



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y NEGOCIOS

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

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

TEMA:

**DISEÑO Y PROPUESTA DE UN SUBSISTEMA DE RECLUTAMIENTO,
SELECCIÓN Y MANUAL DE INDUCCIÓN PARA EL PERSONAL DE LA
EMPRESA AUTOMOTORES CONTINENTAL S.A.**

AUTORA:

ELBA MARLENE ONOFA DAVILA

DIRECTOR:

ING. MARIO PATRICIO FLORES

QUITO - ECUADOR

MAYO 2015

DECLARACIÓN JURAMENTADA DE AUTOR

Yo, Elba Marlene Onofa declaro que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

La Universidad Tecnológica Equinoccial puede hacer uso de los derechos correspondientes a este trabajo, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normativa institucional vigente.

Elba Onofa Dávila

C.I. 1710992288

CERTIFICACIÓN

El presente trabajo de investigación de fin de carrera, titulado “Diseño y Propuesta de un Subsistema de Reclutamiento, Selección y Manual de Inducción para el personal de la Empresa Automotores Continental S.A.”, ha sido realizada en su totalidad por la alumna Elba Marlene Onofa Dávila, como requisito para la obtención del título de Ingeniero en Administración de Empresas de Servicios y Talento Humano y ha sido dirigido por el Ing. Mario Patricio Flores Salazar.

Ing. Mario Patricio Flores
DIRECTOR DE TESIS

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mi amado esposo que con su amor incondicional, calma y paciencia siempre ha estado a mi lado, apoyándome para el cumplimiento de mis objetivos.

A mis hijos Belén y Renato, que con su amor inmenso me dieron fuerzas para seguir adelante; sé que para ellos la culminación de mi carrera es un motivo de alegría, orgullo y una muestra de perseverancia para aprender que nunca es demasiado tarde para cumplir las metas planteadas.

A mi nietita adorada Emilia Luciana, que es mi bendición del cielo, que con su sonrisa me motiva y me da fuerzas para seguir adelante venciendo todos los obstáculos que se pueden presentar en mi vida.

A mis padres, y cada uno de mis hermanos que han sido mi apoyo y mi fortaleza.

A mi queridos sobrinos Lucia, Martina y Joshua que fueron mi motivación y mi alegría.

AGRADECIMIENTO

A mi Dios que siempre está conmigo en todos los momentos de mi vida, que me permite compartir este hermoso momento con mi esposo, mis hijos, mi nieta y toda mi familia a la que amo.

A mi esposo Héctor, a mis hijos Renato, Belén y a mi nieta Emilia Luciana que siempre han estado a mi lado dándome fuerza y seguridad para lograr este objetivo.

A mi madre Graciela, por su tenacidad y por enseñarme a ser la mujer que soy ahora, a todos mis hermanos, en especial a mi hermanita Alejandra que pesar de la distancia ha estado conmigo dándome su amor, y a Janeth por su apoyo incondicional.

Al Ing. Mario Flores Salazar por brindarme su apoyo y conocimientos para la culminación de este trabajo y por ser un gran ser humano.

A mí querida Universidad Tecnológica Equinoccial por haberme acogido durante el tiempo que duro mi carrera, por todos los conocimientos adquiridos.

RESUMEN

El propósito del presente Competencias para trabajo tiene es el Diseño de un Subsistema de Reclutamiento, Selección e Inducción de Personal por la Empresa Automotores Continental S.A., el mismo que se basa en fuentes bibliográficas de autores que se refieren al tema, información interna de la empresa, trabajo de investigación y su respectivo análisis.

En el mercado competitivo las empresas buscan ocupar un lugar que le permita crecer y promocionar sus productos, para ello es necesario la contratación de personal idóneo que permita alcanzar los objetivos propuestos, es determinante el incorporar procesos para el Reclutamiento, Selección e Inducción de personal por Competencias. El fin es que la empresa pueda aprovechar los métodos que se usan para determinar las competencias, y que puedan identificar los conocimientos, habilidades, destrezas que se requiere para un determinado puesto de trabajo.

Índice de Contenido

DECLARACIÓN JURAMENTADA DE AUTOR	II
CERTIFICACIÓN	III
AGRADECIMIENTO	V
RESUMEN.....	VI
ÍNDICE DE CONTENIDO	VII
ÍNDICE DE TABLAS.....	X
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	XI
INTRODUCCIÓN	2
CAPÍTULO I.....	4
1.1 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	4
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	4
1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	5
1.4 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.....	5
1.5 OBJETIVOS	5
1.5.1 <i>Objetivo General</i>	5
1.5.2 <i>Objetivos Específicos</i>	5
1.6 JUSTIFICACIÓN	6
1.7 LIMITACIONES.....	6
CAPÍTULO II	8
MARCO TEÓRICO	8
2.1 ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	11
2.2 IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	11
2.3 OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	12
2.4 ASPECTOS FUNDAMENTALES DE LA ADMINISTRACIÓN MODERNA	13
2.5 RECLUTAMIENTO DE PERSONAL	13
2.5.1 <i>El proceso de Reclutamiento</i>	14
2.5.2 <i>Medios de Reclutamiento</i>	15
2.5.2.1 Reclutamiento Interno	15
2.5.2.2 Ventajas del Reclutamiento Interno	15
2.5.2.3 Desventajas del Reclutamiento Interno.....	15
2.5.3 <i>Reclutamiento Externo</i>	16
2.5.3.1 Ventajas el Reclutamiento Externo.....	16
2.5.3.2 Desventajas del Reclutamiento Externo.....	17
2.5.4 <i>Reclutamiento Mixto</i>	17
2.6 SELECCIÓN DE PERSONAL	17
2.6.1 <i>Selección como proceso de comparación</i>	18
2.6.2 <i>Selección como proceso de decisión y elección</i>	18
2.6.3 <i>Bases para la selección de personal</i>	19

	viii
2.6.4	<i>Obtención de la información sobre el puesto</i> 19
2.6.5	<i>Análisis del puesto en el mercado</i> 19
2.6.6	<i>Idea a defender</i> 19
2.7	GESTIÓN POR COMPETENCIAS 20
2.8	LAS COMPETENCIAS 21
2.8.1	<i>Qué son las competencias</i> 21
2.8.2	<i>Existen dos tipos de competencias</i> 21
2.8.3	<i>Componentes de las competencias</i> 22
2.8.4	<i>Tipos de competencias</i> 23
2.8.5	<i>Clasificación de las competencias</i> 24
2.8.6	<i>Objetivos de un Sistema De Competencias</i> 24
2.8.7	<i>Características de las Competencias</i> 25
2.9	TÉCNICAS DE SELECCIÓN 25
2.9.1	<i>Las técnicas de selección se clasifican en cinco grupos:</i> 26
2.9.2	<i>Proceso de Selección</i> 29
2.9.3	<i>Evaluación y Control de los Resultados</i> 30
2.9.4	<i>Selección de Personal por Competencias</i> 30
2.9.5	<i>Perfiles</i> 31
2.9.6	<i>Descripción y análisis de cargos</i> 31
2.9.6.1	<i>Descripción de cargos</i> 31
2.9.6.2	<i>Análisis de Cargos</i> 32
2.9.6.3	<i>Estructura del Análisis de Cargos</i> 32
2.9.7	<i>La Inducción</i> 33
2.9.7.1	<i>Inducción al puesto</i> 33
2.10	MARCO CONCEPTUAL 34
CAPÍTULO III 36
3.1	MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN 36
3.2	TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN 37
3.2.1	<i>La observación</i> 37
3.2.2	<i>Encuesta</i> 37
3.3	TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN..... 38
CAPÍTULO IV 40
4.1	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS 40
4.2	ENCUESTA..... 40
4.2.1	<i>Presentación de resultados de la encuesta</i> 40
4.2.2	<i>Encuesta dirigida a los trabajadores</i> 40
4.3	TABULACIÓN, GRAFICACIÓN E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN DE LOS RESULTADOS 41
CAPÍTULO V 49
5.1	DISEÑO DE LA PROPUESTA 49
5.2	PROPUESTA DE MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS 49
5.3	PROPUESTA DEL DICCIONARIO DE COMPETENCIAS 50
5.4	PROPUESTA DE ELABORACIÓN PERFILES DE COMPETENCIAS 55
5.5	PROPUESTA DE MANUAL PARA EL RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN POR COMPETENCIAS..... 89
5.5.1	<i>Propuesta de Reclutamiento por competencias</i> 89
CONCLUSIONES 116

RECOMENDACIONES..... 117
BIBLIOGRAFÍA..... 118

Índice de tablas

TABLA 1 DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	31
TABLA 2 ¿EXISTE MANUAL DE FUNCIONES?.....	41
TABLA 3 ¿EXISTE UN PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN POR COMPETENCIAS?	42
TABLA 4 ¿EXISTEN PERFILES DE CARGO POR COMPETENCIA?.....	43
TABLA 5 MEDIOS DE RECLUTAMIENTO	44
TABLA 6 TIPOS DE RECLUTAMIENTO.....	45
TABLA 7 ENTREGA DE SOLICITUD DE EMPLEO.....	46
TABLA 8 VERIFICACIÓN DE DOCUMENTOS, REFERENCIAS	47
TABLA 9 MANUAL DE INDUCCIÓN.....	48
TABLA 10 DICCIONARIO DE COMPETENCIAS	50
TABLA 11 HORARIO DE ATENCIÓN	114

Índice de Gráficos

GRÁFICO 1 PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN	14
GRÁFICO 2 PROCESO DE SELECCIÓN	30
GRÁFICO 3 ANÁLISIS DE PUESTOS.....	32
GRÁFICO 4 INDUCCIÓN.....	34
GRÁFICO 5 MANUAL DE FUNCIONES	41
GRÁFICO 6 PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN	42
GRÁFICO 7 PERFILES DE CARGO.....	43
GRÁFICO 8 MEDIOS DE RECLUTAMIENTO.....	44
GRÁFICO 9 TIPOS DE RECLUTAMIENTO	45
GRÁFICO 10 ENTREGA DE SOLICITUD DE EMPLEO	46
GRÁFICO 11 VERIFICACIÓN DE DOCUMENTOS, REFERENCIAS	47
GRÁFICO 12 MANUAL DE INDUCCIÓN	48
GRÁFICO 13 PERFIL DE CARGO PRESIDENTE EJECUTIVO.....	57
GRÁFICO 14 PERFIL DE CARGO GERENTE GENERAL	58
GRÁFICO 15 PERFIL DE CARGO CONTADOR	59
GRÁFICO 16 PERFIL DE CARGO GERENTE DE SERVICIOS.....	60
GRÁFICO 17 PERFIL DE CARGO GERENTE NACIONAL DE REPUESTOS	61
GRÁFICO 18 PERFIL DE CARGO GERENTE DE ACCESORIOS	62
GRÁFICO 19 PERFIL DE CARGO GERENTE DE VENTAS	63
GRÁFICO 20 PERFIL DE CARGO JEFE FINANCIERO.....	64
GRÁFICO 21 PERFIL DE CARGO ASISTENTE DE MARKETING	65
GRÁFICO 22 PERFIL DE CARGO ASISTENTE DE NÓMINA	66
GRÁFICO 23 PERFIL DE CARGO ASISTENTE DE TALENTO HUMANO	67
GRÁFICO 24 PERFIL DE CARGO ASISTENTE DE COBRANZAS	68
GRÁFICO 25 PERFIL DE CARGO ASISTENTE DE COBRANZAS	69
GRÁFICO 26 PERFIL DE CARGO COORDINADOR DE BODEGA.....	70
GRÁFICO 27 PERFIL DE CARGO ASISTENTE DE BODEGA	71
GRÁFICO 28 PERFIL DE CARGO COORDINADOR DE TALLER	72
GRÁFICO 29 PERFIL DE CARGO EJECUTIVO DE VENTAS	73
GRÁFICO 30 PERFIL DE CARGO JEFE DE CRÉDITO Y COBRANZAS	74
GRÁFICO 31 PERFIL DE CARGO DE JEFE DE ENDEREZADA Y PINTURA	75
GRÁFICO 32 PERFIL DE CARGO DE JEFE DE SISTEMAS.....	76
GRÁFICO 33 PERFIL DE CARGO ASISTENTE DE SISTEMAS	77
GRÁFICO 34 PERFIL DE CARGO JEFE DE VENTAS	78
GRÁFICO 35 PERFIL DE CARGO DE CAJERO.....	79
GRÁFICO 36 PERFIL DE CARGO JEFE TÉCNICO MECÁNICO.....	80
GRÁFICO 37 PERFIL DE CARGO ASESOR DE SERVICIO TÉCNICO.....	81
GRÁFICO 38 PERFIL DE CARGO ASESOR DE VENTA DE VEHÍCULOS.....	82
GRÁFICO 39 PERFIL DE CARGO JEFE DE SERVICIOS.....	83
GRÁFICO 40 PERFIL DE CARGO DE PINTOR	84
GRÁFICO 41 PERFIL DE CARGO DE ENDEREZADOR	85
GRÁFICO 42 PERFIL DE CARGO DE MECÁNICO.....	86
GRÁFICO 43 PERFIL DE CARGO DE OFICIAL DE CUMPLIMIENTO.....	87
GRÁFICO 44 PERFIL DE CARGO DE RECEPCIONISTA	88
GRÁFICO 45 FORMULARIO DE REQUERIMIENTO DE PERSONAL	91
GRÁFICO 46 FORMATO DE EVALUACIÓN DE CANDIDATO	93

	xii
GRÁFICO 47 FORMULARIO DE SOLICITUD DE EMPLEO	96
GRÁFICO 48 FORMULARIO DE ENTREVISTA	99
GRÁFICO 49 FORMULARIO DE INFORME DE LA ENTREVISTA	100
GRÁFICO 50 FORMULARIO DE ENTREVISTA POR COMPETENCIAS	101
GRÁFICO 51 FORMULARIO DE VALORACIÓN DE SELECCIÓN	102
GRÁFICO 52 FORMATO DE ENTREVISTA CONDUCTUAL.....	103
GRÁFICO 53 FORMATO DE VERIFICACIÓN DE REFERENCIAS LABORALES	105
GRÁFICO 54 FORMATO DE REFERENCIAS PERSONALES.....	106

INTRODUCCIÓN

El recurso humano constituye uno de los factores más importantes en la actualidad preponderantes, mediante el cual las empresas determinan su éxito o fracaso en el mercado competitivo.

Es por eso que en mi trabajo de para la obtención de mi título profesional se elabora el Diseño un Subsistema de Reclutamiento, Selección e Inducción de Personal por Competencias, que le permita a la empresa Automotores Continental contratar a personas que cumplan con los perfiles que requiere cada puesto de trabajo, así como también seguir un proceso para cumplir con este objetivo.

Este trabajo está compuesto de cinco capítulos, con la siguiente estructura:

Capítulo I: Se realiza el planteamiento y formulación del problema, su sistematización, además de determinar los objetivos.

Capítulo II: Marco referencial hace alusión a diferentes conceptos de Autores conoedores de la materia. Marco Conceptual se pone de manifiesto ciertos términos que le permitirá a la empresa familiarizarse con los mismos el momento que se ponga en práctica esta propuesta.

Capítulo III: Metodología de la Investigación basada en tipos de investigación descriptiva, inductiva, deductiva y de campo puesto que son las que más se ajustan al objetivo de este trabajo. Las técnicas de recopilación de la información a través de la muestra determinarán los pasos a seguir para el Diseño de esta propuesta, así como el tratamiento de esta información.

Capítulo IV: Análisis e Interpretación de Resultados, a través de una encuesta se determinó si existe un proceso de reclutamiento, selección e inducción de personal en la empresa. Fue dirigida a los trabajadores de la misma. De estos resultados se determinó las conclusiones y recomendaciones.

Capítulo V: Se presenta la Propuesta del Diseño de un Subsistema de Reclutamiento, Selección e Inducción por Competencias para la Empresa Automotores Continental S.A.

Para la realización de este trabajo se ha utilizado Bibliografía de varios Autores como especializados en el tema como Chiavenato, Martha Alles, entre otros, artículos publicados en el internet e información proporcionada por la Empresa Automotores Continental S.A.

CAPÍTULO I

1.1 Problema de Investigación

1.2 Planteamiento del problema

La evolución permanente y rápida en el mundo empresarial hacen que las empresas se vuelvan más competitivas cada vez, es por eso que hoy en día se busca un cambio organizacional, para eso es necesario contar con personal desarrollado y que cumpla con todas las expectativas que buscan las empresas para la consecución de sus logros, y el cumplimiento de su misión y visión.

La Empresa Automotores Continental S.A., no ha desarrollado sistemas claros en los temas de reclutamiento y selección de personal, esto conlleva a un deficiente proceso al momento de desarrollar estos procesos y elegir al personal para que ingrese a la empresa.

Considerando que el capital humano es la base fundamental de una organización, se hace indispensable contar con procesos claros y definidos con el fin de reclutar y seleccionar al personal idóneo para que formen parte de una Empresa.

Al contar con un subsistema de reclutamiento y selección de personal por competencias bien definido, podemos reclutar un buen número de candidatos y así lograr un proceso de selección eficiente y encontrar el personal calificado, con la experiencia necesaria y con el perfil establecido; y poder aprovechar así todo el potencial de los nuevos empleados que ingresan a ocupar las vacantes existentes en la Empresa y cumplir con las expectativas esperadas y cubrir todas las necesidades empresariales.

Un proceso de selección y reclutamiento requiere además la creación de perfiles de cargos para tener bien definidas las necesidades organizacionales, para establecer el cargo, las funciones y las responsabilidades, para conocer las habilidades, destrezas que se necesitan para el desempeño del cargo y para ocupar un puesto de trabajo.

1.3 Formulación del problema

¿El Diseño de un Subsistema de Reclutamiento, Selección de personal basado en Competencias y del Manual de Inducción para la Empresa “Automotores Continental” contribuirá para el mejoramiento de este proceso?

1.4 Sistematización del problema

¿Cuál sería el mecanismo adecuado para realizar el reclutamiento del personal interesado en ocupar los cargos vacantes en la Empresa Automotores Continental Quito?

¿Cómo se debería efectuar el proceso de selección de los aspirantes a ocupar los cargos vacantes en la Empresa, de tal manera que el personal elegido sea el más idóneo para el cargo requerido?

¿De qué manera se debería implementar la inducción del nuevo personal, para que los procesos de operación de la Empresa no se vean afectados en su oportunidad y efectividad?

¿Qué tendría que hacer la empresa para establecer correctamente los perfiles de cargo de cada uno de los puestos con los que cuenta?

1.5 Objetivos

1.5.1 Objetivo General

Diseñar el Subsistema de Reclutamiento, Selección y Manual de Inducción basado en competencias para la Empresa Automotores Continental para la contratación del personal.

1.5.2 Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico de la situación actual del proceso de reclutamiento, selección e inducción de la Empresa Automotores Continental.

- Determinar los perfiles basados en competencias para uno de los cargos.
- Definir los procesos de reclutamiento y selección de personal para la Empresa Automotores Continental S.A.
- Desarrollar el Manual de Inducción para el personal de la Empresa Automotores Continental.
- Diseñar y proponer un Subsistema de Reclutamiento, Selección y Manual de Inducción para el personal de la Empresa Automotores Continental.

1.6 Justificación

Esta investigación ayudará a tener un buen procedimiento en el momento de realizar los procedimientos de reclutamiento, Selección e inducción para la Empresa Automotores Continental S.A., porque permitirá contratar con un instrumento técnico de aplicación para la organización.

Al diseñar un adecuado subsistema de reclutamiento y selección por competencias para la Empresa Automotores Continental S.A., permitirá enmendar errores que existen en la actualidad, al momento de contratar el personal y ayudará a la toma de decisiones ajustándose a los sistemas innovadores y eficientes que se utilizan en la actualidad.

El desarrollo de esta investigación además de ser un instrumento útil para la Empresa Automotores Continental S.A., me ayudará para la obtención de mi título de Ingeniera en Administración de Empresas de Servicio en Recursos Humanos.

1.7 Limitaciones

Temporal: La Universidad establece 8 meses de tiempo para la realización de la tesis.

Espacial: La investigación tendrá lugar en la Empresa Automotores Continental en el diseño de un Subsistema de Reclutamiento, Selección y Manual de Inducción por competencias para el personal, la misma que está ubicada en el sector del Labrador en la ciudad de Quito.

Recursos: Tanto los recursos económicos como materiales (computadora, sistemas tecnológicos, material de oficina, material bibliográfico, acceso a bibliotecas virtuales a través a internet, son propios y permitirán concluir con éxito el trabajo establecido.

No existen limitaciones, ya que se cuenta con la colaboración y el apoyo de los directivos de la empresa.

Temporal: La Universidad establece 8 meses de tiempo para la realización de la tesis.

Espacial: La investigación tendrá lugar en la Empresa Automotores Continental en el diseño de un Subsistema de Reclutamiento, Selección y Manual de Inducción por competencias para el personal, la misma que está ubicada en el sector del Labrador en la ciudad de Quito.

Recursos: Tanto los recursos económicos como materiales (computadora, sistemas tecnológicos, material de oficina, material bibliográfico, acceso a bibliotecas virtuales a través de internet, son propios y permitirán concluir con éxito el trabajo establecido.

No existen limitaciones, ya que se cuenta con la colaboración y el apoyo de los directivos de la empresa.

CAPÍTULO II

Marco Teórico

El área de Recursos Humanos de todas las organizaciones han experimentado cambios debido a factores como: el económico, tecnológico, jurídico, político y demográfico entre otros; los que han ocasionado que esta área sea reemplazada por una dedicada a la Gestión del Talento Humano.

La Gestión del Talento Humano ha tomado mayor importancia en el mundo actual ya que busca desarrollar el alto potencial del capital humano dentro de su lugar de trabajo, es por eso que las empresas invierten en estrategias para reclutar, seleccionar y desarrollar el talento humano y para establecer procesos eficientes y políticas claras.

(Alles , 2010) define “La Gestión del Talento Humano por competencias es un modelo administrativo que permite alinear el capital intelectual de una organización con su estrategia de negocios, facilitando, simultáneamente el desarrollo profesional de las personas”.

Cuando se habla de competencias laborales en un modelo administrativo, es evidente la importancia y el impacto positivo que tienen sobre las empresas tanto del sector de gobierno como las del sector privado, la gestión por competencias promueve el desarrollo y fortalecimiento de las empresas y la articulación de los subsistemas de gestión, los cuales aportaran para el cumplimiento de objetivos generales y estratégicos.

La Gestión del Talento Humano por competencias se ha convertido en una herramienta muy eficiente al momento de reclutar, seleccionar y desarrollar el personal para una organización, ya que mediante esta podemos escoger a los candidatos idóneos que cumplan con las destrezas, habilidades, actitudes y aptitudes adecuadas que cubran la necesidad solicitada para un determinado puesto de trabajo y que aporten para la

consecución los objetivos de su cargo, de la misión y la visión de la organización.

Según (Alles, 2005) “La Gestión de recursos humanos por competencias, ese conjunto de “dotes intelectuales” se conforma la sumatoria de dos subconjuntos: los conocimientos y las competencias; sin embargo, serán estas últimas las que determinarán un desempeño superior”.

(Chiavenato, 2003) Manifiesta “El reclutamiento un conjunto de técnicas procedimientos para atraer candidatos, potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización”.

Reclutamiento de personal lo podemos definir como el atraer a personas con diferentes perfiles profesionales , que está buscando una oportunidad laboral para ocupar un cargo vacante en una organización, y así poder cumplir con el adecuado proceso de selección de acuerdo a las necesidades de la organización.

(Chiavenato, 2007) Menciona “El reclutamiento se hace a partir de las necesidades de recursos humanos presentes y futuras de la organización”.

(Alles, 2005) Define “El reclutamiento consiste en desarrollar las acciones necesarias para localizar y atraer a las personas que poseen los requisitos necesarios para ocupar un puesto vacante en la empresa”.

(De la Fuente, 2006) Indica “Se entiende por Reclutamiento el conjunto de actividades tendentes a atraer un número suficiente de candidatos cualificados para ocupar un puesto de trabajo, de forma que la organización pueda seleccionar a aquellas más adecuadas para cubrir sus necesidades”.

Al atraer un número considerable de candidatos para ocupará un puesto de trabajo, ayuda a lograr un proceso eficiente de selección y cubrir todas las expectativas que tiene la organización.

“Proceso de selección es un procedimientos que tiene como finalidad dotar a la organización del personal adecuado, garantizando el desempeño correcto del puesto y reduciendo el riesgo que supone incorporar a nuevas personas a la empresa, tratando además de reducir la subjetividad apoyando las decisiones en factores medibles y comparables” según. (Montes Alonso, González Rodríguez, 2006)

La función principal del proceso de selección es realizar un control cuantitativo y cualitativo de las aspiraciones, interés, características y capacidad de los candidatos, garantizando que reúnen los requisitos necesarios para el desempeño de un puesto de trabajo y lograr así que el trabajo se realice de manera satisfactoria, tanto para la empresa como para el trabajador.

Según lo indica, (Nebot López, 1999) “La selección de personal es un proceso dinámico, cuyo objetivo es encontrar la persona más adecuada por sus características personales, aptitudes, motivación para cubrir un puesto de trabajo en una empresa determinada”.

Al ser la selección un proceso dinámico este se puede adaptar a los cambios que se van sugiriendo y son flexibles; para cumplir el objetivo que es encontrar el mejor candidato que se ajuste al puesto, es necesario fijar de antemano algunas características de personalidad como: formación, experiencia, aptitudes, motivación, intereses, los mismos que están determinados en función de las actividades y tareas del puesto.

Selección según (Chiavenato, 2000) “La selección es una actividad de comparación o confrontación, de elección. De opción y decisión, de filtro de entrada, de clasificación, y, por consiguiente, restrictiva.

Como indica (Castillo Aponte, 2006) “El proceso de selección tiene por objeto escoger entre un grupo de candidatos reclutados, aquel que por sus conocimientos, habilidades y actitudes presente las mayores posibilidades de desempeñarse adecuadamente tanto en el cargo vacante como en el resto de la empresa.

La inducción es un proceso dinámico consistente en impartir programas de orientación a los nuevos elementos de la organización al personal antiguo cuando éste es promovido de un puesto a otro, así como cuando se introduce nuevos métodos de trabajo...” (Mercado, 2004, p. 429)

De acuerdo a (Baquero Corrales, 1987) La inducción “es un programa que tiene como finalidad orientar y adiestrar al trabajador novato en sus nuevas responsabilidades, y entrenarlo de las políticas, métodos y procedimientos y otros asuntos de su interés relacionados con la organización de la empresa, los cuales debe conocer para un ejercicio eficiente del puesto”.

La inducción es un proceso muy importante dentro de una empresa, ya que mediante esta el nuevo empleado se puede familiarizar con la historia, las políticas, los valores, la misión, la visión, de la empresa, además ayuda a reducir la ansiedad de nuevo empleado, brindándole más confianza y más seguridad.

2.1 Administración de Recursos Humanos

Según (Chiavenato, 2003) “La administración constituye la manera de hacer que las cosas se hagan de la mejor forma posible, mediante los recursos disponibles a fin de alcanzar los objetivos”.

2.2 Importancia de la Administración de Recursos Humanos

La administración de recursos humanos radica su importancia en mantener la fuerza de trabajo, el talento y la capacidad intelectual dentro de

la organización, siendo estas herramientas claves para lograr competitividad, destrezas, habilidades y compromiso de los trabajadores con la empresa; las personas tomadas como agrupación dentro de una empresa entregan mayor esfuerzo en menor tiempo, logrando alcanzar los objetivos de manera eficaz y efectiva, lo cual incrementa la productividad y rentabilidad empresarial.

2.3 Objetivos de la Administración de Recursos Humanos

Según (Chiavenato, 2000). “Los objetivos de la organización son múltiples, ésta debe, entre otras cosas, contribuir a la eficacia de la organización”.

A continuación hacemos una mención del rol de estos objetivos:

Alcanzar la misión de una organización depende mucho de las personas involucradas en la empresa, los empleados juegan un rol fundamental para cumplir con este objetivo.

Para el desarrollo de la competitividad empresarial se necesita aprovechar las habilidades y talentos de la fuerza laboral, para ello es importante mantener incentivado al personal, a través de la entrega de beneficios, continua capacitación, y reconocimiento al buen desempeño; estas aspectos serán esenciales para alcanzar la satisfacción laboral y personal de los trabajadores, afirmando que personas satisfechas y felices se comprometen mejor a realizar su trabajo, con ello aportan para crear calidad de vida en el trabajo, porque cuentan con la seguridad y confianza para realizar las tareas asignadas, creando un buen ambiente laboral que les permite desempeñarse mejor.

Uno de los objetivos de la administración que señala el autor, se refiere a mantener políticas éticas, en las cuales se describen los derechos y responsabilidades de la empresa y del personal, siendo ellas transparentes, justas y claras, para su aplicación y cumplimiento; de igual manera la responsabilidad social que se adquiere al formar parte de una empresa

juegan un papel fundamental para fomentar la solidez y la cultura corporativa de la organización.

2.4 Aspectos fundamentales de la Administración Moderna

La nueva visión de la administración moderna, se basa en tomar en cuenta a las personas como parte integral de la empresa, la asociación del personal manifiesta el interés del empleado para ejecutar eficientemente sus actividades e incrementar su productividad, aportando al alcance de los objetivos institucionales.

2.5 Reclutamiento de personal

Según (Chiavenato, 2007) “Reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización”.

El Reclutamiento, es la búsqueda de candidatos idóneos que posean competencias y habilidades específicas para ocupar un puesto de trabajo dentro una empresa. La efectiva y correcta divulgación de las necesidades de la organización, a través de los medios de comunicación, serán claves para el éxito y cumplimiento de esta etapa.

- Fases de la planeación del reclutamiento.
- Investigación Interna de las necesidades .
- Identifica la necesidad de la organización, respecto de las personas requeridas para ocupar una variedad de puestos de trabajo, estas necesidades nacen en las diferentes áreas de la empresa, son constantes y están determinadas a corto, mediano y largo plazo para la contratación de personal para realizar una actividad específica.
- Investigación Externa del mercado.

Se investiga el mercado de Recursos Humanos, para lo cual se realiza la segmentación del mercado, mediante la búsqueda general de candidatos con

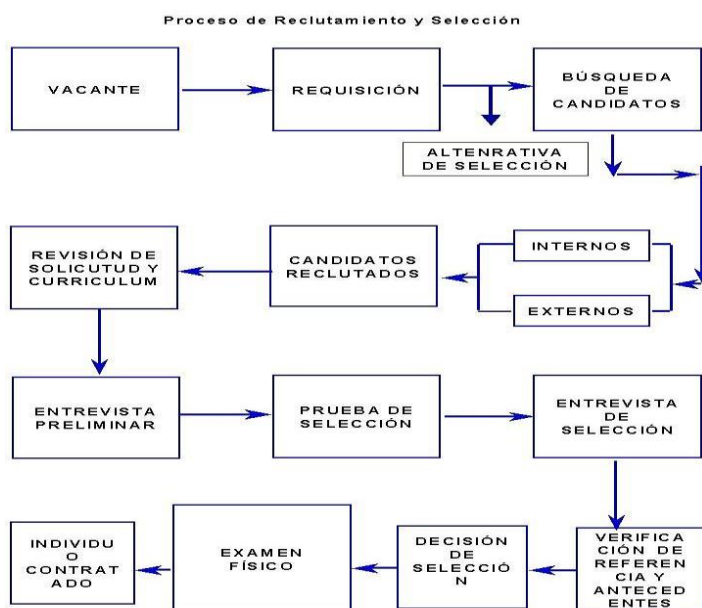
habilidades y características determinadas de acuerdo a las expectativas de la empresa.

En su libro el autor Chiavenato, hace una importante acotación acerca del diagnóstico e identificación de las fuentes del reclutamiento, las que resultan claves para la aplicación de la técnica que será utilizada en cada caso.

2.5.1 El proceso de Reclutamiento

El proceso de Reclutamiento se inicia cuando en cierta área o departamento de la empresa surge la vacante para ocupar un puesto específico, una vez que han tomado la decisión de llenar la vacante, se inicia el proceso de reclutamiento. Ver gráfico 1.

Gráfico 1 Proceso de Reclutamiento y Selección



Recuperado Fuente: <http://es.slideshare.net/iriyzzgontier/diagrama-de-proceso-de-reclutamiento-y-seleccion>. 2015/05/14/19h50

2.5.2 Medios de Reclutamiento

2.5.2.1 Reclutamiento Interno

Se refiere a los candidatos que se encuentran dentro de la empresa, los cuales pueden ser promovidos, transferidos o ascendidos para ocupar alguna vacante; para el éxito del reclutamiento interno, es fundamental que el Departamento Recursos Humanos adopte una excelente coordinación con el resto de departamentos de la empresa.

2.5.2.2 Ventajas del Reclutamiento Interno

Más económico porque se evitan el costo de las fuentes de información por las cuales se solicitan candidatos.

Más rápido, ya que se agilitan todos los procesos que implicaría el reclutamiento externo.

Presenta mayores índices de validez y seguridad, porque es un candidato que la empresa conoce y su trabajo ha sido evaluado, se conocen sus antecedentes y sus datos personales, y evita la inducción porque conoce la empresa y como funciona.

Motiva a los empleados, porque ven una oportunidad de crecimiento y esto les genera expectativas para su desarrollo profesional, con lo cual se impulsan al mejoramiento del desempeño para lograr una promoción.

2.5.2.3 Desventajas del Reclutamiento Interno

Una de las desventajas del reclutamiento interno es la exigencia para que el empleado desarrolle un mayor potencial del puesto al cual fue promovido.

Se crea una actitud negativa entre el personal que no llena las expectativas para esa vacante, creando un ambiente de trabajo no muy favorable.

2.5.3 Reclutamiento Externo

El reclutamiento externo se refiere a los candidatos de otras empresas, los aspirantes pueden ser reales, potenciales, disponibles y empleados, que están buscando alguna oportunidad abierta.

Existen varias técnicas de reclutamiento externo y a continuación se nombran algunas y son:

- Archivos de antiguos postulantes.
- Recomendaciones hechas por empleados.
- Anuncios puestos en la entrada de la empresa.
- Contactos con las asociaciones de profesionales.
- Anuncios en las universidades y centros de estudio.
- Conferencias y ferias de empleo.
- Convenio con otras empresas con el mismo tipo de mercado.
- Viajes de exploración de candidatos a diferentes ciudades.
- Anuncios en medios de comunicación como revistas y periódicos.
- Reclutamiento en línea.
- Agencias de colocación.
- Programas de capacitación que dan las empresas para tener candidatos calificados.

2.5.3.1 Ventajas el Reclutamiento Externo

El ingreso de nuevo personal a la empresa, entrega un nuevo enfoque de los problemas así como soluciones viables para resolverlos.

Aporta al mejoramiento del recurso humano porque su categoría puede ser mayor a la existente.

2.5.3.2 Desventajas del Reclutamiento Externo

Toma mayor tiempo que el reclutamiento interno, porque hay que encontrar las técnicas que serán utilizadas para seguir el proceso de reclutamiento y selección.

Es costoso porque se invierte en gastos inmediatos, los que incluyen el pago a los medios de comunicación, agencias de empleo.

El proceso se torna inseguro porque no se conoce con precisión la trayectoria profesional de los candidatos, por ello se toma un tiempo de prueba para su contratación.

El personal puede sentirse frustrado de no poder participar en esta selección, ya que no se sienten valorados por la empresa.

La oferta y la demanda de recursos humanos no es equilibrada, esto hace que afecte a los salarios internos.

2.5.4 Reclutamiento Mixto

Generalmente las empresas realizan los dos tipos de reclutamiento externo e interno, a este se denomina reclutamiento mixto. Cuando un empleado interno ocupa una vacante existente, el lugar de esa persona debe ser llenado por otro empleado y así en sucesión, es por ello que en algún momento se requiere también del reclutamiento externo a menos que esa plaza desaparezca.

2.6 Selección de Personal

Las organizaciones constantemente están incorporando personal nuevo, ya sea para sustituir empleados que se desvinculan o para ampliar el cuadro de personal en época de crecimiento y expansión.

El reclutamiento y la selección son parte de un mismo proceso, en el reclutamiento es una actividad de atracción, divulgación y comunicación, es

una actividad invitadora; la selección es por el contrario una actividad de elección, clasificación y decisión, por consiguiente descriptiva.

2.6.1 Selección como proceso de comparación

Es un proceso de comparación entre dos variables: por un lado, los requisitos del cargo que debe llenarse (requisitos que el cargo exige de su ocupante) y, por otro lado, el perfil de las características de los candidatos que se representan para disputarlo. La primera variable es suministrada por la descripción y el análisis del cargo, mientras que la segunda se obtiene mediante la aplicación de las técnicas de selección. Sea X la primera variable y Y la segunda variable.

Cuando X es mayor que Y, se dice que el candidato no satisface las condiciones ideales para ocupar determinado cargo Y, por consiguiente, es rechazado para ese cargo. Cuando X y Y son iguales, se dice que el candidato reúne las condiciones ideales y, en consecuencia, es aceptado.

2.6.2 Selección como proceso de decisión y elección

Cumplida la comparación entre los requisitos que exigen el puesto y los brindados por el aspirante, el área de Recursos Humanos proporcionará una asesoría especializada y apoyará con técnicas de selección que permita tomar una decisión final de aceptar o rechazar a los candidatos, esto siempre es potestad del área solicitante.

Como proceso de decisión, la selección del recurso humano permite tres modelos de comportamiento:

- | | |
|----------------------------|--|
| 1. Modelo de colocación | Un candidato para una vacante |
| 2. Modelo de selección | Varios candidatos para una vacante |
| 3. Modelo de clasificación | Varios candidatos para varias vacantes |

2.6.3 Bases para la selección de personal

La información que se tiene sobre las características del puesto y el perfil que debe reunir el postulante, son la base para la selección de personal.

2.6.4 Obtención de la información sobre el puesto

Para obtener información sobre el puesto que se va a cubrir, existen cinco formas:

1. Descripción y análisis del puesto.
2. Constituye en el inventario de los aspectos intrínsecos (contenido del cargo) y extrínsecos (requisitos que el puesto exige a su ocupante, también llamados factores de especificación del cargo).
3. Aplicación de la técnica de los incidentes críticos.
4. Esta técnica trata de localizar las características deseables (que mejoran el desempeño) y las indeseables (que empeoran el desempeño).
5. Requisición de personal.

2.6.5 Análisis del puesto en el mercado

Para seleccionar personal idóneo se realiza un análisis en empresas similares en puestos semejantes. El cargo comparado se denomina cargo de referencia.

2.6.6 Idea a defender

Se puede tomar una hipótesis de trabajo se en caso de que no sirva una de las opciones anteriores siendo una previsión aproximada del contenido y exigencias del cargo para quienes lo desempeñan.

El proceso de selección crea su base de referencia con la información del cargo vacante y puede convertirla en su lenguaje de trabajo, lo que significa que la información y el perfil de su ocupante se transformarían en una ficha de especificaciones, llamada profesiograma en la cual se reflejará

las condiciones psicológicas y físicos necesarias para desempeñar el cargo a su futuro ocupante.

2.7 Gestión por Competencias

Aplicar las competencias en la Gestión de Talento Humano se ha convertido en una buena fórmula para alcanzar un mejor aprovechamiento de las capacidades de la gente. Incorporar las competencias implica cuestionarse no solo por los resultados que se espera alcanzar, sino por la forma en que las diferentes funciones de la gente que trabaja en la empresa pueden coadyuvar a lograr tales resultados.

Con este propósito, los modelos de competencia se han fijado no solo en las competencias más evidentes que residen en las habilidades y en los conocimientos, sino que también han incluido la consideración de otras más suaves asociadas con el comportamiento y las conductas. Desarrollar un estilo de gestión del talento humano que identifique las competencias necesarias para el cumplimiento de los objetivos de la empresa y facilite el desarrollo de su gente orientado hacia esas competencias, es aplicar una Gestión de Talento Humano por competencias. Las experiencias exitosas de esta dirección suelen residir en la habilidad de la organización para establecer un marco de competencias que refleje su filosofía, valores y objetivos estratégicos.

Para enfrentar los nuevos desafíos es necesario contar con herramientas estratégicas entre esas esta la Gestión por Competencias, que de acuerdo a las necesidades operativas impulsa a elevar al nivel de excelente a los individuos. Garantiza el desarrollo y administración del potencial de las personas “de lo que saben hacer”.

Para hacer posible la gestión por competencias es necesario que la dirección general se complemente con una visión completa de la organización que sirva para integrar correctamente los equipos de trabajo y su dirección para la obtención de los objetivos planteado, tomando como iniciativa los retos y oportunidades que se presenten. (Ernest & Young, 2010).

2.8 Las competencias

2.8.1 Qué son las competencias

(Ernest & Young, 2010) Las competencias son características subyacentes de la persona, que están relacionadas con una correcta actuación en su puesto de trabajo y pueden basarse en la motivación, en los rasgos de carácter, en el concepto de sí mismo, en actitudes o valores, en una variedad de conocimientos o capacidades cognoscitivas o de conducta. En definitiva se trata de cualquier característica individual que se pueda medir de modo fiable y cuya relación con la actuación en el puesto de trabajo sea demostrable.

2.8.2 Existen dos tipos de competencias

Las competencias diferenciadoras: Distinguen a un trabajador con actuación superior de un trabajador con actuación mediana. Las competencias esenciales: Son las necesarias para lograr una actuación media o mínimamente adecuada.

Los individuos tienen atributos y conocimientos que pueden ser obtenidos o innatos, que definen sus competencias para realizar una actividad determinada.

Determinar las competencias esenciales es muy importante para la organización, ya que con eso se logra identificar aquellas características que pueden resultar eficaces para lograr los objetivos de la empresa.

Conocimientos específicos, son los de carácter técnico, precisos para realizar las actividades:

Habilidades/ cualidades, capacidades específicas para garantizar el éxito en el puesto.

La visión de competencias puede lograr que la gestión de la empresa alcance que su desarrollo sea más eficaz, ya que el mismo se basa en el capital humano y en las características y capacidades que tiene el personal interno.

La formación de equipos de trabajo permitirá de una manera positiva alcanzar los objetivos a corto, mediano y largo plazo.

Para lograr esto es necesario desarrollar el perfil de puestos basado en las competencias.

El modelo debe contener los siguientes pasos:

- Definición del puesto.
- Tareas y actividades principales.
- Formación y experiencia requerida para su desempeño.
- Competencias técnicas o conocimientos que se requiere para un adecuado desempeño.
- Competencias en cuanto a capacidades y habilidades.

Una vez definidos los puntos descritos anteriormente, se identificarán las competencias en función de la estrategia que tenga la organización. Esta información sirve para orientar de forma global varios procesos como: selección, promoción, el plan general de formación; que pretenderá cubrir la gestión de estratégica de recursos humanos mediante el desarrollo del perfil de competencias de las personas.

2.8.3 Componentes de las competencias

Saber: Son los conocimientos que tiene la persona y que se relacionan con el comportamiento implicado en la competencia. De carácter técnico (realización de tareas) y de carácter social (relaciones interpersonales).

Saber Hacer: (conocimientos) Son las habilidades que permiten poner en práctica los conocimientos que posee el personal.

Saber Estar: (actitud / intereses) Aquellas actitudes que tienen las personas para relacionarse con el entorno organizacional y/o social. Están relacionados con la cultura, creencias, valores, normas, políticas.

Querer Hacer: (motivación) Para que una persona quiera o no realizar una tarea y ponga en práctica sus conocimientos, es necesario que esta esté motivada.

Poder Hacer: (medios y recursos) Es disponer de medios y recursos necesarios para que las personas puedan llevar a cabo los comportamientos que se incluyen en la competencia.

2.8.4 Tipos de competencias

Según (Ernest & Young, 2010) Por dificultad de adquisición:

Conocimiento.- La competencia se adquiere mediante la aplicación de una técnica específica.

Habilidades.- Son aptitudes de la persona que le permite ejecutar una actividad o tarea específica. Normalmente se adquiere mediante formación y experiencia.

Capacidades.- Están relacionadas a rasgos o características personales y son más difíciles de obtener y modificar en el corto plazo.

Por similitudes temáticas entre competencias se clasifican siguiendo el desarrollo de un tema central:

Comunicación.- Se trata de la capacidad que tiene una persona para hablar en público, expresión oral y escrita fluida.

Gerencia/ gestión.- Planificación, liderazgo, dirección de equipos, solución de problemas.

Influencia. Trabajo en equipo, motivación, relaciones públicas.

Solución e innovación.- Es la capacidad de aportar con sugerencias, es la creatividad, capacidad de síntesis y orientación a resultados.

Logro y acción.- Consecución de objetivos individuales y de grupo.

Servicio.- Actitud disponible, puntualidad, orientación al cliente.

Las competencias de conocimiento y habilidad son manifestadas con factibilidad y pueden ser desarrolladas en base a la capacitación, a diferencia de las competencias de uno mismo, las motivaciones y características son difíciles de ser identificadas pues son propias de la personalidad de cada persona.

2.8.5 Clasificación de las competencias

Se clasifican en:

Competencias cardinales o generales: Estas competencias son de acuerdo a las necesidades de la organización, pueden ser hasta seis y tienen que ver con los comportamientos de deben cumplir las personas que se integran a la empresa. Además estas competencias deben tener relación con la misión, principios y valores de la empresa.

Competencias Específicas: Las competencias específicas son las que se levantan de acuerdo a la profesión, habilidades, aptitudes propias de la titulación de cada empleado, también pueden ser las que se provienen de un trabajo concreto.

2.8.6 Objetivos de un Sistema De Competencias

Existen varios objetivos de la gestión del talento humano por competencias, pero el más importante es el implementar un nuevo estilo de dirección basado en el recurso humano y considerando el desarrollo del personal en la parte

profesional y crear una cultura de mejora continua de una manera más efectiva.

2.8.7 Características de las Competencias

Cuando se implanta un modelo de gestión por competencia se debe tomar en cuenta cuáles son las características que deben tener en forma general como son:

Adecuadas al negocio: Son las que identifican el éxito de la organización positiva o negativamente.

Adecuadas a la realidad actual y futura.

Operativas, codificables y manejables.

Exhaustiva.

Terminología y evaluación.

Diccionario de Competencias.

¿Qué es un diccionario de competencias?

Es un conjunto de definiciones de competencias, de aptitudes y comportamientos de una persona para desempeñar un determinado cargo, el diccionario de competencias debe ser creado de acuerdo a las necesidades de cada organización y deberá estar acorde a con la misión, la visión, principios y objetivos de la empresa.

2.9 Técnicas de Selección

Al contar con la información acerca del puesto a cubrir, y de la recopilación de la información de los candidatos, a continuación se debe escoger la técnica de selección que se utilizará para evaluar determinar al candidato que tiene mayor posibilidad de adaptarse al entorno y desarrollarse en él, y, así de una manera comparativa e identificar entre los candidatos a la persona más adecuada para ocupar el cargo vacante y que además sea eficiente para el puesto.

2.9.1 Las técnicas de selección se clasifican en cinco grupos:

1. Entrevista de Selección

Entrevista: Es la técnica más utilizada por las empresa, existe un dialogo entre dos o más personas con objetivos definidos, en la misma se puede brindar mucha información al entrevistador de la que se encuentra en la hoja de vida, y nos puede mayor información del puesto vacante y de las exigencias de mismo, la entrevista nos puede servir para incluirnos o excluirnos de ocupar el puesto a cubrir.

2. Etapas de la Entrevista

Preparación: Está etapa es muy importante ya que la entrevista debe ser preparada con antelación y no improvisada, en la misma que debe definirse el tiempo de duración, si realizamos una buena preparación para una entrevista el entrevistador puede comparar si el aspirante está de acuerdo con lo que exige el cargo, en esta etapa se beben considerar los siguientes aspectos:

Los objetivos específicos de la entrevista.

El tipo de entrevista (estructurada o libre).

Lectura previa del curriculum vitae (hoja de vida).

Información suficiente del candidato a entrevistar.

Información suficiente del cargo a ocupar.

Ambiente: Para llevar una entrevista de manera adecuada tanto para el entrevistador cómo para el entrevistado el ambiente es merece un especial cuidado, existen dos clases de ambientes:

Físico: El lugar donde se realice la entrevista debe ser adecuado, libre de ruidos, y de la presencia de otras personas que puedan distraer tanto al entrevistador como al entrevistado y puedan entorpecer el desarrollo de la entrevista.

Psicológico: Este es el aspecto más importante ya que debe brindar confianza para que el entrevistado actúe con total naturalidad y no tenga temores, ni presiones de ningún tipo y tenga toda la confianza con la persona que le está entrevistando.

3. Desarrollo de la entrevista

Es la etapa fundamental del proceso de selección, ya que aquí es donde el entrevistador y el candidato interactúan mediante preguntas y respuestas y se retroalimentan entre sí, tanto información referente a la organización como la del postulante, en la entrevista se debe tomar en cuenta los siguientes aspectos:

El contenido de la entrevista: Es la información que el candidato proporciona referente a su situación familiar, experiencia profesional, ambiciones personales, es decir mediante la entrevista se intensifica y esclarece la información que se encuentra en el curriculum vitae (hoja de vida) ya en la solicitud de empleo.

El comportamiento del candidato: Observando el comportamiento del candidato podemos concebir una imagen de la forma de actuar, pensar, y conocer características de su historia personal, fuera del aspecto profesional.

4. Terminación de la entrevista

Al terminar la entrevista, el entrevistador de forma clara debe dar por sentado que la entrevista terminó, al concluir debe hacerlo de manera amable y dando información al aspirante de cómo se contactarán con él para saber los resultados.

5. Evaluación del candidato

Al momento de terminar la entrevista, el entrevistador debe empezar la evaluación del candidato, ya que los datos están recientes, ya que a partir de esto deben tomarse decisiones en relación así el entrevistado es rechazado o aceptado para el cargo vacante, en caso de que la entrevista sea comparativo

entre candidatos al final se debe tomar una decisión comparando a todos los postulantes.

Pruebas de conocimiento o de capacidad:

Se utilizan para evaluar con imparcialidad los conocimientos que el candidato adquirió mediante el estudio o la práctica, la capacidad y habilidades para desenvolverse en ciertas tareas, este tipo de pruebas se clasifican de la siguiente manera.

Clasificación en cuanto a la manera de aplicarlas:

Orales: Se realizan mediante preguntas y respuestas, estas son similares a la entrevista.

Escritas: Se la emplea para evaluar el conocimiento adquirido, se lo realiza por medio de preguntas y respuestas escritas.

De realización: Se las utiliza para la elaboración de una tarea en tiempo establecido y de manera uniforme.

Clasificación en cuanto a la manera como se elaboran las pruebas:

Pruebas tradicionales: Determinan el conocimiento comprenden menor número de preguntas porque las respuestas de las mismas son largas.

Pruebas objetivas: se las conoce también como test, su aplicación y corrección so rápidas.

Pruebas mixtas: Se las elabora mediante cuestionario discursivo y por medio de ítems en forma de test.

Pruebas psicométricas: Se utilizan un conjunto de pruebas para medir las habilidades, conocimientos y aptitudes, y ubicación profesional y por medio de esta medición decidir si el candidato es admitido en la organización.

Pruebas de personalidad: Por medio de estas pruebas podemos observar varios rasgos de personalidad, como sus motivaciones, equilibrio emocional y frustraciones para la interpretación de estas pruebas se necesita de la colaboración de un psicólogo.

Técnicas de simulación: Estas técnicas se basan en el trabajo en grupo, son muy importantes para el proceso de selección, esta técnica se utiliza para cargos que poseen más relaciones interpersonales, como los cargos de gerencia o de dirección.

2.9.2 Proceso de Selección

El proceso de selección está conformado de varias etapas que siguen una secuencia, como muestra la Figura 2, la selección se la realiza de acuerdo al perfil del cargo, existen varias alternativas de selección entre las cuales tenemos:

Selección de una sola etapa: Se utiliza una sola técnica de selección y se toma decisión de acuerdo a los resultados obtenidos de esta única técnica de selección.

Selección secuencial en dos etapas: Esta se utiliza cuando se presume que la información obtenida en el primer paso es escasa, por lo tanto para lograr un eficiente proceso de selección permite utilizar otra técnica selectiva.

Selección secuencial en tres etapas: Este se lo realiza utilizando tres técnicas de selección.

Selección secuencial de cuatro o más etapas: La ventaja que se obtienen de usar este tipo de selección es la disminución de costos para obtener la información. Ver gráfico 2.

Gráfico 2 Proceso de Selección



Recuperado Fuente: <https://www.google.com.ec/search?q=PROCESO+DE+SELECCION>

2015/05/15 20:00

2.9.3 Evaluación y Control de los Resultados

Para lograr que un proceso de selección sea eficiente se debe hacer las cosas correctamente, es decir el entrevistador tiene ser claro al momento de realizar la entrevista, el proceso debe ser ágil y rápido, debe aplicar las técnicas correctas de selección con el fin de lograr conseguir los resultados esperados y de manera eficaz atraer el mejor capital humano para la empresa.

2.9.4 Selección de Personal por Competencias

En la selección de personal por competencias se debe analizar además de perfil profesional de candidato, el perfil por competencias, esto es analizar las aptitudes, cualidades, destrezas, habilidades, rasgos de personalidad del candidato. (López & Figueroa, 2002, pág. 184)

Cómo aplicar la Metodología de Competencias en el Proceso de Selección.

Para aplicar la metodología por competencias es necesario tomar en cuenta lo siguiente:

Definir las competencias tradicionales y las competencias cardinales o específicas, se debe elaborar la descripción del cargo, precisar el perfil idóneo para el puesto.

En la entrevista de selección se deben hacer preguntas en base a las competencias como comportamiento, habilidades, aptitudes, rasgos de personalidad y mediante está se puede definir si el candidato es el adecuado para ocupar el cargo.

2.9.5 Perfiles

Los perfiles son una técnica de recopilación de los requisitos tanto de instrucción profesional para ocupar un cargo dentro de una organización, como aptitudes, cualidades, comportamientos.

2.9.6 Descripción y análisis de cargos

2.9.6.1 Descripción de cargos

Es definir las responsabilidades y deberes que exige un cargo específico dentro de una organización, es decir que hace la persona que ocupa el cargo y con cuanta frecuencia.

Es la reunión de actividades referentes al cargo a ocupar y a las funciones realizadas por una sola persona y que ayuden al logro de objetivos de una empresa.

Tabla 1 Descripción de puestos

DESCRIPCION DEL PUESTO		
Nombre del puesto:	Fecha de elaboración: __/__/__	Fecha de revisión: __/__/__
Código:		
Departamento:	Unidad o dependencia:	
Resumen:		
Descripción detallada:		

2.9.6.2 Análisis de Cargos

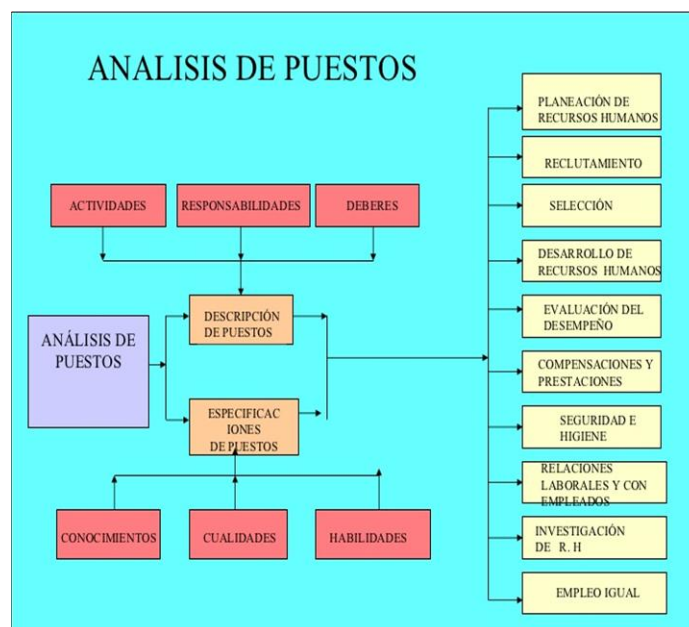
Este está orientado al implícito del cargo, estudia y además se considera las obligaciones que exige el cargo, es decir que hace, cuando lo hace y cómo lo hace y porqué lo hace.

2.9.6.3 Estructura del Análisis de Cargos

El análisis de cargo debe cumplir con la siguiente estructura para que el dueño de cargo pueda tener un trabajo eficiente y apropiado, esto se aplica para cualquier jerarquía o clase de cargo.

- Requisitos intelectuales.
- Requisitos físicos.
- Responsabilidades implícitas.
- Condición de trabajo. Ver gráfico 4.

Gráfico 3 Análisis de Puestos



Recuperado Fuente:

<https://www.google.com.ec/search?q=formato+descripcion+de+cargo&biw=1024&bih=2015/05/15 1:34>

2.9.7 La Inducción

La inducción es un proceso mediante el cual se socializa con el nuevo empleado acerca de todo lo referente a la empresa, como políticas, valores, metas, misión y visión, además en este proceso identifica cual será el cargo va a ocupar, sus responsabilidades y todo lo referente al cargo a ocupar.

Este proceso se lo realiza por lo general a la entrada de un nuevo empleado a la empresa, y ayuda a que el mismo tenga un conocimiento inmediato sobre la empresa a pesar de no tener poco tiempo en de haber ingresado, y a que su confianza aumente frente al nuevo cargo y a la empresa.

Para realizar el proceso de inducción se puede emplear varios elementos como:

- Material Impreso.
- Material digital.
- Recorridos por la empresa.
- Inducción a la empresa .

Este proceso es se practica para acoger al nuevo empleado, para que conozca la historia de la empresa, actividad a la que dedica la empresa, las políticas, autoridades, la estructura de la organización.

2.9.7.1 Inducción al puesto

Este proceso se realiza para que el empleado tenga el conocimiento pleno de las tareas, responsabilidades, actividades que debe realizar en su puesto de trabajo.

Este tipo de proceso es muy importante ya que mediante este logramos que el nuevo empleado se integre con más facilidad a la institución y se da a conocer lo que la empresa desea del nuevo empleado. Ver gráfico

Gráfico 4 Inducción



Recuperado Fuente: <https://www.google.com.ec/search?q=inducccion+al+puesto>
2015/05/15 1:49

2.10 Marco Conceptual

Assesment: Es una evaluación de tipo grupal donde los participantes resuelven en manera individual o colectiva, diversos cargos relacionados con su área de actuación profesional, a fin de evaluar comportamientos individuales que se manifiestan en una instancia de grupo.

Competencia: Hace referencia a las características de personalidad, devenidas en comportamientos que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo.

Conocimiento: Conjunto de saberes ordenados sobre un tema en particular, materia o disciplina.

Competencias Cardinales: Competencias aplicables a todos los integrantes de una organización. Las competencias cardinales representan su esencia y permiten alcanzar la visión organizacional.

Competencias Específicas: Competencias aplicables a grupos específicos, por ejemplo un área de la organización o cierto nivel como el gerencial.

Aptitud: Suficiencia o idoneidad para algo, capacidad, también significa apto, apropiado, adecuado, en si tiene que ser dependiente de la situación.

Comportamiento: Es la forma de proceder que tiene las personas ante diferentes estímulos que reciben y en relación al entorno que se desenvuelven.

Diagnóstico: Es una forma de organización de recoger información sobre un hecho relativo a un sujeto o un conjunto de sujetos con la intención de utilizarlo hacia la mejora de los pasos siguientes de un proceso.

Requisito: Cualidad, circunstancia o cosa que se requiere para algo.

Estructura Organizacional: La estructura organizacional puede ser definida como las distintas maneras en que puede ser dividido el trabajo dentro de una organización para alcanzar luego la coordinación del mismo orientándolo al logro de los objetivos.

Vacante: Es un adjetivo que hace referencia a aquello que está sin ocupar o sin proveer. Puede tratarse de un espacio físico, un puesto laboral.

Cargo: Función de la cual una persona tiene la responsabilidad en una organización, un organismo o una empresa.

CAPÍTULO III

3.1 Métodos de Investigación

Se puede definir como serie de pasos la búsqueda de conocimientos que llevan a la búsqueda de conocimientos, los métodos de investigación se aplica cuando el tema elegido ha sido explorado.

Para el diseño de la propuesta de un Subsistema de Reclutamiento y Selección de personal por Competencias de la Empresa Automotores Continental, se realizará una investigación de tipo descriptivo, inductiva, deductiva y de campo ya que éstas son las más adecuadas para realizar la investigación.

Investigación Descriptiva

Radica en describir varias características principales de grupos homogéneos utilizando criterios ordenados que expongan estructuras y comportamientos.

Se realizará una descripción del proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal en la Empresa Automotores Continental S.A., por medio de la que se determinará los problemas actuales en el manejo del talento humano, y así establecer las acciones a seguir.

Investigación Inductiva

Partiendo de casos particulares, se eleva a conocimientos generales. Este método permite la formación de hipótesis, investigación de leyes científicas, y las demostraciones. Se realizará en base a la observación del proceso de reclutamiento, selección de personal para la Empresa Automotores Continental S.A., para en base al resultado de la misma establecer los problemas y las posibles soluciones.

Investigación Deductiva

Se obtiene e llega a una conclusión directa sin intermediarios.

De acuerdo a la información lograda en la observación considerada válida, deducida a través de un razonamiento lógico, se realizará un análisis de la observación efectuada anteriormente para diagnosticar el problema existente en la Empresa Automotores Continental .S.A., determinar los perfiles por competencias del personal.

Investigación de campo

En la investigación de campo está directamente relacionado con una realidad, de esta manera se obtendrán datos precisos de la situación de estudio. Es la que se realiza directamente en donde se realiza el estudio.

Se manejará la información directa de la Empresa Automotores Continental S.A.

3.2 Técnicas de investigación

Las técnicas de investigación integra la estructura por medio de la cual se organiza la investigación entre las técnicas más comunes están:

3.2.1 La observación

Sitúa al investigador frente a la realidad de manera inmediata, la captación de lo que acontece en el entorno del investigador es de tipo sensorial, y como tal puede estar sesgada a partir de las limitaciones propias de los sentidos, por lo que se recomienda que sea estructurada y participativa.

Para el diseño del Subsistema de Reclutamiento Selección de la Empresa Automotores Continental S.A., se utilizarán la observación y la encuesta.

3.2.2 Encuesta

Es un proceso interrogativo se la utiliza para conocer lo que opina la gente sobre una situación o problema específico que los involucra.

3.3 Técnicas de recolección de la información

En opinión de Rodríguez Peñuelas, (2008:10) las técnicas, son los medios empleados para recolectar información, entre las que destacan la observación, cuestionario, entrevistas, encuestas.

En la presente investigación se destaca la observación como técnica utilizada para la recolección de datos, para aplicar esta técnica se procede a realizar una encuesta a los trabajadores de Motores Continental, empresa en la cual se basa nuestro estudio.

Tomando en cuenta que Motores Continental tiene aproximadamente 550 empleados a nivel nacional, la encuesta se realizara a los trabajadores de la agencia norte de la ciudad de Quito, el cuestionario propuesto consta de preguntas abiertas y cerradas, en el lenguaje propio del encuestado y con respuestas concretas respectivamente, las que permitirán la obtención de datos precisos y confiables.

Población y muestra

En el presente estudio, se tomara una muestra de 230 trabajadores de la empresa Motores Continental, ya que la empresa cuenta con una población de 530 empleados, se realizara la encuesta a las diferentes áreas de la empresa, tanto a la parte administrativa y operativa.

Calculo del tamaño de la muestra

En nuestra investigación se aplica la fórmula para el cálculo del tamaño de la muestra, con una población de 570 empleados y un nivel de confianza del 95%.

Donde:

n = tamaño de la muestra

N = tamaño de la población

σ = Desviación estándar de la población, valor constate de 0,5

Z = Valor obtenido mediante niveles de confianza. En relación al 95% del nivel de confianza equivale al 1,96.

e = Limite aceptable del error muestral. Se utilizara un valor del 5% (0.05).

Reemplazando los valores de la fórmula:

$$n = \frac{N\sigma^2 Z^2}{e^2(N - 1) + \sigma^2 Z^2}$$

$$n = \frac{570(0.5)^2 (1.96)^2}{((0.05)^2(500 - 1)) + ((0.5)^2 (1.96)^2)}$$

$$n = \frac{(125) (3.8416)}{0.0025(569) + 0.25(3.8416)}$$

$$n = \frac{547.428}{2.3829}$$

$$n = 230$$

Tratamiento de la información

El análisis de la información tiene como objetivo la validación de la información obtenida mediante las técnicas utilizadas, en nuestro caso de estudio la recolección de datos se realizara a través de la encuesta.

A través de la tabulación de los datos obtenidos en la encuesta realizada a la empresa Motores Continental, se podrá realizar el análisis e interpretación de los resultados, utilizando herramientas estadísticas, que ayudaran a la toma de decisiones.

CAPÍTULO IV

4.1 Análisis e interpretación de resultados

Un elemento fundamental de la metodología de la investigación es el análisis de los resultados, ya que a través de este proceso se puede tomar decisiones, establecer metas, definir procedimientos, formatos y otras herramientas que ayuden en la gestión del Departamento de Recursos Humanos de la empresa Automotores Continental S.A.

4.2 Encuesta

El objetivo principal de la encuesta es recopilar información que permita conocer la situación actual del proceso de reclutamiento, selección e inducción de la Empresa Automotores Continental S.A. Las preguntas de la encuesta son de 2 tipos; si o no y selección múltiple.

4.2.1 Presentación de resultados de la encuesta

A continuación se presenta los resultados obtenidos al tabular las respuestas de cada una de las preguntas, es importante anotar que estos resultados evidencian como se está llevando a cabo el reclutamiento, la selección y la inducción en la empresa.

En base a estos resultados se desarrollará una propuesta de cada uno de estos procesos.

4.2.2 Encuesta dirigida a los trabajadores.

La encuesta que fue aplicada a la muestra del personal de la empresa Automotores Continental S.A.

4.3 Tabulación, Graficación e Interpretación de la información de los resultados

1. ¿Sabe usted si la empresa posee un manual de funciones por competencias?

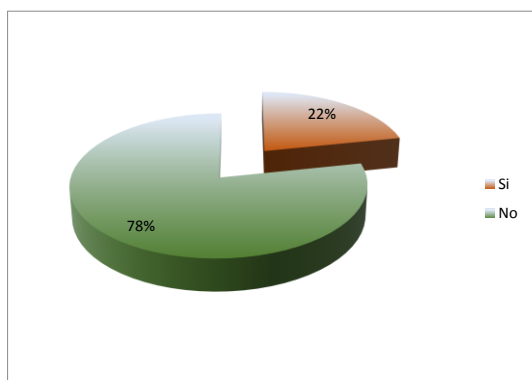
Tabla 2 ¿Existe Manual de Funciones?

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	50	22
No	180	78
Total	230	100

Fuente: Automotores Continental S.A.

Autor: Elba Onofa

Gráfico 5 Manual de Funciones



Fuente: Automotores Continental S.A.

Autor: Elba Onofa

Análisis e interpretación.- Como se observa en el gráfico más de la mitad de empleados manifiesta que no existe un Manual de Funciones por Competencias, por existe la necesidad de crear el Manual de Funciones por Competencias.

2. ¿Conoce si la empresa cuenta con procesos claros para el reclutamiento y Selección del personal?

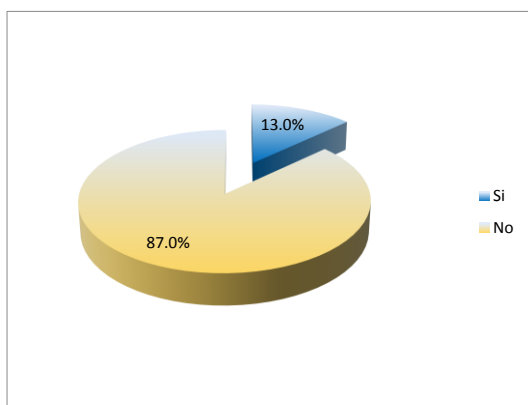
Tabla 3 ¿Existe un proceso de reclutamiento y selección por competencias?

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	30	13
No	200	87
Total	230	100

Fuente: Automotores Continental S.A.

Autor: Elba Onofa

Gráfico 6 Proceso de Reclutamiento y Selección



Fuente: Automotores Continental S.A.

Autor: Elba Onofa

Análisis e interpretación.- Como se observa en el gráfico que casi la totalidad de empleados manifiesta que no existe definido el Proceso de Reclutamiento y Selección por Competencias, por tanto esta se observa la necesidad de crear el Manual de Funciones por Competencias.

3. ¿Conoce si la empresa cuenta con procesos claros para el reclutamiento y Selección del personal?

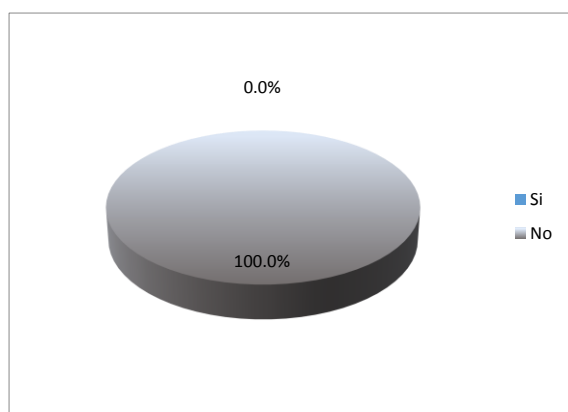
Tabla 4 ¿Existen perfiles de cargo por competencia?

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0
No	230	100
Total	230	100

Fuente: Automotores Continental S.A.

Autor: Elba Onofa

Gráfico 7 Perfiles De Cargo



Fuente: Automotores Continental S.A.

Autor: Elba Onofa

Análisis e interpretación.- Como se evidencia en el gráfico que la totalidad de empleados manifiesta que no existe elaborados los perfiles de cargo por Competencias, por tanto se observa la necesidad de crear el Manual de Funciones por Competencias.

4. ¿Por qué medios se enteró de la vacante existente en la empresa?

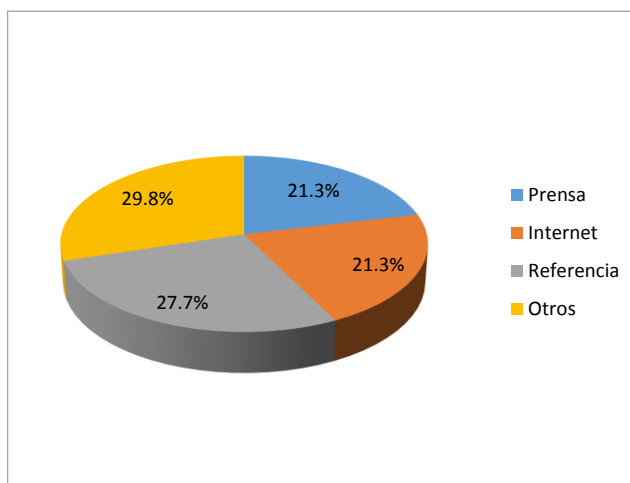
Tabla 5 Medios de reclutamiento

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Prensa	50	21.3
Internet	50	21.3
Referencia	65	27.7
Otros	70	29.8
Total	230	100

Fuente: Automotores Continental S.A.

Autor: Elba Onofa

Gráfico 8 Medios de Reclutamiento



Fuente: Automotores Continental S.A.

Autor: Elba Onofa

Análisis e interpretación.- Como se evidencia en el gráfico que la mayoría de empleados se enteró de la vacante existente por otros medio lo que evidencia que no existe un buen proceso de reclutamiento, por tanto es necesario realizar el proceso de reclutamiento propuesto en este trabajo.

5. ¿En la empresa da preferencia al reclutamiento interno o externo?

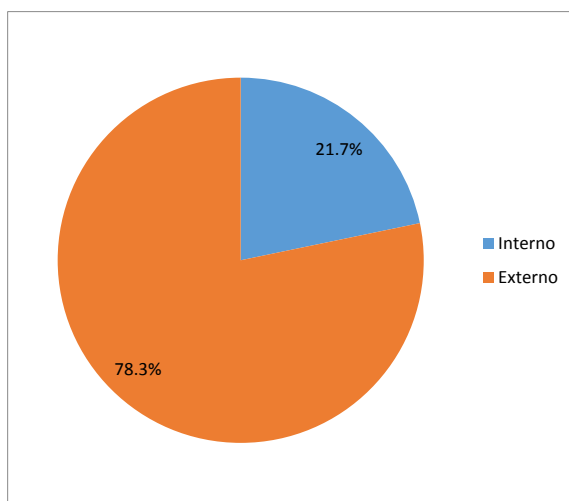
Tabla 6 Tipos de Reclutamiento

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Interno	50	21.7
Externo	1800	78.3
Total	230	100

Fuente: Automotores Continental S.A.

Autor: Elba Onofa

Gráfico 9 Tipos de Reclutamiento



Fuente: Automotores Continental S.A.

Autor: Elba Onofa

Análisis e interpretación.- Como se evidencia en el gráfico la empresa utiliza el reclutamiento externo, es importante que se utilice el reclutamiento interno como lo establece el manual propuesto, para dar oportunidad de ascensos a los empleados que ya forman parte de la misma.

6. ¿Le entregaron solicitud de empleo cuando fue seleccionado?

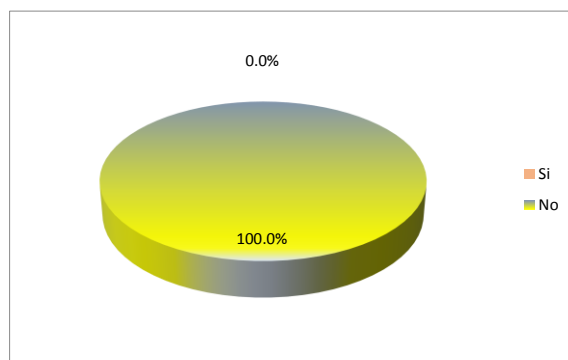
Tabla 7 Entrega de solicitud de empleo

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0
No	230	100
Total	230	100

Fuente: Automotores Continental S.A.

Autor: Elba Onofa

Gráfico 10 Entrega de solicitud de empleo



Fuente: Automotores Continental S.A.

Autor: Elba Onofa

Análisis e interpretación.- Del diagnóstico realizado se evidencia que la totalidad del personal no recibió solicitud de empleo sería muy útil para la empresa utilizar los formularios elaborados en el presente trabajo de titulación.

7. ¿Se solicitaron documentos de verificación (títulos, certificados, documentos de identificación, referencias)?

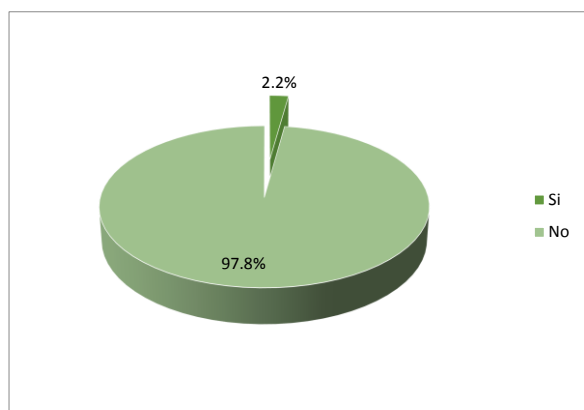
Tabla 8 Verificación de documentos, referencias

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	5	2.2
No	225	97.8
Total	230	100

Fuente: Automotores Continental S.A.

Autor: Elba Onofa

Gráfico 11 Verificación de documentos, referencias



Fuente: Automotores Continental S.A.

Autor: Elba Onofa

Análisis e interpretación.- Del diagnóstico realizado se evidencia que casi la totalidad del personal manifiesta que no se solicitaron documentos de verificación de referencias personales ni laborales.

8.- ¿La empresa cuenta con un manual de inducción?

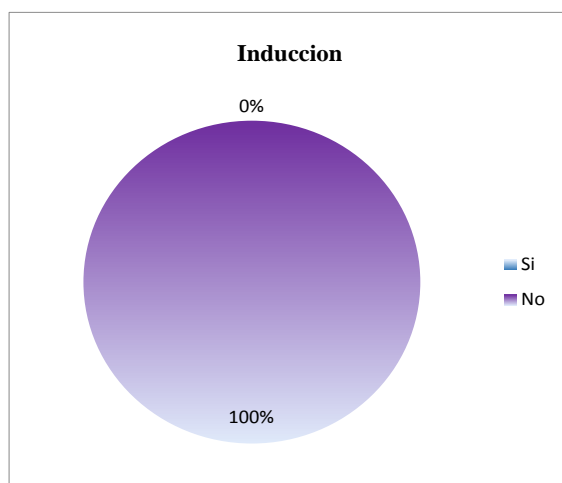
Tabla 9 Manual de Inducción

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0
No	230	100
Total	230	100

Fuente: Automotores Continental S.A.

Autor: Elba Onofa

Gráfico 12 Manual de Inducción



Fuente: Automotores Continental S.A.

Autor: Elba Onofa

Análisis e Interpretación.- De la investigación realizado se evidencia que la totalidad del personal manifiesta que no se existe el manual de inducción, seria de mucha importancia utilizar el manual de inducción elaborado en este trabajo.

CAPÍTULO V

5.1 Diseño de la Propuesta

Luego de haber realizado el diagnóstico de la Empresa Automotores Continental S.A., se ha evidenciado que cuenta con un orgánico funcional y orgánico estructural que se presentan como anexos; por otro lado, no cuenta con procesos establecidos, reconocidos y que se aplican al reclutamiento, selección e inducción del personal que ingresa a la empresa.

Es por esto, que es necesario el diseño de un subsistema que cubra estos procesos, con la finalidad de convertirlos en procesos ordenados, sistemáticos, eficientes y eficaces y que garanticen el escoger a los mejores postulantes y convertirlos en empleados de la empresa.

5.2 Propuesta de manual de Funciones por competencias

La elaboración de un manual de funciones para la Empresa Automotores Continental S.A., servirá para tener detalladas las labores, responsabilidades y obligaciones que deberá realizar cada trabajador en su respectivo puesto de trabajo.

El manual de funciones será una herramienta eficaz en la delimitación del puesto de trabajo y permitirá al colaborador desempeñar con mayor conocimiento su rol dentro de la institución.

Objetivo

El manual tiene por objeto servir de apoyo en la Gestión del Talento Humano como soporte del proceso de reclutamiento y selección de personal, contar con un archivo documental de las funciones de los puestos, es decir todas las actividades, tareas responsabilidades que ese cargo requiere, y aportar con en una herramienta fundamental para el desarrollo de una cultura organizacional enmarcada en los valores institucionales.

Finalidad

La finalidad de la creación del manual de funciones para la Empresa Automotores Continental S.A., es aportar de manera eficiente en el proceso de reclutamiento y selección de personal de acuerdo a los objetivos institucionales.

Este manual será direccionado para todos los empleados de la Empresa Automotores Continental S.A.

5.3 Propuesta del Diccionario de Competencias

Objetivo

La creación de un diccionario de competencias para la Empresa Automotores Continental S.A., permitirá contar con una guía de consulta en donde se describen los conocimientos, habilidades, destrezas y comprensión con los que la gente debe contar en un contexto laboral.

Diccionario de Competencias

Tabla 10 Diccionario de Competencias

COMPETENCIA	GRADOS	DESCRIPCIÓN
Adaptabilidad al cambio	A	Capacidad para aceptar con facilidad y enfrentar con flexibilidad y versatilidad situaciones, personas nuevas y cambios de forma positiva.
Asertividad	B	Es la habilidad personal que permite expresar directamente los propios sentimientos, opiniones y pensamientos y defender nuestros derechos, en el momento oportuno, de la forma adecuada, considerando los sentimientos, opiniones, pensamientos y derechos de los demás.
Autocontrol	B	Capacidad de mantener las propias emociones bajo control y evitar reacciones negativas ante provocaciones.

Capacidad de aprendizaje	A	Es la capacidad para autoevaluar las necesidades de conocimiento (teórico o práctico) adoptando las medidas necesarias para adquirirlo y ponerlo en práctica, manteniendo una actitud flexible y abierta al aprendizaje a lo largo de la vida profesional.
Comunicación Efectiva	A	Es la competencia que posee el líder para escuchar, entender y valorar ideas, información y opiniones que su equipo le comunique. Capacidad de retroalimentar asertivamente el proceso comunicativo.
Confiabilidad	A	Esta competencia procuran que sus acciones sigan criterios éticos, su honradez y sinceridad tiene que generar confianza a los demás.
Dinamismo	C	Se trata de la habilidad para trabajar en situaciones cambiantes o alternativas, con interlocutores muy diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo, en jornadas de trabajo prolongadas sin que por esto afecte su nivel de actividad.
Dirección	A	Capacidad para hacer que otras personas actúen según nuestros deseos utilizando apropiadamente el poder personal o la autoridad que el puesto nos confiere. Incluye el “decir a los demás lo que tienen que hacer”.
		Es la capacidad para asumir una responsabilidad con un profundo sentido de compromiso y autonomía personal. Competencia del líder que propicia la participación de su grupo de trabajo,

Empowerment	B	haciendo que estos hagan contribuciones importantes, sean creativos e innovadores, asuman riesgos, y se sientan responsables de sus actos y decisiones.
Flexibilidad	C	Es la habilidad de adaptarse y trabajar eficazmente en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos. Incluye una disposición a cambiar de enfoque o de la manera de concebir la realidad, es buscar una mejor forma de hacer las cosas, para encontrar soluciones más eficientes.
Gestion de Conflictos	B	Capacidad para resolver eficazmente situaciones, hechos o conflictos en los que se ponen en juego intereses que pueden afectar a las relaciones entre personas, hacer peligrar los objetivos, los intereses o la imagen de la organización.
Influencia	A	Implica la atención de persuadir, convencer, influir o impresionar a los demás para que contribuyan a alcanzar los objetivos propios.
Innovación	B	Aportar nuevas ideas que permitan desarrollar mejoras en trabajos o situaciones concretas, así como en las actividades diarias.
Integridad	A	Es la capacidad de actuar en consonancia con lo que se dice o se considera importante. Incluye comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente y estar dispuesto a actuar con honestidad incluso en negociaciones difíciles con agentes externos. En este concepto queda fuera cualquier manifestación de “doble discurso”, como

		“haz lo que digo pero no lo que hago”, actitud frecuente en muchos managers.
Liderazgo	A	Capacidad para dirigir a las personas y lograr que éstas contribuyan de forma efectiva y adecuada a la consecución de los objetivos. Comprometerse en el desarrollo de sus colaboradores, su evaluación y la utilización del potencial y las capacidades individuales de los mismos.
Organización y Planificación	A	Es la capacidad de fijar metas y prioridades a la hora de realizar una tarea, desarrollar un área o un proyecto conviniendo la acción, los plazos y los recursos que se deben utilizar. Es la habilidad para poner en marcha acciones coordinadas de un conjunto de personas de modo eficiente posible los esfuerzos y se alcancen los objetivos. Planificar y organizar significa que se estudian previamente los objetivos, acciones, y se ponga en marcha algún método, plan o la pura lógica.
Orientación al Cliente	B	Implica el deseo de ayudar o servir a los clientes, de satisfacer sus necesidades. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente
Orientación de Resultados	A	Es la capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia cuando se deben tomar decisiones importantes necesarias para superar a los competidores, responder a las necesidades del cliente o mejorar la organización. Es la capacidad de administrar los procesos

		establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados.
Pensamiento Analítico	B	Es la capacidad de entender una situación, desagregándola en pequeñas partes o identificando sus implicaciones paso a paso. Incluye el organizar las partes de un problema o situación de forma sistemática, al realizar comparaciones entre diferentes elementos o aspectos y el establecer prioridades de una forma racional.
Pensamiento Estratégico	A	Es la capacidad para determinar la posición competitiva de la empresa, mediante un análisis profundo de todos los factores internos y externos, y establecer estrategias integrales que vinculen toda la organización.
Persistencia	C	Es la tenacidad, la insistencia permanente para lograr un propósito y no decaer hasta conseguirlo.
Proactividad	A	Es la actitud en la que la persona asume el pleno control de su conducta de modo activo, lo que implica la toma de iniciativa en el desarrollo de acciones creativas para generar mejoras, haciendo prevalecer la libertad de elección sobre las circunstancias de la vida. Implica asumir la responsabilidad de hacer que las cosas sucedan.
Responsabilidad	A	Hace referencia al compromiso, a un alto sentido del deber, al cumplimiento de las obligaciones en las diferentes situaciones de la vida.
Tolerancia	C	Mantenimiento firme del carácter bajo presión y/o oposición. Se traduce en

		respuestas controladas en situaciones de estrés.
Trabajo en equipo	A	Implica la intención de colaborar y cooperar con otros, formar parte del grupo, trabajar juntos.
Toma de decisiones	A	Capacidad para elegir entre varias alternativas, aquellas que son más viables para la consecución de los objetivos, basándose en un análisis exhaustivo de los posibles efectos y riesgos así como posibilidades de implantación.

Fuente: Diccionario de Competencias Martha Alles

Autor: Elba Onofa

Para la elaboración de este Diccionario se consideraron los cargos existentes en la Empresa y además se revisó el texto Diccionario de Competencias de Martha Alles.

Además, el Diccionario de Competencias desarrollado, fue validado por la Gerencia General de la Empresa Automotores Continental S.A.

5.4 Propuesta de elaboración perfiles de competencias

La creación de los perfiles por competencia se deberá realizar a todos los cargos existentes en la Empresa Automotores Continental S.A., en los cuales se deben definir claramente las actividades, la misión del puesto, la responsabilidad, los conocimientos, la instrucción y la experiencia laboral.

La elaboración de los perfiles de cargo ayudará a la Empresa a realizar el *proceso de reclutamiento, selección de acuerdo a las necesidades reales de la Empresa, considerando los requisitos particulares exigidos para el cumplimiento de las tareas de un empleado dentro de la Empresa así como instrucción, nivel de estudios, experiencia, conocimientos destrezas y habilidades, características personales requeridas.

Objetivo

El objetivo de la creación de los perfiles de cargo en la Empresa Automotores Continental S.A., es crear un instrumento que contenga información que ayude a la gestión del talento humano a realizar un proceso de selección acorde a las verdaderas necesidades de la institución, identificando en las actividades esenciales, experiencia, conocimientos, competencias, habilidades, destrezas e, instrucción que necesita cada cargo.

Gráfico 13 Perfil de Cargo Presidente Ejecutivo

AUTOMOTORES CONTINENTAL		AUTOMOTORES CONTINENTAL S.A.	
DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO			
DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
CÓDIGO:		Nivel de Instrucción:	Tercer Nivel
DENOMINACIÓN:	Presidente Ejecutivo		
DEPARTAMENTO			
FECHA DE ELABORACIÓN		Educación Formal	Economía, Ingeniero en Administración de Empresas, Ingeniería Comercial.
MISIÓN		EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA	
Dirigir y controlar el funcionamiento de la Organización, tanto la matriz como las sucursales. Representar a la empresa en todos los negocios y contratos con terceros en relación con el objeto de la Organización, también convoca y preside las reuniones de la Junta Directiva.		Tiempo de Experiencia:	4 años
		Especificidad de la Experiencia:	Dirección y administración de Empresas.
ACTIVIDADES ESENCIALES		CONOCIMIENTOS	COMPETENCIAS
			NIVEL
			A B C
Ejercer la representación legal de la empresa		Capacidad Analítica	Pensamiento Estratégico
			x
Presidir las sesiones de la Asamblea y de la Junta Directiva, suscribiendo las respectivas actas.		Capacidad Analítica	Liderazgo
			x
Cumplir y hacer cumplir las decisiones adoptadas por la Asamblea y la Junta Directiva.		Liderazgo	Autocontrol
			x
Apoyar las actividades de la Empresa		Dirección de personas	Comunicación
			x
Firmar cheques en forma conjunta con cualquiera de los dignatarios: Vicepresidente y Tesorero otros.		Conducción de equipos de trabajo	Orientación a resultados
			x
Presentar a la Junta Directiva, el informe semestral de actividades		Legislación	Orientación al cliente interno y externo
			x
Sugerir a la Asamblea y a la Junta Directiva los medios y acciones que considere para la buena marcha de la gestión de la empresa			
CONDICIONES DE TRABAJO			
Base, comisión, bonificación y horas extras			
Beneficios de ley			
Seguro privado de vida y salud			
Plan celular para desarrollo de funciones			
Capacitaciones constantes avaladas por Chevrolet			
CAPACITACIÓN		RECLUTAMIENTO. SELECCIÓN	
Liderazgo		Trabajo en Equipo	
Planificación Estratégica Comunicación		Motivación, inspiración e incentivos	
Asertiva Manejo de Crisis Pensamiento		Sensibilización al Cambio Orientación	
Crítico Toma de Decisiones		hacia las Metas Instalación de valores	
		Inteligencia Emocional	

Fuente: Automotores Continental S.A.

Autor: Elba Onofa

Gráfico 14 Perfil de Cargo Gerente General

AUTOMOTORES CONTINENTAL S.A.					
DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO					
DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO					
CÓDIGO:					
DENOMINACIÓN:	Gerente General				
DEPARTAMENTO					
FECHA DE ELABORACIÓN					
INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA					
	Tercer Nivel				
	Nivel de Instrucción:				
	Educación Formal				
	Economía, Ingeniero en Administración de Empresas, Ingeniería Comercial.				
MISIÓN EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA					
Ejercer la representación legal, judicial y extrajudicial de la Empresa, es responsable ante el Directorio de la gestión administrativa, técnica y financiera.	Tiempo de Experiencia: 4 años				
	Especificad de la Gerencia y Administración de Empresas.				
ACTIVIDADES ESENCIALES					
	CONOCIMIEN				
	COMPETENCIAS				
	NIVEL				
	A B C				
Gestionar la Planificación estratégica de la organización, con las diferentes áreas administrativas y técnicas	Capacidad Analítica	Pensamiento Estratégico	x		
Organizar las atribuciones y responsabilidades de las diferentes áreas administrativas y técnicas de la organización y del personal que labora en la misma.	Capacidad Analítica	Liderazgo	x		
Establecer normas y leyes que contribuyan a mantener un buen ambiente laboral.	Liderazgo	Autocontrol	x		
Cumplir y hacer cumplir a los socios las disposiciones tomadas por la Asamblea General y el Consejo de Administración.	Dirección de personas	Comunicación	x		
Proporcionar la información que los socios le soliciten, jefes de área, entidades de gobierno y otros.	Conducción de equipos de	Orientación a resultados	x		
Representar judicial y extrajudicialmente a la empresa.	Legislación	Orientación al cliente interno y externo	x		
Ejecutar las observaciones de las auditorias que se realicen para mejorar la organización de la Empresa	Capacidad Analítica	Pensamiento Estratégico	x		
CONDICIONES DE TRABAJO					
Base, comisión, bonificación y horas extras					
Beneficios de ley					
Seguro privado de vida y salud					
Plan celular para desarrollo de funciones					
Capacitaciones constantes avaladas por Chevrolet					
CAPACITACIÓN			RECLUTAMIENTO. SELECCIÓN		
Liderazgo			Trabajo en Equipo		
Planificación Estratégica Comunicación Asertiva			Motivación, inspiración e		
Manejo de Crisis Pensamiento Crítico Toma de			incentivos Sensibilización al		
Decisiones			Cambio Orientación hacia las		
			Metas Instalación de valores		
			Inteligencia Emocional		

Fuente: Automotores Continental S.A.

Autor: Elba Onofa

Gráfico 15 Perfil de Cargo Contador

AUTOMOTORES CONTINENTAL		AUTOMOTORES CONTINENTAL S.A.				
DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO						
DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA				
CÓDIGO:		Nivel de Instrucción:	Tercer Nivel			
DENOMINACIÓN:	Contador					
DEPARTAMENTO		Educación Formal	Economía, Ingeniero en Administración de Empresas, Ingeniería Comercial, Ing. Financiero			
FECHA DE ELABORACIÓN						
MISIÓN		EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA				
Coordinar, supervisar y ejecutar los procesos y subprocesos financieros en base a las políticas y lineamientos, procedimientos y normativa vigente. Planificar las actividades referentes a los procesos asignados junto con el equipo de trabajo		Tiempo de Experiencia:	4 años en gestión financiera			
		Especificidad de la Experiencia:	Dirigir y administración Áreas Financieras			
ACTIVIDADES ESENCIALES		CONOCIMIEN	COMPETENCIAS	NIVEL		
Coordinar, supervisar y ejecutar las actividades planificadas o asignadas, de acuerdo a las políticas procedimientos y estándares de calidad requeridos		Liderazgo	Pensamiento Estratégico	A	B	C
				X		
Evaluar de manera continua el trabajo realizado con el objetivo de dar un mejoramiento continua a los procesos de manera conjunta con el equipo de trabajo		Capacidad Analítica	Liderazgo	A	B	C
				X		
Proponer e implementar políticas y procedimientos que permitan optimizar el manejo contable institucional		Liderazgo	Autocontrol	A	B	C
					X	
Organizar las actividades planificadas y asignadas de acuerdo a los tiempos previstos		Dirección de personas	Comunicación	A	B	C
CONDICIONES DE TRABAJO						
Base, comisión, bonificación y horas extras Beneficios de ley Seguro privado de vida y salud Plan celular para desarrollo de funciones Capacitaciones constantes avaladas por Chevrolet						
		RECLUTAMIENTO. SELECCIÓN				
Liderazgo Planificación Estratégica Comunicación Asertiva Manejo de Crisis Pensamiento Crítico Toma de Decisiones		Trabajo en Equipo Motivación, inspiración e incentivos Sensibilización al Cambio Orientación hacia las Metas Instalación de valores Inteligencia Emocional				

Fuente: Automotores Continental S.A.

Autor: Elba Onofa

Gráfico 16 Perfil de Cargo Gerente de Servicios

AUTOMOTORES CONTINENTAL S.A.		AUTOMOTORES CONTINENTAL S.A.	
DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO			
DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
CÓDIGO:		Nivel de Instrucción:	Tercer Nivel
DENOMINACIÓN:	Gerente de Servicios	Título Requerido:	
DEPARTAMENTO			
FECHA DE ELABORACIÓN		Educación Formal	Economía, Ingeniero en Administración de Empresas, Ingeniería Comercial,
MISIÓN		EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA	
Analizar y ejecutar los procesos y subprocesos de servicios administrativos en base a las políticas, lineamientos procedimientos y normativa vigente	Tiempo de Experiencia:	Mínimo 4 años en gestión financiera	
	Especificidad de la Experiencia:	Gerenciar y administración Áreas de servicios generales adquisiciones o marketing	
ACTIVIDADES ESENCIALES	CONOCIMIENTO	COMPETENCIAS	NIVEL
			A B C
Coordinar, supervisar y ejecutar las actividades de servicios, planificadas o asignadas, de acuerdo a las políticas procedimientos y estándares de calidad requeridos de marketing	Liderazgo	Pensamiento Estratégico	x
Evaluar de manera continua el trabajo realizado con el objetivo de dar un mejoramiento continua a los procesos de Servicios, de manera conjunta con el equipo de trabajo	Capacidad Analítica	Liderazgo	x
Proponer e implementar políticas y procedimientos que permitan optimizar las diferentes necesidades de servicios de la organización	Liderazgo	Autocontrol	x
Organizar las actividades planificadas y asignadas de acuerdo a los tiempos previstos en los planes de servicios	Dirección de personas	Liderazgo	x
CONDICIONES DE TRABAJO			
Base, comisión, bonificación y horas extras Beneficios de ley Seguro privado de vida y salud Plan celular para desarrollo de funciones Capacitaciones constantes avaladas por Chevrolet			
CAPACITACIÓN		RECLUTAMIENTO. SELECCIÓN	
Liderazgo Planificación Estratégica Comunicación Asertiva Manejo de Crisis Pensamiento Crítico Toma de Decisiones		Trabajo en Equipo Motivación, inspiración e incentivos Sensibilización al Cambio Orientación hacia las Metas Instalación de valores Inteligencia Emocional	

Fuente: Automotores Continental S.A.

Autor: Elba Onofa

Gráfico 17 Perfil de Cargo Gerente Nacional de Repuestos

AUTOMOTORES CONTINENTAL		AUTOMOTORES CONTINENTAL S.A.	
DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO			
DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
CÓDIGO:		Nivel de Instrucción:	Tercer Nivel
DENOMINACIÓN:	Gerente Nacional de Repuestos		
DEPARTAMENTO			
FECHA DE ELABORACIÓN		Educación Formal	Ingeniero Mecánico
MISIÓN		EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA	
Analizar y ejecutar los procesos y subprocesos de abastecimiento de repuestos en base a las políticas, lineamientos procedimientos y normativa vigente		Tiempo de Experiencia:	2 años
		Especificidad de la Experiencia:	Gerenciar y administración bodegas
ACTIVIDADES ESENCIALES		CONOCIMIENTO	COMPETENCIAS
		NIVEL	
		A B C	
Planificar las actividades referentes a la provisión de repuestos, conforme los procesos asignados junto con el equipo de trabajo.	Liderazgo	Pensamiento Estratégico	x
Organizar y dar seguimiento al cumplimiento de las actividades planificadas de acuerdo a los tiempos previstos para la dotación y provisión de repuestos	Capacidad Analítica	Liderazgo	x
Coordinar, supervisar e integrar los procesos asignados relacionados con la provisión y abastecimiento de repuestos de acuerdo a las políticas procedimientos y estándares de calidad requeridos	Liderazgo	Autocontrol	x
Analizar y dar contestación a informes, reportes y documentos relacionados con la provisión y abastecimiento de repuestos solicitados	Liderazgo	Autocontrol	x
Asesorar en el desarrollo e implementación de herramientas técnicas para la optimización en la gestión de servicio de provisión de repuestos	Conducción de equipos de trabajo	Orientación a resultados	x x
CONDICIONES DE TRABAJO			
Base, comisión, bonificación y horas extras			
Beneficios de ley			
Seguro privado de vida y salud			
Plan celular para desarrollo de funciones			
Capacitaciones constantes avaladas por Chevrolet			
CAPACITACIÓN		RECLUTAMIENTO. SELECCIÓN	
Liderazgo		Trabajo en Equipo	
Planificación Estratégica		Motivación, inspiración e incentivos	
Comunicación Asertiva Manejo de Crisis Pensamiento Crítico Toma de Decisiones		Sensibilización al Cambio Orientación hacia las Metas Instalación de valores	
		Inteligencia Emocional	

Fuente: Automotores Continental S.A.

Autor: Elba Onofa

Gráfico 18 Perfil de Cargo Gerente de Accesorios

AUTOMOTORES CONTINENTAL		AUTOMOTORES CONTINENTAL S.A.	
DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO			
DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
CÓDIGO:		Nivel de Instrucción:	Tercer Nivel
DENOMINACIÓN:	Gerente de Accesorios		
DEPARTAMENTO			
FECHA DE ELABORACIÓN		Educación Formal	Ingeniero Mecánico
MISIÓN		EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA	
Analizar y ejecutar los procesos y subprocesos de abastecimiento de accesorios en base a las políticas, lineamientos procedimientos y normativa vigente		Tiempo de Experiencia:	2 años
		Especificidad de la Experiencia:	Gerenciar y administración bodegas
ACTIVIDADES ESENCIALES		CONOCIMIENTO	COMPETENCIAS
		NIVEL	
		A B C	
Planificar las actividades referentes a la provisión de accesorios, conforme los procesos asignados junto con el equipo de trabajo.		Liderazgo	Pensamiento Estratégico
			x
Organizar y dar seguimiento al cumplimiento de las actividades planificadas de acuerdo a los tiempos previstos para la dotación y provisión de accesorios.		Capacidad Analítica	Liderazgo
			x
Coordinar, supervisar e integrar los procesos asignados relacionados con la provisión y abastecimiento de accesorios de acuerdo a las políticas procedimientos y estándares de calidad requeridos		Liderazgo	Autocontrol
			x
Analizar y dar contestación a informes, reportes y documentos relacionados con la provisión y abastecimiento de accesorios solicitados		Liderazgo	Autocontrol
Asesorar en el desarrollo e implementación de herramientas técnicas para la optimización en la gestión de servicio de provisión de accesorios		Conducción de equipos de trabajo	Orientación a resultados
			x
CONDICIONES DE TRABAJO			
Base, comisión, bonificación y horas extras			
Beneficios de ley			
Seguro privado de vida y salud			
Plan celular para desarrollo de funciones			
Capacitaciones constantes avaladas por Chevrolet			
CAPACITACIÓN		RECLUTAMIENTO. SELECCIÓN	
Liderazgo		Trabajo en Equipo	
Planificación Estratégica		Motivación, inspiración e incentivos	
Comunicación Asertiva Manejo de Crisis Pensamiento Crítico Toma de Decisiones		Sensibilización al Cambio Orientación hacia las Metas Instalación de valores	
		Inteligencia Emocional	

Fuente: Automotores Continental S.A.

Autor: Elba Onofa

Gráfico 19 Perfil de Cargo Gerente de Ventas

AUTOMOTORES CONTINENTAL		AUTOMOTORES CONTINENTAL S.A.		
DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO				
DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA		
CÓDIGO:		Nivel de Instrucción:	Tercer Nivel	
DENOMINACIÓN:	Gerente de Ventas			
DEPARTAMENTO				
FECHA DE ELABORACIÓN		Educación Formal	Ingeniero en Marketing	
MISIÓN		EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA		
Analizar y ejecutar los procesos y subprocesos relacionadas con ventas, en base a las políticas, lineamientos procedimientos y normativa vigente		Tiempo de Experiencia:	2 años	
		Especificidad de la Experiencia:	Gerenciar y Administración Áreas de Marketing	
ACTIVIDADES ESENCIALES		CONOCIMIENTO	COMPETENCIAS	
		NIVEL		
		A B C		
Planificar las actividades referentes a ventas, conforme los procesos asignados junto con el equipo de trabajo	Liderazgo	Pensamiento Estratégico	x	
Organizar y dar seguimiento al cumplimiento de las actividades planificadas de acuerdo a los tiempos previstos para vender	Capacidad Analítica	Liderazgo	x	
Coordinar, supervisar e integrar los procesos asignados relacionados con ventas de acuerdo a las políticas procedimientos y estándares de calidad requeridos	Liderazgo	Autocontrol		x
Analizar y dar contestación a informes, reportes y documentos relacionados ventas solicitadas	Liderazgo	Autocontrol		x
Asesorar en el desarrollo e implementación de herramientas técnicas para la optimización en la gestión de ventas	Conducción de equipos de trabajo	Orientación a resultados		x
CONDICIONES DE TRABAJO				
Base, comisión, bonificación y horas extras				
Beneficios de ley				
Seguro privado de vida y salud				
Plan celular para desarrollo de funciones				
Capacitaciones constantes avaladas por Chevrolet				
CAPACITACIÓN		RECLUTAMIENTO. SELECCIÓN		
Liderazgo		Trabajo en Equipo		
Planificación Estratégica		Motivación, inspiración e incentivos		
Comunicación Asertiva Manejo de Crisis Pensamiento Crítico		Sensibilización al Cambio Orientación hacia las Metas Instalación de valores		
Toma de Decisiones		Inteligencia Emocional		

Fuente: Automotores Continental S.A.

Autor: Elba Onofa

Gráfico 20 Perfil de Cargo Jefe Financiero

AUTOMOTORES CONTINENTAL		AUTOMOTORES CONTINENTAL S.A.				
DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO						
DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA				
CÓDIGO:		Nivel de Instrucción:	Tercer Nivel			
DENOMINACIÓN:	Jefe Financiero					
DEPARTAMENTO						
FECHA DE ELABORACIÓN		Educación Formal	Economía, Ingeniero en Administración de Empresas, Ingeniería Comercial, Ing. Financiero			
MISIÓN		EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA				
Coordinar, supervisar y ejecutar los procesos y subprocesos financieros en base a las políticas y lineamientos, procedimientos y normativa vigente. Planificar las actividades referentes a los procesos asignados junto con el equipo de trabajo		Tiempo de Experiencia:	Mínimo 4 años en gestión financiera			
		Especificidad de la Experiencia:	Dirigir y administración Áreas Financieras			
ACTIVIDADES ESENCIALES		CONOCIMIENTO	COMPETENCIAS			
Coordinar, supervisar y ejecutar las actividades financieras planificadas o asignadas, de acuerdo a las políticas procedimientos y estándares de calidad requeridos		Liderazgo	Pensamiento Estratégico	A	B	C
				x		
Evaluar de manera continua el trabajo realizado con el objetivo de dar un mejoramiento continua a los procesos financieros de manera conjunta con el equipo de trabajo		Capacidad Analítica	Liderazgo	A	B	C
				x		
Proponer e implementar políticas y procedimientos que permitan optimizar el manejo financiero de la Organización		Liderazgo	Autocontrol	A	B	C
					x	
Organizar las actividades financieras, planificadas y asignadas de acuerdo a los tiempos previstos		Dirección de personas	Comunicación	A	B	C
				x		
CONDICIONES DE TRABAJO						
Base, comisión, bonificación y horas extras						
Beneficios de ley						
Seguro privado de vida y salud						
Plan celular para desarrollo de funciones						
Capacitaciones constantes avaladas por Chevrolet						
CAPACITACIÓN			RECLUTAMIENTO. SELECCIÓN			
Liderazgo			Trabajo en Equipo			
Planificación Estratégica			Motivación, inspiración e incentivos			
Comunicación Asertiva Manejo de Crisis			Sensibilización al Cambio Orientación hacia las Metas Instalación de valores			
Pensamiento Crítico Toma de Decisiones			Inteligencia Emocional			

Fuente: Automotores Continental S.A.

Autor: Elba Onofa

Gráfico 21 Perfil de Cargo Asistente de Marketing

AUTOMOTORES CONTINENTAL		AUTOMOTORES CONINENTAL S.A.	
DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO			
DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
CÓDIGO:		Nivel de Instrucción:	Bachiller/Superior Estudiante
DENOMINACIÓN:	Asistente de Marketing		
DEPARTAMENTO			
FECHA DE ELABORACIÓN		Educación Formal	Bachiller en ciencias generales
MISIÓN		EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA	
Ejecutar los procesos y subprocesos administrativos relacionados con marketing en base a las políticas, lineamientos procedimientos v normativa vigente.		Tiempo de Experiencia:	2 años en gestión financiera
		Especificidad de la Experiencia:	Dirigir y administración Áreas Financieras
ACTIVIDADES ESENCIALES		CONOCIMIENTO	COMPETENCIAS
			A B C
Organizar las actividades administrativas relacionadas con marketing, asignadas de acuerdo a los tiempos previsto		Capacidad Analítica	Liderazgo
			x
Ejecutar las actividades administrativas de marketing, planificado o asignado, de acuerdo a las políticas, procedimientos v estándares de calidad requeridos.		Liderazgo	Autocontrol
			x
Analizar y dar contestación a informes, reportes y documentos solicitados		Ventas	
			x
Evaluar el trabajo realizado con el objetivo de dar un mejoramiento continua a los procesos administrativos relacionados con marketing		Capacidad Analítica	
CONDICIONES DE TRABAJO			
Base, comisión, bonificación y horas extras Beneficios de ley Seguro privado de vida y salud Plan celular para desarrollo de funciones Capacitaciones constantes avaladas por Chevrolet			
CAPACITACIÓN		RECLUTAMIENTO. SELECCIÓN	
Comunicación Asertiva Manejo de Crisis Pensamiento Crítico		Trabajo en Equipo Motivación, inspiración e incentivos Sensibilización al Cambio Orientación hacia las Metas Instalación de valores Inteligencia Emocional	

Fuente: Automotores Continental S.A.

Autor: Elba Onofa

Gráfico 22 Perfil de Cargo Asistente de Nómina

AUTOMOTORES CONTINENTAL		AUTOMOTORES CONTINENTAL S.A.	
DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO			
DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
CÓDIGO:		Nivel de Instrucción:	Bachiller/Estudiante
DENOMINACIÓN:	Asistente de Nómina		
DEPARTAMENTO		Educación Formal	Bachiller en ciencias generales
FECHA DE ELABORACIÓN			
MISIÓN		EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA	
Ejecutar los procesos y subprocesos administrativos relacionados con nómina en base a las políticas, lineamientos procedimientos v normativa vigente.		Tiempo de Experiencia:	Mínimo 1 año
		Especificidad de la Experiencia:	Procesos administrativos relacionados con nómina
ACTIVIDADES ESENCIALES		CONOCIMIENTO	COMPETENCIAS
		NIVEL	
		A B C	
Organizar las actividades administrativas relacionadas con nómina, asignadas de acuerdo a los tiempos previstos	Capacidad Analítica	Pensamiento Estratégico	x
Ejecutar las actividades administrativas de nómina, planificado o asignado, de acuerdo a las políticas, procedimientos v estándares de calidad requeridos.	Recursos Humanos	Comunicación	x
Analizar y dar contestación a informes, reportes y documentos solicitados	Remuneraciones	Pensamiento Matemático	x
Evaluar el trabajo realizado con el objetivo de dar un mejoramiento continuo a los procesos administrativos relacionados con nómina			
CONDICIONES DE TRABAJO			
Base, comisión, bonificación y horas extras			
Beneficios de ley			
Seguro privado de vida y salud			
Plan celular para desarrollo de funciones			
Capacitaciones constantes avaladas por Chevrolet			
CAPACITACIÓN		RECLUTAMIENTO. SELECCIÓN	
Comunicación Asertiva Manejo de Crisis Pensamiento Crítico		Trabajo en Equipo Motivación, inspiración e incentivos Sensibilización al Cambio Orientación hacia las Metas Instalación de valores Inteligencia Emocional	

Fuente: Automotores Continental S.A.

Autor: Elba Onofa


Gráfico 23 Perfil de Cargo Asistente de Talento Humano

AUTOMOTORES CONTINENTAL		AUTOMOTORES CONTINENTAL S.A.	
DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO			
DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
CÓDIGO:		Nivel de Instrucción:	Bachiller/Estudiante Universitaria
DENOMINACIÓN:	Asistente de Talento Humano		
DEPARTAMENTO			
FECHA DE ELABORACIÓN		Educación Formal	Bachiller en ciencias generales
MISIÓN		EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA	
Ejecutar los procesos y subprocesos administrativos relacionados con Talento Humano, en base a las políticas, lineamientos procedimientos v normativa vigente.		Tiempo de Experiencia:	Mínimo 1 año
		Especificidad de la Experiencia:	Procesos administrativos relacionados con nómina
ACTIVIDADES ESENCIALES		CONOCIMIENTO	COMPETENCIAS
			NIVEL
			A B C
Organizar las actividades administrativas relacionadas con Talento Humano, asignadas de acuerdo a los tiempos previstos		Capacidad Analítica	Pensamiento Estratégico
Ejecutar las actividades administrativas relacionadas a Talento Humano, planificado o asignado, de acuerdo a las políticas, procedimientos v estándares de calidad requeridos.		Capacidad Analítica	Pensamiento Estratégico
Analizar y dar contestación a informes, reportes y documentos solicitados		Capacidad Analítica	Comunicación
Evaluar el trabajo realizado con el objetivo de dar un mejoramiento continuo a los procesos administrativos de Talento Humano.		Capacidad Analítica	Comunicación
			x
CONDICIONES DE TRABAJO			
Base, comisión, bonificación y horas extras Beneficios de ley Seguro privado de vida y salud Plan celular para desarrollo de funciones Capacitaciones constantes avaladas por Chevrolet			
CAPACITACIÓN		RECLUTAMIENTO. SELECCIÓN	
Comunicación Asertiva Manejo de Crisis Pensamiento Crítico		Trabajo en Equipo Motivación, inspiración e incentivos Sensibilización al Cambio Orientación hacia las Metas Instalación de valores Inteligencia Emocional	

Fuente: Automotores Continental S.A.

Autor: Elba Onofa

Gráfico 24 Perfil de Cargo Asistente de Cobranzas

		AUTOMOTORES CONTINENTAL S.A.				
DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO						
DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA				
CÓDIGO:		Nivel de Instrucción:	Estudiante o Egresado			
DENOMINACIÓN:	Asistente de Cobranzas					
DEPARTAMENTO		Educación Formal	Ing. En Gestión Empresarial, Ing. Comercial, Administración de Empresas, o afines			
FECHA DE ELABORACIÓN						
MISIÓN		EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA				
Planificar, participar y ejecutar las actividades necesarias para el cumplimiento de las metas trazadas dentro del proceso de cartera y que contribuyan al logro de los objetivos de la organización		Tiempo de Experiencia:	2 años			
		Especificad de la Experiencia:	Experiencia en gestión de cobranza			
ACTIVIDADES ESENCIALES		CONOCIMIENTO	COMPETENCIAS	NIVEL		
				A	B	C
Monitorear constantemente el estado de las cuentas de los cliente		Análisis de créditos y cartera	Proactivo			
Realizar la gestión efectiva de cobro tanto de clientes cuyas cuentas se encuentran vencidas como aquellas que están por vencer		Aplicación de retenciones	Trabajo bajo a la presión			
Mantener un alto nivel de recuperación de cartera		Notas de débito y crédito	Adaptable al cambio			
Presentar informes de cartera y reportes que le solicite la gerencia.		Revisión de cierres de cajas	Capacidad de trabajo en equipo	x		
Cumplir con los procesos administrativos e informáticos para el ingreso de cobros realizados.		Manejo y control de reportes	Responsable	x		
			Capacidad de aprendizaje		x	
			Pensamiento analítico	x		
CONDICIONES DE TRABAJO						
Base, comisión, bonificación y horas extras						
Beneficios de ley						
Seguro privado de vida y salud						
Plan celular para desarrollo de funciones						
Capacitaciones constantes avaladas por Chevrolet						
CAPACITACIÓN		RECLUTAMIENTO. SELECCIÓN				
Administración de crédito		Trabajo en Equipo				
Bases de crédito		Motivación,				
Atención al cliente		Sensibilización al Cambio				
Pensamiento Crítico		Inteligencia Emocional				
Toma de Decisiones						

Fuente: Automotores Continental S.A.

Autor: Elba Onofa

Gráfico 25 Perfil de Cargo Asistente de Cobranzas

AUTOMOTORES CONTINENTAL		AUTOMOTORES CONTINENTAL S.A.	
DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO			
DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
CÓDIGO:		Nivel de Instrucción:	Tercer Nivel cursando
DENOMINACIÓN:	Auxiliar Contable	Título Requerido:	Tenólogo en Contabilidad Ing. Comercial
DEPARTAMENTO			
FECHA DE ELABORACIÓN		Educación Formal	Administración, Contabilidad.
MISIÓN		EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA	
Brindar apoyo al Contador General en el registro de asientos contables, facilitando la información necesaria para análisis financieros.		Tiempo de Experiencia:	2 años
		Especificidad de la Experiencia:	Procesos contables, Elaboración de balances, documentos de registro. Archivo.
ACTIVIDADES ESENCIALES		CONOCIMIENTO	COMPETENCIAS
			NIVEL
			A B C
Registrar diariamente los asientos contables.	Matemática básica	Responsabilidad	x
Llevar en forma clara los libros de bancos y realizar las conciliaciones.	Manejo de sistemas informáticos	Trabajo en equipo	x
Ingresar la información de los proveedores	Manejo de retenciones IVA	Orientación al cliente interno y externo	X
Elaborar la documentación pertinente para declaraciones al SRI y otras instituciones de gobierno.	Manejo De comprobantes contable	Orientación a resultados	x
Realizar diariamente el archivo de los documentos que ingresen por concepto de transacciones contables.	Conciliaciones bancarias	Integridad	x
	Manejo de cuentas por cobrar y pagar	Trabajo bajo presión	x
		Autocontrol	x
CONDICIONES DE TRABAJO			
Base, comisión, bonificación y horas extras Beneficios de ley Seguro privado de vida y salud Plan celular para desarrollo de funciones Capacitaciones constantes avaladas por Chevrolet			
CAPACITACIÓN		RECLUTAMIENTO. SELECCIÓN	
Facturación Electrónica Gestión de Clientes Gestión Financiera Gestión Legal Proceso de Visualización Velocidad en la capacidad de respuesta		Trabajo en Equipo Motivación, Sensibilización al Cambio Inteligencia Emocional	

Fuente: Automotores Continental S.A.

Autor: Elba Onofa

Gráfico 26 Perfil de Cargo Coordinador de Bodega

AUTOMOTORES CONTINENTAL		AUTOMOTORES CONTINENTAL S.A.	
DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO			
DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
CÓDIGO:		Nivel de Instrucción:	Tercer Nivel
DENOMINACIÓN:	Coordinador de Bodega	Título Requerido:	Ingeniero Comercial, Administración de empresas
DEPARTAMENTO			
FECHA DE ELABORACIÓN		Educación Formal	Administración de Empresas, Manejo de Personal
MISIÓN		EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA	
Administrar las bodegas siendo el responsable en la recepción, almacenamiento y distribución de los bienes adquiridos por la Empresa		Tiempo de Experiencia:	2 años
		Especificad de la Experiencia:	Experiencias en Administración de Bodegas Experiencia en herramientas informáticas Microsoft
ACTIVIDADES ESENCIALES		CONOCIMIENTO	COMPETENCIAS
			NIVEL
			A B C
Responsable de Dirigir y Administrar las diferentes Bodegas a su cargo		Manejo de bodegas	Responsabilidad
			x
Control de procesos internos de las bodegas.		Administración de inventarios	Habilidad numérica
			x
Monitorear y controlar la labor de encargados de bodega		Herramientas informáticas	Orientación al cliente interno y externo
			x
Evaluar permanente de los sistemas de almacenaje, recepción y distribución de productos		Manejo de personal	Orientación a resultados
			x
Supervisar al personal a su cargo			Integridad
			x
Elaborar informes			Trabajo bajo presión
			x
CONDICIONES DE TRABAJO			
Base, comisión, bonificación y horas extras			
Beneficios de ley			
Seguro privado de vida y salud			
Plan celular para desarrollo de funciones			
Capacitaciones constantes avaladas por Chevrolet			
CAPACITACIÓN		RECLUTAMIENTO. SELECCIÓN	
Liderazgo		Trabajo en Equipo	
Gestión de inventarios		Sensibilización al Cambio	
Manejo integral de Bodegas		Orientación hacia las Metas	
Seguridad de Bodegas		Motivación, inspiración	
		Inteligencia Emocional	
		Comunicación Asertiva	

Fuente: Automotores Continental S.A.

Autor: Elba Onofa

Gráfico 27 Perfil de Cargo Asistente de Bodega

AUTOMOTORES CONTINENTAL		AUTOMOTORES CONTINENTAL S.A.	
DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO			
DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
CÓDIGO:		Nivel de Instrucción:	Egresado / Estudiante
DENOMINACIÓN:	Asistente de Bodega	Título Requerido:	Ingeniería Comercial, Administración de empresas
DEPARTAMENTO			
FECHA DE ELABORACIÓN		Educación Formal	Administración de Empresas, Manejo de Personal
MISIÓN		EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA	
Ejecutar labores relacionadas con la recepción, clasificación, almacenaje y despacho de suministros, materiales, herramientas, equipo y otras mercaderías		Tiempo de Experiencia:	1 año
		Especificidad de la Experiencia:	Experiencias en manejo de bodegas
ACTIVIDADES ESENCIALES		CONOCIMIENTO	COMPETENCIAS
		NIVEL	
		A B C	
Recibe, revisa y organiza los materiales y equipos adquirido	Manejo de bodegas	Responsabilidad	x
Colabora en la clasificación, codificación y rotulación de materiales y equipos que ingresan	Administración de inventarios	Organización	x
Despachar despacha las requisiciones de materiales y equipos de las unidades de la Institución.	Herramientas informáticas	Habilidad numérica	x
Custodia la mercancía existente en la bodega	Manejo de personal	Orientación al cliente interno y externo	x
Participar en los inventarios físicos parciales y generales que se efectúan en los despachos		Integridad	x
Atender y resolver consultas de sus superiores, compañeros y usuarios		Trabajo bajo presión	x
CONDICIONES DE TRABAJO			
Base, comisión, bonificación y horas extras Beneficios de ley Seguro privado de vida y salud Plan celular para desarrollo de funciones Capacitaciones constantes avaladas por Chevrolet			
CAPACITACIÓN		RECLUTAMIENTO. SELECCIÓN	
Gestión de inventarios Manejo integral de Bodegas Seguridad de Bodegas		Trabajo en Equipo Sensibilización al Cambio Orientación hacia las Metas Motivación Comunicación Asertiva	

Fuente: Automotores Continental S.A.

Autor: Elba Onofa

Gráfico 28 Perfil de Cargo Coordinador de Taller

AUTOMOTORES CONTINENTAL S.A.					
DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO					
DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO					
CÓDIGO:					
DENOMINACIÓN:	Coordinador de Taller				
DEPARTAMENTO					
FECHA DE ELABORACIÓN					
INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA					
Nivel de Instrucción:	Tercer Nivel				
Título Requerido:	Técnico, Ingeniero				
Educación Formal	Mecánico Automotriz				
MISIÓN					
Aportar significativamente al crecimiento de la empresa, ejecutando las estrategias definidas, para obtener los resultados en ventas, rentabilidad y satisfacción al cliente					
EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA					
Tiempo de Experiencia:	3				
Especificidad de la Experiencia:	Conocimientos técnicos de				
ACTIVIDADES ESENCIALES					
CONOCIMIENTO					
COMPETENCIAS					
NIVEL					
A B C					
Planificar los trabajos del taller, asignando técnicos y recursos de acuerdo al tipo de trabajo a realizarse	Mecánica a Diesel	Planificación	X		
Controlar el cumplimiento de los tiempos ofrecidos y la calidad de los mismos	Mecánica a Gasolina	Organización	x		
Asegurar la facturación, verificando que todos los costos asociados a cada trabajo, estén incluidos y el margen de cada factura sea el predefinido	Manejo de computadora Y software de mantenimiento mecánico	Toma de decisiones	X		
Manejar la relación con los clientes para asegurar su satisfacción con el servicio: responder llamadas, solucionar problemas, dar seguimiento a los mismos	Manejo de Lasser Scanner	Orientación al cliente interno y externo	x		
Manejar la relación con los proveedores locales.	Riesgos que involucran los diferentes trabajos	Control del tiempo	x		
Cumplir con las normas y procedimientos de seguridad establecidos por la empresa	Medidas de precaución para realizar los trabajos	Trabajo bajo presión	x		
CONDICIONES DE TRABAJO					
Base, comisión, bonificación y horas extras					
Beneficios de ley					
Seguro privado de vida y salud					
Plan celular para desarrollo de funciones					
Capacitaciones constantes avaladas por Chevrolet					
CAPACITACIÓN					
RECLUTAMIENTO. SELECCIÓN					
Liderazgo	Trabajo en Equipo				
Actualización de mecánica de vehículos automotores	Sensibilización al Cambio				
Relaciones Publicas	Orientación hacia las Metas				
	Motivación				
	Comunicación Asertiva				

Fuente: Automotores Continental S.A.

Autor: Elba Onofa

Gráfico 29 Perfil de Cargo Ejecutivo de Ventas

AUTOMOTORES CONTINENTAL		AUTOMOTORES CONTINENTAL S.A.							
DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO									
DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA							
CÓDIGO:		Nivel de Instrucción:	Educación Superior Deseable						
DENOMINACIÓN:	Ejecutivo de Ventas	Título Requerido:	Técnico, Ingeniero						
DEPARTAMENTO									
FECHA DE ELABORACIÓN		Educación Formal	Administración de Empresas, Marketing						
MISIÓN		EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA							
Cumplir y superar las metas de número de clientes y negocios promovidos por la concesionario, con una clara orientación a entregar una experiencia de venta que supere constantemente las expectativas de todos nuestros clientes y garantice los intereses, políticas y procedimientos vigentes de esta empresa		Tiempo de Experiencia:	1						
		Especificidad de la Experiencia:	Ventas en el sector automotriz						
ACTIVIDADES ESENCIALES		CONOCIMIENTOS		COMPETENCIAS			NIVEL		
Conoce proceso de ventas de la sucursal		Computación	Planificación		X				
Conoce formas de pago y manejo de valores Conoce precios y ofertas de la competencia		Administración de créditos	Organización		x				
Conoce las marcas y autos que hay en Salón de Ventas, además de las Marcas y sucursales con que cuenta la Empresa		Gestión de seguros	Capacidad de Negociación		X				
Aprobar los trabajos realizados por los mecánicos		Gestión en ventas	Empatía					x	
Conoce temas mecánicos y de accesorios básicos para responder las o dudas al cliente			Asertividad					x	
Cumplir con las normas y procedimientos de seguridad establecidos por la empresa			Trabajo bajo presión		x				
CONDICIONES DE TRABAJO									
Base, comisión, bonificación y horas extras Beneficios de ley Seguro privado de vida y salud Plan celular para desarrollo de funciones Capacitaciones constantes avaladas por Chevrolet									
CAPACITACIÓN					RECLUTAMIENTO. SELECCIÓN				
Liderazgo Ventas Relaciones Publicas					Trabajo en Equipo Sensibilización al Cambio Orientación hacia las Metas Motivación Comunicación Asertiva				

Fuente: Automotores Continental S.A.

Autor: Elba Onofa

Gráfico 30 Perfil de Cargo Jefe de Crédito y Cobranzas

AUTOMOTORES CONTINENTAL		AUTOMOTORES CONTINENTAL S.A.	
DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO			
DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
CÓDIGO:		Nivel de Instrucción:	Superior
DENOMINACIÓN:	Jefe de Crédito y Cobranzas	Título Requerido:	Contador Público, Ing, Administración
DEPARTAMENTO			
FECHA DE ELABORACIÓN		Educación Formal	Ing. En Gestión Empresarial, Ing. Comercial, Administración de Empresas, o afines
MISIÓN		EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA	
Es el responsable de asignar los respectivos créditos a clientes, o bien deudores diversos en un corto o mediano plazo, para el rápido financiamiento reportando a tiempo la contabilidad de lo que se cobra		Tiempo de Experiencia:	2 años
		Especificidad de la Experiencia:	Experiencia en Gestión de crédito y cobranzas
ACTIVIDADES ESENCIALES		CONOCIMIENTO	COMPETENCIAS
			NIVEL
			A B C
Establecer, coordinar, dirigir un plan adecuado para el control de créditos		Contabilidad	Proactivo
			x
Mantener el control de los créditos que se asignan		Flujo de caja	Dinámico
			x
Determinar a los clientes o deudores que se le podrá asignar crédito		Notas de débito y crédito	Adaptable al cambio
			x
Determinar el plazo de los créditos		Revisión de cierres de cajas	Facilidad de palabra
			x
Realizar planes óptimos de cobros de créditos		Manejo y control de reportes	Trabajo en equipo
			x
			Capacidad de aprendizaje
			x
CONDICIONES DE TRABAJO			
Base, comisión, bonificación y horas extras			
Beneficios de ley			
Seguro privado de vida y salud			
Plan celular para desarrollo de funciones			
Capacitaciones constantes avaladas por Chevrolet			
CAPACITACIÓN		RECLUTAMIENTO. SELECCIÓN	
Liderazgo		Trabajo en Equipo	
Excel avanzado		Motivación,	
Bases de crédito		Sensibilización al Cambio	
Contabilidad General		Inteligencia Emocional	

Fuente: Automotores Continental S.A.

Autor: Elba Onofa

Gráfico 31 Perfil de Cargo de Jefe de Enderezada y Pintura

AUTOMOTORES CONTINENTAL		AUTOMOTORES CONTINENTAL S.A.			
DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO					
DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA			
CÓDIGO:		Nivel de Instrucción:	Superior		
DENOMINACIÓN:	Jefe de Enderezada y Pintura	Título Requerido:	Ingeniero o Tecnólogo		
DEPARTAMENTO					
FECHA DE ELABORACIÓN		Educación Formal	Mecánico Automotriz o afines		
MISIÓN		EXPERIENCIA LABORAL REQUE			
Planificar, participar y ejecutar las actividades necesarias para el cumplimiento de las metas trazadas dentro del proceso de cartera y que contribuyan al logro de los objetivos de la organización		Tiempo de Experiencia:	3 años		
		Especificidad de la Experiencia:	Coordinador o Supervisor de taller		
ACTIVIDADES		CONOCIMIENTO	COMPETENCIAS		
			NIVEL		
			A	B	C
Cumplir y hacer cumplir los procesos técnicos y administrativos del área de servicios		Análisis de créditos y cartera	Proactivo		
Administrar los recursos humanos y de infraestructura disponibles en el taller con la finalidad de maximizar su utilización		Aplicación de retenciones	Vocación de servicio		
Controlar el estado de las ordenes de reparación abiertas para asegurar la oportunidad del cierre de las mismas.		Notas de débito y crédito	Adaptable al cambio		
Supervisar la gestión realizada por el personal técnico en los plazos previstos y con eficacia		Revisión de cierres de cajas	Relaciones interpersonales		
Monitorear la utilización de la infraestructura de la agencia, para mantenerla organizada y con un flujo de trabajo adecuado en la agencia		Manejo y control de reportes	Trabajo en equipo		
			Liderazgo		
CONDICIONES DE TRABAJO					
Base, comisión, bonificación y horas extras					
Beneficios de ley					
Seguro privado de vida y salud					
Plan celular para desarrollo de funciones					
Capacitaciones constantes avaladas por Chevrolet					
CAPACITACIÓN		RECLUTAMIENTO. SELECCIÓN			
Actualización en procesos de enderezada y pintura		Trabajo en Equipo			
Atención al cliente		Motivación,			
Liderazgo		Sensibilización al Cambio Inteligencia			
Toma de Decisiones		Emocional			

Fuente: Automotores Continental S.A.

Autor: Elba Onofa

Gráfico 32 Perfil de Cargo de Jefe de Sistemas

AUTOMOTORES CONTINENTAL		AUTOMOTORES CONTINENTAL S.A.	
DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO			
DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
CÓDIGO:		Nivel de Instrucción: Título Requerido:	Superior Ingeniería en sistemas, Administración de Sistemas de Computo
DENOMINACIÓN:	Jefe de Sistemas		
DEPARTAMENTO		Educación Formal	Tecnología en sistemas Ingeniería en sistemas
FECHA DE ELABORACIÓN			
MISIÓN		EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA	
Planear, organizar, establecer y mantener en operación los sistemas de información y el equipo de cómputo de las diferentes áreas administrativas que permitan el adecuado desempeño, modernización y simplificación del procesamiento de datos institucionales		Tiempo de Experiencia:	3 años
		Especificidad de la Experiencia:	Implementación de sistema de computo Planeación y desarrollo de sistema de redes
ACTIVIDADES ESENCIALES		CONOCIMIENTO	COMPETENCIAS
			NIVEL
			A B C
Poseer una experiencia técnica sólida en TI y una visión estratégica para la innovación y el cambio, son muy deseable para la plaza junto con las habilidades de administración	Coordinación de proyectos informáticos	Planear	x
Supervisar la correcta aplicación de mantenimiento de la red local	Inglés	Organizar	x
Coordinar el óptimo funcionamiento de los sistemas, correo electrónico, video conferencias y portales WEB	Habilidades computacionales	Dirigir	x
Elaborar planes de contingencia informáticos a nivel nacional		Capacidad de trabajo en equipo	x
Elaborar políticas y procedimientos de uso de sistemas y equipo de cómputo a nivel nacional		Resolución de conflictos	x
Mantener la integridad de datos y sistemas de información Institucionales		Coordinar	x
Establecer políticas institucionales en materia de licencias de uso del software			
CONDICIONES DE TRABAJO			
Base, comisión, bonificación y horas extras			
Beneficios de ley			
Seguro privado de vida y salud			
Plan celular para desarrollo de funciones			
Capacitaciones constantes avaladas por Chevrolet			
CAPACITACIÓN		RECLUTAMIENTO. SELECCIÓN	
Liderazgo		Trabajo en Equipo	
Programación		Motivación	
Project		Sensibilización al Cambio	
Toma de Decisiones			

Fuente: Automotores Continental S.A.

Autor: Elba Onofa

Gráfico 33 Perfil de Cargo Asistente de Sistemas

AUTOMOTORES CONTINENTAL		AUTOMOTORES CONTINENTAL S.A.	
DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO			
DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
CÓDIGO:		Nivel de Instrucción:	Superior cursando Ingeniería en sistemas, Administración de Sistemas de Computo
DENOMINACIÓN:	Asistente de Sistemas	Título Requerido:	
DEPARTAMENTO			
FECHA DE ELABORACIÓN		Educación Formal	Tecnología en sistemas
MISIÓN		EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA	
Brindar soporte técnico y apoyar las diferentes actividades del departamento de IT y Desarrollo		Tiempo de Experiencia:	3 años
Leer más:		Especificidad de la Experiencia:	Mantenimiento y reparación de computadores
ACTIVIDADES ESENCIALES		CONOCIMIENTO	COMPETENCIAS
		NIVEL	
		A B C	
Controla el funcionamiento de los equipos de computo	Mantenimiento de equipos informáticos	Actitud de servicio	x
Controla la calidad de la información procesada	Inglés	Responsabilidad	
Detecta las causas de interrupción en el procesamiento	Habilidades computacionales	Iniciativa	x
Leer más: http://www.estascontratado.com/blog/descriptores-de-puesto-para-plazas-corrigiendo-las-imperfecciones-de-los-datos	Manejo legal adecuado	Capacidad de trabajo en equipo	x
Realiza los procesos periódicos de backups (diarios, mensuales, semestrales) y efectuar			
Efectuar el almacenamiento interno y externo correspondiente			
Actualiza nuevas versiones de los aplicativos informáticos del en diferentes unidades de la empresa			
CONDICIONES DE TRABAJO			
Base, comisión, bonificación y horas extras			
Beneficios de ley			
Seguro privado de vida y salud			
Plan celular para desarrollo de funciones			
Capacitaciones constantes avaladas por Chevrolet			
CAPACITACIÓN		RECLUTAMIENTO. SELECCIÓN	
Programación		Trabajo en Equipo	
Inglés		Motivación	
Mantenimiento de computadoras		Sensibilización al Cambio	

Fuente: Automotores Continental S.A.

Autor: Elba Onofa

Gráfico 34 Perfil de Cargo Jefe de Ventas

AUTOMOTORES CONTINENTAL		AUTOMOTORES CONTINENTAL S.A.	
DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO			
DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
CÓDIGO:		Nivel de Instrucción:	Superior
DENOMINACIÓN:	Jefe de Ventas	Título Requerido:	Ingeniero
DEPARTAMENTO			
FECHA DE ELABORACIÓN		Educación Formal	Ingeniero en Administración
MISIÓN		EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA	
Administrar la fuerza de ventas a cargo motivando su productividad y bienestar. Realizar búsqueda de nuevos mercados garantizando el cumplimiento de meta de ventas.		Tiempo de Experiencia:	2 años
		Especificidad de la Experiencia:	Coordinación o Jefatura de ventas
ACTIVIDADES ESENCIALES		CONOCIMIENTO	COMPETENCIAS
			NIVEL
			A B C
Diseño de la estrategia propuesta de valor y ventajas competitivas de todos los productos de la empresa	Técnicas de venta	Negociador	x
Diseño de la política comercial	Relaciones publicas	Orientación hacia resultados	
Análisis estadístico y de mercad	Conocimiento de leyes vigentes	Iniciativa	x
Revisión de los precios de los productos y/o servicios que ofrecen		Capacidad de trabajo en equipo	x
Atención de cuentas clave, proyectos especiales y desarrollo constante de la cartera de clientes		Facilidad de palabra	x
Reportes a la Gerencia del avance mensual de ventas, avances del presupuesto, estimados de cierre y análisis de diferencias, así como la presentación de los mismos		Toma de decisiones	x
Supervisión, coordinación , motivación e integración del equipo de ventas		Pensamiento estratégico	X
CONDICIONES DE TRABAJO			
Base, comisión, bonificación y horas extras			
Beneficios de ley			
Seguro privado de vida y salud			
Plan celular para desarrollo de funciones			
Capacitaciones constantes avaladas por Chevrolet			
CAPACITACIÓN		RECLUTAMIENTO. SELECCIÓN	
Liderazgo		Trabajo en Equipo	
Relaciones Publicas		Motivación	
Técnicas de venta		Sensibilización al Cambio	

Fuente: Automotores Continental S.A.

Autor: Elba Onofa

Gráfico 35 Perfil de Cargo de Cajero

AUTOMOTORES CONTINENTAL		AUTOMOTORES CONTINENTAL S.A.	
DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO			
DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
CÓDIGO:		Nivel de Instrucción:	Superior cursando
DENOMINACIÓN:	Cajero	Título Requerido:	Ing. Finanzas
DEPARTAMENTO			
FECHA DE ELABORACIÓN		Educación Formal	Ingeniero en Administración , Finanzas
MISIÓN		EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA	
Garantizar las operaciones de una unidad de caja, efectuando actividades de recepción, entrega y custodia de dinero en efectivo, cheques, giros y demás documentos de valor, a fin de lograr la recaudación de ingresos a la institución y la cancelación de los pagos que correspondan a través de caja.		Tiempo de Experiencia:	3 años
		Especificidad de la Experiencia:	Operativo de Cajas
ACTIVIDADES ESENCIALES		CONOCIMIENTO	COMPETENCIAS
			NIVEL
			A B C
Registra directamente los movimientos de entrada y salida de dinero	Contabilidad General	Responsabilidad	x
Registra directamente los movimientos de entrada y salida de dinero	Técnicas en manejo de cajas	Orientación hacia resultados	
Elabora periódicamente relación de ingresos y egresos por caja	Procedimiento de cajas	Iniciativa	
Suministra a su superior los recaudos diarios del movimiento de caja	Programas computacionales dirigidos a cajas	Comunicación asertiva	x
Chequea que los montos de los recibos de ingreso por caja y depósitos bancarios coincidan		Facilidad de palabra	x
Atiende a las personas que solicitan información			
Mantiene en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía			
CONDICIONES DE TRABAJO			
Base, comisión, bonificación y horas extras			
Beneficios de ley			
Seguro privado de vida y salud			
Plan celular para desarrollo de funciones			
Capacitaciones constantes avaladas por Chevrolet			
CAPACITACIÓN		RECLUTAMIENTO. SELECCIÓN	
Contabilidad		Trabajo en Equipo	
Recursos humanos		Motivación	
Administración		Sensibilización al Cambio	
Atención al cliente			

Fuente: Automotores Continental S.A.

Autor: Elba Onofa

Gráfico 36 Perfil de Cargo Jefe Técnico Mecánico

AUTOMOTORES CONTINENTAL		AUTOMOTORES CONTINENTAL S.A.	
DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO			
DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
CÓDIGO:		Nivel de Instrucción:	Superior
DENOMINACIÓN:	Jefe Técnico Mecánico	Título Requerido:	Ingeniero, Técnico
DEPARTAMENTO			
FECHA DE ELABORACIÓN		Educación Formal	Ingeniero Mecánico Técnico Mecánico Automotriz
MISIÓN		EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA	
Proporcionar las actividades de mantenimiento preventivo y correctivo de los vehículos, asegurando que los servicio y refaccionamiento se realicen conforme a los requerimientos específicos de la orden de servicio		Tiempo de Experiencia:	3 años
		Especificad de la Experiencia:	Mantenimiento de programas de mantenimiento preventivo y correctivo
ACTIVIDADES ESENCIALES		CONOCIMIENTO	COMPETENCIAS
			NIVEL
			A B C
Realizar el mantenimiento preventivo y correctivo de los vehículos de acuerdo a los requerimientos de los clientes	Mecánica a diesel	Solución de problemas	x
Realizar el seguimiento de las reparaciones de acuerdo a través de las órdenes de servicio	Mecánica a gasolina	Orientación hacia resultados	x
Elabora la orden del servicio por cada vehículo que ingrese, especificando el tipo de mantenimiento requerido a realizar	Manejo de lasser y scanner	Manejo de personal	x
Coordinar de manera efectiva los proceso de mantenimiento, con las otras áreas involucradas en el proceso	Administración y control	Comunicación asertiva	x
Dirigir y controlar al equipo técnico a su cargo			
Realizar reportes de satisfacción y quejas de los clientes			
Supervisar el taller			
CONDICIONES DE TRABAJO			
Base, comisión, bonificación y horas extras			
Beneficios de ley			
Seguro privado de vida y salud			
Plan celular para desarrollo de funciones			
Capacitaciones constantes avaladas por Chevrolet			
CAPACITACIÓN		RECLUTAMIENTO. SELECCIÓN	
Liderazgo		Trabajo en Equipo	
Atención al cliente		Motivación	
Programas de mantenimiento preventivo y correctivo		Sensibilización al Cambio	

Fuente: Automotores Continental S.A.

Autor: Elba Onofa



Gráfico 37 Perfil de Cargo Asesor de Servicio Técnico

AUTOMOTORES CONTINENTAL		AUTOMOTORES CONTINENTAL S.A.	
DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO			
DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
CÓDIGO:		Nivel de Instrucción:	Superior cursando
DENOMINACIÓN:	Asesor de Servicio Técnico	Título Requerido:	Ingeniera, tecnología
DEPARTAMENTO			
FECHA DE ELABORACIÓN		Educación Formal	Mecánica, Administración, Comercial
MISIÓN		EXPERIENCIA LABORAL REQUE	
Diagnosticar y asesorar a los clientes sobre las necesidades de mantenimiento preventivo y correctivo de los vehículos, y establecer tiempos reales de entrega del servicio		Tiempo de Experiencia:	2 años
		Especificidad de la Experiencia:	Orientación al servicio
ACTIVIDADES	CONOCIMIENTOS	COMPETENCIAS	NIVEL
			A B C
Controlar constantemente el avance de los trabajos autorizados con el fin de mantener informado al cliente	Análisis de créditos y cartera	Comunicación efectiva	x
Conocer la disponibilidad de repuestos existentes en el taller	Aplicación de retenciones	Solución de conflictos	x
Conocer el nivel de carga del taller para la consecución de los trabajos	Notas de débito y crédito	Obtención de resultados	x
Verificar si todos los trabajos fueron ejecutados y si los vehículos se encuentran en condiciones para ser entregados	Revisión de cierres de cajas	Responsabilidad	x
Notificar de los imprevistos existentes dentro del mantenimiento	Manejo y control de reportes	Trabajo en equipo	x
Establecer contacto con el cliente y el taller		Tolerancia	x
CONDICIONES DE TRABAJO			
Base, comisión, bonificación y horas extras			
Beneficios de ley			
Seguro privado de vida y salud			
Plan celular para desarrollo de funciones			
Capacitaciones constantes avaladas por Chevrolet			
CAPACITACIÓN		RECLUTAMIENTO. SELECCIÓN	
Actualización en procesos de control de calidad		Trabajo en Equipo	
Atención al cliente		Motivación,	
		Sensibilización al Cambio	
		Inteligencia Emocional	

Fuente: Automotores Continental S.A.

Autor: Elba Onofa

Gráfico 38 Perfil de Cargo Asesor de Venta de vehículos

 		AUTOMOTORES CONTINENTAL S.A.			
DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO					
DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO			INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA		
CÓDIGO:		Asesor de Venta de vehículos	Nivel de Instrucción:	Superior cursando	
DENOMINACIÓN:			Título Requerido:	Ingeniero	
DEPARTAMENTO					
FECHA DE ELABORACIÓN			Educación Formal	Comercial, Marketing	
MISIÓN			EXPERIENCIA LABORAL REQUE		
Realizar ventas de vehículos, asesorando a los clientes, cumpliendo los presupuestos asignados, políticas y estándares de calidad			Tiempo de Experiencia:	2 años	
			Especificidad de la Experiencia:	Ventas	
ACTIVIDADES		CONOCIMIENTOS	COMPETENCIAS		NIVEL
Controlar constantemente el avance de los trabajos autorizados con el fin de mantener informado al cliente		Análisis de créditos	Negociación		A
					B
Conocer acerca marcas de autos que se comercializan, sus características, beneficios, garantías, con el fin de ofrecer la mejor solución al cliente		Manejo de office	Iniciativa		A
					B
Cumplir con el presupuesto la metas de venta establecidas		Técnicas de ventas	Liderazgo		A
					B
Verificar la confiabilidad del clientes crediticios			Orientación al logro		A
					B
Actualizarse en los precios de los vehículos de acuerdo al mercado			Tolerancia		A
					B
Conocer los precios , ofertas de la competencia			Trabajo bajo presión		A
					B
Conocer formas de pago					
CONDICIONES DE TRABAJO					
Base, comisión, bonificación y horas extras					
Beneficios de ley					
Seguro privado de vida y salud					
Plan celular para desarrollo de funciones					
Capacitaciones constantes avaladas por Chevrolet					
CAPACITACIÓN			RECLUTAMIENTO. SELECCIÓN		
Perfeccionamiento en ventas área automotriz			Trabajo en Equipo		
Atención al cliente			Motivación,		
			Sensibilización al Cambio		
			Inteligencia Emocional		

Fuente: Automotores Continental S.A.

Autor: Elba Onofa

Gráfico 39 Perfil de Cargo Jefe de Servicios

AUTOMOTORES CONTINENTAL		AUTOMOTORES CONTINENTAL S.A.	
ESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO			
DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
CÓDIGO:		Nivel de Instrucción: Título Requerido:	Superior cursando Ingeniero
DENOMINACIÓN:	Jefe de Servicios		
DEPARTAMENTO		Educación Formal	Ingeniero Mecánico, Administración de Empresas
FECHA DE ELABORACIÓN			
MISIÓN		EXPERIENCIA LABORAL REQUE	
Desarrollar estrategias comerciales y administrativas que potencialicen el servicio atendiendo las necesidades de los clientes y generando una operación rentable para la Empresa		Tiempo de Experiencia:	2 años
		Especificidad de la Experiencia:	Gestión de talleres
ACTIVIDADES	CONOCIMIENTOS	COMPETENCIAS	NIVEL
			A B C
Colaborar en la planificación, programación y coordinación de las actuaciones del personal bajo su dependencia, procurando que éstos dispongan de objetivos definidos para la realización de su trabajo	Análisis de créditos	Asertividad	x
Dirigir los medios humanos y técnicos de que dispone para la consecución de los objetivos fijados	Manejo de office	Resolución de conflictos	x
Programar las actividades, establecer los procesos de trabajo, coordinar, medir y supervisar las actuaciones del personal a su cargo	Técnicas de ventas	Servicio al Cliente	X
Participar activamente en la elaboración los Objetivos del Servicio		Orientación al logro	X
Responder con rapidez, de forma clara y simple, ante los problemas y situaciones, visualizando los cambios como oportunidades de mejora en los procesos			
CONDICIONES DE TRABAJO			
Base, comisión, bonificación y horas extras Beneficios de ley Seguro privado de vida y salud Plan celular para desarrollo de funciones Capacitaciones constantes avaladas por Chevrolet			
CAPACITACIÓN		RECLUTAMIENTO. SELECCIÓN	
Liderazgo Conocimientos de Mecánica Automotriz Atención al cliente		Trabajo en Equipo Motivación, Sensibilización al Cambio Inteligencia Emocional	

Fuente: Automotores Continental S.A.

Autor: Elba Onofa



Gráfico 40 Perfil de Cargo de Pintor

AUTOMOTORES CONTINENTAL S.A.		AUTOMOTORES CONTINENTAL S.A.	
DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO			
DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
CÓDIGO:		Nivel de Instrucción:	Bachiller/ Superior en curso
DENOMINACIÓN:	Pintor	Título Requerido:	Técnico
DEPARTAMENTO			
FECHA DE ELABORACIÓN		Educación Formal	Automotriz , Automoción
MISIÓN		EXPERIENCIA LABORAL REQUE	
Realizar trabajos de pintura de vehículos, de clientes de la Empresa cumpliendo los estándares de calidad, utilizando las técnicas, equipos materiales requeridos para asegurar el perfecto funcionamiento		Tiempo de Experiencia:	2 años
		Especificad de la Experiencia:	Pintura de Vehículos
ACTIVIDADES	CONOCIMIENTOS	COMPETENCIAS	NIVEL
			A B C
Conocer la orden de trabajo de acuerdo a lo solicitado por el asesor técnico	Uso de herramientas	Orientación al logro	x
Mezclar la pintura de acuerdo a las características del vehículo al que se brindara el servicio	Manejo de office	Iniciativa	x
Limpiar y preparar el auto para pintarlo	Mezcla de colores, barnices y otros elementos	Tolerancia	x
Pintar el vehículo y aplicar capas de laca, y otros revestimientos protectores		Trabajo bajo presión	x
Conocer las características de la pintura y los elementos de reparación que existan		Esfuerzo físico	x
Manejo de herramienta			
Manejo de cabinas de pintura			
CONDICIONES DE TRABAJO			
Base, comisión, bonificación y horas extras Beneficios de ley Seguro privado de vida y salud Plan celular para desarrollo de funciones Capacitaciones constantes avaladas por Chevrolet			
CAPACITACIÓN		RECLUTAMIENTO. SELECCIÓN	
Actualización en pintura de vehículos Utilización de nuevas herramientas para pintura		Trabajo en Equipo Motivación, Sensibilización al Cambio Inteligencia Emocional	

Fuente: Automotores Continental S.A.

Autor: Elba Onofa

Gráfico 41 Perfil de Cargo de Enderezador

 		AUTOMOTORES CONTINENTAL S.A.			
DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO					
DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA			
CÓDIGO:		Nivel de Instrucción:	Bachiller Técnico		
DENOMINACIÓN:	Enderezador	Título Requerido:	Automotriz, Enderezador		
DEPARTAMENTO					
FECHA DE ELABORACIÓN		Educación Formal	Mecánica Automotriz		
MISIÓN		EXPERIENCIA LABORAL REQUE			
Realizar ventas de repuestos y accesorios, asesorando a los clientes, cumpliendo los presupuestos asignados, políticas y estándares de calidad		Tiempo de Experiencia:	5 años		
		Especificidad de la Experiencia:	Reparación de carrocerías		
ACTIVIDADES	CONOCIMIENTOS	COMPETENCIAS	NIVEL		
			A	B	C
Reparación leves y medias de vehículos colisionados	Reparación de carrocerías	Proactividad	x		
Armar y desarmar paneles, asientos, tapicería	Cambio de piezas	Trabajo en equipo	x		
Armar y desarmar interiores y exteriores de vehículos	Manejo de herramientas	Organización		x	
Manejar equipos de desabollado, recogida de chapa, medición, suelda de punto	Manejo de equipos especializados	Habilidad manual	x		
Informar sobre el avance del trabajo al jefe inmediato					
CONDICIONES DE TRABAJO					
Base, comisión, bonificación y horas extras					
Beneficios de ley					
Seguro privado de vida y salud					
Plan celular para desarrollo de funciones					
Capacitaciones constantes avaladas por Chevrolet					
CAPACITACIÓN		RECLUTAMIENTO. SELECCIÓN			
Perfeccionamiento manejo de equipos especiales para enderezar vehículos		Trabajo en Equipo			
Seduridad Industrial		Motivación,			
		Sensibilización al Cambio			
		Inteligencia Emocional			

Fuente: Automotores Continental S.A.

Autor: Elba Onofa

Gráfico 42 Perfil de Cargo de Mecánico

AUTOMOTORES CONTINENTAL		AUTOMOTORES CONTINENTAL S.A.	
DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO			
DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
CÓDIGO:		Nivel de Instrucción:	Bachiller / Curso de mecánica
DENOMINACIÓN:	Mecánico	Título Requerido:	
DEPARTAMENTO			
FECHA DE ELABORACIÓN		Educación Formal	Curso de Mecánica
MISIÓN		EXPERIENCIA LABORAL REQUE	
Repara los vehículos de los clientes, utilizando las técnicas, equipos materiales requeridos para asegurar el perfecto funcionamiento		Tiempo de Experiencia:	3 años
		Especificad de la Experiencia:	Mecánica Automotriz
ACTIVIDADES	CONOCIMIENTOS	COMPETENCIAS	NIVEL
			A B C
Realizar la estimación y selección del material necesario para la ejecución de su trabajo	Mecánica y electricidad	Precisión	x
Efectúa mantenimiento y reparación de sistemas hidráulicos e inyección	Uso de herramientas	Habilidad manual	x
Efectúa cambios de bujías, filtros de gasolina, limpieza de carburador entre otros	Manejo de maquinaria mecánica, alineación y balanceo	Perseverancia	x
Chequea y revisa los danos de los vehículos y da informe al Jefe para su autorización de realizar el trabajo	Elaboración de inventarios	Orientación al logro	x
Realiza pedidos de materiales y repuestos en general		Pensamiento analítico	x
Verifica y prueba los vehículos una vez terminadas las reparaciones para constatar el funcionamiento		Trabajo bajo presión	x
Elabora reportes periódicos de las tareas asignadas		Control	
CONDICIONES DE TRABAJO			
Base, comisión, bonificación y horas extras Beneficios de ley Seguro privado de vida y salud Plan celular para desarrollo de funciones Capacitaciones constantes avaladas por Chevrolet			
CAPACITACIÓN		RECLUTAMIENTO. SELECCIÓN	
Mecánica y electricidad Manejo de herramientas Manejo de maquinarias		Trabajo en Equipo Motivación, Sensibilización al Cambio	

Fuente: Automotores Continental S.A.

Autor: Elba Onofa

Gráfico 43 Perfil de Cargo de Oficial de Cumplimiento

AUTOMOTORES CONTINENTAL		AUTOMOTORES CONTINENTAL S.A.	
DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO			
DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
CÓDIGO:		Nivel de Instrucción:	Superior
DENOMINACIÓN:	Oficial de Cumplimiento	Título Requerido:	Ingeniero
DEPARTAMENTO			
FECHA DE ELABORACIÓN		Educación Formal	Finanzas
MISIÓN		EXPERIENCIA LABORAL REQUE	
Controlar, revenir e inspeccionar las actividades relacionadas con el delito de lavado de activos		Tiempo de Experiencia:	3 años
		Especificad de la Experiencia:	Lavado de activos
ACTIVIDADES	CONOCIMIENTOS	COMPETENCIAS	NIVEL
			A B C
Desarrollo políticas de prevención de la empresa de acuerdo a la normativa vigente	Contabilidad	Liderazgo	x
Desarrollo políticas de prevención de la empresa de acuerdo a la normativa vigente	Auditoria	Responsabilidad	x
Controles a los procedimientos de control de lavado	Conocimientos de prevención de lavado de activos	Confiabilidad	x
Mejoras a los procedimientos de lavado de activo		Orientación al logros	x
Impartir capacitación sobre el lavado de activo			
CONDICIONES DE TRABAJO			
Base, comisión, bonificación y horas extras			
Beneficios de ley			
Seguro privado de vida y salud			
Plan celular para desarrollo de funciones			
Capacitaciones constantes avaladas por Chevrolet			
CAPACITACIÓN		RECLUTAMIENTO. SELECCIÓN	
Técnicas de prevención de lavado de activos		Trabajo en Equipo	
Matrices de riesgo		Motivación,	
Liderazgo		Sensibilización al Cambio	
		Inteligencia Emocional	

Fuente: Automotores Continental S.A.

Autor: Elba Onofa

Gráfico 44 Perfil de Cargo de Recepcionista

AUTOMOTORES CONTINENTAL		AUTOMOTORES CONTINENTAL S.A.	
DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO			
DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
CÓDIGO:		Nivel de Instrucción:	Bachiller
DENOMINACIÓN:	Recepcionista	Título Requerido:	Secretaria, Contabilidad, Ciencias Sociales
DEPARTAMENTO			
FECHA DE ELABORACIÓN		Educación Formal	Bachiller técnico
MISIÓN		EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA	
Atender con calidad, eficiencia, amabilidad a las visitas y canalizarlas con quien corresponda. Contestar y transferir llamadas telefónicas; recibir y distribuir oportunamente la correspondencia		Tiempo de Experiencia:	1 años
		Especificidad de la Experiencia:	Atención al cliente y de llamadas
ACTIVIDADES ESENCIALES		CONOCIMIENTO	COMPETENCIAS
			NIVEL
			A B C
Recibir y canalizar a los visitantes con el personal correspondiente	Manejo de Officece	Actitud de servicio	x
Operar el conmutador y mantener actualizados los directorios	Contabilidad básica	Responsabilidad	
Controlar y resguardar expedientes físicos y electrónicos	Manejo de logística	Iniciativa	x
Proporcionar información institucional a usuarios	Administración básica	Capacidad de trabajo en equipo	x
Elaborar las solicitudes de papelería y equipo de oficina y hacer la distribución y control conforme a las necesidades del área	Trámites bancarios	Solución de problemas	
		Coordinar	
		Controlar	
CONDICIONES DE TRABAJO			
Base, comisión, bonificación y horas extras			
Beneficios de ley			
Seguro privado de vida y salud			
Plan celular para desarrollo de funciones			
Capacitaciones constantes avaladas por Chevrolet			
CAPACITACIÓN		RECLUTAMIENTO. SELECCIÓN	
Contabilidad		Trabajo en Equipo	
Administración		Motivación	
Atención al cliente		Sensibilización al Cambio	

Fuente: Automotores Continental S.A.

Autor: Elba Onofa

5.5 Propuesta de Manual para el Reclutamiento, Selección e Inducción por competencias

El Desarrollo de la propuesta del Manual para el Reclutamiento, Selección e Inducción de personal por competencias para la Empresa Automotores Continental S.A., se realizó en base a los resultados obtenidos del análisis de las encuestas realizadas al personal de la empresa y contiene las pautas necesarias para realizar el proceso de Reclutamiento, Selección e Inducción de Personal centrado en un enfoque por competencias, el mismo que será una herramienta muy importante para la gestión del Departamento de Recursos Humanos de la empresa.

Objetivo

Definir los procesos, procedimientos y formatos a ser aplicados en el Reclutamiento, Selección e Inducción de personal para la empresa Automotores Continental S.A con un enfoque por competencias que garantice que la persona contratada tenga los conocimientos, habilidades, destrezas y valores que el cargo al que aplica los requiere; además de cumplir con el perfil ocupacional deseado y tener una personalidad alineada con los principios y valores de la organización.

5.5.1 Propuesta de Reclutamiento por competencias

- **Necesidad de cubrir una posición.**


El Departamento de Recursos Humanos de Automotores Continental S.A, receptorá y consolidará los requerimientos de personal, para lo cual se deberá utilizar el formulario que se presenta en el Gráfico.

- **Requisición o solicitud de Personal.**

El requerimiento para realizar la contratación está a cargo del departamento o área que presenta la necesidad.

Para determinar la vacante se sugiere el siguiente diseño de una ficha de requisición de personal, en la cual se recopilará todos los datos necesarios sobre el postulante, de acuerdo a las especificaciones del cargo.

Gráfico 45 Formulario de Requerimiento de Personal

		AUTOMOTORES CONTINENTAL S.A.	
REQUISICIÓN DE PERSONAL			
DPTO. SOLICITANTE		FECHA:	
RESPONSABLE:			
AUTORIZA:			
DATOS DEL PUESTO			
CARGO			
FORMACIÓN REQUERIDA			
TAREAS A DESEMPEÑAR			
TIPO DE CONTRATO			
HORARIO			
REMUNERACIÓN			
DATOS DEL PERFIL DEL POSTULANTE			
EDAD			
ESTUDIOS (Carrera)			
EXPERIENCIA			
IDIOMAS			
COMPETENCIAS			
OTROS (ACTITUDES, DESTREZAS)			
SOLICITADO POR:		FIRMA:	
APROBADO		INGRESO:	
		DEPARTAMENTO RR.HH	

Fuente: Automotores Continental S.A.

Autor: Elba Onofa

Reclutamiento

Esta propuesta para la Empresa Automotores Continental S.A, se la realiza con el fin de que la empresa pueda contar con instrumentos que apoyen la gestión del Departamento de Recursos Humanos en el momento de realizar el proceso de reclutamiento interno o externo.

El contar con esta herramienta permitirá que los procesos de reclutamiento sean de una manera eficiente y eficaz, y reduciendo los tiempos en el proceso de selección contratación y adaptación de nuevo personal al puesto y a la empresa.

Objetivo

El objetivo contar con un proceso eficiente de reclutamiento para la empresa, será contar con un número razonable de postulantes para ocupar una vacante existente y seleccionar al candidato idóneo que esté acorde con las necesidades y perfil del cargo solicitado por la empresa y lograr así una efectivo proceso de selección de personal.

Fuentes de Reclutamiento


Tomando en cuenta que existen fuentes de reclutamiento interno y externo, para la propuesta se ha considerado dar preferencia al reclutamiento interno.

Fuente de reclutamiento interno:

Se dará prioridad al reclutamiento interno, se lo realizara mediante lanzamiento de concursos cerrados para las vacantes existentes, se dará a conocer por medio de publicación de requerimiento en el correo interno de la empresa, en el cual se incluirá todos los requisitos necesarios, competencias, y documentación necesaria para ocupar ese cargo.

El realizar el reclutamiento interno tiene varias ventajas dentro de la empresa como el ahorro de recursos, el desarrollo del personal, el promover a la buena competencia entre los empleados, y la motivación del personal.

Gráfico 46 Formato de Evaluación de Candidato

		AUTOMOTORES CONTINENTAL S.A.	
EVALUACIÓN DEL CANDIDATO			
NOMBRE:			
PUESTO AL QUE APLICA:			
NOMBRE ENTREVISTADOR:			
FECHA DE ENTREVISTA:			
EVALUACIÓN DEL PERFIL			
PERSONALIDAD		CONOCIMIENTOS	
APTITUDES/ DESTREZAS			
EXCELENTE	()	EXCELENTE	()
MUY BUENO	()	MUY BUENO	()
BUENO	()	BUENO	()
FACTORES EVALUADOS			
1. Estudios y formación:			
2. Experiencia laboral:			
3. Conocimientos:			
4. Aspiraciones profesionales y personales:			
5. Disponibilidad de tiempo:			
6. Aspiración salarial:			
7. Confianza en si mismo:			
8. Predisposición al cambio:			
9. Otros:			
EVALUADO POR:		RESIVIDO: RECURSOS HUMANOS	

Fuente: Automotores Continental S.A.
Autor: Elba Onofa

Fuente de Reclutamiento externa

El reclutamiento externo será utilizado cuando las vacantes no hayan podido ser ocupadas por el personal interno de la empresa, el Departamento de talento humano determinara cual es el perfil del potencial candidato para ocupar el cargo vacante, de acuerdo a la necesidad del área solicitante, para realizar este tipo de reclutamiento se acudirá a varios métodos como bolsas de empleo, anuncios por internet y anuncios por medio de prensa escrita.

Cuando el reclutamiento sea externo, se utilizara publicación en prensa de acuerdo al establecido en la empresa, en bolsas de empleo por internet, en un tiempo máximo de 10 días de haber recibido la necesidad por parte del área solicitante.

Bolsa de trabajo:

Es un instrumento utilizado por determinadas empresas para reclutar trabajadores a lo largo de varios periodos de tiempo, algunos proceso de selección se realizan con el objetivo de crear dicha bolsa, los aspirantes superan las entrevistas de trabajo y las posibles pruebas y pasan a formar parte de la bolsa.

Anuncios por Internet

Dirigir esta publicidad es muy efectivo y relativamente barato, se usa una combinación de varias estrategias incluyendo imágenes y reseñas y páginas web relacionada, hipervínculos, grupos noticias anuncios por correo electrónico, esta vía es cada vez ,más confiable para los medios ya que son de fácil acceso y edición

Anuncio Prensa escrita

Es una publicación impresa destinada a difundir información acerca del requerimiento con las características específicas del mismo, por un periodo determinado por las empresa que requieren reclutar el personal

Propuesta para la Selección de personal por competencias

Se propone a la empresa la consecución de los siguientes pasos en el proceso de selección de personal, para que el mismo sea efectivo, eficiente y eficaz.

Pasos para realizar el proceso de selección:

- Determinar la necesidad.
- Determinar la descripción del puesto de acuerdo al descriptivo de cargos y de perfiles.
- Determinar si la necesidad puede ser cubierta con el personal interno de la empresa .
- Reclutamiento externo.
- Entrega de solicitud de empleo.
- Revisión de curriculum vitae (hoja de vida).
- Entrevistas de acuerdo al cargo solicitado.
- Verificación de datos y referencias.
- Inducción.

Una vez concluida las etapas de determinación de la necesidad por parte de área solicitante, analizada descripción del cargo, y el reclutamiento se entregara la solicitud de empleo que reúna los requisitos de la convocatoria y del perfil del cargo solicitado.

Formato de Solicitud de Empleo

Gráfico 47 Formulario de Solicitud de Empleo

AUTOMOTORES CONTINENTAL		EMPRESA AUTOMOTORES CONTINENTAL S.A.	
Fecha		Puesto solicitado	
Sueldo deseado			
Datos personales			
Apellido paterno		Apellido materno	
Nombres		Edad	
Domicilio		Ciudad	
Provincia		Teléfono	
Lugar de Nacimiento		Fecha de nacimiento	
Nacionalidad		Sexo	
Masculino		Femenino	
Vive con:		Estatura	
Padres		Peso	
Efamiliares			
Parientes			
Otros			
Personas que dependen de usted		Estado Civil	
Hijos		Soltero	
Cónyuge		Casado	
Padres		Otro	
Otros			
Documentación			
N° Cédula Identidad		Número de Pasaporte	
Licencia de manejo		Tipo de licencia	
Si		No	
Si es extranjero adjunte documentación que le permite		trabajar en el país	
Hábitos personales			
¿Cómo considera su estado de salud?		¿ Padece alguna enfermedad crónica?	
Buena		Regular	
Mala		Si	
		No	
¿Practica algún deporte?		¿ Pasatiempo favorito?	
Datos Familiares de referencia			
Nombres de		Domicilio	
Escolaridad			
Nombre de la escuela o instituto		Ciudad	
Certificación que avala			
Primaria			
Secundaria			
Superior			
Maestría			
Posgrado			
Otras			
Experiencia Profesional			
nombre de la Empresa		Puesto que ocupo	
Motivo de salida			
Fecha: _____		Firma del solicitante	

Fuente: Automotores Continental S.A.

Autor: Elba Onofa

Revisión del Curriculum vitae (Hoja de vida)

Esta etapa es muy importante en el proceso de selección de personal, ya que por medio de la lectura de los curriculum vitae (hoja de vida) de los aspirantes a ocupar el cargo, se puede determinar si el candidato cumple o no con los requisitos solicitados para el mismo.

Se propone seguir este paso para evitar futuras pérdidas de tiempo al momento de realizar el proceso de selección entrevistando a personas que no cumplen con lo solicitado y que podrán ocupar el puesto.

Entrevista

Existen varios tipos de entrevistas que se pueden utilizar de acuerdo a la necesidad exige el cargo, existen entrevistas individuales, grupales, entrevista estructurada y no estructurada, entrevista con test psicológicos, la entrevista se la realizara acorde a la necesidad del puesto a cubrir.

Objetivo

El objetivo principal de la entrevista de trabajo es el intentar averiguar si el candidato es la persona idónea para ocupar el puesto vacante dentro de una empresa. En la entrevista de trabajo al candidato, se intenta descubrir el por qué interesa al candidato el puesto de trabajo y que es lo que puede aportar para dentro de la empresa.

Entrevista Estructurada

Se basa en una serie de preguntas predeterminadas e invariables que deben responder todos los aspirantes a un determinado puesto, es la más estática y rígida de todas se recomienda para aquellas empresas que necesitan cubrir muchos puestos de trabajo y no pueden invertir demasiado tiempo en el proceso de selección.

Entrevista no estructurada

En esta entrevista se realizan preguntas abiertas, sin un orden preestablecido, adquiriendo características de conversación. Esta técnica consiste en realizar preguntas de acuerdo a las respuestas que vayan surgiendo durante la entrevista, inconveniente de este tipo de entrevista de trabajo es que se puede pasar por preguntas importantes.

Aplicación de pruebas**Pruebas psicológicas**


Tiene por finalidad descubrir el carácter y la personalidad del candidato, a partir de los resultados de estas pruebas, se seleccionara al candidato idóneo para ocupar el puesto de empleo.

Prueba de Conocimiento

Estas pruebas tienen la finalidad de medir las competencias, habilidades, capacidad y conocimientos de los candidatos, y establecer si son idóneos para realizar las tareas del puesto de trabajo vacante.


Estas pruebas consisten en evaluaciones de conocimientos profesionales que requiere el cargo, cultura general.

Gráfico 48 Formulario de Entrevista

 AUTOMOTORES CONTINENTAL S.A.	
CONTENIDOS	DURACIÓN EN MINUTOS
Preparación de la entrevista	10
Bienvenida e inducción	5
Datos de Escolaridad	4
Historia Profesional y Experiencia	5
Intereses, motivaciones y preferencias	5
Entrevista eventos conductuales	10
Disponibilidad	3
Características personales	5
Cierre y despedida	3
TIEMPO TOTAL	50

Fuente: Automotores Continental S.A.
Autor: Elba Onofa

Gráfico 49 Formulario de Informe de la Entrevista

		AUTOMOTORES CONTINENTAL S.A.	
FECHA:			
NOMBRE DEL CANDIDATO:			
N° DE CÉDULA:			
ESTADO CIVIL:			
CARGO AL QUE ASPIRA:			
PROFESIÓN:			
INFORMACIÓN INICIAL:			
ASPECTO FÍSICO		INSUFICIENTE	ACEPTABLE
EXPRESIÓN VERBAL		BUENO	
INFORMACIÓN PERSONAL (Antecedentes personales-familiares)			
FORMACIÓN ACADÉMICA (estudios realizados, logros e intereses)			
EXPERIENCIA LABORAL (cargos ocupados, tiempo de servicio, motivo de retiro, aspiraciones).			
EXPLORACIÓN DE CONDUCTAS (fortalezas, debilidades, capacidad de resolución de conflictos, liderazgo, estabilidad emocional, trabajo en equipo).			
CARACTERÍSTICAS PERSONALES Y SOCIALES			
Establece fácil contacto		Es evasivo (a)	Es dinámico (a)
Es seguro (a) de si mismo (a)		Es comunicativo (a)	Es pasivo (a)
Se expresa con propiedad		Es inseguro (a)	Es prevenido (a)
Muestra actitud colaboradora durante la entrevista		Es tímido (a)	Es sincero (a)
CONCLUSIONES: Razonar para contratar			
Firma de responsabilidad			

Fuente: Automotores Continental S.A.

Autor: Elba Onofa

Gráfico 50 Formulario de entrevista por competencias

AUTOMOTORES CONTINENTAL S.A.		AUTOMOTORES CONTINENTAL S.A.					
ENTREVISTAS POR COMPETENCIAS							
PUESTO AL QUE APLICA:							
ÁREA O DEPARTAMENTO:							
FECHA DE APLICACIÓN:							
	1	EXCELENTE					
	2	MUY BUENO					
	3	BUENO					
	4	REGULAR					
		MALO					
COMPETENCIA	DESCRIPCIÓN	PREGUNTA	NIVEL				
			1	2	3	4	5
	Trabajar abierta, amable y cooperativamente con sus compañeros, facilitando el trabajo en equipo	¿Ayuda a sus compañeros para solucionar problemas de trabajo?					
		¿Mantiene informados a los demás, comparte ideas?					
		¿Presta atención a las necesidades y sentimientos de los demás?					
Trabajo en Equipo	Define prioridades, establece planes de acción para alcanzar objetivos?	¿Identifica y desarrolla métodos adecuados para la consecución de objetivos?					
		¿Organiza y coordina los recursos necesarios para alcanzar los objetivos?					
		¿Cambia los planes cuando cambian los planes o circunstancias?					
Planificación y Organización	Mantiene la calma, el nivel de eficiencia y eficacia en situaciones de presión, oposición, desacuerdos, dificultades o fracasos, liberando la tensión de una	¿Conserva la calma ante situaciones de urgencia o presión?					
		¿Afronta las contrariedades, manteniendo efectividad en el desarrollo de sus actividades?					
Resistencia a la Tensión	Comprende de manera precisa, buscando coherencia, claridad y precisión en sus apreciaciones.	¿Indique alguna situación en la cual haya tenido que recurrir a otras fuentes para obtener información? Como lo hizo.					
		¿Qué pasos siguió?					
		¿Qué resultados obtuvo?					
Pensamiento Análítico	Comprende de manera precisa, buscando coherencia, claridad y precisión en sus apreciaciones.	¿Identifica y desarrolla métodos adecuados para la consecución de objetivos?					
		¿Organiza y coordina los recursos necesarios para alcanzar los objetivos?					
		¿Cambia los planes cuando cambian los planes o circunstancias?					

Fuente: Automotores Continental S.A.

Autor: Elba Onofa

Entrevista por competencias

Esta entrevista se realizará para establecer aspectos conductuales, habilidades, comportamientos, que ayudaran a tomar decisiones y escoger al candidato que reúna las competencias para el puesto.

Valoración Cuantitativa


Gráfico 51 Formulario de valoración de selección

CUADRO DE VALORACIÓN DE SELECCIÓN			
REQUERIMIENTOS			
EDUCACIÓN Descripción del título de acuerdo al puesto.			
Posgrado		22	25%
Título Profesional		20	
Egresado		18	
Título Tecnológico		16	
Título Técnico		14	
Título Artesanal		12	
Título Bachiller		10	
EXPERIENCIA			
6 - 8 meses		5	20%
1 - 2 años		10	
3 - 4 años		15	
5 - en adelante		20	
PRUEBAS PSICOLÓGICAS	Se obtendrá mediante la información obtenida de los test elaborados para el efecto por Psicólogos contratados para el efecto.		30%
ENTREVISTA DE SELECCIÓN	Indicadores conductuales durante la entrevista		25%
TOTAL			

Fuente: Automotores Continental S.A.

Autor: Elba Onofa

Gráfico 52 Formato de entrevista conductual

		AUTOMOTORES CONTINENTAL S.A.						
PROTOCOLO DE ENTREVISTA CONDUCTUAL								
CARGO:								
Nombre del Cargo:								
Entrevistado por:								
Fecha:								
Nº	COMPETENCIA	PROTOCOLO	NIVEL					
			REQUERIDO	1	2	3		
1	INTEGRIDAD							
			ASSESSMENT CENTER					
			TEST DE PERSONALIDAD					
2	ORIENTACIÓN AL CLIENTE							
			ASSESSMENT CENTER					
			TEST DE PERSONALIDAD					
3	DESARROLLO DE PERSONAS							
			ASSESSMENT CENTER					
			TEST DE PERSONALIDAD					
4	LIDERAZGO							
			ASSESSMENT CENTER					
			TEST DE PERSONALIDAD					
5	COMUNICACIÓN							
			ASSESSMENT CENTER					
			TEST DE PERSONALIDAD					

Fuente: Automotores Continental S.A.

Autor: Elba Onofa

Verificación de datos y de referencias


Después de la entrevista, la etapa de verificación es la más importante de acuerdo al análisis realizado a la empresa, ya que por medio de esta se corrobora la veracidad de los datos que constan en el curriculum vitae (hoja de vida).

Pedir referencias a los antiguos empleadores, a nos va a dar una gran muestra de que la información colocada en su curriculum vitae (hoja de vida), referente a su habilidades, destrezas, conductas, son reales o no.

Objetivo

El objetivo de la verificación de referencias personales y laborales es confirmar la veracidad de la información entregada por el postulante en la solicitud de empleo, curriculum vitae (hoja de vida) y en la entrevista



Gráfico 53 Formato de verificación de referencias laborales

	AUTOMOTORES CONTINENTAL S.A.
FORMATO DE VERIFICACIÓN DE REFERENCIAS LABORALES	
CANDIDATO:	
FECHA:	
REALIZADO POR:	
EMPRESA DONDE TRABAJÓ:	
PERSONA CON QUIÉN SE HABLO:	
CARGO:	
POR CUANTO TIEMPO TRABAJÓ CON USTED?	
¿QUE CLASE DE TRABAJO REALIZABA DURANTE EL TIEMPO QUE LABORÓ EN SU EMPRESA?	
¿COMO ERA SU RENDIMIENTO EN ESTE TRABAJO? EXCELENTE	
<p style="text-align: center;">REGULAR</p>	
<p>NORMAL IREGULAR</p>	
¿ ERA COLABORADOR?	
¿TENIA INICIATIVA?	
¿ SE ADAPTABA FACILMENTE A LOS CAMBIOS?	
¿ERA PUNTUAL?	
¿ COMO ERA SU RELACIÓN CON SUS COMPAÑEROS DE TRABAJO?	
¿COMO ERA SU CARÁCTER?	
DESCRIBA SUS VIRTUDES Y DEBILIDADES	
¿CUÁL FUE EL MOTIVO DE SU SALIDA?	
¿ LO VOLVERÍA A CONTRATAR NUEVAMENTE?	
OBSERVACIONES:	

Fuente: Automotores Continental S.A.

Autor: Elba Onofa

Gráfico 54 Formato de referencias personales

 		AUTOMOTORES CONTINENTAL S.A.
FORMATO DE VERIFICACIÓN DE REFERENCIAS PERSONALES		
DATOS DEL CANDIDATO		
NOMBRE DEL CANDIDATO:		
TELÉFONO:		
FECHA:		
REFERENCIAS PERSONALES		
NOMBRE:		
TELÉFONO:		
OCUPACIÓN:		
AÑOS DE CONOCERLO:		
¿CÓMO LO DESCRIBE? COMPORTAMIENTO:		
NOMBRE:		
TELÉFONO:		
OCUPACIÓN:		
AÑOS DE CONOCERLO:		
¿CÓMO LO DESCRIBE? COMPORTAMIENTO:		
OBSERVACIONES:		

Fuente: Automotores Continental S.A.

Autor: Elba Onofa

Inducción

La inducción es un proceso de muy importancia dentro de una organización ya que a través de ella los nuevos empleados se pueden conocer y familiarizarse con la empresa, su historia, sus valores, su cultura, sus reglas, sus principios, sus principales directivos, sus políticas y las con los objetivos y responsabilidades inherentes su nuevo puesto de trabajo.

Objetivo

El objetivo de la inducción es proporcionar al trabajador una orientación general sobre el cargo y las funciones que desempeñará dentro de la empresa, la misión, visión, organización y estructura de la misma.

Propuesta de Manual de Inducción



Fuente: <https://www.google.com.ec/search?q=https://www.automotoes+continental&espv=2&biw>

2015-05-18 3:50

Autor: Elba Onofa

Manual de Inducción

Empresa Automotores Continental

S.A.

OBJETIVO

Toda empresa debe proporcionar al nuevo empleado una inducción antes de comenzar a laborar, la misma que ofrezca información relevante de la organización, sus derechos y obligaciones como trabajadores, así como de las actividades en las que participará.



Recuperado Fuente: <https://www.google.com.ec/search?q=inducccion&espv=2&biw=1093&bih=2015/05/18 4:50>

Autor: Elba Onofa

BIENVENIDA

La Empresa Automotores Continental S.A. le da la bienvenida a nuestro equipo de trabajo y le desea mucha suerte en esta nueva etapa profesional que esperamos sea lo más fructífera posible.

Todos quienes hacemos la gestión diaria de la Empresa, anhelamos que su esfuerzo y dedicación contribuya a los logros y desafíos que cómo una de las empresas Líderes en el Ecuador en la venta de repuestos y servicio de la marca Chevrolet a través de la Innovación, el cumplimiento con el cliente.

De igual forma esperamos que Automotores Continental S.A. le permita alcanzar sus objetivos laborales, mediante la interacción de un equipo de trabajo altamente

calificado, teniendo como compromiso el trabajo que nos permita alcanzar el mejoramiento continuo en la Empresa.

En el presente manual encontrará la historia de Automotores Continental S.A., nuestra Misión, Visión y Objetivos y demás información que le será de gran utilidad al momento de ejecutar su trabajo diario.

INTRODUCCIÓN

El presente manual, lo hemos elaborado con el propósito de que tenga una guía adecuada para la integración con el equipo de trabajo de la empresa, la cual desde este momento será su lugar de trabajo.

NUESTRA HISTORIA



Recuperado Fuente:

<https://www.google.com.ec/search?q=https://www.automotoes+continental&espv=2&biw>
2015-05-18 4:57

Autor: Elba Onofa

Automotores Continental S. A. se constituyó en la ciudad de Quito el 25 de septiembre de 1972 y a partir del 1 de octubre de 1997 se fusionó con la empresa Alemotors de Guayaquil, su actividad principal es la comercialización de vehículos de la marca Chevrolet, posee un amplio stock de repuestos por lo que es reconocido por ser el número uno en el país en la venta de repuestos.

Cuenta además con servicio de taller en donde el personal técnico es altamente competente al poseer una amplia experiencia, además que constantemente está siendo capacitado por General Motors.

En el 2002 se inauguró además nuestra sucursal en Salinas cuyas instalaciones cuentan con la atención de venta de vehículos, repuestos y servicio y se encuentra ubicada en la Vía principal a Salinas, diagonal al Colegio Muey, PBX: 2775-406, Fax: 2775-4.

MISIÓN

La misión es el propósito general con el que se crea la empresa, es su razón de ser. “Somos un concesionario General Motors del Ecuador S.A. (G.M.) comprometido en entregar productos y servicios de calidad al Cliente, lo que se traduce en niveles crecientes de venta y rentabilidad”



Recuperado Fuente:

<https://www.google.com.ec/search?q=https://www.automotoes+continental&espv=2&biw>
2015-05-18 4:57

Autor: Elba Onofa

VISIÓN

Ser Líderes en el Ecuador en la Venta y Servicio de la Marca Chevrolet a través de la Innovación, el Cumplimiento con el Cliente y el Desarrollo y Bienestar de Nuestra Gente”.



Recuperado Fuente:

<https://www.google.com.ec/search?q=https://www.automotoes+continental&espv=2&biw>
2015-05-18 4:57

Autor: Elba Onofa

VALORES CORPORATIVOS

INTEGRIDAD Nuestros actos dentro y fuera de la empresa se basan en principios y ética personal y profesional. Nosotros decimos lo que creemos y hacemos lo que decimos

AUTOGESTION: Los miembros de nuestra empresa cuentan con la preparación y facultades que les permiten individualmente y como miembros de un equipo responder a los requerimientos del Cliente.

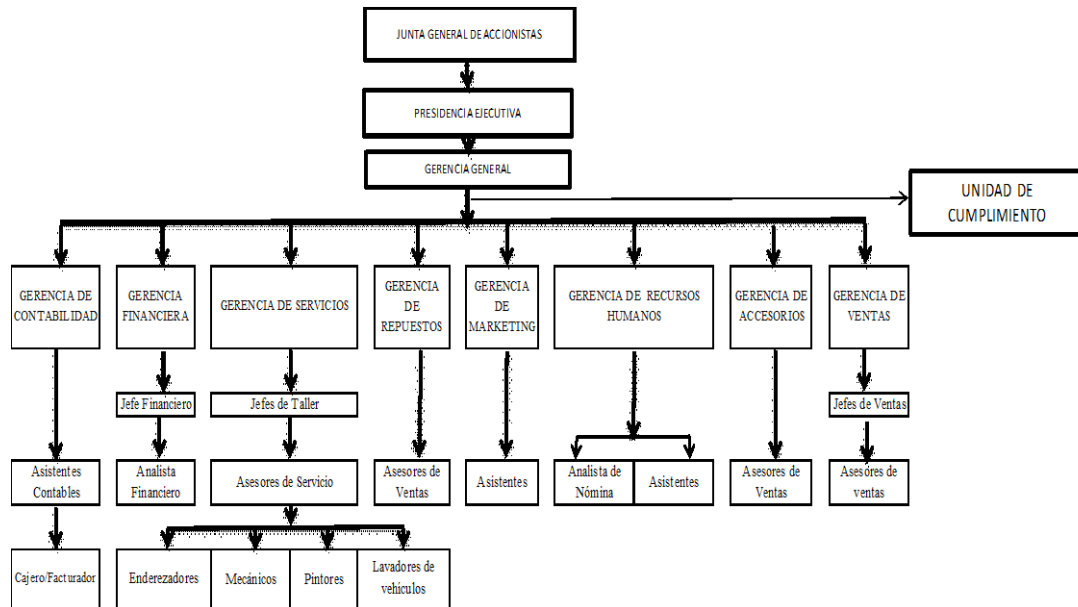
INNOVACION: Nosotros desafiamos el pensamiento tradicional, exploramos nuevas tecnologías e implementamos nuevas ideas.

PROFESIONALISMO: Creemos que todo miembro de la organización podrá progresar en la medida que actúe, se capacite y se esfuerce en el servicio al Cliente.

SENTIDO NACIONAL: Buscamos hacer nuestro trabajo lo mejor posible

aumentando permanentemente la productividad y cumpliendo nuestras obligaciones como ciudadanos.

ORGANIGRAMA



Fuente: Automotores Continental S.A.

Autor: Elba Onofa

NUESTROS SERVICIOS

Ofrecemos los siguientes productos y servicios:

- Comercialización de toda la línea Chevrolet.
- Venta de Vehículos.
- Venta de Repuestos.
- Servicio calificado de taller.

Tabla 11 Horario de atención

HORARIO DE ATENCION	
Horario de atención ventas Lunes a Viernes	8:30 A 18:30
Horario de atención ventas Sábados	9:30 A 13:30
Horario de atención talleres Lunes a Viernes	8:00 A 17:00
Horario de atención talleres sábado	8:30 A 13:00
Horario de atención venta de repuestos Lunes a Viernes	8:30 A 17:30
Horario de atención venta de repuestos Sábados	8:30 A 13:00

Fuente: Automotores Continental S.A.

Autor: Elba Onofa

Establece un margen no mayor de sesenta minutos en cada jornada, para que el empleado lo ocupe en el refrigerio.

DESPEDIDA

Esperando que este manual sea de gran ayuda en el momento de iniciar sus labores , y durante el tiempo de permanencia en Automotores Continental S.A.; le invitamos a ser parte del cumplimiento de los objetivos institucionales, con su importante aporte de conocimientos, experiencia y capacidad.

AUTOMOTORES CONTINENTAL S.A.
ENCUESTA
RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

1.- ¿Sabe usted si la empresa posee un manual de funciones?

SI NO

2.- ¿Conoce si la empresa cuenta con procesos claros para el reclutamiento y Selección del personal?

SI NO

3.- ¿Sabe usted si existen elaborados perfiles de cargo por competencia en su empresa?

SI NO

4.- ¿Por qué medios se enteró de la vacante existente en la empresa?

Prensa Referencia
Internet Otros

5.- ¿En la empresa dan preferencia al reclutamiento?

Interno Externo

6.- ¿Le entregaron la solicitud de empleo cuándo fue seleccionado?

SI NO

7.- ¿Se solicitaron documentos de verificación (títulos, certificados, documentos de identificación, referencias)

SI NO

8.- ¿La empresa cuenta con un manual de inducción?

SI NO

Conclusiones

1. En base al estudio realizado se concluye que la empresa Automotores Continental S.A. no cuenta con un Manual de Funciones y perfiles de cargos por Competencias.
2. No existe un Diccionario de Competencias que ayude para la creación de perfiles de cargos para la empresa.
3. Se determina que no existe un proceso definido de Reclutamiento y selección de personal por competencias, que ayude a tener un proceso eficiente y eficaz de en el momento de la contratación del personal para la empresa que se constituya en una .

Recomendaciones

1. Se recomienda la utilización del Manual de funciones y de los perfiles de cargo elaborados en este trabajo de grado.
2. Tomar en consideración el Diccionario de Competencias para la Empresa Automotores Continental S.A.
3. Tomar en cuenta el Manual de Reclutamiento, Selección basado en competencias para garantizar el proceso de contratación del personal adecuado
4. Implementar el Manual de Inducción para tener una incorporación adecuada del personal nuevo de la empresa.

Bibliografía

- Alles, M. (2005). *Desarrollo del Talento Humano* . Buenos Aires: Primera editorial Buenos Aires Granica .
- Chiavenato, I. (2003). *Administración de Recursos Humanos*. Colombia: Nomos S.A.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. México DF: Mc-Graw.
- Baquero Corrales, A. (1987). *Administración de Recursos Humanos Segunda Parte*. San José de Costa Rica: Universidad estatal a Distancia.
- De la Fuente, F. G. (2006). *Admisnistración de Empresas en Ingeniería*. Oviedo: Servicio de Publicaciones Universidad de Oviedo.
- Montes Alonso, González Rodríguez, M. (2006). *Selección de Personal* . Vigo : Ideaspropias Editorial .
- Nebot López, M. (1999). *La Selección de Pesonal* . Madrid : FC Editorial .
- Castillo Aponte, J. (2006). *Administración de Personal un enfoque a la Calidad*. Bogotá: Eco Ediciones.
- Mercado, S. (2004). *Administración Aplicada* . México DF: Editorial Limusa S.A. Grupo Noriega .
- Alles , M. (2010). *Desempeño por competencias* . Buenos Aires : Granica S. A.
- López, C., & Figueroa. (2002). *Procedimientos y Técnicas de Selección y Orientación*. España: E.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Santa Fé de Bogotá: Mc-Graw-Hill.
- Ernest & Young, C. (2010). *Gestión por Competencias*.