4Objetivos

5.2.4.1Objetivo General

- Conocer los elementos y procesos que se deben realizar para la implantación de un manual de selección de personal por competencias y su uso para la empresa A PROCOFECA.

5.2.4.2 Objetivos Específicos

- Mejorar los procesos de selección para tener a las personas más adecuadas al perfil requerido.
- Proporcionar perfiles de los cargos con sus respectivas competencias.
- Determinar las características de los cargos existentes.
- Brindar información que ayudara de base para la gestión de los subsistemas de recursos humanos.

5.2.5 Alcance

Este manual regulará los siguientes procesos administrativos internos:

- 1) El reclutamiento del personal.

- 2) La selección y contratación del personal.
- 3) La promoción del personal.
- 4) Los traslados del personal.
- 5) La inducción del personal.

Se crea este manual de selección de personal basado en competencias laborales para la empresa Procofecsa, como guía para el Departamento de Recursos Humanos con el objeto de lograr competitividad y productividad para la empresa.

5.2.6 Participantes o responsables

- Gerente General
- Jefatura administrativa/ Departamento de recursos humanos
- Jefe de área, o departamento solicitante

5.2.7 Organigrama estructural

Realizando el análisis se determino que en la empresa de servicios Procofecca es necesario contar con el siguiente organigrama estructural.



Figura 17 Organigrama Estructural de la empresa PROCOFECA, 2012

Fuente: Elaborado por Carmen Franco Saltos

5.2.8 Organigrama posicional

Realizando el análisis se determino que en la empresa de servicios Procofecca es necesario contar con el siguiente organigrama posicional según sus niveles de jerarquía.

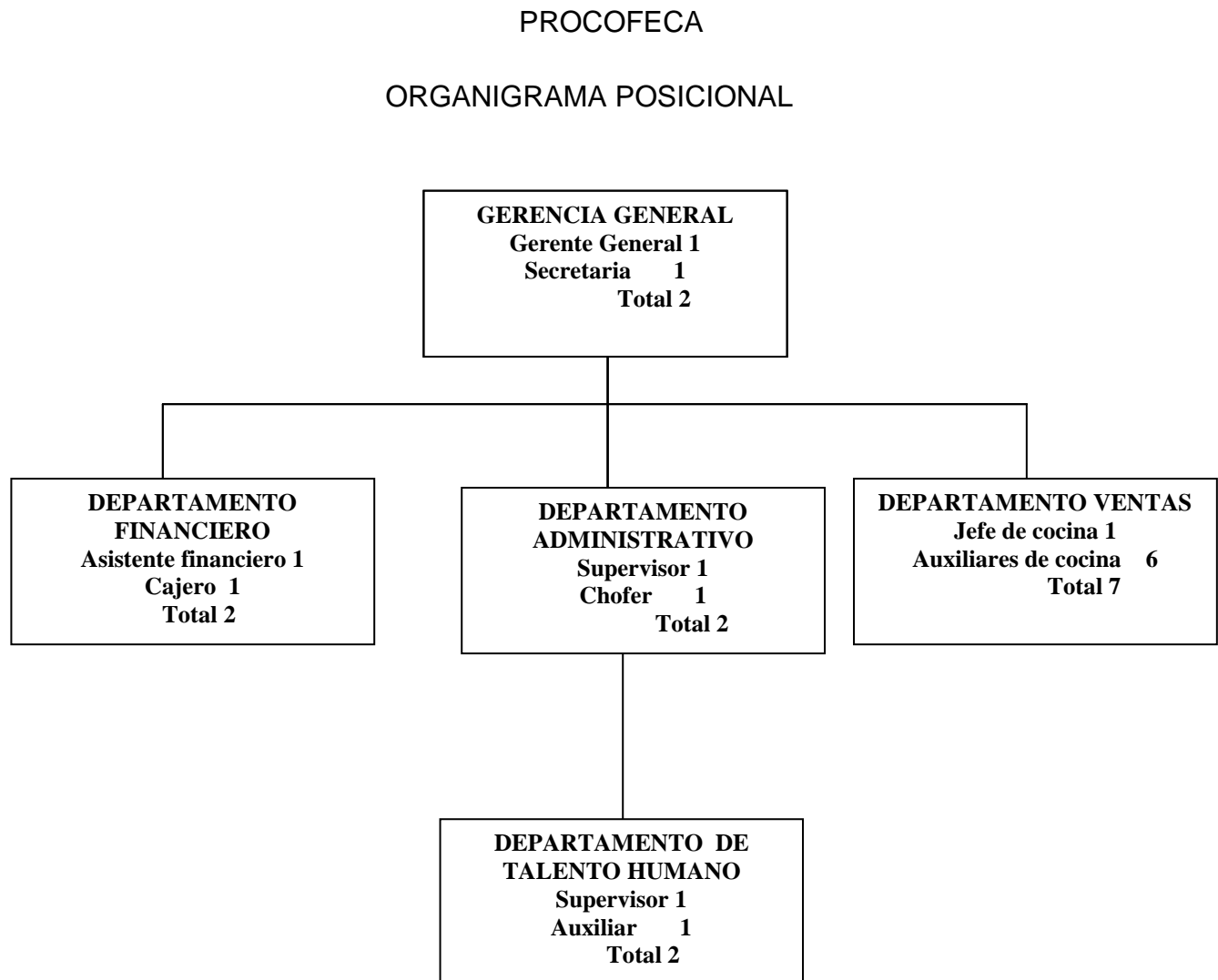


Figura 18 Organigrama Posicional de la empresa PROCOFECA, 2012

Fuente: Elaborado por Carmen Franco Saltos

5.2.6 Descripción de puestos

PROCOFECA

DESCRIPCION DE PUESTOS

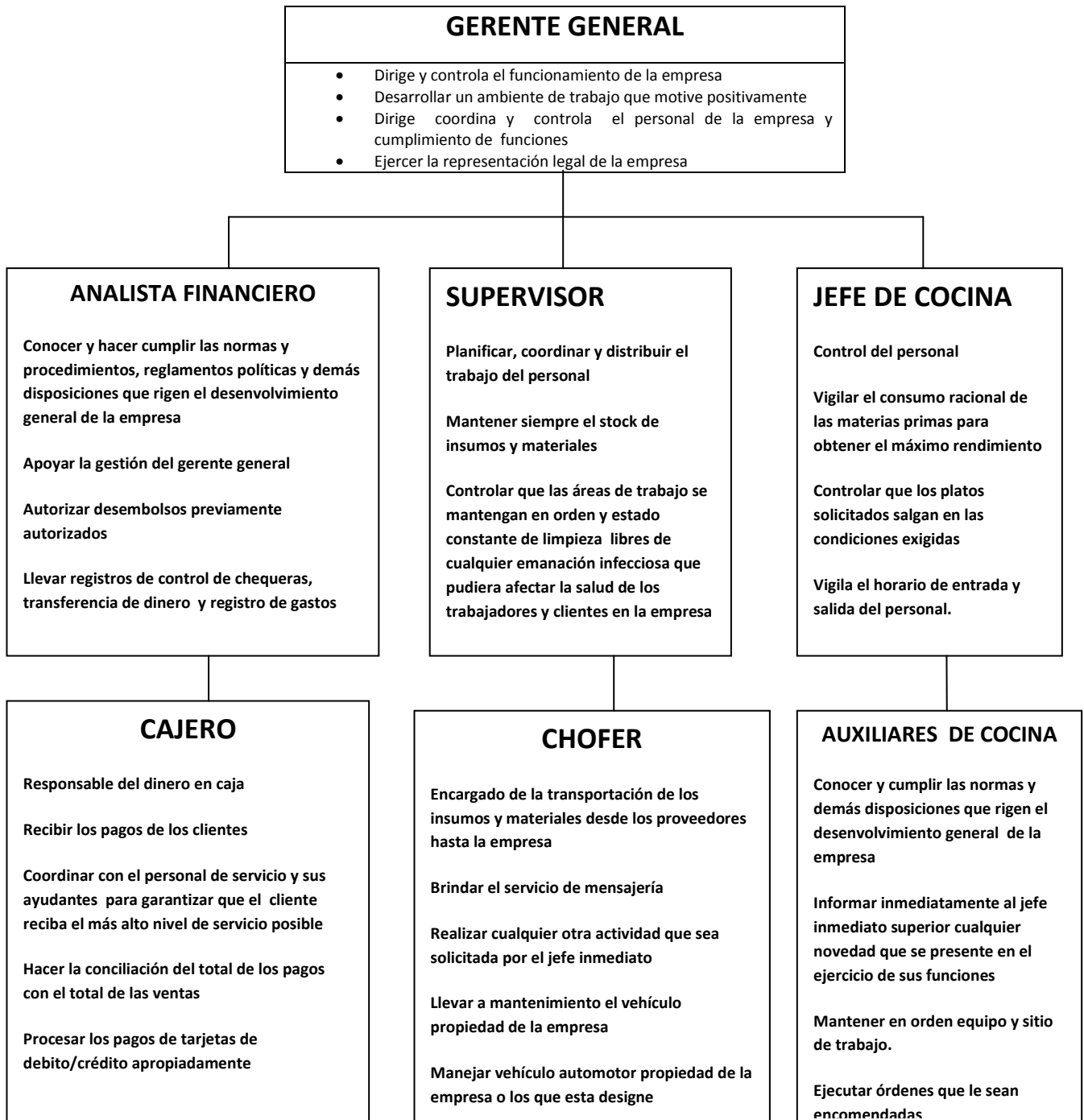


Figura 19 Organigrama Posicional de la empresa PROCOFECA, 2012

Fuente: Elaborado por Carmen Franco Saltos

5.2.8 Conceptualizaciones básicas

A continuación se detalla una serie de términos necesario que se tratan en los procesos de reclutamiento y selección de personal, que es necesario puntualizar

Conocimiento: Es una capacidad humana que se obtiene mediante un proceso intelectual y carece de valor si permanece estático o pasivo, solo cuenta si se mueve o sea si es transmitido. El conocimiento es capaz de convertir toda la información obtenida en acciones efectivas.

Habilidades: Son las destrezas para ejecutar una cosa o capacidad y disposición para negociar y conseguir los objetivos. Puede ser una aptitud innata o desarrollada. Comportamientos laborales automatizados por la práctica y experiencia en la ejecución de alguna tarea específica.

Convocatoria: Una convocatoria es un anuncio o un escrito con el cual se convoca a llamamiento público a presentar documentos para llenar cargo vacante reuniendo requisitos solicitados para el cargo vacante.

Requisición de personal: Es el formato con el que un área de la organización solicita el ingreso de uno o más individuos, especificando el perfil profesional y laboral con que deben contar, el mismo que permite describir con exactitud las necesidades del área que hace la solicitud, las funciones y competencias que busca en la nueva persona y los resultados que espera de su ejercicio profesional sirve cuando se requiere.

Solicitud de empleo: Formato escrito que permite la recolección de información personal, profesional y de la trayectoria laboral de una persona que ofrece sus servicios a la institución.

Análisis de cargos: Estudia y determina los resultados intelectuales (conocimientos, formación, habilidades, experiencia) las responsabilidades implícitas, requisitos físicos y las condiciones necesarias.

5.2.9 Componentes de la descripción y análisis de cargos

La descripción y análisis de cargos es el documento que almacena información relacionada con las tareas o atribuciones que conforman un cargo, y debe contener como mínimo los siguientes datos.

a) Información básica

- Nombre del puesto
- Ubicación; sección departamento y división a la que pertenece el cargo
- Jerarquía: A quien reporta, y quien le reporta
- Relación con otros cargos
- Fecha de elaboración
- Fecha de revisión
- Características especiales: régimen especial de pagos horarios especiales

b) Objetivos

Se establece con detallado y con claridad el objetivo para que fue creado el puesto

c) Resumen de actividades

Se detallan las actividades fundamentales

d) Requisitos laborales o requisitos intelectuales

- Instrucción
- Experiencias
- Aptitudes necesarias

e) Requisitos físicos

- Esfuerzos físicos
- Concentración necesaria
- Constitución física necesaria

f) Responsabilidad implícita

- Por suspensión de personal
- Por materiales y equipos
- Por métodos y procesos
- Por dinero, títulos valores o documentos
- Por información confidencial
- Por seguridad a terceros

g) Condiciones de trabajo

- Ambiente de trabajo
- Riesgos inherentes

5.3 Descripción de funciones y competencias por cargos

Después de haber realizado la estructura organizacional en la empresa Procofecá, mediante entrevistas y para el levantamiento de las funciones se

realizo el trabajo con el gerente para determinar competencias en los niveles administrativo y operativo.

Se elaboro el manual de competencias para aplicar los perfiles y funciones por competencias dentro del cargo.

Como lo indica Martha Alles en su diccionario de preguntas Gestión por competencias (pág. 19) la elaboración de un diccionario constituye una de las máximas preocupaciones para el especialista es por ello que se adapta este diccionario para las necesidades de la empresa Procofecsa.

Se procede al levantamiento de información para realizar la descripción y análisis de los cargos por competencias para la empresa PROCOFECA.

COMPETENCIAS CONDUCTUALES O DE CONTEXTO

Cuadro N. 19 competencias conductuales

No	Competencia	definición	Nivel	Comportamiento observable
1	compromiso	Es sentir como propios los objetivos de la organización actuar con fidelidad y lealtad hacia la institución y sus afines	Alto	Define los objetivos claros de la organización identificándolos y tomándolos como propios transmite a pares y supervisados los objetivos y los motiva y hace participe para generar compromiso e identificación
			Medio	Asume como propios los objetivos de la organización, sintiéndose identificados don ello, se siente orgulloso de ser

				parte de la organización y actúa consecuentemente
			bajo	Comprende y se compromete con los objetivos que se le indica y trabaja para el logro de los mismos se identifica con el grupo al cual pertenece
2	Orientación a los resultados	Es el esfuerzo de trabajar adecuadamente tendiendo al logro de estándares de excelencia	Alto	Realiza las acciones necesarias para cumplir con las metas propuestas, desarrolla o modifica procesos organizacionales que contribuyan a mejorar la eficiencia
			Medio	Modifica los métodos de trabajo para conseguir mejorar actúa para lograr niveles de desempeño y plazos establecidos
			bajo	Realiza bien o correctamente el trabajo
	Orientación al servicio	Implica un deseo de ayudar o de servir a los demás satisfaciendo sus necesidades, significa focalizar los esfuerzos en el descubrimiento y la satisfacción de las	Alto	Demuestra interés en atender los clientes internos y externos con rapidez y diagnostica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas
			Medio	Identifica las necesidades del cliente interno y externo en ocasiones se anticipa a ello aportando soluciones a la medida de sus requerimientos

		necesidades de los clientes tanto interno como externo	bajo	Actúa a partir de los requerimiento de los clientes ofreciendo respuestas estandarizadas de las demandas
4	Flexibilidad	Es la capacidad de adaptarse y trabajar en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos	Alto	Modifica las acciones para responder a los cambios organizaciones. Propone mejoras para la organización
			Medio	Modifica su comportamiento para adaptarse a la situación a las personas. Decide que hacer en función de la situación
			Bajo	Aplica normas que dependen a cada situación o procedimientos para cumplir con sus responsabilidades
5	Iniciativa	Es la disposición para actuar proactivamente. Los niveles de actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones a problemas	Alto	Se anticipa a las situaciones con una visión a largo plazo; actúa para crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás . elabora planes de contingencia Es promotor de ideas innovadoras.
			Medio	Se adelanta y se prepara para los acontecimientos que pueden ocurrir en corto plazo. Crea oportunidades y minimiza problemas potenciales, aplica distinta forma de trabajo con una visión de mediano plazo.

			Bajo	Reconoce las oportunidades o problemas del momento. Cuestiona las formas convencionales de trabajar.
6	Aprendizaje continuo	Es la habilidad de buscar y compartir información útil comprometiéndose con el aprendizaje incluye capacitación de aprovechar la experiencia de otro y la propia	Alto	Realiza trabajos de investigación que comparte con sus compañeros. Comparte sus conocimientos y experiencias actuando como agente de cambio y propagador de nuevas ideas y tecnologías.
			Medio	Mediante su formación técnica realiza un gran esfuerzo por adquirir nuevas habilidades y conocimientos.
			Bajo	Busca información solo cuando la necesita, lee manuales, libros y otros, para aumentar sus conocimientos básicos
		Es el interés de trabajar y cooperar de manera coordinada con los demás	Alto	Crea un buen clima de trabajo y espíritu de cooperación. Resuelve los conflictos que se puedan presentar dentro del equipo se considera que es un referente en el manejo de equipo de trabajo, promueve el trabajo en equipo con otras áreas en la organización
			Medio	Promueve la colaboración de los distintos integrantes del equipo valora sinceramente las ideas y experiencias de los

7	Trabajo en equipo			demás mantiene una actitud abierta para aprender de los demás.
			Bajo	Coopera participa activamente en el equipo, apoya las decisiones realiza la parte del trabajo que le corresponde como miembro del equipo mantiene informado a los demás. Comparte información.

COMPETENCIAS TÉCNICAS

Cuadro N. 20 Competencias técnicas


No	competencia	Definición	nivel	comportamiento
1	Pensamiento estratégico	Es la habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno con el propósito de identificar acciones	Alto	Comprender rápidamente los cambios del entorno las oportunidades, amenazas, fortaleza y debilidades de su organización, unidad, proceso o proyecto y establece directrices estratégicas para la aprobación de planes, programas y otros.
			Medio	Puede adecuarse a los cambios y participa en el desarrollo de planes y programas de mejoramiento continuo.

		estratégicas, incluye la capacidad para saber cuándo hay que mejorar planes, programas y proyectos	Bajo	Anticipa los puntos críticos de una situación o problema desarrollando estrategias a largo plazo, acciones de control mecanismo y coordinación y verificando información para la aprobación de diferentes proyectos programas y otros es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos complejos.
2	Planificación y gestión	Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de sus planes o proyectos estipulando la acciones, los plazos y los recursos requeridos incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información	Alto	Anticipa los puntos críticos de una situación o problemas desarrollando estrategias a largo plazo acciones de control mecanismo de coordinación y verificando información para la aprobación de diferentes proyectos, programas y otros es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos complejos.
			Medio	Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos de complejidad media, estableciendo estrategias de corto y mediano plazo, mecanismo y control de la información.
			bajo	Establece objetivos y plazos para la realización de las tareas o actividades, define prioridades, controlando la

				calidad del trabajo y verificando la información para asegurarse de que han ejecutado las acciones previstas.
3	Organización de la información	Encontrar formas de estructurar o clasificar distintos niveles de la información	Alto	Define niveles de información para la gestión de una unidad o proceso
			Medio	Califica y captura información técnica para consolidarlos
			bajo	Clasifica documentos para su registro
4	Recopilación de la información	conocer como localizar e identificar información esencial	Aalto	poner en marcha personalmente sistemas o practicas que permiten recoger información esencial de forma habitual (ejemplo reuniones informales periódicas) analiza la información recopilada
			Medio	Realiza un trabajo sistemático de un determinado lapso de tiempo para obtener lo máximo y mejor información posible de todas las fuentes disponibles (obtiene información i en periódicos base de datos , estudios técnicos, etc.),

			Bajo	Busca información con un objeto concreto a través de preguntas rutinarias.
5	Expresión oral y escrita	Es la capacidad de comunicar información o ideas en forma hablada o escrita de manera clara y comprensible	Alto	Expone y escribe documentos de complejidad alta donde se establezcan parámetros que tengan impacto directo sobre el funcionamiento de la organización como programas proyectos y otros dentro y fuera de la institución
			Medio	Comunica información relevante y escribe documentos de mediana complejidad organiza la información para que sea comprensible a los receptores
			Bajo	Comunica en forma clara y oportuna información sencilla
6	Habilidad analítica , (análisis de prioridad, criterio lógico sentido común)	Es la capacidad de reconocer la información significativa, buscar, coordinar los datos relevantes. Se puede incluir aquí la habilidad para analizar y presentar datos financieros y estadísticos y establecer conexiones relevantes	Alto	Realiza análisis lógicos para identificar los problemas fundamentales de la organización
			Medio	Reconoce la información significativa, busca y coordina los datos relevantes para el desarrollo de programas y proyectos

		entre datos numéricos ,	Bajo	Presenta datos estadísticos y/o financieros
7	Juicio y toma de decisiones	Es la capacidad de valorar las ventajas y desventajas de una acción potencial	Alto	Toma decisiones de complejidad alta sobre base de la misión y objetivos de la institución y de la satisfacción de problemas del cliente. Ideas, soluciones a problemáticas futuras de la institución
			Medio	Toma decisiones de complejidad media sobre la base de sus conocimientos , de los productos o de servicios de la unidad o proceso organizacional y de la experiencia previa
			Bajo	Toma decisiones de complejidad baja, las situaciones que se presentan permiten comparar patrones de hechos ocurridos con anterioridad.

			MANUAL DE PERFILES Y FUNCIONES DE CARGOS POR COMPETENCIAS		
DESCRIPCION DEL CARGO GERENTE GENERAL					
NOMBRE DEL CARGO		FECHA DE ELABORACION		FECHA DE REVISION	
GERENTE GENERAL		1/09/2012			
CATEGORIA ADMINISTRATIVA					
AREA ACADEMICA			UNIDAD DE DEPENDENCIA		
AREA ADMINISTRATIVA			DIRECCION JUNTA SE SOCIOS		
CARACTERISTICAS ESPECIALES NINGUNA					
OBJETIVO					
Mantener el control y supervisión de la empresa para garantizar el buen funcionamiento.					
RESUMEN DE ACTIVIDADES					
<ul style="list-style-type: none"> • Determinar metas y objetivos para la organización. • Crear planes de desarrollo para los productos de la empresa. • Proyectar metas de ingresos para el restaurante y determinar porcentajes de costos y gastos permitidos dentro de la operación. • Implantar los estándar de calidad que debe cumplir la empresa en cada uno de sus procesos. • Establecer políticas y normas dentro de la empresa. • Revisar y analizar el trabajo de los departamentos de la empresa. • Dirigir y autorizar acciones de mejora y rediseño de procesos. • Supervisar la administración de los recursos humanos, financieros , materiales y servicios de la empresa. • Atender quejas u observaciones de los clientes si lo hubiera. • Dirigir planes, presupuestos, estrategias y objetivos de la empresa. 					

- Ejercer un liderazgo dinámico para volver operativos y ejecutar los planes y estrategias determinadas
- Cumplir con las demás funciones y responsabilidades que le fueran asignada por el jefe inmediato superior, enmarcadas dentro del ámbito de su competencia.

REQUISITOS INTELECTUALES

Instrucción:

BASICA	
TECNICA	
SUPERIOR	X
POSGRADO	

Experiencia Requerida en cargos similares:

Menos de 1 año	
De 2 a 3 años	x
Más de 4 años	

Iniciativa Necesaria: Poseer iniciativa y creatividad

Aptitudes Necesarias: Liderazgo, capacidad para trabajar en equipo cultura de servicio al cliente, buenas relaciones interpersonales comunicación y coordinación efectiva.

Requisitos físicos:

Esfuerzo Físico **Alto** **Medio** **Ninguno x**

Concentración Necesaria:

Alto grado de concentración	x
Suficiente como para realizar tarea	
Mínimo grado de concentración	

Constitución física necesaria

certificado medico

Responsabilidades Implícitas

DESCRPCION	SI	NO
-------------------	-----------	-----------

	a) Por supervisión de personal	X		
	b) Por materiales y equipos	X		
	c) Por métodos y procesos	X		
	d) Por dinero, títulos valores o documentos	X		
	e) Por información confidencial	X		
	f) Por seguridad a terceros	X		

Condiciones de Trabajo:

a) ambiente de trabajo

Agradable y no mantiene contacto con agentes contaminantes, se espera que se sienta cómodo interactuando y trabajando con grupos diversos de clientes y compañeros de trabajo.

b) Riesgos Inherentes: mínimo


Competencias

Competencias conductuales o de contexto

COMPETENCIA	NIVEL ALTO	NIVEL MEDIO	NIVEL BAJO	SELECCION	CAPACITACION
Compromiso	X			X	
Orientación a los resultados		X			X
Orientación al servicio		X			X
Flexibilidad	X			X	
Iniciativa	X			X	
Aprendizaje continuo		X			X
Trabajo en equipo	X			X	

Competencias Técnicas:

Pensamiento estratégico		X		X	
Planificación y gestión		X		X	
Organización de la información		X		X	
Recopilación de a información		X		X	
Expresión oral y escrita		X		X	
Habilidades analíticas		X		X	
Juicio y toma de decisiones		X		X	

			MANUAL DE PERFILES Y FUNCIONES DE CARGOS POR COMPETENCIAS		
DESCRIPCION DEL CARGO CAJERA					
NOMBRE DEL CARGO CAJERA		FECHA DE ELABORACION 1/09/2012		FECHA DE REVISION	
CATEGORIA ADMINISTRATIVA					
AREA ACADEMICA			UNIDAD DE DEPENDENCIA		
AREA ADMINISTRATIVA			DIRECCION FINANCIARA		
CARACTERISTICAS ESPECIALES NINGUNA					
OBJETIVO					
Realizar efectivamente todos los registros financieros de la empresa , chequeando, clasificando y registrando los documentos y aplicando las normas y procedimientos para llevar una efectiva labor					
RESUMEN DE ACTIVIDADES					
<ul style="list-style-type: none"> • Recibir los pagos de los clientes • Procesar pagos con tarjetas de debito/crédito apropiadamente • Hacer la conciliación total de los pagos con el total de las ventas • Hacer conocer a los clientes las especialidades del restaurante y las promociones • Coordinar con el personal de servicio y sus ayudantes para garantizar que el cliente reciba el más alto nivel de servicio posible • Ayudar a los meseros con sus responsabilidades si es necesario • Preparar el reporte de caja diariamente • Saludar siempre al cliente con una sonrisa amistosa • Mantener registros de los pagos 					

- Cumplir con las demás funciones y responsabilidades que le fueran asignada por el jefe inmediato superior, enmarcadas dentro del ámbito de su competencia.

Experiencia Requerida en cargos similares:

Menos de 1 año	
De 2 a 3 años	x
Mas de 4 años	

Iniciativa Necesaria: debe poseer iniciativa y creatividad

Aptitudes Necesarias: Responsabilidad, honradez y amabilidad

Requisitos físicos:

Esfuerzo Físico **Alto** **Medio** **Ninguno**

Concentración Necesaria:

Alto grado de concentración	x
Suficiente como para realizar tarea	
Mínimo grado de concentración	

Constitución física necesaria

No se detalla, se requiere certificado medico

Responsabilidades Implícitas

DESCRIPCION	SI	NO
a) Por materiales y equipos		X
b) Por materiales y equipos	X	
c) Por métodos y procesos	X	
d) Por dinero, títulos valores o documentos	X	
e) Por información confidencial		X
f) Por seguridad a tercer		X

Condiciones de Trabajo:

a)ambiente de trabajo

El cargo se ubica en sitio cerrado, generalmente agradable y no mantiene contacto con

agentes contaminantes, se espera que se sientan cómodos interactuando y trabajando con grupos diversos de clientes y compañeros de trabajo.

b)Riesgos Inherentes : mínimo


Competencias

Competencias conductuales o de contexto

COMPETENCIA	NIVEL ALTO	NIVEL MEDIO	NIVEL ALTO	SELECCION	CAPACITACION
Compromiso		X		X	
Orientación a los resultados		X		X	
Orientación al servicio		X		X	
Flexibilidad			X	X	
Iniciativa		X		X	
Aprendizaje continuo		X			X
Trabajo en equipo		X		X	

Competencias Técnicas:

Pensamiento estratégico			X	X	
Planificación y gestión			X	X	
Organización de la información		X		X	
Recopilación de a información		X		X	
Expresión oral y escrita		X		X	
Habilidades analíticas		X		X	
Juicio y toma de decisiones			X	X	

			MANUAL DE PERFILES Y FUNCIONES DE CARGOS POR COMPETENCIAS		
DESCRIPCION DEL CARGO ASISTENTE FINANCIERO					
NOMBRE DEL CARGO		FECHA DE ELABORACION		FECHA DE REVISION	
ASISTENTE FINANCIERO		1/09/2012			
CATEGORIA ADMINISTRATIVA					
AREA ACADEMICA			UNIDAD DE DEPENDENCIA		
AREA ADMINISTRATIVA			DIRECCION GERENTE GENERAL		
CARACTERISTICAS ESPECIALES NINGUNA					
OBJETIVO					
Administrar recursos materiales, humanos, tecnológicos y financieros de la empresa.					
RESUMEN DE ACTIVIDADES					
<ul style="list-style-type: none"> • Presentar informes de ingresos y egresos de la empresa • Autorizar recursos para compra de insumos. • Emitir las ordenes de pagos de salarios y servicios básicos. • Desarrollar un plan de inversión financiera disponible para mejora continua en la empresa. • Análisis de la cantidad de inversión necesaria para alcanzar las ventas esperadas. • Análisis de los aspectos financieros de todas las decisiones. • Análisis de los flujos de efectivo producidos en la operación del negocio. • Cumplir con las demás funciones y responsabilidades que le fueran asignada por el jefe inmediato superior, enmarcadas dentro del ámbito de su competencia. 					
REQUISITOS INTELECTUALES					
Instrucción:					

	BASICA		
	TECNICA		
	SUPERIOR	X	
	POSGRADO		
Experiencia Requerida en cargos similares:			
	Menos de 1 año		
	De 2 a 3 años	x	
	Mas de 4 años		
Iniciativa Necesaria: Poseer iniciativa y creatividad			
Aptitudes Necesarias: Capaz de trabajar bajo presión, habilidad para comunicarse y trabajar en equipo cultura de servicio al cliente, buenas relaciones interpersonales comunicación y coordinación efectiva.			
Requisitos físicos:			
Esfuerzo Físico	Alto	Medio	Ninguno x
Concentración Necesaria:			
	Alto grado de concentración		x
	Suficiente como para realizar tarea		
	Mínimo grado de concentración		
Constitución física necesaria certificado medico			
Responsabilidades Implícitas			
	DESCRPCION	SI	NO
	a) Por supervisión de personal	X	
	b) Por materiales y equipos	X	
	c) Por métodos y procesos	X	
	d) Por dinero, títulos valores o documentos	X	
	e) Por información confidencial	X	

	f) Por seguridad a terceros	X		
--	-----------------------------	---	--	--

Condiciones de Trabajo:

a) ambiente de trabajo

Agradable y no mantiene contacto con agentes contaminantes, se espera que se sienta cómodo interactuando y trabajando con grupos diversos de clientes y compañeros de trabajo.

b) Riesgos Inherentes : mínimo

Competencias

Competencias conductuales o de contexto


COMPETENCIA	NIVEL ALTO	NIVEL MEDIO	NIVEL BAJO	SELECCION	CAPACITACION
Compromiso		X			
Orientación a los resultados		X			
Orientación al servicio		X			
Flexibilidad		X			
Iniciativa		X			
Aprendizaje continuo		X			
Trabajo en equipo		X			

Competencias Técnicas:

Pensamiento estratégico		X		X	
Planificación y gestión		X		X	
Organización de la información		X		X	
Recopilación de a información		X		X	
Expresión oral y escrita		X		X	
Habilidades analíticas		X		X	
Juicio y toma de decisiones		X		X	

5.2.9.4 Supervisor

CARGO N. 4

			MANUAL DE PERFILES Y FUNCIONES DE CARGOS POR COMPETENCIAS		
DESCRIPCION DEL CARGO SUPERVISOR					
NOMBRE DEL CARGO SUPERVISOR		FECHA DE ELABORACION 1/09/2012		FECHA DE REVISION	
CATEGORIA ADMINISTRATIVA					
AREA ACADEMICA			UNIDAD DE DEPENDENCIA		
AREA ADMINISTRATIVA			DIRECCION FINANCIERO		
CARACTERISTICAS ESPECIALES NINGUNA					
OBJETIVO					
Planifica, toma decisiones, organiza, dirige y controla los recursos de la empresa a su cargo para que se realicen los trabajos asignados a su área de trabajo con eficiencia y efectividad.					
RESUMEN DE ACTIVIDADES					
<ul style="list-style-type: none"> • Mantener la disciplina, control y motivación del personal a su cargo • Cumplir y hacer cumplir las normas de seguridad implantadas en la empresa. • Elaborar informes periódicos de actividades realizadas • Mantener comunicación permanente con el personal. • Asignar la plaza que le corresponda a cada auxiliar asignando tareas e informando sobre los trabajos en el día • Supervisar el orden, arreglos y limpieza de mesas y sillas y local en general • Manejo de personal, capacidad de trabajar en equipo • Estar pendiente en el tratamiento de los alimentos • Cumplir con las demás funciones y responsabilidades que le fueran asignada por el jefe inmediato superior, enmarcadas dentro del ámbito de su competencia. 					

REQUISITOS INTELECTUALES			
Instrucción:			
	BASICA		
	TECNICA		
	SUPERIOR	X	
	POSGRADO		
Experiencia Requerida en cargos similares:			
	Menos de 1 año		
	De 2 a 3 años	x	
	Más de 4 años		
Iniciativa Necesaria: Poseer iniciativa y creatividad			
Aptitudes Necesarias: Capaz de trabajar bajo presión, habilidad para comunicarse y trabajar en equipo cultura de servicio al cliente, buenas relaciones interpersonales comunicación y coordinación efectiva.			
Requisitos físicos:			
Esfuerzo Físico	Alto	Medio	Ninguno x
Concentración Necesaria:			
	Alto grado de concentración		
	Suficiente como para realizar tarea	X	
	Mínimo grado de concentración		
Constitución física necesaria certificado medico			
Responsabilidades Implícitas			
	DESCRPCION	SI	NO
	g) Por supervisión de personal	X	
	h) Por materiales y equipos	X	
	i) Por métodos y procesos	X	
	j) Por dinero, títulos valores o documentos	X	

	k) Por información confidencial	X		
	l) Por seguridad a terceros	X		

Condiciones de Trabajo:

a) ambiente de trabajo

Agradable y no mantiene contacto con agentes contaminantes, se espera que se sienta cómodo interactuando y trabajando con grupos diversos de clientes y compañeros de trabajo.

b) Riesgos Inherentes : mínimo


Competencias

Competencias conductuales o de contexto

COMPETENCIA	NIVEL ALTO	NIVEL ALTO	NIVEL BAJO	SELECCION	CAPACITACION
Compromiso		X		X	
Orientación a los resultados		X		X	
Orientación al servicio		X		X	
Flexibilidad			X	X	
Iniciativa			X	X	
Aprendizaje continuo			X		X
Trabajo en equipo		X		X	

Competencias Técnicas:

Pensamiento estratégico		X		X	
Planificación y gestión		X		X	
Organización de la información		X		X	
Recopilación de a información		X		X	
Expresión oral y escrita			X	X	
Habilidades analíticas			X	X	
Juicio y toma de decisiones			X	X	

			MANUAL DE PERFILES Y FUNCIONES DE CARGOS POR COMPETENCIAS		
DESCRIPCION DEL CARGO JEFE DE COCINA					
NOMBRE DEL CARGO		FECHA DE ELABORACION		FECHA DE REVISION	
JEFE DE COCINA		1/09/2012			
CATEGORIA ADMINISTRATIVA					
AREA ACADEMICA			UNIDAD DE DEPENDENCIA		
AREA ADMINISTRATIVA			DIRECCION SUPERVISOR		
CARACTERISTICAS ESPECIALES NINGUNA					
OBJETIVO					
<p>Gestionar, organizar y operara las actividades relacionadas con preparación de recetas, y mantener la limpieza y arreglo de la cocina con el fin de mantener las condiciones de salubridad optimas para el funcionamiento del establecimiento.</p>					
RESUMEN DE ACTIVIDADES					
<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar todo lo relativo al personal de cocina • Elaborar, presentar y supervisar las preparaciones culinarias. • Realizar inventarios de materia prima de su área y responsabilidad por el mismo. • Supervisa la calidad del producto durante la elaboración y recepción del mismo • Mantener y verificar que estén limpios, desinfectados y operativo el equipamiento, maquinarias, utensilios y elementos de uso culinario y del area de trabajo. • Integrar las técnicas de trabajo, la información, la utilización de insumos y equipamiento, los criterios de calidad y de producción y los aspectos de seguridad e higiene en las actividades de la elaboración de preparaciones culinarias. • Transmitir información técnica de manera verbal sobre el desarrollo de las actividades que le fueron encomendadas para poder distribuir y organizar el 					

trabajo.

- Cumplir con las demás funciones y responsabilidades que le fueran asignada por el jefe inmediato superior, enmarcadas dentro del ámbito de su competencia.

REQUISITOS INTELECTUALES

Instrucción:

BASICA	
TECNICA	
SUPERIOR	X
POSGRADO	

Experiencia Requerida en cargos similares:

Menos de 1 año	
De 2 a 3 años	x
Más de 4 años	

Iniciativa Necesaria: Poseer iniciativa y creatividad

Aptitudes Necesarias: Capaz de trabajar bajo presión, habilidad para comunicarse y trabajar en equipo cultura de servicio al cliente, buenas relaciones interpersonales comunicación y coordinación efectiva.

Requisitos físicos:

Esfuerzo Físico **Alto** **Medio** **Ninguno** x

Concentración Necesaria:

Alto grado de concentración	
Suficiente como para realizar tarea	X
Mínimo grado de concentración	

Constitución física necesaria

certificado medico

Responsabilidades Implícitas

DESCRPCION	SI	NO
m) Por supervisión de personal	X	
n) Por materiales y equipos	X	

	o) Por métodos y procesos	X		
	p) Por dinero, títulos valores o documentos		X	
	q) Por información confidencial		X	
	r) Por seguridad a terceros		X	

Condiciones de Trabajo:

a) ambiente de trabajo

Agradable y no mantiene contacto con agentes contaminantes, se espera que se sienta cómodo interactuando y trabajando con grupos diversos de clientes y compañeros de trabajo.

b) Riesgos Inherentes : mínimo

Competencias

Competencias conductuales o de contexto

COMPETENCIA	NIVEL ALTO	NIVEL MEDIO	NIVEL ALTO	SELECCION	NCAPACITACION
Compromiso		X		X	
Orientación a los resultados		X		X	
Orientación al servicio		X		X	
Flexibilidad			X	X	
Iniciativa			X	X	
Aprendizaje continuo			X	X	
Trabajo en equipo		X		X	


Competencias Técnicas:

Pensamiento estratégico			X		X
Planificación y gestión			X	X	X
Organización de la información			X		

	Recopilación de a información			X	X		
	Expresión oral y escrita			X	X		
	Habilidades analíticas			X	X		
	Juicio y toma de decisiones			X	X		

5.2.9.6 Auxiliar de Cocina

CARGO N. 6

			MANUAL DE PERFILES Y FUNCIONES DE CARGOS POR COMPETENCIAS		
DESCRIPCION DEL CARGO AUXILIAR DE COCINA					
NOMBRE DEL CARGO AUXILIAR DE COCINA		FECHA DE ELABORACION 1/09/2012		FECHA DE REVISION	
CATEGORIA ADMINISTRATIVA					
AREA ACADEMICA			UNIDAD DE DEPENDENCIA		
AREA TECNICA			DIRECCION JEFE DE COCINA		
CARACTERISTICAS ESPECIALES NINGUNA					
OBJETIVO Ayudar en la preparación y distribución de los alimentos, limpieza y arreglo de la cocina con el fin de mantener las condiciones de salubridad optimas para el funcionamiento del establecimiento. Capaz de trabajar bajo presión, habilidad para comunicarse y trabajar en equipo cultura de servicio al cliente, buenas relaciones interpersonales comunicación y coordinación efectiva.					
RESUMEN DE ACTIVIDADES <ul style="list-style-type: none"> • Cumplir con las normas de higiene y seguridad necesarias para preservar la salud y evitar accidentes. • Distribuir los alimentos en platos de acuerdo con los menus y las raciones indicadas en ello. • Servir y recoger el servicio del comedor • Mantener en perfecta limpieza y orden la cocina, equipo e instalaciones, incluyendo vajillas, cubiertos, platos de cocina, etc. • Manejo de alimentos. • Preparación de alimentos junto al jefe de cocina • Brindar apoyo en todo lo relacionado con la cocina. • Cumplir con las demás funciones y responsabilidades que le fueran asignada por el jefe inmediato superior, enmarcadas dentro del ámbito de su 					

competencia.			
REQUISITOS INTELECTUALES			
Instrucción:			
BASICA			
TECNICA			
SUPERIOR	X		
POSGRADO			
Experiencia Requerida en cargos similares:			
Menos de 1 año			
De 2 a 3 años	X		
Más de 4 años			
Iniciativa Necesaria: Poseer iniciativa y creatividad			
Aptitudes Necesarias: Capaz de trabajar bajo presión, habilidad para comunicarse y trabajar en equipo cultura de servicio al cliente, buenas relaciones interpersonales comunicación y coordinación efectiva.			
Requisitos físicos:			
Esfuerzo Físico	Alto	Medio	Ninguno x
Concentración Necesaria:			
Alto grado de concentración			
Suficiente como para realizar tarea	X		
Mínimo grado de concentración			
Constitución física necesaria certificado medico			
Responsabilidades Implícitas			
DESCRIPCION	SI	NO	
s) Por supervisión de personal	X		
t) Por materiales y equipos	X		
u) Por métodos y procesos	X		
v) Por dinero, títulos valores o documentos		X	

	w) Por información confidencial		X	
	x) Por seguridad a terceros		X	

Condiciones de Trabajo:

a) ambiente de trabajo

Agradable y no mantiene contacto con agentes contaminantes, se espera que se sienta cómodo interactuando y trabajando con grupos diversos de clientes y compañeros de trabajo.

b) Riesgos Inherentes : mínimo


Competencias

Competencias conductuales o de contexto

COMPETENCIA	NIVEL ALTO	NIVEL MEDIO	NIVEL BAJO	SELECCION	CAPACITACION
Compromiso		X		X	
Orientación a los resultados		X		X	
Orientación al servicio		X		X	
Flexibilidad			X	X	
Iniciativa			X	X	
Aprendizaje continuo			X		X
Trabajo en equipo		X		X	

Competencias Técnicas:

Pensamiento estratégico			X	X	
Planificación y gestión			X	X	
Organización de la información			X	X	
Recopilación de a información			X	X	
Expresión oral y escrita			X	X	
Habilidades analíticas			X	X	
Juicio y toma de decisiones			X	X	

			MANUAL DE PERFILES Y FUNCIONES DE CARGOS POR COMPETENCIAS		
DESCRIPCION DEL CARGO CHOFER					
NOMBRE DEL CARGO CHOFER		FECHA DE ELABORACION 1/09/2012		FECHA DE REVISION	
CATEGORIA ADMINISTRATIVA					
AREA ACADEMICA			UNIDAD DE DEPENDENCIA		
AREA ADMINISTRATIVA			DIRECCION FINANCIERO		
CARACTERISTICAS ESPECIALES NINGUNA					
OBJETIVO Manejar vehículo de la empresa ,compromiso y lealtad hacia la empresa, capaz para trabajar bajo presión habilidad para comunicarse y trabajar en equipo.					
RESUMEN DE ACTIVIDADES					
<ul style="list-style-type: none"> • Conducir personalmente el vehículo asignado con precaución y responsabilidad, observando las normas de la ley y el reglamento de tránsito y transporte terrestre • Velar por el buen estado y funcionamiento del vehículo, responder por el seguimiento y la recepción de las reparaciones para obtener un trabajo eficiente y en el menor tiempo posible. • Llevar un reporte diario de movilización en el que se anotaran , dia detalle del recorrido, hora de salida y retorno, kilometraje de salida y retorno, numero de orden de combustible y el valor. • Estar al servicio del gerente general • Colaborar con la carga y descarga de equipos, materiales, insumos que transporta. • Cumplir con las demás funciones y responsabilidades que le fueran asignada por el jefe inmediato superior, enmarcadas dentro del ámbito de su competencia. 					
REQUISITOS INTELECTUALES					

Instrucción:			
	BASICA	x	
	TECNICA		
	SUPERIOR		
	POSGRADO		
Experiencia Requerida en cargos similares:			
	Menos de 1 año		
	De 2 a 3 años	x	
	Más de 4 años		
Iniciativa Necesaria: Poseer iniciativa y creatividad			
Aptitudes Necesarias: Capaz de trabajar bajo presión, habilidad para comunicarse y trabajar en equipo cultura de servicio al cliente, buenas relaciones interpersonales comunicación y coordinación efectiva.			
Requisitos físicos:			
Esfuerzo Físico	Alto	Medio	Ninguno x
Concentración Necesaria:			
	Alto grado de concentración		
	Suficiente como para realizar tarea	X	
	Mínimo grado de concentración		
Constitución física necesaria certificado medico			
Responsabilidades Implícitas			
	DESCRPCION	SI	NO
	y) Por supervisión de personal	X	
	z) Por materiales y equipos	X	
	aa) Por métodos y procesos	X	
	bb) Por dinero, títulos valores o documentos		X
	cc) Por información		X

	confidencial			
	dd) Por seguridad a terceros	X		

Condiciones de Trabajo:

a) ambiente de trabajo

Agradable y no mantiene contacto con agentes contaminantes, se espera que se sienta cómodo interactuando y trabajando con grupos diversos de clientes y compañeros de trabajo.

b) Riesgos Inherentes : mínimo

Competencias

Competencias conductuales o de contexto

COMPETENCIA	NIVEL ALTO	NIVEL MEDIO	NEVE L BAJO	SELEC CION	CAPACI TACION
Compromiso		X			
Orientación a los resultados		X			
Orientación al servicio		X			
Flexibilidad			X		
Iniciativa			X		
Aprendizaje continuo			X		
Trabajo en equipo		X			

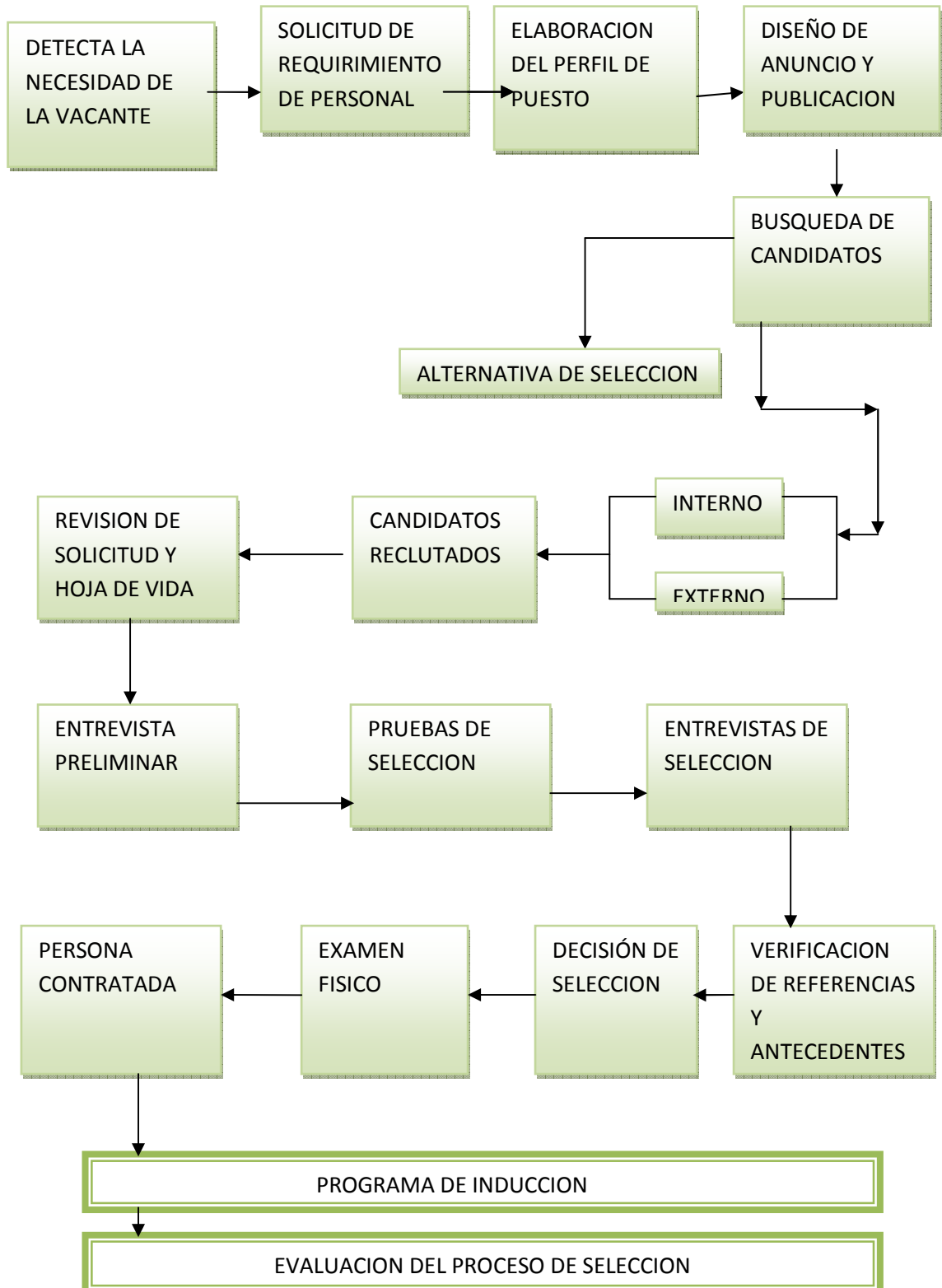
Competencias Técnicas:

Pensamiento estratégico		X		X	
Planificación y gestión			X		X
Organización de la información			X	X	
Recopilación de a información			X		X
Expresión oral y escrita			X	X	
Habilidades analíticas		X		X	
Juicio y toma de decisiones			X	X	

5.3 Manual de procedimientos para la selección y contratación de personal contratación

FLUJOGRAMA DE RECLUTAMIENTO SELECCIÓN Y CONTRTACION DE PE

PERSONAL



5.3.1 Fase de reclutamiento

El reclutamiento es aplicable a todos los puestos de la empresa Procofecsa.

En los casos que se requiera personal por reclutamiento externo se establece la siguiente política:

- El departamento donde se presente la vacante establecerá los requisitos necesarios para ocupar el puesto correspondiente
- Toda vacante se cubrirá con una solicitud de requisición de personal previa aprobación de la gerencia general.
- El departamento de recursos humanos será el responsable de velar porque todo el personal que ingrese a la compañía cumpla con los perfiles y requerimientos del puesto
- No se podrá contratar personal que tenga familiares trabajando en la empresa

Para reclutar se puede escoger la opción de reclutamiento interno y externo

5.3.1.1 Reclutamiento Interno

- Se procederá a reclutar personal interno cuando los empleados que laboran en la empresa estén potencialmente habilitados y familiarizados para ocupar el cargo vacante.
- Para aplicar lo presente generalmente la decisión nacerá del jefe de línea donde este la vacante, la que informara al departamento de personal para inicie el proceso sea de:
 - Promoción
 - Ascenso o
 - Traslado

5.3.1.2 Reclutamiento Externo

Cuando se realice un reclutamiento externo se acudirá a las siguientes alternativas

- Primera Alternativa.- cuando se requiera de un personal altamente calificado se recurrirá a las escuelas especializadas: como universidades locales en las que nos puedan proporcionar candidatos aptos para el nivel jerárquico requerido, y páginas web buscando aspirante que cumplan con las competencias requeridas con el cargo vacante.
- Segunda Alternativa: Anuncios en algún periódico de la localidad, en la que se describa, el nombre de la institución, el cargo vacante, los requerimientos académicos y laborales mínimos para cumplir la función.

Requisitos que debe tener una convocatoria de Personal, cuando se publique en un periódico local.

Requerimiento de un Gerente de Recursos Humanos.

Requiere contratar los servicios de un profesional, dispuesto a trabajar a tiempo completo, con experiencia en Administración – Recursos Humanos.

Objetivo General

Responsable de dirigir, planificar, organizar y supervisar al personal a su cargo.

Requisitos básicos

Educación Superior: Ing. Adm. empresas, Ing. comercial, Economista, Psicología Industrial o carreras afines.

Habilidad: Manejo de utilitarios, Windows, Excel, etc.

Idioma: Español y un 60 % de dominio en Inglés hablado y escrito.

Experiencia: De 2 a 3 años de experiencia en cargos similares.

La empresa ofrece

Excelente ambiente de trabajo

Nivel de ingresos competitivos en el mercado

Oportunidad de desarrollo profesional.

Los interesados favor enviar curriculum a la casilla 3848 -Manta y/o mail cfranco123@hotmail.com máximo hasta el día 5 de Septiembre del 2012.

5.4 Solicitud de empleo

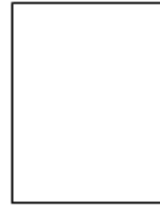
La solicitud de empleo, aplicara a las personas aspirante a la vacante que se presente de acuerdo a la necesidad en la empresa PROCOFECA la misma que será procesada y analizada y así determinar si cumplen con los requerimientos preestablecidos para ser considerada dentro de la base de datos de personal,

Con la solicitud de los aspirantes que reúnan las competencias mínimas determinadas en los perfiles de cargos de PROCOFECA,

A continuación se muestra un formato de solicitud de empleo que deberá ser llenada por los aspirantes.



SOLICITUD DE EMPLEO



APELLIDOS

NOMBRES

Nacionalidad _____

Profesión _____

Cedula de identidad o pasaporte N.- _____

Licencia N.- _____

Expedido en _____

Año _____

Libreta Militar N.- _____

Si no tiene explique las razones _____

Nacido en _____

Provincia

Cantón

Ciudad

Día

Mes

Año

Instrucción:

Primaria

Secundaria

Superior

Especial

Ha trabajado antes en la empresa PROCOFECA (indique el periodo) _____

Estado Civil

Casado

Soltero

Divorciado

Unión Libre

Viudo

Nombres y apellidos del conyugue _____

N.- Cedula de conyugue _____

Datos referentes a los hijos



Nombres y apellidos

Fecha de Nacimiento

Nombres y apellidos del padre del solicitante _____

Nombres y apellidos de la Madre del solicitante _____

En caso de accidente notificar a _____

Dirección Teléfono _____

EMPRESA		CARGO		TIEMPO	

(utilizar obligatoriamente el ultimo renglón para la última empresa)

Fecha de terminación de su último contrato mes Año _____

Cuál es su cargo que aspira? _____

Cuál es el sueldo mínimo por el que trabajaría? _____

Indique las personas que pueden ofrecer referencia sobre su persona

+	NOMBRES Y APELLIDOS	DIRECCION /TELEFONO

Fecha _____ 2012

FIRMA

Una vez analizada la solicitud a partir de este momento se separa y se registra en el banco de datos de la empresa a los candidatos que participaron y se lo realiza de la siguiente manera:

Aptos o excelentes

Candidatos que reúnen condiciones esenciales para el puesto requerido (experiencia, formación, habilidad, edad, etc.).

Dudosos o buenos

Candidatos que les falta algún requisito esencial de formación, pero que puede estar apto para otro puesto. Adicionalmente se le extiende una carta de no aceptación y agradecimiento.

5.5 Preselección de Personal

La preselección se inicia clasificando a los reclutados en base a la documentación aportada como es:

5.5.1 Curriculum vitae u hoja de vida.

Constituye el primer elemento de juicio que se emite sobre el candidato.

FORMATO DE CARTA DE NO ACEPTACION Y AGRADECIMIENTO



Montecristi, 09 de Septiembre del 2012.

Sr. José Molina Carrera

Presente.

Hemos concluido nuestro proceso de selección de la vacante para y en la cual usted participó con entusiasmo y esfuerzo que reconocemos y valoramos positivamente. Deseamos comunicarle que la decisión ya fue tomada y que lo mantendremos en nuestra cartera de solicitantes, pues su trayectoria profesional y características personales nos parecieron atractivas.

Agradecemos su interés y esfuerzo al participar en el proceso de selección para cubrir la vacante. Por el momento no contamos con alguna otra opción laboral dentro de nuestra empresa. Así mismo le informo que aprovechando el contacto que mantenemos con otras compañías, no dudaremos en recomendarlo.

Finalmente queremos invitarlo a que siga superándose, pues es usted una persona de gran valor profesional y características personales destacables.

Mil gracias.

Atentamente,

.....

Jefe de Personal

PROCOFECA.

NO APTOS O MALOS.- No cumplen con los requisitos y no son válidos para el banco de datos de la empresa.

5.5.2Entrevista

La entrevista es el paso siguiente del proceso de selección de personal y debe ejecutarse de la siguiente manera:

Cuando se trate de Entrevistas con personal interno

En la cual la vacante que exista en la empresa va a ser reemplazada con personal que se lo promociona, traslados o ascensos. A estos candidatos se los invitará al departamento de Recursos Humanos, y se les informará de los cambios y las condiciones del nuevo cargo al que se aspira, no se les da información de la empresa puesto que ellos son nuestros colaboradores y ya tienen el conocimiento indicado de las actividades a las que se dedica la empresa.

Cuando se trate de Entrevistas con personal externo.

En la cual la vacante que exista se la vaya a reemplazar con personal que no está laborando para la empresa.

Se procederá primero a:

1. Llamar telefónicamente a los candidatos seleccionados.
2. Permitir el ingreso a la empresa.
3. Atención cara a cara en el Departamento de Personal para iniciar la entrevista.
4. Dar confianza al candidato intercambiando preguntas, para que el candidato se sienta cómodo y seguro.
5. Comenzar la entrevista entre entrevistador y entrevistado.

6. Dialogo interpersonal brindando información de la empresa y del cargo que está vacante, cuales son los requerimientos de éste puesto y que responsabilidades tiene, así también los beneficios que tiene la empresa para este puesto vacante.

Luego de la coordinación de la entrevista y la aceptación del candidato seleccionado, se procederá a entregar las pruebas psicológicas, de conocimientos y profesionales, para que proceda a llenarlas.

5.6 Pruebas a ser utilizadas en el proceso de selección de personal

5.6.1 Pruebas psicológicas

Realizar a todos los aspirantes que se presenten en la compañía y que tengan la finalidad de aspirar a una vacante en la empresa.

TEST nos permite medir o evaluar el potencial de valores y característica psicológica específica del aspirante.

Este test deberán llenar los aspirantes a cualquier puesto de la compañía, en un plazo máximo de 30 minutos y cuyas respuestas se deberán agregarse a la documentación obtenida hasta este momento (file personal).

Opciones de Respuesta

1	<i>Muy en desacuerdo con esta descripción de mí mismo</i>
2	<i>En desacuerdo con esta descripción de mí mismo</i>

3	<i>Ni de acuerdo ni en desacuerdo con esta descripción de mí mismo</i>
4	<i>De acuerdo con esta descripción de mí mismo</i>
5	<i>Totalmente de acuerdo con esta descripción de mí mismo</i>

1	Sé cómo dar ánimo a los demás	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
2	Disfruto reuniendo personas.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
3	Me emocionan los sentimientos ajenos.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
4	Me intereso por la vida de otras personas.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
5	Divierto a las personas.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
6	Hago sentir cómodas a las personas.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
7	Dedico tiempo a otras personas.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
8	No me gusta involucrarme en los problemas de otras personas.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
9	No estoy verdaderamente interesado en los demás.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
10	Intento no pensar en las personas necesitadas.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
11	Hago observaciones esclarecedoras.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5

		1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
12	Conozco las respuestas para muchos interrogantes.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
13	Tiendo a analizar las cosas.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
14	Empleo mucho el razonamiento.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
15	Aprendo rápidamente.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
16	Me opongo a los argumentos de los demás.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
17	Reflexiono antes de actuar.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
18	Analizo los pro y los contra de cada situación..	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
19	Me considero una persona común.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
20	Me confundo con facilidad.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
21	Sé que no soy una persona especial.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
22	Tengo un vocabulario pobre.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
23	Cuando estoy leyendo paso por alto las palabras difíciles.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
24	Raramente me siento triste.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>

25	Me siento cómodo conmigo mismo.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
26	Supero rápidamente las dificultades.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
27	Estoy tranquilo la mayor parte del tiempo.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
28	No me siento frustrado con facilidad.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
29	Frecuentemente cambio mi estado de ánimo.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
30	Frecuentemente estoy triste.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
31	No gusto mucho de mí mismo.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
32	Frecuentemente siento desesperación.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
33	Me desanimo con facilidad.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
34	Asumo responsabilidades.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
35	Quiero ser responsable de lo que hago.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
36	Digo lo que pienso.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
37	No siento temor de expresar mis críticas.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
38	Tengo control sobre los acontecimientos.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5

		<input type="checkbox"/>
39	Puedo tomar medidas estrictas.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
40	Espero que los demás tomen la iniciativa.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
41	No tengo actitudes desafiantes.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
42	Dejo que los demás tomen decisiones.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
43	Me dejo conducir por los demás.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
44	Soy el alma de las fiestas.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
45	Adoro las fiestas prolongadas.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
46	Hago muchas bromas.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/>
47	Disfruto entre la multitud.	1 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
48	Divierto a mis amigos.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
49	Me comporto irreflexivamente.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
50	Rara vez hago bromas.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
51	No me agradan los eventos multitudinarios.	1 2 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
52	Soy el último en festejar una broma.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>

53	No me gusta escuchar música con volumen alto.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
54	Creo que las leyes deben ser respetadas estrictamente.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
55	Intento cumplir las reglas de comportamiento.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
56	Creo en una única religión verdadera.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
57	Respeto la autoridad..	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
58	Me gusta ponerme de pie durante el himno nacional.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
59	Me resisto a la autoridad.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
60	Transgredo las reglas.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
61	Utilizo malas palabras.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
62	Me opongo a la autoridad.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
63	Sé como evadir las reglas de comportamiento.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
64	Me siento cómodo entre la gente.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
65	En las reuniones hablo con muchas personas diferentes.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
66	No temo de ser el centro de la atención	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5

		<input type="checkbox"/>
67	Hago amigos con facilidad.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
68	Inicio las conversaciones.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
69	Encuentro difícil acercarme a los demás.	1 <input type="checkbox"/> 2 3 4 5
70	Frecuentemente me siento incómodo entre los demás.	1 2 3 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
71	Generalmente no tengo mucho para decir.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
72	Cuando estoy entre desconocidos me mantengo callado.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
73	Normalmente mantengo un perfil bajo.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 5
74	Me gusta leer.	1 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
75	Disfruto las conversaciones sobre cine o literatura.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
76	Leo mucho.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
77	No me gustan las películas de acción.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
78	Lloro durante las películas.	1 2 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
79	Adoro las flores.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
80	No disfruto los espectáculos de danza.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
81	No me gusta la poesía.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5

		<input type="checkbox"/>
82	Me desagradan las obras de ficción.	1 2 3 4 5
83	Rara vez percibo mis reacciones emocionales.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
84	Me resulta difícil perdonar a los demás.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
85	Frecuentemente sospecho que las demás personas tienen intenciones ocultas.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
86	Soy precavido con los demás.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 5
87	Desconfío de la gente.	1 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
88	Creo que las personas rara vez te dicen la verdad.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
89	Creo que la gente es esencialmente mala.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
90	Confío en lo que dicen las personas.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
91	Confío en los demás.	1 2 3 4 5
92	Creo que los demás tienen buenas intenciones.	1 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
93	Creo que las personas son básicamente buenas.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
94	Hago cosas que los demás encuentran extrañas.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
95	Me gusta perderme en mis pensamientos.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
96	Disfruto dejando volar mi imaginación.	1 2 3 4 5
97	Adoro soñar despierto.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>

98	Siempre voy contra la corriente.	1 <input checked="" type="checkbox"/> 2 <input checked="" type="checkbox"/> 3 <input checked="" type="checkbox"/> 4 <input checked="" type="checkbox"/> 5 <input checked="" type="checkbox"/>
99	Tomo posiciones opuestas a las normas sociales.	1 <input checked="" type="checkbox"/> 2 <input checked="" type="checkbox"/> 3 <input checked="" type="checkbox"/> 4 <input checked="" type="checkbox"/> 5 <input checked="" type="checkbox"/>
100	Hago cosas inesperadas.	1 <input checked="" type="checkbox"/> 2 <input checked="" type="checkbox"/> 3 <input checked="" type="checkbox"/> 4 5
101	Hago las cosas de manera estructurada.	1 2 3 4 5
102	Casi nunca sueño despierto.	1 2 3 4 5
103	Rara vez me pierdo en mis pensamientos.	1 <input checked="" type="checkbox"/> 2 <input checked="" type="checkbox"/> 3 <input checked="" type="checkbox"/> 4 <input checked="" type="checkbox"/> 5 <input checked="" type="checkbox"/>
104	Revelo poco de mí mismo.	1 <input checked="" type="checkbox"/> 2 <input checked="" type="checkbox"/> 3 <input checked="" type="checkbox"/> 4 <input checked="" type="checkbox"/> 5 <input checked="" type="checkbox"/>
105	Me cuesta darme a conocer.	1 <input checked="" type="checkbox"/> 2 <input checked="" type="checkbox"/> 3 <input checked="" type="checkbox"/> 4 <input checked="" type="checkbox"/> 5
106	No hablo mucho.	1 2 3 4 5
107	Escondo mis sentimientos.	1 2 3 4 5 <input checked="" type="checkbox"/>
108	Soy reservado con mis pensamientos.	1 <input checked="" type="checkbox"/> 2 <input checked="" type="checkbox"/> 3 <input checked="" type="checkbox"/> 4 <input checked="" type="checkbox"/> 5 <input checked="" type="checkbox"/>
109	Muestro mi ser íntimo a los demás.	1 <input checked="" type="checkbox"/> 2 <input checked="" type="checkbox"/> 3 <input checked="" type="checkbox"/> 4 <input checked="" type="checkbox"/> 5 <input checked="" type="checkbox"/>
110	Soy abierto respecto a mis sentimientos.	1 <input checked="" type="checkbox"/> 2 <input checked="" type="checkbox"/> 3 <input checked="" type="checkbox"/> 4 <input checked="" type="checkbox"/> 5 <input checked="" type="checkbox"/>
111	Comunico mis pensamientos íntimos.	1 <input checked="" type="checkbox"/> 2 <input checked="" type="checkbox"/> 3 4 5
112	Muestro mis sentimientos.	1 <input checked="" type="checkbox"/> 2 3 4 5
113	Siento deseos de hablar de mí mismo.	1 2 3 4 5
114	Tengo miedo de equivocarme.	1 <input checked="" type="checkbox"/> 2 <input checked="" type="checkbox"/> 3 <input checked="" type="checkbox"/> 4 <input checked="" type="checkbox"/> 5 <input checked="" type="checkbox"/>

115	Me siento amenazado con facilidad.	1 <input checked="" type="checkbox"/> 2 <input checked="" type="checkbox"/> 3 <input checked="" type="checkbox"/> 4 <input checked="" type="checkbox"/> 5 <input checked="" type="checkbox"/>
116	Me hieren con facilidad..	1 <input checked="" type="checkbox"/> 2 <input checked="" type="checkbox"/> 3 <input checked="" type="checkbox"/> 4 <input checked="" type="checkbox"/> 5 <input checked="" type="checkbox"/>
117	Me preocupo demasiado.	1 2 3 4 5
118	Pienso mucho en mis errores pasados.	1 2 3 4 5
119	Siento culpa cuando digo "no".	1 2 3 4 5
120	Generalmente los problemas me abruman.	1 <input checked="" type="checkbox"/> 2 <input checked="" type="checkbox"/> 3 <input checked="" type="checkbox"/> 4 <input checked="" type="checkbox"/> 5 <input checked="" type="checkbox"/>
121	Las cosas que ya han ocurrido no me preocupan.	1 <input checked="" type="checkbox"/> 2 <input checked="" type="checkbox"/> 3 <input checked="" type="checkbox"/> 4 <input checked="" type="checkbox"/> 5 <input checked="" type="checkbox"/>
122	Los sucesos no me perturban fácilmente.	1 <input checked="" type="checkbox"/> 2 <input checked="" type="checkbox"/> 3 <input checked="" type="checkbox"/> 4 <input checked="" type="checkbox"/> 5 <input checked="" type="checkbox"/>
123	No permito que los demás me desalienten.	1 <input checked="" type="checkbox"/> 2 3 4 5
124	Creo en la importancia del arte.	1 <input checked="" type="checkbox"/> 2 <input checked="" type="checkbox"/> 3 <input checked="" type="checkbox"/> 4 <input checked="" type="checkbox"/> 5 <input checked="" type="checkbox"/>
125	Me gusta imaginar nuevas formas de hacer las cosas.	1 <input checked="" type="checkbox"/> 2 <input checked="" type="checkbox"/> 3 <input checked="" type="checkbox"/> 4 <input checked="" type="checkbox"/> 5 <input checked="" type="checkbox"/>
126	Disfruto escuchando nuevas ideas.	1 <input checked="" type="checkbox"/> 2 <input checked="" type="checkbox"/> 3 <input checked="" type="checkbox"/> 4 <input checked="" type="checkbox"/> 5 <input checked="" type="checkbox"/>
127	Trato de elevar el nivel de las conversaciones.	1 <input checked="" type="checkbox"/> 2 <input checked="" type="checkbox"/> 3 <input checked="" type="checkbox"/> 4 <input checked="" type="checkbox"/> 5 <input checked="" type="checkbox"/>
128	Me gusta más la variedad que la rutina.	1 <input checked="" type="checkbox"/> 2 <input checked="" type="checkbox"/> 3 <input checked="" type="checkbox"/> 4 <input checked="" type="checkbox"/> 5 <input checked="" type="checkbox"/>
129	Evito las discusiones filosóficas.	1 <input checked="" type="checkbox"/> 2 <input checked="" type="checkbox"/> 3 <input checked="" type="checkbox"/> 4 <input checked="" type="checkbox"/> 5 <input checked="" type="checkbox"/>

130	Casi nunca investigo el significado profundo de las cosas.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
131	No me interesan las discusiones teóricas.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
132	No me interesan las ideas abstractas.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
133	Trato de evitar a las personas complejas.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
134	Me gusta estar solo.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
135	Prefiero hacer las cosas por mí mismo.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
136	Disfruto dedicando tiempo para mí mismo.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
137	Busco la tranquilidad.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
138	No me molesta comer solo.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
139	Disfruto el silencio.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
140	Disfruto de mi privacidad.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
141	Disfruto siendo miembro de un grupo.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
142	Disfruto trabajar en grupo.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
143	No puedo hacer nada sin la compañía de los demás.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5

		<input type="checkbox"/>
144	Me gusta hacer correctamente todas las cosas.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
145	Hago las tareas inmediatamente.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
146	Me agrada el orden.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
147	Persevero hasta que todo esté perfecto.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
148	Soy muy preciso en mi trabajo.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
149	No me molesta la gente desordenada.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
150	No me molesta el desorden.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
151	Mi habitación está siempre desordenada.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
152	Dejo mis cosas en cualquier lado.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
153	Postergo las tareas desagradables.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
154	Me irrito con facilidad.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
155	Me enojo con facilidad.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
156	Soy rápido para juzgar a los demás.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>

157	Me molestan los errores de la gente.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
158	Me descontrolo con facilidad.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
159	No puedo tolerar que me contradigan.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
160	Juzgo a las personas por su apariencia.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
161	No me fastidian con facilidad.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
162	Intento olvidar y perdonar las cosas que me han hecho.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
163	Siempre tengo una palabra de aliento para todos.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>

5.6.2 Pruebas de conocimiento y profesional

Alcance a todo candidato que se presente a la empresa y que tenga como finalidad participar en los cargos vacantes.

Este test se hace con la finalidad de evaluar al candidato de acuerdo a la inclinación que tienen respecto a su profesión, en él se encontrarán reflejadas diversas actividades, por lo que se sugiere que se conteste con mucho criterio y sinceridad.

TEST que deberán llenar los aspirantes a cualquier puesto de la empresa, en un plazo máximo de 30 minutos y cuyas respuestas se deberán agregar a la documentación obtenida hasta este momento (file personal).

Opciones de Respuesta

1	<i>Me gusta</i>
2	<i>Tengo dudas</i>
3	<i>No me gusta</i>
4	<i>No conozco esa actividad</i>

	1	2	3	4
1. Solventar problemas contables y financieros, controlar presupuestos y contabilidad.				
2. Trabajar en un banco o caja postal.				
3. Realizar programas de gestión empresarial.				
4. Contratar pólizas de seguros. Entrevistarse con el cliente para averiguar la clase de seguro que necesita.				
5. Trabajar ordenando, clasificando y archivando documentos.				
6. Ejercer de sociólogo.				
7. Trabajar como notario.				
8. Trabajar como auditor.				
9. Organizar y controlar la recepción, almacenamiento y expedición de mercancías, anotando las entradas y las salidas.				
10. Realizar trabajos de oficina, manejando ordenadores, teléfonos, fotocopiadoras, etc.				
11. Diseñar prendas de vestir, complementos y/o joyas.				
12. Trabajar de publicista.				
13. Ejercer como profesor de deporte.				
14. Estudiar la vida vegetal (árboles y plantas). Hacer experimentos con los cultivos.				
15. Elaborar programas para ordenador. Aplicar la informática para analizar necesidades y problemas.				
16. Trabajar de decorador.				
17. Ser actor profesional, realizando representaciones teatrales, rodajes de cine o televisión.				

18. Ser bailarín.	
19. Trabajar como director de escuela.	
20. Prevenir o apagar incendios, proteger y salvar a las personas durante éstos.	
21. Trabajar como geólogo profesional.	
22. Trabajar a bordo de un barco o en un puerto.	
23. Aplicar los conocimientos de medicina para el tratamiento de las afecciones buco-dentales.	
24. Proyectar y dirigir la construcción de edificios, parques, calles, etc.	
25. Ser ingeniero.	
26. Ejercer la profesión de enfermería, ayudando a sanar a los pacientes.	
27. Difundir una doctrina religiosa.	
28. Llevar la contabilidad en un despacho.	
29. Trabajar como analista clínico.	
30. Trabajar como conservador de museos.	
31. Investigar la atmósfera y los astros.	
32. Trabajar como aparejador o arquitecto.	
33. Diagnosticar y tratar enfermedades del cuerpo humano.	
34. Ser farmacéutico.	
35. Ser astronauta.	
36. Manejar y controlar transmisores en emisoras de radio y televisión.	
37. Diseñar maquinaria para cultivos agrarios o para ganadería y dirigir su construcción.	
38. Investigar los orígenes de la raza humana consultando restos antiguos. Realizar excavaciones para descubrir restos del pasado.	
39. Construir edificios y obras colocando ladrillos, puertas, cañerías, instalaciones eléctricas, etc.	
40. Escribir novelas, cuentos, relatos, etc.	
41. Realizar pronósticos sobre la dirección de las masas de aire, temperatura y humedad del ambiente.	
42. Dar clases en un colegio, instituto o universidad.	
43. Ser abogado.	
44. Trabajar de antropólogo.	

45. Actuar en un circo.	
46. Dar clase a niños con deficiencias (ciegos, sordos, etc.) utilizando procedimientos especiales.	
47. Trabajar con la madera.	
48. Formar parte del gobierno de un país. Intervenir en debates, preparación de leyes, decretos, etc.	
49. Proyectar y construir puentes, presas, túneles, etc.	
50. Ser filósofo.	
51. Trabajar como cirujano.	
52. Ejercer de guía para una ciudad, un museo, monumentos, etc.	
53. Ejercer la profesión de biólogo.	
54. Ser empresario.	
55. Realizar experimentos y análisis químicos para estudiar la composición de sustancias.	
56. Traducir libros o artículos de un idioma a otro. Revisar las traducciones de textos que se van a publicar para mejorar su calidad.	
57. Trabajar en contabilidad. Cobrar, pagar y comprobar que esto se ha hecho correctamente.	
58. Ser árbitro de fútbol.	
59. Ser seleccionador de fútbol.	
60. Trabajar como fisioterapeuta.	
61. Ejercer la profesión de físico.	
62. Cultivar hortalizas, flores o árboles para comercializar sus productos.	
63. Dirigir y tripular un barco.	
64. Trabajar ingeniero agrónomo.	
65. Realizar investigaciones sobre las razas humanas, su organización social y económica de determinadas zonas.	
66. Coordinar la redacción de una revista, periódico, etc., examinando y seleccionando los artículos que se van a publicar, determinar su colocación en la página, redactar los titulares, etc.	
67. Dirigir y organizar actividades turísticas.	
68. Trabajar cajero.	
69. Trabajar como detective privado.	
70. Ser pintor artístico.	
71. Proyectar la construcción de carreteras, caminos, vías de tren,	

etc.	
72. Ejercer la profesión de administrativo.	
73. Representar a una empresa en las negociaciones, decidir o aprobar los nombramientos del personal en la misma.	
74. Ser atleta profesional.	
75. Observar y analizar la actuación de los deportistas y enseñarles técnicas para remediar sus fallos.	
76. Trabajar como relaciones públicas.	
77. Trabajar como monitor de fitness.	
78. Trabajar en una piscifactoría criando, peces, moluscos, etc.	
79. Trabajar como director de una granja ganadera.	
80. Ser coreógrafo profesional.	
81. Trabajar en el ejército y establecimientos militares.	
82. Trabajar como reeducador de toxicómanos.	
83. Explotar una finca agrícola para obtener productos de la tierra.	
84. Trabajar como tele operador.	
85. Aplicar pruebas psicológicas para determinar la inteligencia, las aptitudes y la personalidad de las personas.	
86. Conducir coches a gran velocidad participando en carreras y competiciones.	
87. ser deportista profesional.	
88. Trabajar como dibujante profesional.	
89. Ser ganadero.	
90. Idear pasos de baile y enseñar a los bailarines. Dirigir los ensayos y representaciones.	
91. Dirigir competiciones deportivas.	
92. Trabajar como vendedor profesional.	
93. Ser orientador escolar.	
94. Ser actor.	
95. Crear y escribir composiciones musicales y canciones.	
96. Trabajar como agricultor.	
97. Ser veterinario.	
98. Estudiar e investigar teología (ciencia que trata de Dios).	
99. Organizar las tareas de los empleados de un departamento administrativo, distribuyendo el trabajo y controlando su realización.	
100. Hacer de crítico de cine, novela, arte, etc.	

101. Ser árbitro de fútbol.	
102. Ser trapecista.	
103. Realizar bocetos para decorar casas, edificios o escaparates.	
104. Manejar cámaras de cine o de televisión siguiendo el desarrollo de las escenas.	
105. Trabajar de arqueólogo.	
106. Realizar tareas de pesca, capturar pescado y llevarlo a puerto para su venta.	
107. Ejercer de fontanero.	
108. Ser cantante.	
109. Ser policía.	
110. Preparar exámenes y evaluaciones y calificar a los alumnos.	

5.6.3 Realización de exámenes médicos pre - ocupacional:

Para la realización del examen médico pre ocupacional se enviará al seleccionado al centro médico, siendo muy importante, ya que pueden existir contraindicaciones específicas para un determinado puesto de trabajo.

El examen médico general, será obligatorio para determinar la condición física de todo el personal que labore en la empresa PROCOFECA.

Siendo importante disponer del seguimiento permanente de las condiciones de salud del personal incorporado.

5.7 Referencia de candidatos

El Departamento de Personal I se encargará de verificar las referencias personales, de trabajo, además de toda la información registrada en el curriculum (vía telefónica)

Además se procede a verificar lo registrado en el curriculum, como son: antecedentes penales, lugar del domicilio, referencias de vecinos, comportamientos en trabajos anteriores (personalmente).

5.8 La evaluación y/o assessment center

En la empresa PROCOFECA, los responsables de ejecutar este proceso y hacer de observadores serán: Gerente Administrativo, y Jefe del área solicitante donde se requiera cubrir la vacante.

Se entrevistará por segunda ocasión a los candidatos seleccionados y se procederá a evaluar aspectos básicos, se visualizará la capacidad, habilidad, actitudes, conocimientos, por medio de la competencia.

Esta competencia se basará en cinco puntos específicos:

Monitoreo.

Planificación

Solución al problema

Orientación hacia la calidad

Trabajo en equipo.

Dependiendo del puesto o cargo que se encuentre vacante se diseñará ejercicios para que las competencias sean las adecuadas.

Se designará hora y día en que los candidatos deban presentarse a realizar los ejercicios seleccionados.

EJEMPLO.

Convocatoria:

Cargo Vacante: Chofer

Lugar de Evaluación: Oficina

Fecha: Septiembre 21/2012

Hora: 11h00 a 13h00.

Los observadores registrarán en hoja individual todas las novedades y observaciones presentadas durante el desarrollo de la evaluación de los candidatos, refiriéndose al cargo que se está seleccionando.

Como ejemplo utilizaré el cargo anteriormente descrito.

Cargo vacante: Chofer.

TIPO DE EJERCICIO: PRACTICA

MANEJO DE VEHICULO

PARTICIPANTE: Número 1

Si tiene conocimiento en el manejo de vehículos pesados.

Solucionó problemas presentados con el vehículo

Maneja con cuidado y precaución,

Optimiza recursos y tiempo, utiliza vías rápidas.

Mantiene limpio el vehículo

Trabaja en equipo, reporta novedades.

5.9 Contratación de personal

Una vez que se han realizado todos los pasos y procedimientos descritos en el manual de selección y contratación de personal que han derivado en la elección del mejor candidato, se procede en términos legales a vincularlo a la empresa, para esto se deberá optar por conocer los diferentes tipos de contratos que se enmarquen en lo que dice el Código del Trabajo ecuatoriano en su artículo 14.

Artículo 14 .- Estabilidad mínima y excepciones.- Establece un año como tiempo mínimo de duración, de todo contrato por tiempo fijo o por tiempo indefinido, que celebren los trabajadores con empresas o empleadores en general, cuando la actividad o labor sea de naturaleza estable o permanente, sin que por esta circunstancia los contratos por tiempo indefinido se transformen en contratos a plazo, debiendo considerarse a tales trabajadores para los efectos de esta Ley como estables o permanentes.

Se exceptúan de lo dispuesto en el inciso anterior:

- a) Los contratos por obra cierta, que no sean habituales en la actividad de la empresa o empleador;
- b) Los contratos eventuales, ocasionales y de temporada;
- c) Los de servicio doméstico;
- d) Los de aprendizaje;
- e) Los celebrados entre los artesanos y sus operarios;
- f) Los contratos a prueba;
- g) Los que se pacten por horas; y,
- h) Los demás que determine la ley.

La empresa PROCOFECA para la contratación del personal elabora el contrato en los siguientes términos:

CONTRATO DE TRABAJO POR TIEMPO FIJO

Conste por el presente documento que entre la **COMPAÑÍA PRODUCTOS DE COMIDA Y COMENSALES FELICIANO C.A. PROCOFECA**, por una parte debidamente representada por el señor **FELICIANO CONSTANTINO RODRIGUEZ VELEZ** en su calidad de **GERENTE GENERAL**, a quien en adelante para efectos de este contrato se le podrá denominar simplemente '**LA EMPLEADORA**' y por otra parte por sus propios derechos el señor **PONCE MENDOZA CARLOS ALFREDO** portador de la cédula de ciudadanía **No. 131010637-0** a quien en adelante para iguales efectos se le podrá denominar simplemente '**EL TRABAJADOR**', convienen en celebrar el presente Contrato de Trabajo por tiempo fijo, al tenor de las cláusulas siguientes.-

PRIMERA : ANTECEDENTES.- Uno) **LA COMPAÑÍA PRODUCTOS DE COMIDA Y COMENSALES FELICIANO C.A. PROCOFECA**, se dedica al comercio, que posee su respectiva matrícula de comercio obtenida en esta provincia, y quien ha suscrito con una compañía industrializadora de café, cuyo domicilio de la compañía es el Cantón MONTECRISTI, un contrato de obra material civil, en virtud del cual el mencionado contratista le suministra a los colaboradores de la compañía contratante la alimentación, mientras éstos permanezcan en las instalaciones de la misma, laborando en sus respectivo turno, contando la Empresa para el efecto con un comedor, adecuado con los implementos y utensilios necesarios para brindar este servicio. Dos) Que en virtud de dicho contrato de venta de comida preparada y servicio de comedor suscrito entre la empresa Cía. de Elaborados de Café ELCAFE C.A.y la compañía **PRODUCTOS DE COMIDA Y COMENSALES FELICIANO C.A. PROCOFECA** deberá tomar a su cargo, un grupo de trabajadores contratados a tiempo fijo, experimentados en esta modalidad de trabajo para que realicen las labores que al contratista se le han encomendado.

SEGUNDA : PRESTACION DE SERVICIOS.- Con los antecedentes expuestos en la cláusula anterior, comparece el señor **PONCE MENDOZA CARLOS ALFREDO** quien de su libre y espontanea voluntad manifiesta que en virtud del presente instrumento se obliga a prestar mediante la forma de contrato a tiempo fijo, sus servicios lícitos y personales a favor y bajo la dependencia de la **COMPAÑÍA PRODUCTOS DE COMIDA Y COMENSALES FELICIANO C.A. PROCOFECA**debiendo realizar su trabajo en cualquier compañía o instalación industrial a donde sea destinado o

enviado por parte de la COMPAÑÍA PRODUCTOS DE COMIDA Y COMENSALES FELICIANO C.A. PROCOFECA , y con quien su empleador mantenga la venta de comida preparada y servicio de comedor.-

TERCERA .- LABORES A REALIZAR.- Las labores que desempeñará el trabajador contratado, serán las de realizar, junto con los demás ayudantes de cocina, la preparación de las comidas que se deberán servir a los trabajadores de una determinada empresa, debiendo cumplir el mencionado trabajador con las siguientes obligaciones:

a) A respetar el horario de trabajo por turnos dispuesto por su empleador, a efecto de poder cumplir con el horario el que se suministra la comida a los trabajadores de la planta comercializadora.

b) A mantener el buen estado de uso y conservación tanto de utensilios utilizados en la cocina cuanto la vajilla y cubiertos que se sirven los alimentos los trabajadores.

c) A utilizar toda la pericia necesaria a efecto de que la preparación de los alimentos quede óptima.

d) A atender a todos los empleados y obreros de la compañía contratante con cortesía y educación cuando éstos ingresen al comedor a servirse los alimentos suministrados por la empresa..

e) A mantener perfectamente limpio tanto el comedor, cuanto la cocina y los exteriores de éstos, siendo dicho aseo diariamente.

f) A utilizar el uniforme completo que le suministra su empleador, incluyendo el delantal, el gorro de tela para el cabello.

g) A mantener actualizado los certificados de salud.

CUARTA: HORARIO Y DURACION DE LA JORNADA DE TRABAJO.- El trabajador contratado se obliga a respetar rigurosamente el horario de trabajo que para este personal existe en la empresa que es de lunes a viernes, OCHO HORAS DIARIAS, debiendo laborar desde las 08H00 hasta las 17h00, con una hora de descanso para servirse los alimentos suministrados por la empresa.-

QUINTA.- REMUNERACION .- Por su parte, el contratista se obliga a pagar al trabajador contratado el salario mensual de **DOSCIENTOS NOVENTA Y DOS ,00/100 DOLARES DE ESTADOS UNIDOS DE AMERICA., la misma que se liquidará y pagará mensualmente.** El trabajador deberá suscribir necesariamente los roles de pago de la remuneración, así como el rol de pago de beneficios sociales de pago mensual que le corresponden.

SEXTA.- TIEMPO FIJO DE DURACION.- El contrato de trabajo es por tiempo fijo, siendo su plazo de duración de UN AÑO contado a partir de la fecha de suscripción de este instrumento. Antes de la finalización del contrato, cada parte está obligada a notificar a la otra con treinta días de anticipación, su voluntad de que termine el contrato, en la forma señalada en el art. 185 del código del trabajo. En caso de no existir la correspondiente notificación, este contrato a plazo fijo se convertirá en un contrato por tiempo indefinido. Las partes de común acuerdo establecen un período de prueba cuya duración máxima será de noventa días, período durante el cual cualquiera de las partes lo puede dar libremente por terminado, sin que se requiera la formalidad del desahucio. Vencido este período el contrato continuará hasta que se cumpla el plazo fijo señalado.

SEPTIMA.- AUTORIDAD COMPETENTE Y REGISTRO.- Por cuanto en el lugar en el que presta sus servicios el trabajador contratado, esto es el cantón MONTECRISTI, no existe Inspectoría del trabajo y tampoco existe, a falta de éste, Juez del trabajo de la misma jurisdicción donde registrar este contrato, las partes acuerdan registrar el presente documento ante el Inspector del trabajo de Manabí con asiento en Portoviejo.

OCTAVA.- JURISDICCION.- Cualquier reclamación o acción judicial que plantee el trabajador a su empleador proveniente del presente contrato, deberá ser hecho ante el Juez de lo Civil del cantón MONTECRISTI, por falta del Juez de la materia en dicha circunscripción, o ante el Juez del Trabajo de Manabí, con asiento en Portoviejo, por ser la autoridad residente en la Capital de la Provincia.

Para constancia de las obligaciones que contraen las partes suscriben el presente instrumento en tres ejemplares de igual tenor y valor en Manta, **AL**

PRIMER DIA DEL MES DE DICIEMBRE DEL AÑO DOS MIL ONCE y ante el infrascrito Inspector Provincial del Trabajo de Manabi, con asiento en Manta, que certifica.

LA COMPAÑÍA PROCOFECA C.A.

EL TRABAJADOR

RODRÍGUEZ VELEZ FELICIANO C.

PONCE MENDOZA CARLOS ALFREDO

GERENTE GENERAL

C.C. 131010637-0

**INSPECTOR PROVINCIAL DEL TRABAJO
DE MANABI**

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

Analizada la situación actual y el clima organizacional de los trabajadores de la empresa PROCOFECA, y utilizando información obtenida de las encuestas realizadas al personal, me permito presentar las siguientes conclusiones:

1. No existe un subsistema de selección y contratación de personal por competencias específicas para ubicar a la persona de acuerdo al perfil del puesto a desempeñar.
2. Hace falta la creación de un departamento de recursos humanos.
3. Que no tiene ningún lineamiento para llevar a cabo la contratación de personal y que facilite reclutar y seleccionar candidatos con las competencias requeridas para cumplir eficazmente con los objetivos de la organización y sea parte de la misma.
4. El proceso de reclutamiento no se realiza aplicando las pruebas de conocimientos generales, conocimientos específicos, pruebas psicológicas, exámenes médicos, para así lograr una adecuada identificación de candidatos que permitan cubrir de manera adecuada y óptima con los requerimientos existentes.
5. No existe una política definida de promoción y ascensos para motivar al personal a su superación personal.

6. no existe el manual de inducción para el personal cuando ingresa a laborar en la empresa y la falta de conocimiento , esto puede estar pasando por no tener personal calificado dentro de la empresa.

6.2 Recomendaciones

- 1- Se recomienda que se aplique el manual de funciones para que la contratación se realice con enfoque a las competencias en el que facilitara conocer al personal las tareas a realizar en el cargo a que desempeñe en la empresa Procofecsa, y dirección del cargo correspondiente cuyo objetivo es realizar tareas con responsabilidad conocimientos y destrezas en sus funciones..
- 2- Analizar el modelo de Manual de Selección y Contratación propuesto.
- 3- Crear el departamento de Recursos Humanos, el mismo que permitirá lograr una gestión eficiente del talento humano y cumplir con los objetivos e la empresa
- 4- Se recomienda diseñar programas de capacitación en áreas de relaciones humanas y de compromiso laboral.

- 5- Se recomienda al administrador tomar en consideración el perfil profesional de los reclutados para el desempeño de sus funciones aportando al mejoramiento continuo de la organización.

Bibliografía

- Alles Martha, obra citada en Diccionario de Comportamientos.
- Dirección estratégica de Recurso humanos - Gestion por competencias de Matha Alles
- Escritura de constitución de la compañía Procofecca C.A.
- Editorial Granica. Administración de Recursos Humanos -
Autor: Idelberto Chivenato
- GestioPolis-Windows Internet Explorer
- Gestión por competencia -octavo semestre –UTE.
- Manual laboral de competencias
- OIT. Organización Internacional del Trabajo
- Revista herramientas acerca de las competencias profesionales
- Revista empresarial Gestion.org
- [www. Gestiopolis.com/canales 37rh7selcompe.htm](http://www.gestiopolis.com/canales/37rh7selcompe.htm)
- [www. Competencias laborales.com](http://www.competenciaslaborales.com)
- www.arearh.com/rrhh/Teoriadecompetencias.htm
- <http://www.arearh.com/rrhh/Teoriadecompetencias.htm>

anexos

Anexo N1 Formato de la encuesta

ENCUESTA ESTRUCTURADAS PARA PERSONAL QUE LABORA EN LA EMPRESA
PROCOFECA

Instrucciones para llenar la encuesta: en cada enunciado escoja la opción que más se ajuste a su nivel de satisfacción.

1.- ¿Qué tiempo tiene laborando en la empresa?

- De 0 a 1 años
 De 1 a 2 años
 De 2 a 3 años
 D 3 a 4 años

2.- ¿La empresa en la que usted labora tiene un departamento de recursos humanos?

SI NO

3.- Indique como fueron delegadas sus funciones y responsabilidades para el cargo que desempeña

VERBAL ESCRITA

4.- ¿Conoce los requisitos del cargo que usted desempeña en la empresa?

SI NO

5.-¿. Conoce usted si se producen duplicidad de funciones en el cargo que usted desempeña?

SI NO

6.-¿Conoce usted si la empresa tiene un organigrama estructural?

SI NO

7.-¿Conoce usted quién es su superior inmediato?

SI NO

8.-¿Cuándo le seleccionaron le entregaron el manual de inducción para su conocimiento?

SI NO

9.-¿Cuándo fue contratado se considero hoja de vida, con documentos personales experiencias de trabajo, certificados personales como requisitos para el cargo?

SI NO

10.- ¿Cuándo fue seleccionado para su cargo le aplicaron pruebas de:

	SI	NO
10.1Conocimientos generales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.2Conocimientos específicos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.3Pruebas psicológicas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.4Exámenes médicos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

11.- ¿Conoce usted si se realiza en la empresa reclutamiento interno y externo?

SI NO

12.-¿ Considera conveniente que la selección se la realice con enfoque a competencias?

SI NO

Se agradece por su colaboración y participación en esta encuesta útil para el desarrollo investigativo, que busca aportar con ideas y propuestas una cultura laboral al talento humano como su máximo capital en la entidad.

Encuestador

ANEXO Nº. 2

FORMATO PARA DESCRIPCIÓN DE CARGOS

Nombres del cargo:
Grupo de Analistas:

Fecha:

Nº	DESCRIBIR LAS ACTIVIDADES O TAREAS DEL CARGO	COMO REALIZA LA ACTIVIDAD	VALORACIÓN DE LAS ACTIVIDADES PARA ESTABLECER LAS ESENCIALES			
			F	E	D	Total
1		a. b. c.				
2		a. b. c.				
3		a. b. c.				
4		a. b. c.				
5		a. b. c.				
6		a. b. c.				
7		a. b. c.				
8		a. b. c.				
9		a. b. c.				

ANEXO Nº. 3

FORMATO DE ACTIVIDADES ESENCIALES PARA DEFINIR EL PERFIL DE COMPETENCIAS DEL CARGO

Nombres del cargo:

Grupo de Analistas:

Fecha:

Nº	Actividades Esenciales del cargo	PDC	Conocimientos Académicos Requeridos	Conocimientos Informativos Requeridos (Empresa, Productos, Departamento, Clientes y Proveedores)	Destrezas o Habilidades Generales Requeridas (Utilice el Diccionario)	Destrezas Específicas (Manejo de Programas Informáticos, Operación de Maquinas o Equipos)
1			a. b. c. d.	a. b. c. d.	a. b. c. d.	a. b. c. d.
2			a. b. c. d.	a. b. c. d.	a. b. c. d.	a. b. c. d.
3			a. b. c. d.	a. b. c. d.	a. b. c. d.	a. b. c. d.
4			a. b. c. d.	a. b. c. d.	a. b. c. d.	a. b. c. d.

ANEXO N° 4

FORMATO PARA DETERMINAR LOS REQUISITOS FISICOS Y CONDICIONES DE TRABAJO

Nombre del cargo:

Fecha:

Grupo de Analistas:

N°	Actividades Esenciales del cargo actividad y con mayor puntaje en Dificultad	Requisitos Físicos		Condiciones de Trabajo	
		ESFUERZO FISICO	CONCENTRACION MENTAL O VISUAL	AMBIENTE DE TRABAJO	RIESGOS
1		a. b. c.	a. b. c.	a. b. c.	a. b. c.
2		a. b. c.	a. b. c.	a. b. c.	a. b. c.
3		a. b. c.	a. b. c.	a. b. c.	a. b. c.
4		a. b. c.	a. b. c.	a. b. c.	a. b. c.
5		a. b. c.	a. b. c.	a. b. c.	a. b. c.

ANEXO N° 5

FORMATO DE REQUERIMIENTOS DE SELECCIÓN Y CAPACITACIÓN

Nombre del cargo:
Grupo de Analistas:

Fecha:

Identifique qué conocimientos y destrezas se adquieren o aprenden en la organización y cuales debe tener o conocer antes de ingresar a la organización.

Estos conocimientos y destrezas se la adquiere o aprende principalmente:

D = Durante el desempeño del puesto (la organización capacita a la persona).

A - D = Antes y durante el desempeño del puesto

A = Antes de desempeñar el puesto (la persona debe tener la competencia).

Transcriba a Continuación:

- o Conocimientos académicos,
- o Conocimientos informativos,

- o Destrezas generales,
- o Destrezas específicas.

N°	Transcriba los conocimientos académicos e informativos	Señale	N°	Transcriba las destrezas generales y	Señale
1		A - D D A	1		A - D D A
2		A - D D A	2		A - D D A
3		A - D D A	3		A - D D A
4		A - D D A	4		A - D D A
5		A - D D A	5		A - D D A
6		A - D D A	6		A - D D A
7		A - D D A	7		A - D D A

ANEXO N° 6

FORMATO DE PERFIL POR COMPETENCIAS

Nombre del cargo:

Grupo de Analistas:

DETERMINE EL OBJETIVO DEL

1 CARGO

2 TRANSCRIBA LAS ACTIVIDADES ESENCIALES DEL CARGO

- a.-
- b.-
- c.-
- d.-

3 DETERMINE LA EDUCACION FORMAL REQUERIDA:

NIVEL

- 1er Nivel Primaria
- 2do Nivel Bachillerato
- 3er Nivel Universitario
- 4to Nivel Maestría - Post Grado
- Otros

AREA

4 DETERMINE LA EXPERIENCIA REQUERIDA

- Experiencia en instituciones similares
- Experiencia en puestos similares

TIEMPO

- Tres meses
- Seis meses
- Hasta un año
- Un año a tres años
- Tres años a seis años
- Más de 6 años

5 TRANSCRIBE LOS CONOCIMIENTOS REQUERIDOS

CUANDO

a.-	A - D D A
b.-	A - D D A
c.-	A - D D A
d.-	A - D D A
e.-	A - D D A
f.-	A - D D A

6 TRANSCRIBA LAS HABILIDADES GENERALES Y ESPECIFICAS REQUERIDAS

	NIVEL			CUANDO		
	Alto	Medio	Bajo	D	A - D	A
a.-				D	A - D	A
b.-				D	A - D	A
c.-				D	A - D	A
d.-				D	A - D	A
e.-				D	A - D	A

7 REQUISITOS FISICOS

ESFUERZO FISICO	CONCENTRACION MENTAL
a.-	a.-
b.-	b.-
c.-	c.-
d.-	d.-

8 CONDICIONES DE TRABAJO

AMBIENTE DE TRABAJO	RIESGOS
a.-	a.-
b.-	b.-
c.-	c.-
d.-	d.-

ANEXO N° 7

FORMATO PARA DETERMINAR INDICADORES DE GESTION

Nombre del cargo:

Fecha:

Grupo de Analistas:

N°	Transcriba solamente las actividades esenciales	Clientes ¿Quién(es) es el cliente, usuario o beneficiario directo de este producto o servicio	Principales Indicadores de gestión de cada actividad (señale por lo menos uno por actividad)	Instrumento para evidenciar su cumplimiento	Periodicidad de medición
1					
2					
3					
4					

FOTOS INSTALACIONES





