



# **UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL**

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y NEGOCIOS

CARRERA DE RECURSOS HUMANOS

PROYECTO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO EN  
RECURSOS HUMANOS

**TEMA:**

**DISEÑO DE UN PROCESO DE SELECCIÓN POR COMPETENCIAS  
LABORALES PARA EL MEJORAMIENTO ADMINISTRATIVO EN LA  
CÁMARA DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA DE PICHINCHA  
CAPEIPI**

**ELABORADO POR:**

RICARDO ALEXANDER LANDÁZURI SALAZAR

**DIRECTORA DE TESIS:**

DRA. MARÍA ANGÉLICA GARCÍA

**QUITO – ECUADOR**

2012

## **CERTIFICACIÓN**

Certifico por medio de la presente que el Sr. Ricardo Landázuri Salazar ha realizado el presente trabajo titulado “Diseño de un Proceso de Selección por Competencias Laborales para el Mejoramiento Administrativo en la Cámara de la pequeña y Mediana Empresa de Pichincha – CAPEIPI”

Dra. María Angélica García

## **AGRADECIMIENTO**

Deseo expresar mi agradecimiento más profundo a la Universidad por ser el hogar de sabiduría, de gratos momentos y de manera especial a mi Directora de Tesis por haberme ayudado e impartido su conocimiento, de igual manera anhelo expresar mi agradecimiento a Evelyn Cañadas que estuvo a mi lado siempre brindándome su apoyo incondicional.

## **DEDICATORIA**

A mis padres que con su esfuerzo y sacrificio me inculcaron el valor de luchar por mis objetivos, y a mis hermanos que me enseñaron la importancia de mis actos en la sociedad.

## INDICE

PAG

### CAPITULO I

INTRODUCCION.....	1
1.1. Planteamiento del Problema.....	3
1.2. Formulación del problema.....	4
1.3. Justificación e Importancia.....	4
1.4. Objetivos.....	5
1.4.1 Objetivo General	
1.4.2 Objetivos Específicos	
1.5. Hipótesis.....	5
1.6. Variables.....	6
1.6.1 Variables Dependiente	
1.6.2 Variables Independientes	

### CAPITULO II

#### MARCO REFERENCIAL

2.1. Antecedentes.....	7
2.2. Proceso de Selección en el mundo y Ecuador.....	13
2.3. Competencias en el mundo y Ecuador.....	14

#### MARCO TEÓRICO

2.4. Gestión del Talento Humano por Competencias.....	15
2.5. Objetivos de la Gestión del Talento Humano por Competencias.....	18
2.5.1. Procesos de la Gestión del Talento Humano.....	19

2.5.2. Enfoque de Gestión por Competencias.....	20
2.6. Reclutamiento de Personal.....	22
2.6.1.Reclutamiento Interno.....	23
2.6.2.Reclutamiento Externo .....	24
2.7. Selección del Talento Humano por Competencias.....	26
2.7.1. Importancia de la Selección del Talento Humano.....	27
por Competencias.	
2.7.2. Pasos de la Selección del Personal.....	28
2.7.3 Objetivo de la Selección de Personal.....	29
2.8. Herramientas de Evaluación.....	29
2.9. Comparación de Candidatos en la selección de personal.....	30
2.10 Contratación.....	31
2.11. Inducción.....	31
2.12. Competencias Laborales.....	31
2.12.1 Importancia de las Competencias Laborales.....	32
2.12.2 Clasificación de las Competencias Laborales.....	32
2.13. El Perfil por Competencias.....	33
2.14. Mejoramiento.....	35
2.14.1 Políticas del Mejoramiento.....	36
2.14.2 Herramientas de Mejoramiento.....	37
2.14.3 Importancia del Mejoramiento.....	39
2.14.4 Proceso del Mejoramiento.....	39
2.14.5 Actividades básicas del Mejoramiento.....	39

## **MARCO CONCEPTUAL**

Concepto de Términos a utilizarse.....	40
--	----

## **CAPITULO III**

### **DIAGNOSTICO SITUACIONAL**

3.1. Reseña Histórica.....	43
3.2. Sectores de la CAPEIPI.....	48
3.3. Misión.....	53
3.4. Visión.....	53

3.5. Valores.....	53
3.6. Estrategias.....	54
3.7. Organigrama CAPEIPI.....	55
3.8. Descripción de los ejes estratégicos.....	56
3.9. Ambiente Interno.....	56
3.10. Ambiente externo.....	57
3.11. Matriz FODA.....	58
3.12 Matriz de Impacto.....	59
3.13. Investigación de Campo.....	61
3.13.1. Instrumento de la Investigación.....	61
3.13.1.1 Entrevista.....	61
3.13.1.2 Encuesta.....	62

## **CAPÍTULO IV**

Propuesta de un diseño del proceso de selección por competencias laborales para el mejoramiento administrativo en la cámara de la pequeña y mediana empresa de pichincha – CAPEIPI.

4.1. Mapa Estratégico.....	76
4.2. Diccionario de competencias para la CAPEIPI.....	77
4.3. Levantamiento de Perfiles por Competencias.....	96
4.3.1 Instrucciones.....	96
4.4 Manual Selección por Competencias para la CAPEIPI.....	151
4.4.1 Misión.....	151
4.4.2 Objetivo General.....	151
4.4.3 Alcance.....	151
4.4.4 Responsables.....	151
4.4.5 Políticas.....	152
4.5. Pasos de la Selección por Competencias.....	153

4.5.1. Requisición de Personal (Paso 1).....	153
4.5.2. Fuentes de Reclutamiento (Paso 2).....	153
4.5.3. Recepción y Evaluación de hojas de vida (Paso 3).....	155
4.5.4. Validación de hojas de vida (Paso 4).....	156
4.5.5. Llamada del primer contacto con el candidato (Paso 5)	156
4.5.6. Entrevista de Trayectoria o Preliminar (Paso 6).....	157
4.5.7. Formato de ponderación de entrevista (Paso 7).....	158
4.5.8 Pruebas (Paso 8).....	163
4.5.9 Terna y Referencias (Paso 9).....	165
4.5.10. Entrevista Final (Paso 10).....	165
4.5.11. Ingreso (Paso 11).....	165
4.5.12. Inducción (Paso 12).....	166
4.6. Programa de Implementación y Sensibilización para aplicar la nueva Propuesta del Proceso de Selección por Competencias.....	168

## **CAPITULO V**

<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>169</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>170</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>171</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>172</b>
Solicitud de Requerimiento de Personal (Anexo A).....	173
Solicitud de Empleo (Anexo B).....	174
Formato de Entrevista Preliminar (Anexo C).....	176
Formato Referencia Laboral (Anexo D).....	178
Presupuesto (Anexo E).....	179
Flujograma de Selección por Competencias.....	180



## INDICE DE CUADROS

PAG

### CUADRO No 1

Gestión del Talento Humano..... 19

### CUADRO No 2

Valores

Corporativos.....53

### CUADRO No 3

Matriz FODA.....58

### CUADRO No 4

Matriz de

Impacto.....59

### CUADRO No 5

Resultados encuesta realizada al personal CAPEIPI - pregunta 1.....63

### CUADRO No 6

Resultados encuesta realizada al personal CAPEIPI - pregunta 2.....64

**CUADRO No 7**

Resultados encuesta realizada al personal CAPEIPI - pregunta 3.....65

**CUADRO No 8**

Resultados encuesta realizada al personal CAPEIPI - pregunta 4.....66

**CUADRO No 9**

Resultados encuesta realizada al personal CAPEIPI - pregunta 5.....67

**CUADRO No 10**

Resultados encuesta realizada al personal CAPEIPI - pregunta 6.....68

**CUADRO No 11**

Resultados encuesta realizada al personal CAPEIPI - pregunta 7.....69

**CUADRO No 12**

Resultados encuesta realizada afiliados CAPEIPI - pregunta 1.....71

**CUADRO No 13**

Resultados encuesta realizada afiliados CAPEIPI - pregunta 2.....73

**CUADRO No 14**

Mapa Estratégico.....76

**CUADRO No 15**

Programa de Inducción.....166

**Diseño de un proceso de selección por competencias laborales para el  
mejoramiento administrativo en la Cámara de la Pequeña y Mediana  
Empresa de Pichincha – CAPEIPI**

**Introducción:**

El incremento de desempleo en las empresas ecuatorianas y el índice de contratación de personal en los últimos meses, ha llevado a que el éxito de toda organización dependa del área de recursos humanos; de los estudios realizados se ha observado que al momento de convenir un contrato de trabajo no se toma en cuenta los perfiles de la persona vs. el puesto a desempeñar lo que es un gran riesgo tanto económico para la empresa ya que la persona no cumple con el trabajo asignado de una manera eficaz y como profesional al momento que no se logra desarrollar todo el posible potencial que tenga la persona.

La selección de personal es un proceso complejo y uno de sus objetivos finales es entregar a las organizaciones personas que sean capaces de alcanzar tanto sus metas individuales como organizacionales, es decir se cumpla la misión y visión de la empresa, contribuyendo así al desarrollo de la propia organización.

La herramienta de gestión que se va a desarrollar en la CAPEIPI es la selección de recursos humanos por competencias, que supone una clara relación entre el éxito de la organización frente a otras organizaciones del sector productivo.

La Cámara de la Pequeña y Mediana Empresa de Pichincha es una organización gremial que busca e impulsa el desarrollo integral de las pequeñas y medianas empresas de Pichincha se encuentra en constante labor conjunta con entidades estatales y no gubernamentales a nivel nacional e internacional para la puesta en marcha de políticas que permitan el aumento y mejora de las empresas, dentro de estas estrategias se plantea como eje fundamental la capacitación para alcanzar una mayor competitividad.

Por esta razón se ha visto factible desarrollar un proceso de selección por competencias de contratación del personal en la CAPEIPI, el cual servirá para aumentar la competitividad de la organización y servirá de igual manera para cualquier empresa que desee revisarla y darse cuenta de que factores son importantes a la hora de realizar un contrato de trabajo.

Después de los estudios realizados en la Universidad Tecnológica Equinoccial se ha comprendido que cada uno de nosotros somos entes de cambio para mejorar la economía de nuestro país y contribuir al desarrollo organizacional de las organizaciones y/o empresas, por ende creo que este proyecto ayudará a que la organización de la CAPEIPI mejore su contratación de personal y fortalezca sus debilidades en el área administrativa.

## CAPITULO I

### 1.1 Planteamiento del Problema:

La Cámara de la Pequeña y Mediana Empresa de Pichincha en los últimos meses ha incrementado nuevos planes, programas e ideas de mejora en los servicios de la misma; de la revisión realizada se ha observado que la organización por la rapidez de contratación de personal para cubrir las vacantes ha disminuido la calidad en la contratación del recurso humano.

En los estudios realizados en la CAPEIPI se verificó que la gran rotación del personal al no estar ubicados en los puestos de trabajo acorde a sus destrezas y habilidades, ha causado la renuncia y despido del mismo, es por eso la importancia de tener en la organización un proceso de selección por competencias que permita escoger al personal que va ingresar observando las destrezas y habilidades del candidato, brindando de esta manera un mejor clima laboral y evitando la rotación en la organización.

En tal virtud se puede desarrollar un proceso de selección por competencias en el que se aplicarán entrevistas, cuestionarios, es decir se validará el perfil de la persona y de esta manera llegar a un acuerdo entre el empleador y el empleado en el cual se aplique la técnica ganar – ganar, lo que servirá para un incremento en la productividad de la organización y la satisfacción de la persona al pertenecer a esta prestigiosa organización donde podrá desarrollarse profesionalmente.

## **1.2 Formulación:**

¿Con la falta de un proceso de selección por competencias para la mejor administración de la CAPEIPI que se podrá establecer?

¿Cómo se podría medir el perfil de la persona vs puesto de trabajo?

¿De qué manera determinar la persona apropiada para cubrir una vacante?

¿En que se beneficiaría la CAPEIPI al aplicar el proceso de selección por competencias?

¿Cómo se desarrollaría el clima laboral al momento de aplicar este proceso en la Cámara de la Pequeña y Mediana Empresa de Pichincha.

## **1.3 Justificación e Importancia**

La realización de un proceso de selección por competencias contribuirá no solo a un mejor contrato del personal sino ayudará a la organización a obtener mejores resultados, de igual manera el recurso humano se sentirá motivado y con mayores ganas de trabajar ya que al existir una selección por competencias se podrá asignar al empleado en el puesto de trabajo acorde a sus habilidades y destrezas.

Hoy en día las competencias abarcan un significativo grado de interés en el ámbito empresarial ya que gracias a estas el individuo puede desempeñarse diferente y a su vez de mejor manera que unos años atrás.

Al lograr que cada trabajador cumpla a cabalidad sus funciones con eficacia y eficiencia se logrará subir los índices de competitividad en la CAPEIPI ya que

decrecerá los tiempos de respuesta para el cliente e incrementara el desarrollo personal del colaborador.

## **1.4 Objetivos**

### **1.4.1 Objetivo General:**

Diseñar un proceso de selección por competencias laborales para el mejoramiento administrativo en la Cámara de la Pequeña y Mediana Empresa de Pichincha – CAPEIPI y contribuir al desarrollo del personal en la misma, para de esta manera incrementar la competitividad de la organización.

### **1.4.2 Objetivos Específicos**

1. Efectuar un diagnóstico de la empresa a fin de determinar cómo está funcionando actualmente la organización en el proceso de selección.
2. Definir las competencias necesarias para los puestos tomando en cuenta la Misión y Visión de la empresa.
3. Definir el proceso de selección ha ser implementado en la CAPEIPI, el cual servirá como tracción en el proceso por competencias.

## **1.5 Hipótesis**

La Implementación de un proceso de selección por competencias laborales para el mejoramiento administrativo en la Cámara de la Pequeña y Mediana Empresa de Pichincha – CAPEIPI y contribuir al desarrollo del personal en la misma, para de esta manera incrementar la competitividad de la organización.



## **1.6 Variables**

### **1.6.1 Variables Dependientes**

En el desarrollo de este proyecto se tomarán en cuenta las siguientes variables dependientes:

- Desarrollo del personal idóneo en la organización.
- Mejora en el clima laboral de la organización ya que al estar desempeñando un puesto de trabajo acorde al perfil se lograra disminuir el stress
- Manejo de excelencia en el servicio al cliente gracias al esfuerzo y compromiso de cada uno de los colaboradores de la organización.
- Competitividad y Productividad en la organización

### **1.6.2 Variable Independiente**

En el desarrollo de este proyecto se tomaran en cuenta las siguientes variables independientes:

- Proceso de Selección por competencias laborales para el mejoramiento administrativo en la cámara de la Pequeña y Mediana Empresa de Pichincha – CAPEIPI.

## CAPITULO II

### MARCO REFERENCIAL

#### 2.1 Antecedentes

A nivel mundial existen Cámaras de la Pequeña Industria muy importantes y grandes como:

##### **Cámara de Comercio Internacional ICC**

Es la organización empresarial a nivel mundial que representa intereses empresariales. Se constituyó en París en 1919 y continúa teniendo su sede social en la capital francesa. Tiene personalidad propia y su naturaleza jurídica es asociativa. Los miembros de la CCI son empresas que efectúan transacciones internacionales y también organizaciones empresariales, entre ellas muchas Cámaras de Comercio.

De la investigación realizada se ha encontrado que a nivel Latinoamericano existen varias Cámaras, entre las más destacadas tenemos:

##### **Cámara de la Pequeña y Mediana Industria Metalúrgica Argentina**

Es una entidad representativa con más de 60 años de trayectoria, es una entidad sin fines de lucro, con acreditado prestigio en el gremialismo empresario, con un vasto número de empresas asociadas pertenecientes a la mayoría de las especialidades de la industria metalúrgica. Es una entidad integrada y conducida por empresarios auténticamente **PYMES**. y forma parte de los miembros activos de la Unión Industrial Argentina y otras entidades empresarias.

Su misión es representar a todas la micro, pequeñas y medianas empresas metalúrgicas del país, defender sus intereses y colaborar a su desarrollo, como así también al mejoramiento de las condiciones de sus empleados.

## **Cámara de la Asamblea de Pequeños y Medianos Empresarios**

La Cámara de la Asamblea de Pequeños y Medianos Empresarios -APYME- es la entidad que representa los verdaderos intereses de los pequeños y medianos empresarios, ya sean industriales, comerciantes, productores agrarios, profesionales, prestadores de servicios o cuentapropistas, de cualquier rama o actividad.

Nacida en 1987, con el impulso de un importante grupo de empresarios comprometidos con la defensa de la industria nacional y el mercado interno, APYME ha ido creciendo y desarrollando una intensa y fructífera labor, constituyéndose hoy como la principal entidad reivindicativa del sector PYMES.

De igual manera encontramos a Nivel Nacional Cámaras muy importantes como:

## **Cámara de Turismo de Pichincha CAPTUR**

Fue creada como una iniciativa de los empresarios privados, mediante la Ley de Cámaras Provinciales de Turismo y de su Federación Nacional, publicada en el Registro Oficial N° 689 de 5 de Mayo de 1995. Sus Estatutos fueron aprobados mediante Acuerdo Ministerial 021 de 18 de julio de 1996.

La Cámara de Turismo de Pichincha es el máximo representante de la actividad turística privada de la provincia y agrupa a todas las empresas pertenecientes a las cinco actividades turísticas reconocidas por la Ley Especial de Desarrollo Turístico y la Ley de Cámaras de Turismo y su Federación Nacional. Su principal objetivo es representar, respaldar y fortalecer a sus afiliados, mediante la prestación de servicios especializados que contribuyan, con calidad, al desarrollo del sector, especialmente los relacionados a la promoción de la provincia, en beneficio del turista y del país.

La Cámara se consolidará a través de mecanismos como Impulsando el desarrollo permanente de los afiliados y promocionando los atractivos turísticos de la provincia y del país.

La Cámara se caracterizará por la capacidad de liderazgo de sus directivos, por el sentido de identificación y compromiso de sus afiliados, por la capacidad de reaccionar a los cambios del entorno; y, por la calidad y motivación de sus recursos humanos

### **Cámara Artesanal de Pichincha CAP**

Es una institución de la sociedad civil representativa y defensora de la clase artesanal y sus derechos, que precautela los intereses políticos, sociales y económicos, productivos y comerciales de los artesanos, garantizando la participación democrática e igualitaria de todos sus miembros en el proceso del desarrollo, comprometida con el buen vivir de sus afiliados y de la ciudadanía de la provincia y del país. Se encuentra ubicada en la calle García Moreno N9-80.

### **Cámara de la Agricultura de la Primera Zona**

Es una Corporación con Personería Jurídica, de carácter privado, sin fines de lucro, que se rige por las normas de la Ley Especial de Centros Agrícolas y Cámaras de Agricultura, sus propios Estatutos y Reglamentos. Se caracteriza por contribuir al desarrollo del sector agropecuario a través de un sistema de información electrónica, moderno, amigable, campesino, actualizado y oportuno sobre la producción y comercialización de productos, mercados, insumos y precios, avances tecnológicos, eventos y oportunidades de negocios, convirtiéndose en un medio de interrelación entre los actores de las diferentes cadenas agro-productivas y las instituciones de apoyo, asegurando así, un trabajo eficiente y competitivo. Se encuentra ubicada en la Avenida Naciones Unidas 1084

### **Cámara de Comercio de Industrias Ecuatoriano – Colombiana CAMECOL**

Inicia sus actividades en septiembre de 1985, CAMECOL contaba con 21 socios, de los cuales algunos aún siguen afiliados. “En la actualidad, CAMECOL cuenta aproximadamente con 130 empresas afiliadas, las mismas que realizan diferentes actividades como: industria, comercio, banca, transporte, seguros, hotelería, turismo, consultoría, servicios legales, servicios

aduaneros, promoción comercial, entre otras. Actualmente CAMECOL ofrece sus servicios a través de sus oficinas en la ciudad de Quito y de Guayaquil”<sup>1</sup>.

Con el fin de que los afiliados tengan mayor facilidad en sus contactos con empresarios colombianos, CAMECOL es miembro de la Federación de Cámaras Binacionales del Ecuador y, además, cuenta con el apoyo de la Cámara de Comercio Colombo-Ecuatoriana de Bogotá. Con este mismo objetivo se han suscrito convenios de cooperación con las Cámaras de Comercio de Bogotá, Cali y Medellín. De estas alianzas han surgido importantes oportunidades comerciales para empresas ecuatorianas afiliadas a CAMECOL.

Su principal objetivo es generar y fortalecer el Intercambio Comercial entre Ecuador y Colombia, su sede se encuentra en la Avenida Amazonas 4545 y Alfonso Pereira

### **Cámara de Comercio Ecuatoriano Canadiense CCEC**

Es una organización sin fines de lucro que fue constituida en el mes de febrero del año 2001 como resultado del interés de un gran grupo de empresarios, tanto canadienses como ecuatorianos, de fortalecer los lazos de amistad y las relaciones comerciales entre Ecuador y Canadá.

La Cámara, conjuntamente con el apoyo valioso y constante de la Embajada de Canadá en Ecuador, siempre ha respondido a estas exigencias. La necesidad de promocionar y extender las oportunidades de aumentar los intercambios tanto comerciales como educacionales y culturales es primordial para que la Cámara siga fortaleciéndose. La Cámara cuenta con cerca de 115 socios activos, quienes han conformado comités sectoriales de Recursos Naturales, TIC, Ambiente, Turismo y Educación. Estos comités vienen trabajando con mucho entusiasmo en proyectos que beneficien a cada uno de ellos y permitan aprovechar las oportunidades comerciales que Canadá ofrece a empresarios y socios deseosos de realizar negocios con este país amigo. Adicionalmente se han realizado varios eventos culturales y sociales que reflejen tradiciones

---

<sup>1</sup> <http://www.camecol.com/inicio/03 de Marzo 2012>

culturales de Canadá. Por ejemplo, la celebración del Stampede Breakfast y el Thanksgiving Dinner que son ya reconocidos entre nuestros socios, su principal interés es el de promover y desarrollar las oportunidades comerciales y de inversión entre Ecuador y Canadá generando valor agregado para sus miembros

### **Cámara de Comercio Ecuatoriana Americana de Miami**

Se encuentra ubicada en la Av. 6 de diciembre N26-169 y LA Niña. La Cámara de Comercio Ecuatoriana Americana del Gran Miami es una organización sin fines de lucro fundada en Mayo 27 de 1998 por un prominente grupo de corporaciones y empresarios Ecuatorianos-Americanos residentes en Miami, con el propósito de promover y fortalecer las relaciones entre Ecuador y los Estados Unidos. Su misión es representar y relacionar a sus miembros individuales, corporativos e incluso estudiantiles residentes en la Florida con otras cámaras binacionales y con diferentes cámaras de comercio dentro del Ecuador, así como también con instituciones públicas y privadas en los Estados Unidos y Ecuador, con el fin de expandir sus relaciones de negocios.

### **Cámara de Industriales de Pichincha**

Fue creada el 05 de septiembre de 1936 en la ciudad de Pichincha. Fueron 17 empresarios, quienes estando afiliados a la Cámara de Comercio de Quito, dieron el primer paso para forjar lo que hoy es esta luchadora institución de representación gremial, su misión es promover cambios que impulsen el desarrollo del país y fomenten la generación de empleo; consolidándose como un referente de información confiable, sustentada y oportuna que oriente opinión, exigiendo condiciones favorables al clima de negocios para atraer inversión y auspiciar la continua capacitación de técnicos y trabajadores, en materia industrial. Se encuentra ubicada en la Av. Amazonas y República

A Nivel Local se destacan Cámaras muy significativas y trascendentales como son las siguientes:

### **Cámara de la Construcción de Quito**

Inició en la década de los años 60, la Cámara en el año 1967, inició la comercialización de materiales de construcción, especialmente cemento y hierro, en razón de que en esa época se agudizó el déficit de estos productos. A más de prestar un servicio oportuno y eficiente a sus asociados, la entidad obtuvo ganancias por esta actividad, las mismas que fueron invertidas en la compra de un piso en el edificio Gabriela Mistral, ubicado en las calles Cordero y Juan León Mera, desde el cual pudo desarrollar su acción en mejor forma. Su principal objetivo es contribuir al desarrollo del país y al bienestar humano, mediante el impulso del sector productivo de la construcción con propuestas y acciones coordinadas con las entidades públicas y privadas relacionadas. Su ubicación es en la calle Ñaquito y Augusto Áreas.

### **Cámara de Comercio de Quito**

El 16 de octubre de 1906, un grupo de sesenta comerciantes capitalinos se reunió para analizar la situación del comercio y la economía general del país, entre los asistentes estaban Manuel Jijón Larrea, Juan J. Narváez, Vidal Ortiz, Alfredo Ortiz, Luis A. Cevallos, Vicente González Baso, José Váscquez, Julio C. Álvarez, entre otros; En aquella reunión se decidió crear la Cámara de Comercio la cual promueve el comercio, con visión nacional, defendiendo una economía libre, solidaria y competitiva, representando los intereses de todos sus socios, brindando servicios de calidad y desarrollando propuestas y acciones que contribuyan al progreso de Quito y del país. Se encuentra ubicada en la Avenida Amazonas y Republica

De la investigación realizada se encuentra que las Cámaras tanto a nivel Mundial como Local no realizan el proceso de selección por competencias para contratar al personal, ya que esto lo desarrollan de una forma básica, es decir con publicaciones en el comercio y entrevistas con los encargados del departamento de recursos humanos de acuerdo a la hoja de vida del aspirante, sin tomar en cuenta sus destrezas y habilidades para ubicarlo en el puesto adecuado; es por esto que he visto la necesidad de realizar un diseño de selección por competencias laborales el cual servirá no solo para la Cámara de

la Pequeña y Mediana Empresa de Pichincha sino para todos aquellos que deseen implementar este proyecto.

## **2.2 Procesos de Selección en el Mundo y Ecuador**

De acuerdo a la investigación realizada se puede indicar que las organizaciones en el mundo todas manejan un proceso de selección ya que es muy importante saber ubicar al personal adecuado al puesto de trabajo, para que de esta manera tengamos una empresa competitiva y productiva, pero la mayoría de jefes de recursos humanos a nivel mundial siempre buscan aquella persona que más se parezca a ellos en vez de contratar a la persona que más responde a las necesidades de la organización.

En el mundo se puede encontrar que la mayoría de jefes de recursos humanos para poder realizar la selección lo hacen por medio de Facebook, Twitter, LinkedIn, pero no solo tratan de colocar el C.V. en las webs si no también de siempre tener actualizado su perfil en las redes sociales.

Una gran cantidad de candidatos utilizan la herramienta importante como el internet para poder conocer ofertas laborales es por eso que se exige más esfuerzo de los profesionales en selección del personal de darse a conocer en la red.

A Nivel Latinoamericano y Ecuador se puede observar que la mayoría de organizaciones que se manejan en países como Chile, Argentina, México, Estados Unidos, y de más países de América Latina para realizar el proceso de selección manejan pruebas psicométricas para poder observar al trabajador productivo y confiable,

Es posible visualizar que las organizaciones en Latinoamérica se manejan de una forma igual que en el proceso de selección en Ecuador, se enfocan ya no en un sistema tradicional de selección si no que la mayoría de empresa implementan un modelo de gestión humana por competencias con el fin de que las organizaciones puedan competir de manera eficaz en el mercado que se desarrollan. Este modelo tiene varias etapas que en mi investigación las daré a conocer a continuación las mismas que llevan a las empresas a conocer su



funcionamiento interior para verse reflejado en el mundo empresarial, a su vez permiten que se detecten, adquieran, potencien, y desarrollen las competencias que dan valor agregado a la organización y que la diferencien en su sector como por ejemplo hacer que la CAPEIPI sea siempre la mejor opción a diferencia de las otras Cámaras poniendo un estilo de dirección donde prima el factor humano, en donde cada persona aporte sus mejores cualidades en la Cámara de la Pequeña y Mediana Empresa de Pichincha.

### **2.3 Competencias en el Mundo y Ecuador**

En el mundo debido a los avances tecnológicos, la búsqueda de competitividad, productividad y un mejor clima laboral, las organizaciones en el mundo han visto la necesidad y la importancia de implementar las competencias laborales como por ejemplo España que hace un énfasis en que las competencias es un ejercicio eficaz de las capacidades que permiten el desempeño en una organización, respecto a los niveles requeridos en el empleo y nos hace referencia al saber y al saber hacer.

En América Latina y el Ecuador se puede decir que las competencias laborales se manejan de igual manera, la mayoría de organizaciones asumen al enfoque de competencias como un enfoque humanista del mundo empresarial, es por eso que en América Latina también miran a las competencias laborales como una vía importante para contribuir al desarrollo económico y social de cada país es decir hacernos cada día más competentes.

Gracias a las competencias laborales que ayudan en cada organización a ser competentes siempre se dará que ese colaborador tenga de manera inmediata la capacidad para aprender, identificar situaciones problemáticas para beneficio de cada organización en la que se encuentren laborando.

Las competencias se desarrollan durante toda la vida, permitiendo a las personas resolver múltiples y diversos problemas.

## MARCO TEORICO

### 2.4 Gestión del Talento Humano por Competencias

#### Concepto

El enfoque de la Gestión del Talento Humano por Competencias se constituye en una verdadera revolución en la manera de “gestionar” el conocimiento, las habilidades y las actitudes de las personas al interior de las organizaciones. Hay muchos enfoques conceptuales que, desde una perspectiva, varían básicamente en la manera de nombrar y clasificar los diversos elementos de las competencias.

Cuando una organización cuenta con un Modelo de Gestión por Competencias, “lo que ha construido es un verdadero “mapa de ruta” del comportamiento de sus miembros que llevará al cumplimiento de Plan Estratégico trazado. La pregunta básica es ¿Qué debe hacer nuestra gente para lograr los objetivos estratégicos? Es una pregunta a responder desde la organización como un todo, desde cada área funcional, desde cada nivel de liderazgo y desde cada rol que exista internamente, dependiendo del nivel de formulación al que se vaya a realizar el proyecto.

Cuando se establece de manera clara y objetiva el “deber ser” o perfiles de competencias dentro de la organización, ello implica contar con nuevas reglas del juego para todos los integrantes de la misma. Significa relacionarse de manera diferente hacia adentro y hacia fuera de la organización. Significa entregar poder y autoridad a todos los niveles jerárquicos, dentro de rangos de actuación claramente definidos. Significa que los jefes y gerentes se conviertan en verdaderos líderes que faciliten, apoyen y hagan posible que las personas de la empresa se conviertan en todo lo que pueden llegar a SER. Significa un proceso de cambio profundo de creencias, paradigmas y modalidades que comportamiento, que genera y legitima una nueva forma de SER y de HACER en el día a día de la organización”<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup>Idalberto Chiavenato, Gestión del Talento Humano, Mc Graw-Hill, 2002 Bogotá – Colombia, pág. 14

Es muy significativo desarrollar la gestión del Talento Humano por competencias ya que gracias a este proceso es posible atraer, desarrollar y mantener el talento de personas y equipos de trabajo, requerido para lograr la Misión y Objetivos organizacionales.

El enfoque de competencias se ha convertido en una herramienta que permite alinear las estrategias empresariales de desarrollo de su capital humano con los esfuerzos por estandarizar y profesionalizar sus procesos internos en base a normas internacionales, especialmente las normas ISO y por rentabilizar la inversión en formación y capacitación de los trabajadores, logrando impactos mayores sobre la productividad laboral.

La gestión del Talento Humano en las organizaciones también contribuye a que los colaboradores que integran una empresa apoyen al logro de los objetivos; Es importante recordar que las organizaciones están integradas por personas y gracias al desempeño de cada una de ellas se puede llegar al éxito o por lo contrario al fracaso del negocio.

Se ha recordado que el recurso humano constituye el recurso más apreciado de la empresa ya que para que, los diferentes departamentos de una organización funcionen adecuadamente, no solo es necesario máquinas, ni tampoco personal desmotivado sino personal con ganas de triunfar en el ámbito personal como profesional y esto lo podemos desarrollar mediante la gestión del talento humano.

Cabe indicar que las personas aportan a las organizaciones sus habilidades, conocimientos, actitudes, conductas, etc.; sin importar el cargo que desempeñen como por ejemplo directores, gerentes, empleados, obreros o técnicos, las personas desempeñan papeles muy distintos por lo que constituyen un recurso muy diversificado, el cual nos permite desempeñarnos en forma más competitiva.

El recurso humano es hoy en día lo más valioso dentro de una organización. Depende de la habilidad de los empresarios de seleccionar a los trabajadores y motivarlos adecuadamente.

El trabajador tiene que ser el primer contribuyente de la empresa. Para ello debe estar identificado con su centro de trabajo y sentirse orgulloso de

pertenecer a él. “El contrato entre una empresa y un trabajador obliga a ambas partes: El empleado vende su trabajo físico o intelectual para producir un bien o servicio y la empresa le retribuye por el mismo .Es como una transacción de compra-venta: ambas partes deben sentir que se benefician”<sup>3</sup>

Cada colaborador es una persona con aspiraciones, sueños, necesidades de seguridad y de realización, es por ello que se implementará un diseño de selección por competencias laborales, el cual sirve para el mejor rendimiento organizacional.

La gestión del talento humano es muy importante en una organización ya que gracias a este proceso podemos determinar aquellas personas que poseen un alto potencial de desarrollo y que puedan servir como un gran aporte para la competitividad. De igual manera con este proceso se incorpora un nuevo talento humano que contribuirá al perfeccionamiento de ideas que fomenten un buen clima laboral, logrando que el personal se maneje de forma espontánea y logre explotar todo sus conocimientos, destrezas y habilidades.

La gestión del talento humano permite conocer el perfil de la persona ubicándola en un puesto específico.

Según Idalberto Chiavenato la gestión del talento humano es “El conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas, o recursos humanos incluidos reclutamientos, selección, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño”<sup>4</sup>

---

<sup>3</sup> <http://gerencia.blogia.com/2007/072502-la-importancia-de-los-recursos-humanos.php> 05 de Marzo 2012

<sup>4</sup> Idalberto Chiavenato, Gestión del Talento Humano, Mc Graw-Hill,2002 Bogotá – Colombia, pág. 37

A su vez la gestión del talento humano es un eje fundamental no solo para el desarrollo y la motivación del personal sino también para la conservación del mismo en la organización, lo que beneficia a la organización ya que el recurso humano brindara eficacia y eficiencia en su ámbito profesional.

## **2.5. Objetivos de la Gestión del Talento Humano por Competencias**

Los objetivos fundamentales de la gestión del Talento Humano o conocido también como la administración del personal son cuatro: sociales, corporativos, funcionales y personales.

- a)** Los objetivos sociales son aquellos que se basan en el trato del personal bajo ciertos principios éticos y socialmente responsables es decir no usan políticas discriminatorias por razones de sexo, raza, religión, grupo cultural u otros. Este objetivo será implementado mediante un reglamento interno en el que se determine las obligaciones y derechos de los empleados, sin tomar en cuenta cargos y funciones.
- b)** Los objetivos corporativos reconocen que la actividad atribuida a un colaborador no es un fin en sí mismo, sino un instrumento para que la organización alcance sus objetivos y metas, es decir, en la organización las funciones atribuidas a los diferentes colaboradores y directivos.
- c)** Los objetivos funcionales permiten mantener la contribución de los recursos humanos en un nivel adecuado para las necesidades de la organización. En la organización este objetivo se lo desarrolla mediante la descripción y análisis de cargos
- d)** Mediante los objetivos personales podemos brindar una buena administración de personal, la cual permite a cada colaborador alcanzar y lograr sus objetivos personales al mismo tiempo que sean compatibles con los de la organización.

## 2.5.1 Procesos de la Gestión del Talento Humano por Competencias

Para mejorar la competitividad y la productividad se tomará como base los 6 procesos de la gestión del talento humano, implementando a su vez la selección del personal orientada a las competencias laborales.

**Cuadro No 1**



**Fuente:** Idalberto Chiavenato, Gestión del Talento Humano, Mc Graw-Hill, 2002 Bogotá – Colombia, pág. 13

**Admisión de personas:** Son los procesos utilizados para incluir nuevas personas en la organización, es decir analizar las necesidades futuras del personal de acuerdo a la planeación estratégica de la misma.

**Aplicación de personas:** Este proceso consiste en diseñar las actividades que las personas realizarán en la empresa y acompañarlos en su desempeño, esto se logra realizando la evaluación del desempeño lo que permite darnos cuenta las necesidades del personal e implementar capacitaciones y/o programas de bienestar para los colaboradores.

**Compensación de Personas:** Es el proceso de otorgamiento de remuneraciones y salarios en compensación a su trabajo y desempeño, así como la entrega de beneficios laborales y sociales.

**Desarrollo de Personas:** Son los procesos empleados para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal.

**Mantenimiento de Personas:** Son los procesos que sirven para crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas, esto se desarrolla mediante capacitaciones de seguridad y salud ocupacional donde logra encontrar que aspectos están haciendo falta para obtener una mejora continua en la organización sean físicos o psicológicos

**Evaluación de Personas:** Son los procesos empleados para acompañar y controlar las actividades de las personas y verificar resultados, esto permite a la organización evaluar la eficacia y eficiencia de la gestión del personal, así como también la información personal del colaborador

Chiavenato considera que el objetivo general de la gestión del talento humano es la “correcta integración de la estrategia, la estructura, los sistemas de trabajo y las personas, con la finalidad de lograr de las personas el despliegue de todas sus habilidades y capacidades y lograr la eficiencia y la competitividad organizacional. En síntesis se debe lograr la máxima productividad en un buen clima de trabajo<sup>5</sup>”.

## **2.5.2 Enfoque de Gestión por Competencias**

Sobre la base de la investigación se identificaron seis enfoques principales o modelos de gestión de competencias:

### **Enfoque Funcional**

El Enfoque Funcional generalmente es más propicio a nivel operativo y se refiere a aspectos técnicos. Según Wayne “Este se refiere al desempeño o

---

<sup>5</sup> Idalberto Chiavenato, Administración de Recursos Humanos Octava edición, Bogotá – Colombia

resultados concretos y predefinidos que la persona debe demostrar, derivados de un análisis de las funciones que componen el proceso productivo.”<sup>6</sup>

### **Enfoque Conductista**

Este enfoque se dirige más hacia los niveles directivos en la organización, el aporte del empleado no se dirige hacia el cumplimiento de “tareas y funciones” sino de responsabilidades, este enfoque se desarrolla a nivel de los Directivos, ya que no basta con el cumplimiento de las tareas, funciones y responsabilidades propias del cargo, es necesario aportar mucho más para poder generar valor y permitir a la organización sobrevivir en un entorno altamente competitivo.

### **Enfoque Constructivista**

En el enfoque constructivista no se define a priori las competencias del personal, sino las construye a partir del análisis y proceso de solución de problemas y que se presentan en la organización. Según Wayne “una vez que surge una problemática, su respuesta y puesta en práctica, las competencias del personal implicadas van emergiendo. Desde ésta perspectiva no interesa identificar como competencia las capacidades existentes y predeterminadas, sino las que emergen en los procesos de mejora. Así se evidencia una clara tendencia al desarrollo de nuevas competencias como fuente de alcanzar mayor competitividad”<sup>7</sup>.

### **Enfoque Holístico**

El carácter holístico de este enfoque radica en dos características:

**a).** La Gestión del activo que representan las competencias, se concibe en un sistema donde se interrelacionan la estrategia, el conocimiento (Gestión del Conocimiento, Aprendizaje Organizacional y Gestión por Competencias), la tecnología, los procesos y los recursos.

---

<sup>6</sup> Mondy, R. Wayne. Administración de Recursos Humanos. Sexta edición. Ed. Prentice may. México, 1997

<sup>7</sup> Mondy, R. Wayne. Administración de Recursos Humanos. Sexta edición. Ed. Prentice may. México, 1997



**b).** La competencia integra las dimensiones: Características personales y sociales (aptitudes emocionales sobre las que se conforma la inteligencia emocional) Conocimientos y habilidades técnicas contextualizadas a los procesos de trabajo.

De estos dos puntos podemos identificar que la competencia está asociada a un desempeño específico que debe agregar un valor cuantificable

### **Enfoque Anglosajón**

Se centra en el contenido del puesto de trabajo, así como en su relación con la estrategia global de la organización. En este enfoque no se toma en cuenta únicamente los test de inteligencia y los expedientes académicos sino se requiere establecer relaciones causales, lo cual hace a este enfoque muy potente desde el punto de vista metodológico.

### **Enfoque Francés**

Se centra más en la persona, y al contrario del enfoque anterior su finalidad es actuar como elemento de auditoria en torno a la capacidad individual del colaborador

Este enfoque considera las competencias como una mezcla indisoluble de conocimientos y experiencias laborales en una organización específica (competencias + experiencias + conocimientos + rasgos de personalidad) /organizaciones específicas, que son las que tienen la capacidad de capacitar a las personas, en función de que estas puedan ejercer de la mejor manera posible sus funciones.

## **2.6. Reclutamiento de Personal**

El reclutamiento de personal es un conjunto de procedimientos orientado a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la empresa. Es en esencia un sistema de información, mediante el cual la empresa divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar. Para ser eficaz, el reclutamiento

debe atraer una cantidad de candidatos suficiente para abastecer de modo adecuado el proceso de selección.

El reclutamiento consiste en las actividades relacionadas con la investigación y con la intervención de las fuentes capaces de proveer a la empresa de un número suficiente de personas que ésta necesita para la consecución de sus objetivos.

Existen varios tipos de reclutamiento entre ellos:

### **2.6.1. Reclutamiento Interno**

Se da al presentarse determinada vacante, la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos (movimiento vertical, transferidos (movimiento horizontal) o transferidos con promoción (movimiento diagonal).

El reclutamiento interno implica:

- Transferencia de personal
- Ascensos de personal
- Transferencias con ascensos de personal
- Programas de desarrollo de personal
- Planes de profesionalización de personal

Las ventajas del reclutamiento interno son:

- Es más económico
- Es más rápido
- Presenta mayor índice de validez y seguridad
- Es una poderosa fuente de motivación para los empleados
- Aprovecha las inversiones de la empresa en entrenamiento de personal
- Desarrolla un sano espíritu de competencia entre el personal

Aunque presenta las desventajas siguientes:

- Exige que los empleados nuevos tengan condiciones de potencial de desarrollo para poder ascender. Si realmente no se ofrecen las oportunidades de progreso en el momento adecuado, se corre el riesgo de frustrar a los empleados en su potencial y en sus ambiciones; causando, apatía, desinterés, o el retiro.
- Puede generar conflicto de interés. Las jefaturas que por largo tiempo no han sido promovidos o no tienen potencial de desarrollo, podrían subestimar el desempeño de subordinados, con la finalidad que estos no los sobrepasen.
- Cuando se administra de manera incorrecta, puede conducir a la situación denominada "principio de Peter", al elevar al personal a una posición donde no pueda demostrar competencia, sino más bien se provoque el demostrar el máximo de su incompetencia.
- Se induce a las personas a razonar casi exclusivamente dentro de los patrones de la cultura organizacional, perdiendo la creatividad y la actitud de innovación.
- Descapitalización del patrimonio humano de la organización, por lo tanto el reclutamiento interno sólo puede efectuarse a medida que el candidato interno a una sustitución tenga efectivamente condiciones de (al menos) igualar a corto plazo al antiguo ocupante del cargo.

### **2.6.2. Reclutamiento Externo**

Es externo cuando al existir determinada vacante, la empresa intenta llenarla con personas extrañas. El proceso implica una o más de las siguientes técnicas de reclutamiento:

- Archivo conformado por candidatos que se presentan de una manera espontánea o proveniente de otros reclutamientos.
- Candidatos referidos por trabajadores de la misma empresa.
- Carteles o avisos en la puerta de la empresa.
- Contactos con asociaciones gremiales.

- Contactos con universidades, centros de capacitación u otros centros de estudio.
- Intercambio con otras empresas.
- Anuncios en diarios, revistas, etc...

El reclutamiento externo ofrece las ventajas siguientes:

- El ingreso de nuevos elementos a la empresa ocasiona siempre una importación de ideas nuevas y diferentes enfoques acerca de los problemas internos de la empresa y, casi siempre una revisión de la manera de cómo se conducen los asuntos de la empresa. Permite mantenerse actualizada con respecto al ambiente externo y a la par de lo que ocurre en otras empresas.
- Renueva y enriquece los recursos humanos de la empresa.
- Aprovecha las inversiones en preparación y en desarrollo de personal efectuadas por otras empresas o por los propios candidatos. Muchas empresas prefieren reclutar externamente y pagar salarios más elevados, para evitar gastos adicionales de entrenamiento y desarrollo y obtener resultados de desempeño a corto plazo.

El reclutamiento externo también presenta las desventajas siguientes:

- Generalmente absorbe más tiempo que el reclutamiento interno. Requiere la utilización de apropiadas técnicas de selección y el uso efectivo de apropiadas fuentes que permitan la captación de personal. Cuanto más elevado es el nivel del cargo, más previsión deberá tener la empresa, para que la unidad o área de reclutamiento no sea presionada por los factores de tiempo y urgencia en la prestación de sus servicios.
- Es más costoso y exige inversiones y gastos inmediatos con anuncios de prensa, honorarios de agencias de reclutamiento, gastos operacionales de salarios y obligaciones sociales del equipo de reclutamiento, material de oficina, etc.
- En principio, es menos seguro que el reclutamiento interno, ya que los candidatos externos son desconocidos y provienen de orígenes y

trayectorias profesionales que la empresa no está en condiciones de verificar con exactitud. En este caso, cobra importancia la intervención de agencias externas para realizar el proceso de evaluación e investigación. Las empresas dan ingreso al personal mediante un contrato que estipula un período de prueba, precisamente para tener garantía frente a la relativa inseguridad del proceso. Cuando el reclutamiento externo se convierte en una práctica por defecto dentro de la empresa, puede frustrar al personal, ya que éste pasa a percibir barreras imprevistas que se oponen a su desarrollo profesional, considerando la práctica como desleal hacia su persona.

- Por lo general, afecta la política salarial de la empresa, principalmente cuando la oferta y la demanda de recursos humanos están en situación de desequilibrio.

## **2.7 Selección del Talento Humano por Competencias**

El proceso de selección consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir qué solicitantes deben ser contratados. El proceso se inicia en el que una persona solicita un empleo y termina cuando se produce la decisión de contratar a uno de los solicitantes.

La selección de la persona adecuada para un puesto adecuado y un costo adecuado que permita la realización del trabajador en el desempeño de su puesto y el desarrollo de sus habilidades y su potencial, a fin de hacerlo mas satisfactorio asimismo y a la comunidad en que se desenvuelve para contribuir, de esta manera, a los propósitos de organización

La selección de personal por competencias se diferencia de un proceso de selección tradicional por los métodos que emplea, no por los pasos. Dentro de los métodos que introduce están las entrevistas por competencias y los centros de valoración o Assesment Center.

Las entrevistas de personal por competencias procuran encontrar hallazgos de comportamientos en el pasado de la persona que sean exitosos y que sirvan para predecir el desempeño actual para un cargo específico. Para ello se vale

de preguntas que indagan competencias, conocidas como preguntas de incidentes críticos o de eventos conductuales.

El Assessment Center, constituye una técnica que emplea pruebas situacionales para la evaluación de habilidades y competencias. Es una prueba conductual donde se enfrenta a los candidatos a resolver situaciones conflictivas que pueden presentarse en el puesto de trabajo.

Las personas que en la actualidad trabajan sobre la selección de personal por competencias son pocas entre ellas figuran Martha Alicia Alles de Argentina, Jaime Grados de México, Nelson Rodríguez Trujillo de Venezuela y consultores como Hay Group.

### **2.7.1. Importancia de la Selección del Talento Humano por Competencias**

La selección de personal por competencias es un tema importante ya que está cautivando a que las empresas quieran asegurarse de contar con un personal calificado y competente, y aunque son pocas las personas y el material escrito encontrado en este campo, es necesario tener más producción literaria por parte de los encargados de recursos humanos y psicólogos.

Es importante que en las organizaciones se lleve a cabo un proceso de selección de personal ya que éste, está orientado a ocupar puestos de trabajo disponibles en una organización, con aquellos profesionales que resulten más idóneos, calificados y capaces tanto por un tema de capacidades y experiencia en lo laboral, como también de ciertas características psicológicas que estén más cercanas al perfil del cargo requerido.

Para este proceso “las organizaciones someten a los postulantes a diversas pruebas que los muestran en diversas áreas a evaluar, como por ejemplo a través de una entrevista personal o pruebas psicológicas que indiquen intereses y muestran de modo casi exacto de qué modo reaccionará frente a la presión y exigencias del cargo ofrecido, sin importar su sexo ni edad, primando solamente que sea el más idóneo al puesto de trabajo”<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> [http://www.bvmconsultores.com/importancia\\_seleccion\\_de\\_personal.html](http://www.bvmconsultores.com/importancia_seleccion_de_personal.html) 14 de Marzo 2012

Como ya se menciona anteriormente, el proceso de selección es un proceso completo ya que en este proceso se tiene que escoger los mas idóneos para cubrir una vacante de una organización tomando como parámetro las necesidades de la empresa, ya que dependiendo de que tan bien se haya llevado el proceso dependerá el funcionamiento y crecimiento de la misma o su total fracaso.

### **2.7.2. Pasos de la Selección de Personal**

Para realizar una efectiva selección de personal se debe considerar los siguientes pasos:

- a. Recepción preliminar de solicitudes: En el momento de la petición de una solicitud de empleo comienza el proceso inicial de selección.
- b. Pruebas de idoneidad: Son instrumentos para evaluar la compatibilidad entre los candidatos y los requerimientos del puesto.
- c. Entrevista inicial o preliminar: Consta en detectar en forma global y en el menor tiempo posible, los aspectos más evidentes del candidato y su relación con el requerimiento; por ejemplo apariencia física, facilidad de expresión.
- d. Entrevista de selección: Constituye la técnica mas ampliamente utilizadas, permite a los entrevistadores obtener información sobre el solicitante, y el solicitante obtiene sobre la organización.
- e. Verificación de datos de referencia: Este recursos se difiere, ya que en algunos casos quien pueda suministrar la información no sea totalmente objetivo. Sin embargo permanece vigente que las referencias laborales proporcionan información importante
- f. Examen médico: Existen poderosas razones para llevar a la empresa a verificar las condiciones físicas de una persona para desempeñar un cargo en específico, esto también permitirá evitar personas que se ausentaran con frecuencia debido a los constantes quebrantos de salud.

- g. Entrevista con el supervisor: Es idóneo que el candidato preseleccionado tenga una entrevista con quien podría ser su supervisor inmediato o el gerente del departamento, esto debido a que podría evaluar con mayor precisión las habilidades y conocimientos técnicos del candidato.
- h. Descripción realista del puesto: A los fines de evitar ciertas reacciones como "ustedes nunca me lo advirtieron", siempre es de gran importancia llevar a cabo una sesión de familiarización con el equipo o los instrumentos que se van a utilizar, de ser, posible en el lugar de trabajo. Estudios realizados han demostrado que la tasa de rotación de personal disminuye cuando se advierte claramente a los futuros empleados sobre las realidades menos atrayentes de su futura labor, sin destacar solo los aspectos positivos de forma universal.
- i. Decisión de contratar: Este paso señala el final del proceso de selección
- j. La decisión final: Con la información obtenida en cada una de las diversas fases del proceso de selección, se procede a evaluar comparativamente los requerimientos del puesto con las características de los candidatos.

### **2.7.3. Objetivo de la Selección de Personal**

El Objetivo fundamental de la selección de personal es encontrar trabajadores idóneos con quienes se pretende trabajar en al empresa y satisfacer las necesidades del personal ya que junto con la maquinaria, el dinero, las instalaciones y sistemas, procedimientos, gráficas, etc. Se le da a la organización su talento, su trabajo, creatividad y esfuerzo le da las herramientas necesarias para su formación y de esta forma encamina a la realización de los objetivos de los diferentes departamentos de la organización.

### **2.8. Herramientas de Evaluación**

Evaluar es una de las etapas más importantes dentro del proceso de selección, y no se debe confundir evaluación con calificación ya que solo es un aspecto más del proceso selección.



Pruebas de conocimientos y las pruebas de comportamientos, las mismas que son de gran valor en la decisión de la selección del personal, ya que permiten evaluar a gran número de candidatos en corto tiempo, obteniendo resultados más objetivos.

Las pruebas de conocimientos son instrumentos que evalúan las habilidades técnicas que posee un aspirante respecto a un área específica.

Las pruebas de comportamiento psicológicas evalúan las características propias de la personalidad y la capacidad que tiene la persona para adaptarse o no a ciertas situaciones.

## **2.9. Comparación de Candidatos en la selección de personal**

La selección de personal es determinante para el éxito de la empresa, normalmente los candidatos para un puesto de trabajo deben poseer una serie de competencias que les habiliten para desarrollar tal labor. Para poder evaluar la compatibilidad entre los aspirantes y requerimientos de los diferentes puestos existen pruebas que se pueden realizar, como las siguientes:

- a) Pruebas de Idoneidad:** Consiste en exámenes psicológicos, por ejemplo en el puesto de contador se realizará un examen de aptitud y rapidez matemática. El manual de cada examen nos proporcionara también información sobre la confiabilidad y los resultados de los trabajos de validación llevados a cabo por la persona o el departamento administrativo y de recursos humanos que lo diseñó
- b) Pruebas de conocimiento:** Estas son más confiables ya que determinan información o conocimientos que posee el examinado o colaborador; sin embargo la persona encargada del talento humano debe cerciorarse que el conocimiento que se está midiendo es realmente acorde con la vacante que se pretende llenar
- c) Pruebas de desempeño:** Estas miden la habilidad de los candidatos para ejecutar ciertas funciones de su puesto, con frecuencia la validez de la prueba depende de que el puesto influya la función desempeñada
- d) Pruebas de respuesta gráfica:** generalmente miden las respuestas fisiológicas a determinados estímulos, la prueba del polígrafo o detector

de mentiras es la más común, su uso es prácticamente inexistente en las empresas Latinoamericanas, debido tanto a factores éticos como a factores económicos, nos es previsible su uso extensivo.

### **2.10. Contratación**

Una vez realizado el proceso de selección por competencias laborales se procederá a evaluar a los aspirantes y/o candidatos y a realizar la comparación entre ellos en base a las pruebas de idoneidad y conocimiento aplicadas por el departamento Administrativo y de Recursos Humanos, para finalmente indicar al aspirante que ha sido elegido y presentarlo al puesto de trabajo.

### **2.11. Inducción**

La inducción consiste en proporcionar a los nuevos colaboradores información básica sobre la organización, la misma que necesitan para realizar sus actividades de manera satisfactoria; de igual manera se realiza la presentación del nuevo recurso a los diferentes departamentos de acuerdo al organigrama estructural.

### **2.12. Competencias Laborales**

La competencia laboral es la capacidad para responder exitosamente una demanda compleja o llevar a cabo una actividad o tarea, según criterios de desempeño definidos por la empresa o sector productivo.

Las competencias abarcan los conocimientos (Saber), actitudes (Saber Ser) y habilidades (Saber Hacer) de un individuo. Así, una persona es competente cuando:

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

### 2.12.1 Importancia de las Competencias Laborales

Antes de indicar la importancia de las competencias laborales se ha recordado que la competencia laboral es definida como “una capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada, la competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución de un trabajo; es una capacidad real y demostrada; es por ello que las competencias laborales en definitiva son vitales para que la relación entre el mercado laboral y el mercado de recursos humanos sea duradera y saludable; sin duda, cuando ambas partes estén comprometidas y aporten sus recursos en beneficio mutuo será factible una gestión adecuada del éxito

### 2.12.2 Clasificación de las Competencias Laborales

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

- **Competencias básicas:** Son aquellas que se desarrollan principalmente en la educación inicial y que comprenden aquellos conocimientos y habilidades que permiten progresar en el ciclo educativo e integrarse a la sociedad. Tradicionalmente se incluyen entre las competencias básicas las habilidades en las áreas de lenguaje y comunicación, aplicación numérica, solución de problemas, interacción con otros y manejo creciente de tecnologías de información.
- **Competencias conductuales:** Son aquellas habilidades y conductas que explican desempeños superiores o destacados en el mundo del trabajo y que generalmente se verbalizan en términos de atributos o rasgos personales, como es el caso de la orientación al logro, la pro-actividad, la rigurosidad, la flexibilidad, la innovación, etc.

- **Competencias funcionales:** Denominadas frecuentemente competencias técnicas, son aquellas requeridas para desempeñar las actividades que componen una función laboral, según los estándares y la calidad establecidos por la empresa y/o por el sector productivo correspondiente.

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

### **2.13. El Perfil por Competencias**

Un Perfil Ocupacional basado en competencias es una agrupación de estándares o Unidades de Competencia Laboral que da cuenta de las actividades y funciones que componen un oficio o cargo.

Los Perfiles Ocupacionales basados en competencias responden a una lógica de oficios completos más que a actividades o tareas aisladas, teniendo de este modo un valor agregado para el ámbito de la formación profesional, capacitación y gestión de recursos humanos en empresas, además de la posibilidad para ser usados en la evaluación y certificación. Los Perfiles Ocupacionales generalmente reflejan lo que en el ámbito de la gestión de recursos humanos se denomina "Cargo"

Un Perfil Ocupacional describe:

- El área o ámbito general dentro del cual se desenvuelve un oficio u ocupación,
- Las unidades de competencia asociadas al perfil,
- El contexto de competencia, referido a las condiciones y situaciones bajo las cuales el candidato debe demostrar capacidad para ejecutar una determinada tarea, y

- Las evidencias directas e indirectas que permiten constatar que una persona es capaz de desempeñar las actividades que componen un perfil ocupacional, según los criterios esperados.

¿Qué es un perfil del puesto por competencias? Como ya se dijo, es necesario que la organización haya implementado un modelo integral de gestión por competencias; en caso contrario no se tendrá un “perfil por competencias”. Un modelo de gestión por competencias fiable y efectivo para predecir el éxito de una persona en su puesto; por ello será una herramienta válida contar con un perfil por competencias.

En el momento de recolectar la información sobre el perfil del puesto, si la empresa ha implementado un esquema de gestión por competencias, se partirá del descriptivo de puestos donde, junto a otro tipo de información, estarán consignadas las diferentes competencias y los niveles o grados requeridos para cada una. Con esta información deberá preguntarse al cliente interno cuáles son el más importante respecto, específicamente, del proceso de selección del nuevo colaborador. Esta información será de mucha utilidad, posterior, para la preparación de las preguntas en la entrevista de selección por competencias.

### **Ventajas de Perfiles por Competencias**

Desde el punto del investigador se puede determinar que las siguientes ventajas son las principales que uno puede pretender obtener de la implantación de un sistema de gestión por competencias: racionalidad, sentido y coherencia para un conjunto de políticas y procesos de las áreas de gestión de personas que en muchas ocasiones se muestran aisladas y dudosamente alineadas con las estrategias de la organización.

## 2.14. Mejoramiento



El personal es el recurso más importante de una organización porque es el único perfectible; todos los demás se adquieren ya programados: se sabe cuánta madera sacar de una unidad de árbol, cuántas unidades producirá una máquina, cuántas personas o conjuntos hombre-máquina entran en unos metros cuadrados. Al ser perfectibles, deberíamos tener más cuidado con las personas que con los otros activos. Este "cuidado" se ejecuta a través de políticas empresariales.

El recurso humano despliega lo que se llama la Cadena del Desempeño. ¿En qué consiste? Es la descripción de las 3 etapas por la que pasa en su tarea de ejecutar su puesto de trabajo.

Todo ser humano cuenta con lo siguiente:

**a) Capacidades:** todos llegamos con ciertas capacidades a la organización, sean físicas o intelectuales. Algunas pocas son innatas, como la mayoría de las físicas (resistencia, fuerza bruta, visión, etc.), y la mayoría adquiridas en la escuela, institutos universidades, etc. Esas capacidades no aseguran una adecuada ejecución del puesto de trabajo, sólo aseguran conocimientos o disposición a hacer. Un excelente graduado de Maestría en MBA no asegura que pueda llevar bien su trabajo. Son sólo capacidades, y no aseguran resultados para la empresa contratante.

**b) Habilidades:** esas capacidades se van transformando en habilidades en el puesto de trabajo. La posibilidad de hacer se va transformando en la certeza del hacer. Cada organización tiene su manera de resolver sus problemas, y eso es lo que se va traspasando a la persona, y es la materia prima para el proceso de transformación de capacidades en habilidades. Superada esta etapa podemos asegurar que el egresado de Maestría sirve para algo.

**c) Competencias:** las habilidades se van mejorando con el tiempo y la práctica, hasta llegar a un nivel de desempeño considerado insuperable. Esto puede medirse de varias formas, con tasas de desperdicios, calidad de informes, análisis de laboratorio con cero (0) defectos, etc. En ese momento podemos decir que la persona ES competente.

El ideal de una organización es que todo su personal sea competente. Al ser un ideal difícil de alcanzar, debe establecer un camino para lograrlo. Es lo que se llama una política de Mejoramiento del RR HH. Una política es un enunciado de cómo deben hacerse las cosas, sin que su concreitud adquiera la consistencia de un procedimiento. "Seremos éticos" es una política; "no pagaremos coimas" ya es un procedimiento.

#### **2.14.1 Políticas del Mejoramiento**

Las políticas de Mejoramiento del RR HH se refieren, básicamente, al origen de la responsabilidad. No hablan del cómo se administran los RR HH, ya que eso es procedimental y obedece a otro tipo de política, la organizacional. En general, existen 2 políticas de Mejoramiento:

**a) Mejoramiento centralizado:** la responsabilidad del Mejoramiento recae en un órgano administrativo centralizado, la función de RR HH, llámese Personal o como se llame. Esta manera de enfocar el RR HH ha hecho crisis en todo el mundo porque es ilógica: la línea tiene responsabilidad por los resultados y sin embargo no la tiene por el principal recurso que los obtiene.

**b) Mejoramiento descentralizado:** la responsabilidad recae en la jefatura, cualquiera sea ésta o su nivel. Cada jefe es responsable de que su personal sea cada vez Mejor, y de esa manera se aúnan los resultados con el recurso que los genera.

Al hablar de mejoramiento nos referimos a la calidad del RRHH, no a su administración. Esta debe seguir centralizada, ya que no es lógico pensar en que cada jefe tendrá la capacidad de contratar, remunerar, despedir, etc.

### 2.14.2 Herramientas del Mejoramiento

Para el mejoramiento existen 3 herramientas:

**a. Coaching:** Es una técnica orientada a crear liderazgo en las jefaturas altas para que a su vez adquieran la capacidad de auto mejoramiento y de creación de motivación y compromiso en sus subordinados. Normalmente se ejecuta a nivel de Gerencias o altas jefaturas, aunque no se descarta ningún nivel que lo requiera.

En el proceso de *coaching* se parte de la premisa de que el *coachee* (quien recibe el coaching) es la persona misma que cuenta con la mayor y mejor información para resolver las situaciones a las que se enfrenta. En vez de enseñar, el entrenador facilita al pupilo a que aprenda de sí mismo. En este sentido, el proceso requiere básicamente de los siguientes 6 pasos:

- **Observar:** La observación será fundamental para que el entrenado encuentre soluciones. A través del posicionamiento en nuevos puntos de vista, y la observación de los paradigmas, creencias y conductas que se practican, el individuo podrá elegir entre nuevas alternativas que le apoyen a construir los resultados que busca.
- **Toma de conciencia:** La observación permite la toma de conciencia, básicamente acerca de nuestro poder de elección. El entrenador centrará al pupilo en las elecciones que toma y las consecuencias que ellas crean, brindándole herramientas específicas para elegir con mayor efectividad y elegir conscientemente.
- **Determinación de objetivos:** Es esencial para todo proceso de coaching, el contar con objetivos claramente definidos. Este será el paso crucial hacia la obtención de



los mismos y servirá de guía para la toma de decisiones y acciones.

- **Actuar:** Una vez reunida toda la información, hay que actuar de una forma sostenida en el tiempo. El entrenador acompañará de cerca este proceso superando las dificultades que suelen aparecer en la puesta en práctica.
- **Medir:** En todo momento es imprescindible comprobar si nos acercamos o nos alejamos del objetivo marcado. Esto permitirá tomar acciones correctivas y así contribuir a la obtención de los logros buscados.
- **Acción comprometida:** Todo proceso de coaching concluye con una acción comprometida alineada con el plan de acción establecida previamente entre el entrenador y el cliente.

**b. Facilitación o entrenamiento:** técnicas dedicadas o modelar comportamientos y actitudes y orientarlas hacia resultados. Generalmente se ejecuta a nivel grupal. Su ejemplo típico es el entrenador de un equipo de fútbol. Este destaca la importancia que tiene la capacitación y el desarrollo de los recursos humanos en toda organización o empresa, no importa su naturaleza. Se describen a continuación las fases en que se desarrolla un proceso de entrenamiento al recurso humanos que se encuentran en las empresas, de forma que pueda constituirse en la mejor inversión para enfrentar los retos del futuro.

No se debe olvidar que las organizaciones dependen, para su funcionamiento y su evolución, primordialmente del elemento humano con que cuenta. Puede decirse, sin exageración, que una organización es el retrato de sus miembros por lo tanto los procesos de entrenamiento permiten establecer, actualizar y reconocer requerimientos futuros, el suministro de empleados calificados y aseguran el desarrollo de los recursos humanos disponibles.

**c. Capacitación:** Son técnicas orientadas a traspasar conocimientos y habilidades. Es la típica capacitación que conocemos y que se ejecuta con cursos, seminarios, talleres, etc.

La administración de recursos humanos tiene como una de sus tareas proporcionar la capacitación humana, requerida por las necesidades de los puestos o de la organización.

### **2.14.3 Importancia del Mejoramiento**

El mejoramiento es impórtate ya que es un medio eficaz para desarrollar cambios positivos que van a permitir ahorrar dinero tanto para la empresa como para los clientes, ya que las fallas de calidad cuestan dinero.

### **2.14.4 Proceso del Mejoramiento**

La búsqueda de la excelencia comprende un proceso que consiste en aceptar un nuevo reto cada día. Dicho proceso debe ser progresivo y continuo. Debe incorporar todas las actividades que se realicen en la empresa a todos los niveles.

Asimismo este proceso implica la inversión en nuevas maquinaria y equipos de alta tecnología más eficientes, el mejoramiento de la calidad del servicio a los clientes, el aumento en los niveles de desempeño del recurso humano a través de la capacitación continua, y la inversión en investigación y desarrollo que permita a la empresa estar al día con las nuevas tecnologías.

### **2.14.5 Actividades Básicas de Mejoramiento**

Según Harrington (1987), existen diez actividades de mejoramiento que deberían formar parte de toda empresa, sea grande o pequeña:

- a)** Obtener el compromiso de la alta dirección.
- b)** Establecer un consejo directivo de mejoramiento.
- c)** Conseguir la participación total de la administración.
- d)** Asegurar la participación en equipos de los empleados.

- e) Conseguir la participación individual.
- f) Establecer equipos de mejoramiento de los sistemas (equipos de control de los procesos).
- g) Establecer equipos de mejoramiento de los sistemas (equipos de control de los procesos).
- h) Desarrollar actividades con la participación de los proveedores.
- i) Establecer actividades que aseguren la calidad de los sistemas.
- j) Desarrollar e implantar planes de mejoramiento a corto plazo y una estrategia de mejoramiento a largo plazo.
- k) Establecer un sistema de reconocimientos.

## **MARCO CONCEPTUAL**

En el desarrollo del Diseño de un proceso de selección por competencias laborales para el mejoramiento administrativo en la Cámara de la Pequeña y Mediana Empresa de Pichincha – CAPEIPI que se va a desarrollar se trataran varios términos que no son muy conocidos, por ello se ha visto la necesidad de indicar el concepto de cada uno:

### **Selección de personal**

Tradicionalmente la selección de personal se define como un procedimiento para encontrar al hombre que cubre el puesto adecuado

### **Competencias**

El concepto de competencias se define como el conjunto de habilidades y destrezas de los trabajadores para resolver situaciones concretas de trabajo.

### **Competencias Básicas**

Se considera como competencia básica aquellas que constituyen como indicador al desarrollo humano de cada país.

## **Gremio**

Es una corporación formada por personas que desarrollan una misma profesión, oficio o actividad. Se trata de organizaciones que suelen estar regidas por estatutos especiales y distintas ordenanzas.

## **Competitividad**

La competitividad es la capacidad que tiene una empresa o país de obtener rentabilidad en el mercado en relación a sus competidores. La competitividad depende de la relación entre el valor y la cantidad del producto ofrecido y los insumos necesarios para obtenerlo.

## **Administración**

Es la técnica encargada de la planificación, organización, dirección y control de los recursos (humanos, financieros, materiales, tecnológicos, el conocimiento, etc.) de la organización, con el fin de obtener el máximo beneficio posible.

## **Assesment Center**

El Assesment Center o el Centro de Desarrollo y de Evaluación es un método de evaluación de personas.

## **Mejoramiento Continuo**

Es un patrón mediante lo cual la organización genera y modifica sistemáticamente sus rutinas de operación en busca de una mejora en su efectividad

## **Productividad**

La productividad es la relación entre la producción obtenida por un sistema productivo y los recursos utilizados para obtener dicha producción.

## **Habilidades**

La capacidad de desempeñar cierta tarea física o mental

## **Conocimiento**

El conocimiento es un conjunto de información almacenada mediante la experiencia o el aprendizaje

## **Entrevista de Selección**

La entrevista de selección consiste en una plática formal y en profundidad conducida para evaluar la idoneidad para el puesto que tenga el solicitante

## **Eficiencia**

Uso racional de los medios con que se cuenta para alcanzar un objetivo predeterminado; es el requisito para evitar o cancelar dispendios y errores. Capacidad de alcanzar los objetivos y metas programadas con el mínimo de recursos disponibles y tiempo, logrando su optimización

## **Eficacia**

Capacidad de lograr los objetivos y metas programadas con los recursos disponibles en un tiempo predeterminado. Capacidad para cumplir en el lugar, tiempo, calidad y cantidad las metas y objetivos establecidos

## **Efectividad**

Capacidad de obtener resultados

## **Habilidades**

Significa el dominio de un sistema complejo de actividades psíquicas, lógicas y prácticas, necesarias para la regulación conveniente de la actividad, de los conocimientos y hábitos que posee el sujeto

## **Destrezas**

Es una capacidad una manifestación de una serie de elementos o de un conjunto sólido guiado por la imaginación por la mente, y, por todos aquellos aspectos se desarrollan dentro de nosotros a través de sensaciones y su interpretación.

## **CAPITULO III**

### **DIAGNÓSTICO SITUACIONAL**

#### **3.1 Reseña Histórica**

La Cámara de la Pequeña y Mediana Empresa de Pichincha CAPEIPI fue constituida el 19 de enero de 1970, fecha en la que se aprueban sus estatutos, tiene su sede en la Av. Amazonas No 34-332 y Atahualpa, Provincia de Pichincha en el Cantón Quito.

Su nombre conocido desde sus inicios es CAPEIPI en la actualidad su nombre es Cámara de la Pequeña y Mediana Empresa de Pichincha ya que su razón social cambio en marzo del 2011

La Cámara de la Pequeña y Mediana Empresa de Pichincha CAPEIPI, se constituye por voluntad de los pequeños y medianos empresarios de Pichincha, de conformidad con la legislación vigente que regula la existencia de las personas jurídicas sin fines de lucro, con sede en el Distrito Metropolitano de la ciudad de Quito.

La actividad principal de la organización es representar a los sectores productivos de las Mi-pymes de Pichincha y se encuentra conformada por las siguientes instituciones adscritas:

- a.** El centro de exposiciones Quito CEQ
- b.** El Instituto de capacitación de la Pequeña Industria de Pichincha ICAPI

Las fuentes de ingresos de la Cámara de la Pequeña y Mediana Empresa de Pichincha CAPEIPI, son los valores por inscripción y cuotas de afiliación ordinarias y extraordinarias de las empresas afiliadas.

Sin perjuicio de ello, la Cámara de la Pequeña y Mediana Empresa de Pichincha CAPEIPI, podrá obtener ingresos de las siguientes fuentes:

- a)** Por la prestación de servicios empresariales;

- b)** Por donaciones, herencias o legados de las que sea beneficiaria la institución. En todos los casos la aceptación de las herencias y legados se lo hará con beneficio de inventario;
- c)** Por las contribuciones de las instituciones adscritas de la Cámara de la Pequeña y Mediana Empresa de Pichincha CAPEIPI
- d)** Por los ingresos que generen las unidades internas de la Cámara de la Pequeña y Mediana Empresa de Pichincha CAPEIPI, por la prestación de servicios a favor de sus afiliados o terceros;
- e)** Por los ingresos que reciba para la planificación, gestión y ejecución de proyectos;
- f)** Por las donaciones, desembolsos y/o contribuciones que reciba de instituciones públicas, semi públicas o privadas, nacionales o extranjeras provenientes de fondos de cooperación nacional o internacional para el desarrollo de sus proyectos, planes o actividades gremiales a favor de la Pequeña y Mediana Empresa de Pichincha CAPEIPI

Los fines específicos que persiguen la Cámara de la Pequeña y Mediana Empresa de Pichincha CAPEIPI son los siguientes:

- a)** Incentivar la creación de organismos adscritos que propendan y faciliten la prestación de sus servicios en beneficio de sus afiliados;
- b)** Incorporar a la Entidad en calidad de afiliados, a todos los empresarios de la Pequeña y Mediana Empresa de la Provincia de Pichincha y a los que en el futuro se establecieran, dentro de esta jurisdicción provincial;
- c)** Promover la aplicación y proponer la expedición de leyes de apoyo a la Pequeña y Mediana Empresa, colaborando al efecto con los organismos públicos y privados, nacionales y extranjeros pertinentes;
- d)** Brindar la cooperación y asistencia necesarias a sus afiliados, para que éstos puedan alcanzar los fines relacionados a sus actividades empresariales;
- e)** Propender a la organización de sectores por ramas de actividad entre afiliados que se dediquen a actividades afines;

- f)** Mantener relaciones permanentes con las Cámaras de la Producción, gremios artesanales, instituciones privadas, semipúblicas y públicas, nacionales e internacionales;
- g)** Colaborar con el Estado en el estudio de los problemas relacionados con las Pequeñas y Medianas Empresas, con el propósito de alcanzar una acertada solución;
- h)** Generar un espacio de diálogo y concertación multisectorial y participar activamente en los distintos foros públicos o privados;
- i)** Fomentar la investigación, innovación y desarrollo tecnológicos en beneficio de sus afiliados y de la comunidad;
- j)** Fomentar la capacitación y tecnificación de obreros, empleados, técnicos y ejecutivos de la Pequeña y Mediana Empresa;
- k)** Promover el uso de los medios alternativos de solución de conflictos entre sus afiliados y con terceros a través de los Centros de Mediación;
- l)** Prestar toda clase de apoyo a las pequeñas y medianas empresas afiliadas, individual o colectivamente, en las gestiones que efectúen ante organismos públicos, semipúblicos y privados, encaminadas a la defensa de sus intereses;
- m)** Crear y mantener todo tipo de servicios de información, asesoría, asistencia técnica, social y los que sean necesarios a favor de los afiliados;
- n)** Planificar, gestionar y ejecutar proyectos y/o programas de desarrollo empresarial;
- o)** Promoción de los bienes y servicios de la Institución y de sus afiliados a través de la organización de ferias y eventos nacionales e internacionales, así como, mediante la utilización de cualquier medio tecnológico para lograr este fin;
- p)** Promover procesos de internacionalización de los bienes y servicios de sus afiliados;
- q)** Promover y promocionar la cultura de calidad de producción, certificación y estandarización de los procesos de producción de los bienes y servicios de sus afiliados;



- r) Promover y difundir el consumo de la producción nacional y sustentar el consumo responsable en la comunidad;
- s) Organizar periódicamente cursos, seminarios, mesas redondas, etc., tendientes a la formación y capacitación de los pequeños y medianos empresarios, sus empleados y trabajadores, así como publicar boletines, revistas y más materiales que complementen la labor de asesoramiento e información, lo cual lo realizará a través de sus entidades adscritas.

La Cámara de la Pequeña y Mediana Empresa de Pichincha es un gremio representante de los sectores productivos de las Mi-pymes de Pichincha conformado para la representación gremial y la prestación de servicios empresariales a favor de nuestros socios mediante la consolidación de servicios de la calidad y actualidad, apoyándose la Cámara en las Instituciones que forman parte de la misma.

El Directorio de la Cámara estará integrado por:

- Presidente;
- Vicepresidente;
- Secretario;
- Tesorero;
- Presidentes de los Sectores Por Ramas de Actividad.

Los miembros del Directorio serán electos mediante votación directa, universal y secreta, de conformidad con el presente Estatuto y Reglamentos de la Cámara; serán elegidos por un período de dos años; pudiendo ser reelegidos para la misma dignidad por una sola vez de forma inmediata.

La Cámara de la Pequeña y Mediana Empresa de Pichincha - CAPEIPI está conformada por:

- a) Presidente de la Cámara, Ingeniero Ricardo Flor, ejerciendo la representación legal

- b)** Director Ejecutivo, Ingeniero Benjamín Chávez, cumpliendo con las expectativas de los afiliados, mediante la planificación, dirección, control y mejora de los procesos de la Cámara, sus afiliados y la coordinación de dichos procesos.
- c)** Directora Administrativa y RRHH, Licenciada Ana Karina Añazco, como principal objetivo del departamento la planeación, dirección y control del talento humano como Financiero.
- d)** Director de Asistencia Técnica, Doctor Fernando Landázuri, desarrollando acciones que permitan que las empresas afiliadas tengan un servicio adecuado en capacitación técnica y general, proporcionando información especializada y buscando nuevos servicios en beneficios de los afiliados
- e)** Directora de Comunicación, Licenciada Silvana Burneo, este cargo constituye un eje fundamental para que la CAPEIPI logre posesionarse de manera positiva ante la opinión pública y ciudadana, generando para el efecto planes y proyectos que posibiliten este objetivo, con el manejo adecuado de una comunicación externa e interna
- f)** Coordinadora de sistemas, Ingeniera Johana Mendoza, encargada de la brindar asistencia técnica, ayuda a los usuarios en computadoras y sistemas de contabilidad
- g)** Asistentes de cada departamento de la CAPEIPI, con la finalidad de atender al afiliado, manejando la documentación y satisfaciendo los requerimientos de los afiliados, encargadas de coordinar reuniones con los diferentes sectores, elaborando informes de actividades y proyectos
- h)** Recaudadores, realizan la gestión de cobro de cuotas ordinarias anuales, recolectando el dinero e ingresando inmediatamente a caja para la posterior emisión de reportes, entregando boletines, revistas para los posibles afiliados
- i)** Mensajería, es el departamento encargado de entregar correspondencia interna y externa, relacionadas con actividades propias de la Cámara
- j)** Servicios Generales, personal encargado de limpieza, manteniendo las instalaciones de la Cámara limpias y en buen estado

### **3.2 Sectores de la CAPEIPI**

La Cámara de la Pequeña y Mediana Empresa de Pichincha está constituida por siete sectores los mismos que son su fortaleza, a continuación mencionaremos algunas características de los mismos:

#### **Sector Metalmecánico:**



El Sector Metalmecánico, Eléctrico y Electrónico de la CAPEIPI, tiene como propósito fundamental propiciar el fortalecimiento del gremio, a través de las actividades entre las cuales podemos destacar la consecución de proyectos, con el apoyo financiero de entes públicos y privados, orientados a beneficiar a las empresas metalmecánicas para que alcancen mayores niveles de productividad y competitividad

Proyectos realizados:

- Buenas Prácticas de Gestión / Sistema de Gestión Integral de MIPYMES Ecuatorianas
- Capacitación en Gestión Tecnológica para Gerencias de PYMES del Sector Metalmecánico, Eléctrico y Electrónico
- Directorio del Sector Metalmecánico, Eléctrico y Electrónico del Ecuador 2009-2010

## Sector Alimenticio



El Sector Alimenticio acoge a pequeñas y medianas empresas relacionadas con la industria alimenticia de Pichincha, con el fin de brindar apoyo en el ámbito de capacitación para el mejoramiento de la productividad y competitividad, informando sobre la innovación tecnológica, buscando contactos comerciales a nivel nacional e internacional. Así mismo ofrece alternativas de asociatividad para fortalecer los subsectores que conforman el Sector Alimenticio, también informa a sus afiliados permanentemente sobre las diferentes normativas y reglamentaciones que disponen las autoridades de control.

Entre los servicios que ofrece el sector alimenticio se encuentran:

- Asesoría técnica de expertos holandeses PUM
- Asesoría a exportadores y potenciales exportadores
- Curso técnicos y prácticos para la industria panadería y pastelería permanente
- Capacitación personalizada in Company
- Asesoría tributaria, contable y financiera
- Presentación anual de la feria expo-alimentar

## **Sector Grafico:**



El Sector Gráfico de la CAPEIPI nace como uno de los sectores productivos asociados de la Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha en 1979; sin embargo comienza su propia gestión en el año de 1986 y desde esa fecha ha venido organizándose hasta alcanzar un nivel de reconocimiento y excelencia en favor de las industrias gráficas ecuatoriana.

Entre los objetivos encontramos los siguientes:

- Contribuir al desarrollo de la Industria Gráfica Ecuatoriana
- Captar y acoger las necesidades generales y particulares de la Industria Gráfica para establecer proyectos de beneficio común
- Generar alternativas de desarrollo de las empresas afiliadas acordes con las nuevas exigencias del mercado gráfico internacional.
- Brindar asesoría

## **Sector Maderero:**



Su misión es Fomentar el desarrollo productivo y competitivo de la pequeña industria maderera nacional

La Corporación FUNDEPIM es una organización gremial de derecho privado sin fines de lucro constituida legalmente en el año de 1998, cuyos propósitos fundamentales son los de representar a los empresarios de la pequeña industria maderera de Pichincha, defender sus intereses y derechos, y ofrecer un conjunto de servicios que contribuyan a su crecimiento y desarrollo integral FUNDEPIM es el brazo ejecutor de los proyectos que desarrolla el Sector Maderero de la Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha (CAPEIPI) y se encuentra conformada por todos los socios del Sector Maderero de la CAPEIPI.

### **Sector Químico**



El Sector Químico plástico, óptico, caucho, vidrio y afines de la CAPEIPI busca el desarrollo competitivo de sus empresas afiliadas mediante la unión, la motivación, y la responsabilidad de trabajar en equipo para el logro de metas comunes

El sector generará beneficios tangibles en base a su Asociatividad y formará líderes con el fin de intensificar su capacidad de servicio, representación y defensa de los intereses del gremio

## **Sector Textil**



El Sector Textil está conformado por las empresas que se dedican a la confección de todo tipo de ropa y además todas las empresas que se dedican a la confección de cuero y calzado

El 13, 14, y 15 de abril de 2011, el Sector Textil de la CAPEIPI organizó un evento en el que se presentaron más de noventa expositores nacionales e internacionales que mostraron en stands decorados de una manera moderna y atractiva, una variedad de avances en torno a insumos textiles, maquinaria, tecnología de punta, materiales de confección, telas, nuevas tendencias, conferencias, entre otras novedades

## **Sector de la Construcción**



El sector de la construcción tiene como principal objetivo fomentar la conciencia del Pequeño Industrial e impulsar la competitividad de la industria de la construcción y promover la existencia de un marco institucional y legal adecuado, así como el diálogo entre los diferentes actores, con el fin de alcanzar el desarrollo del sector.

### 3.3 Misión

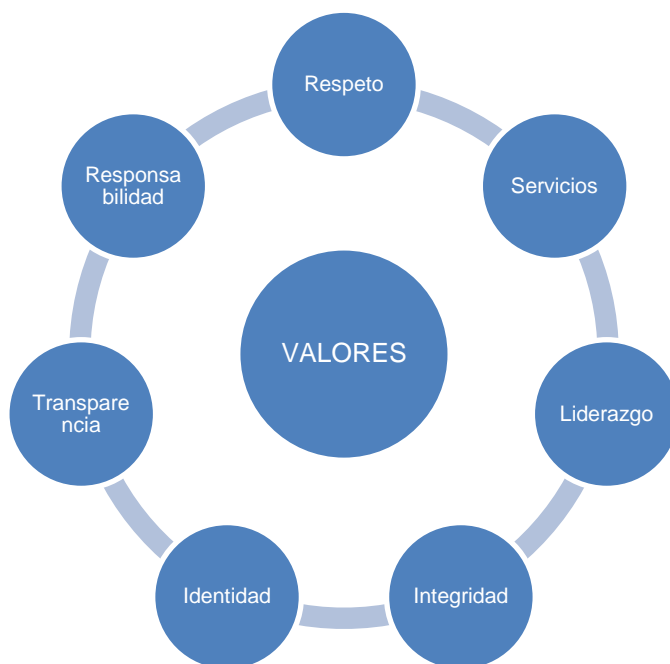
Somos un gremio representante de los sectores productivos de las Mipymes de Pichincha conformado para la representación gremial y la prestación de servicios empresariales a favor de nuestros socios mediante la consolidación de servicios de calidad y actualidad apoyados en las instituciones que conforman parte de la misma.

### 3.4 Visión

En 5 años ser reconocidos como referente de trabajo, opinión y compromiso de los sectores productivos de las mi pymes a nivel nacional e internacional, desarrollando permanentemente productos y servicios innovadores adecuados a las necesidades sectoriales, apoyando a la comunidad empresarial y a la sociedad en general, respetando la ética social, ambiental, tributaria y laboral.

### 3.5 Valores

**Cuadro No 2**

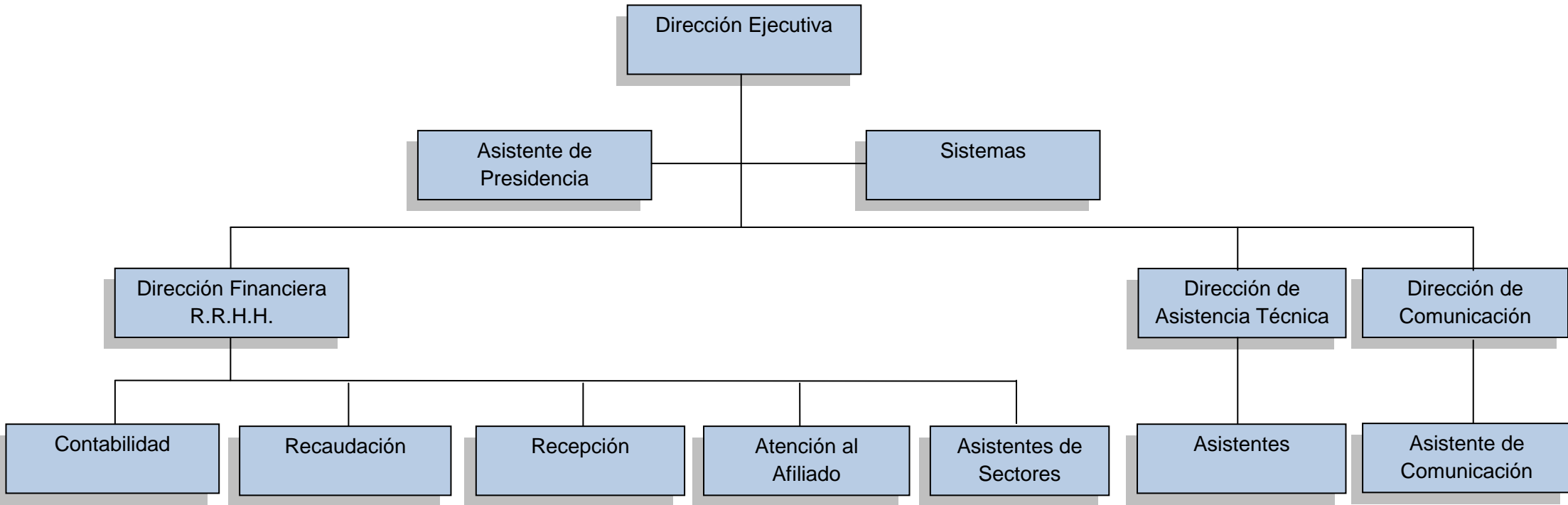




### **3.6 Estrategias de la CAPEIPI**

- Detección de necesidades (generación de servicios mediante la actualización permanente de los afiliados.
- Alianzas Estratégicas y Cooperación con gremios nacionales e internacionales.
- Generación de un plan estratégico comunicacional y de marketing.
- Fortalecimiento de todos los sectores de la Cámara.
- Fortalecer la representatividad gremial
- Establecer bien los sectores para una buena estructura en la organización.
- Capacitar al personal a través de un plan de desarrollo y capacitación.
- Motivar e incentivar al personal a través de un plan de incentivos y recompensas

### 3.7 Organigrama CAPEIPI



### **3.8 Descripción de los Ejes Estratégicos de la Organización**

- Satisfacer plenamente a los afiliados a través de la calidad y la flexibilidad de nuestros servicios.
- Generación de servicios mediante la actualización permanente de los afiliados.
- Capitalización de la Cámara de la Pequeña y Mediana Empresa de Pichincha (Inversiones en activos propios).
- Restructuración de la Cámara de la Pequeña y Mediana Empresa de Pichincha para alcanzar la calidad y productividad.
- Generación de políticas para el sector de la PYME.
- Alianzas Estratégicas y Cooperación con Gremios Nacionales e Internacionales
- Fortalecimiento de todos los sectores de la Cámara mediante proyectos realizados por la Asistencia Técnica.
- Fortalecimiento de la representatividad gremial.

### **3.9 Ambiente Interno**

En la Cámara de la Pequeña y Mediana Empresa de Pichincha hemos observado que el ambiente humano el cual se desarrolla en las horas laborables no es el adecuado debido a que no existe una buena comunicación entre departamentos dando lugar a una independencia personal obteniendo como resultado un retraso en la ejecución de las actividades.

De igual manera al momento de realizar sus actividades no toman la debida importancia a aspectos muy significativos y necesarios que llevan al cumplimiento de la misión y visión de la empresa como la colaboración, compañerismo y comunicación.

También se pudo observar que existe una falta de liderazgo para cada departamento, ya que manejan un liderazgo muy flexible ante múltiples situaciones que se presentan y que no ofrece un trato a la medida de cada

colaborador, generando un clima de trabajo negativo que no es coherente para fomentar el éxito de la organización.

### **3.10 Ambiente Externo**

#### **a. Factor Social**

El Personal de la Cámara de la Pequeña y Mediana Empresa de Pichincha pertenece a la clase media alta – media – media baja el sector de vivienda está ubicado en todos los sectores de la ciudad, la organización presta los servicios de afiliación a empresas a nivel nacional brindándoles una gran ayuda y soporte, La empresa ha prestado una gran ayuda a instituciones o proyectos siempre beneficiando la economía del país.

#### **b. Factor Legal**

La Cámara de la Pequeña y Mediana Empresa de Pichincha se maneja de una forma positiva y siempre rigiéndose en la ley, cumple con todos los requerimientos que le proporciona el Estado y a su vez da seguridad y protección a los colaboradores guiándose y poniendo en práctica lo referente al código de trabajo.

Los pagos a los colaboradores se maneja de una forma puntual y siempre trabajando juntos en el caso de renuncia, despidos, registro de memos con el Ministerio de Relaciones Laborales. La CAPEIPI siempre está con regularidad a todo lo exigido por la ley

#### **c. Factor Ambiental**

Es necesario indicar la CAPEIPI se encuentra en busca de implementación de procesos que aseguren la puesta en práctica de leyes y políticas ambientales existentes.

En la CAPEIPI también se procede a un buen manejo en la normas de limpieza e instalación en las oficinas brindado de esta manera seguridad e higiene a los colaboradores.

#### d. Factor Clientes

En la Cámara de la Pequeña y Mediana Empresa de Pichincha trabaja junto con el centro de desarrollo empresarial que le permite a nuestros clientes afiliados acceder a trámites con empresas públicas y privadas de una forma ágil y eficiente

#### 3.11. Matriz FODA

#### Cuadro No3

A continuación se describe la matriz FODA de la Cámara de la Pequeña y Mediana Empresa y de igual manera indicaremos su matriz de impacto.

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Gran Apoyo Económico y Gubernamental.</li><li>➤ Dar lugar a la Creación de Nuevos Puestos de Trabajo.</li><li>➤ Búsqueda de Nuevas y Mejoradas Alternativas.</li><li>➤ Programa de capacitación proactivo para los colaboradores por medio del ICAPI.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Gran Cantidad de Competencia Internamente y Externamente.</li><li>➤ Cambios en el Entorno</li><li>➤ Insatisfacción por parte de los colaboradores en ciertos procesos.</li><li>➤ Competencias con mejores sueldos y beneficios para el personal.</li></ul>
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Gran Integración en el mercado laboral.</li><li>➤ El personal expresa claramente sus problemas.</li><li>➤ Los Colaboradores tienen un alto compromiso con la Empresa.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Falta de interés de los colaboradores para asistir a capacitaciones</li><li>➤ No existe un buen proceso en la selección de personal</li><li>➤ No se constituyen para formar un buen equipo de trabajo</li><li>➤ Existencia de una infraestructura limitada.</li><li>➤ Malas relaciones entre colaboradores de cada departamento.</li></ul>

### 3.12. Matriz de Impacto

En nuestra matriz de impacto tendremos un rango de puntuación del 1 al 5 en el cual lograremos identificar el nivel de mayor importancia tanto en las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades

GRADO	IMPORTANCIA
5	Máxima Importancia
4	Importante
3	Mediana Importancia
2	Poca
1	Mínima

**Cuadro No 4**

Fortalezas	Impacto			Oportunidades	Impacto		
	Alto	Medio	Bajo		Alto	Medio	Bajo
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Gran Integración en el mercado laboral.</li> <li>➤ El personal expresa claramente sus problemas.</li> <li>➤ Los Colaboradores tienen un alto compromiso con la Empresa.</li> </ul>	5			<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Gran Apoyo Económico y Gubernamental.</li> <li>➤ Dar lugar a la Creación de Nuevos Empleados</li> <li>➤ Búsqueda de Nuevas y Mejoradas Alternativas.</li> <li>➤ Programa de capacitación</li> </ul>	5		
		4			5		
	5					4	
							4

Debilidades	Impacto			Amenazas	Impacto		
	Alto	Medio	Bajo		Alto	Medio	Bajo
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Falta de una eficiente capacitación al personal.</li> <li>➤ No existe un buen proceso en la selección de personal</li> <li>➤ No se constituyen para formar un buen equipo de trabajo</li> <li>➤ Existencia de una infraestructura limitada.</li> <li>➤ Malas relaciones entre colaboradores de cada departamento.</li> </ul>	5			<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Gran Cantidad de Competencia Internamente y Externamente.</li> <li>➤ Cambios en el Entorno</li> <li>➤ Pérdida de Recursos</li> <li>➤ Insatisfacción por parte de los colaboradores en ciertos procesos.</li> <li>➤ Competencias con mejores sueldos y beneficios para el personal.</li> </ul>		5	
	5				4		
		4				4	
			3				3
		4			5		

En la Matriz de Impacto para su calificación de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas se ha tomado en cuenta la influencia que tiene el ambiente interno y externo para la CAPEIPI, logrando de esta manera poder visualizar la meta a futuro que nos podremos plantear, es decir al momento de alcanzar un impacto en escala 5 en toda la Matriz lograremos un mayor nivel de productividad y competitividad a diferencia de las otras Cámaras, tomando como principal punto al Talento Humano, realizando una excelente Selección de candidatos y Capacitación al personal.

### **3.13. Investigación de Campo**

En la Cámara de la Pequeña y Mediana Empresa de Pichincha actualmente laboran 28 personas a las cuales para poder determinar si la implementación de la selección por competencias laborales es viable se procedió realizar 28 encuestas las cuales fueron distribuidas 24 a todo el personal y 4 a los directores en vista de que todos experimentarían la implementación del diseño de selección por competencias laborales, además también se ha visto de vital importancia poder observar que piensa el cliente de la Cámara es por eso que se tomará en cuenta a los 20 mejores clientes de las 1200 afiliados considerando sus años de afiliación y una entrevista al Director Ejecutivo, a continuación describiremos lo aplicado.

#### **3.13.1. Instrumento de la Investigación**

En la investigación utilizaremos la entrevista y encuestas a los colaboradores y afiliados de la organización.

##### **3.13.1.1. Entrevista**

La entrevista es una herramienta muy útil, existen muchos tipos de entrevista a los que podemos definir de las formas más variadas, sin embargo, en términos generales, se trata de una situación en la que una persona se somete a las preguntas realizadas por otra.

Las diferentes clases de entrevista guardan relación con el objetivo que ésta persiga, y la información que con ella pretendamos obtener.

En la investigación se realizó la entrevista al Ing. Benjamín Chávez Director Ejecutivo de la CAPEIPI, obteniendo como resultado lo siguiente:

El Ing. Chávez manifestó que no existe un proceso de selección por competencias y que en la actualidad en la Cámara para poder seleccionar a un candidato se lo realiza de una forma básica no tomando en cuenta sus destrezas y habilidades, a su vez manifestó que es un sistema de selección por



competencias laborales es de gran importancia para la Cámara de la Pequeña y Mediana Empresa de Pichincha ya que al implementar este proceso podemos encontrar profesionales que además de una formación y experiencia adecuada posean unas competencias, también menciono que gracias a esa buena selección se podrá ubicarlos en su puesto de trabajo acorde a sus habilidades y destrezas por lo que se mejorará la capacidad de comunicación, adaptabilidad a la empresa, capacidad de aprendizaje, trabajo en equipo, flexibilidad para adaptarse a los cambios y la orientación al cliente.

Otro tema que en la entrevista se presentó fue que está seguro que el proceso a implementarse en la Cámara es factible puesto que será el camino para llegar al éxito en la organización.

### **3.13.1.2. Encuesta:**

En la presente investigación se ha decidido realizar encuestas a todo el personal de la CAPEIPI puesto que al momento de implementar la selección por competencias todos van a sufrir el cambio, el estudio que se realizará consiste en recolectar datos utilizando como herramienta un serie de preguntas normalizadas para el personal, logrando de esta manera un fin muy importante que es conocer sus estados de opinión acerca del proceso de selección por competencias laborales, es por eso que la formula a utilizarse es la del universo.

Y = Frecuencia Absoluta

Z = Universo

$$p = \frac{Y * 100\%}{Z}$$

### **Tabulación de la Información, Análisis de los resultados y gráficos**

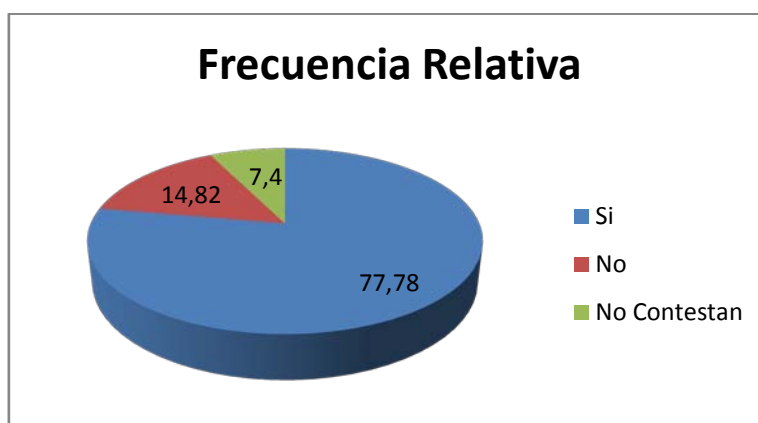
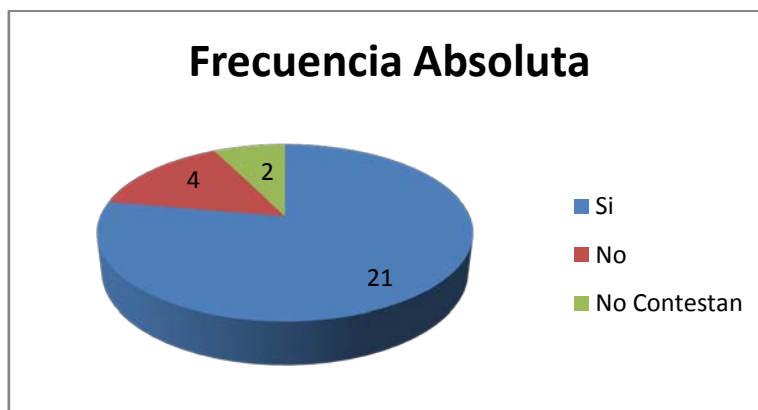
Para la investigación se utilizó una herramienta muy importante como es las encuestas ya que por este medio podremos demostrar la importancia de la selección por competencias laborales teniendo en cuenta opiniones personales de los colaboradores de la CAPEIPI

## Encuesta realizada al Personal de la CAPEIPI

### 1. Conoce usted el proceso de selección por Competencias?

Cuadro No 5

Variables	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Acumulada
Si	21	77.78	77.78
No	4	14.82	92.6
No Contestan	2	7.40	100
<b>Total</b>	<b>27</b>	<b>100</b>	



El contar con un proceso de selección por competencias da a la organización una buena estructura de las competencias en base al puesto de trabajo y a su vez un manejo excelente para la administración objetiva de su Talento Humano.

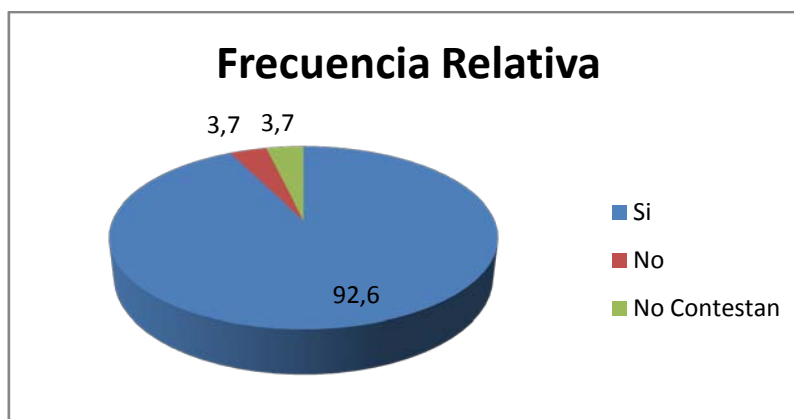
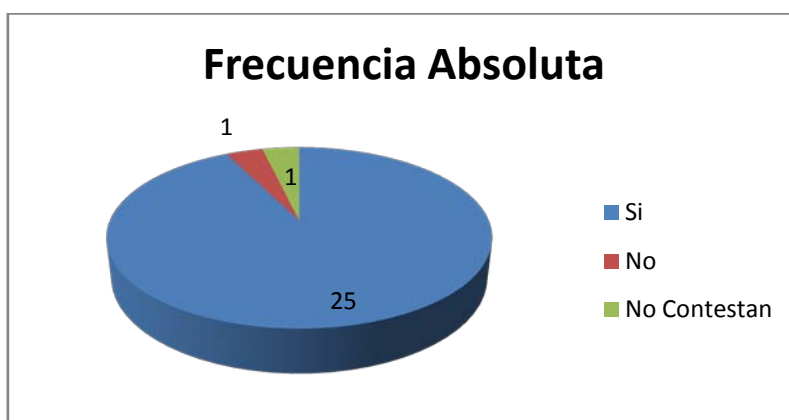
El 77.78% de los encuestados conocen el proceso de selección por competencias lo que nos permitirá un mejor desarrollo de la misma.

En conclusión es muy importante para la Cámara de la Pequeña y Mediana Empresa de Pichincha implementar el proceso de Selección por competencias ya que nos brindará un talento humano único y competitivo.

**2. Usted cree que es factible aplicar un proceso de selección por competencias en la CAPEIPI?**

**Cuadro No 6**

Variables	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Acumulada
Si	25	92,6	92,6
No	1	3,7	96,3
No Contestan	1	3,7	100
<b>Total</b>	<b>27</b>	<b>100</b>	



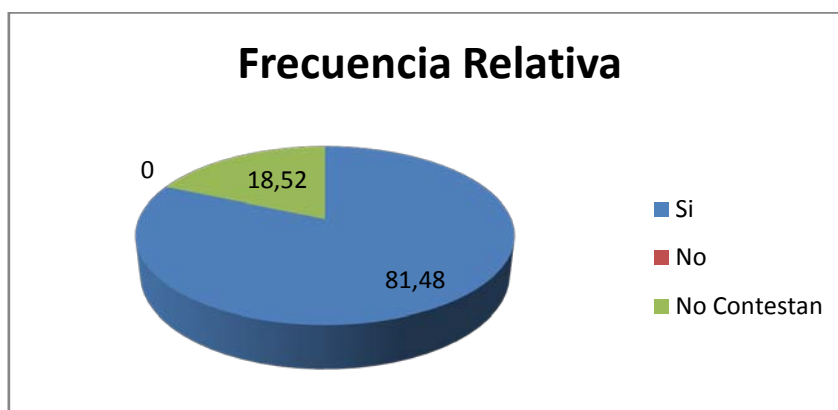
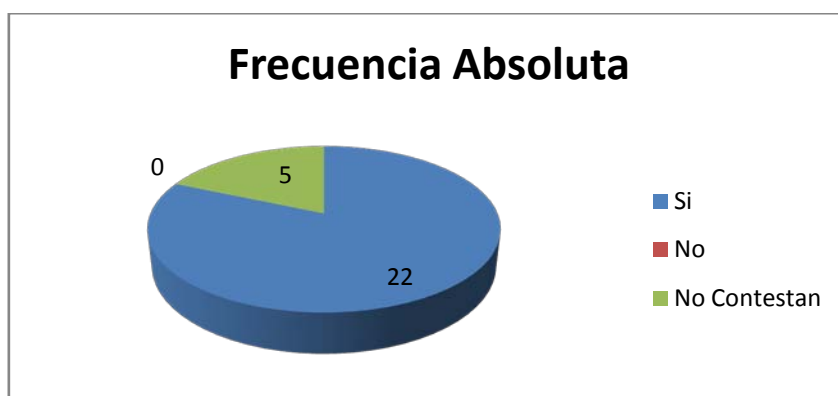
El contar con la selección por competencias para la CAPEIPI es de gran importancia para la organización ya que su principal objetivo en la actualidad es mejorar el Talento Humano.

El 92.60% del personal encuestado cree que es factible aplicar un proceso de selección por competencias, ya que de esta manera podremos ubicar al Talento Humano en el puesto de trabajo acorde a sus conocimientos, destrezas y habilidades.

**3. Usted cree que el perfil de una persona debe estar acorde al puesto de trabajo?**

**Cuadro No 7**

Variables	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Acumulada
Si	22	81,48	81,48
No	0	0	81,48
No Contestan	5	18,52	100
<b>Total</b>	<b>27</b>	<b>100</b>	



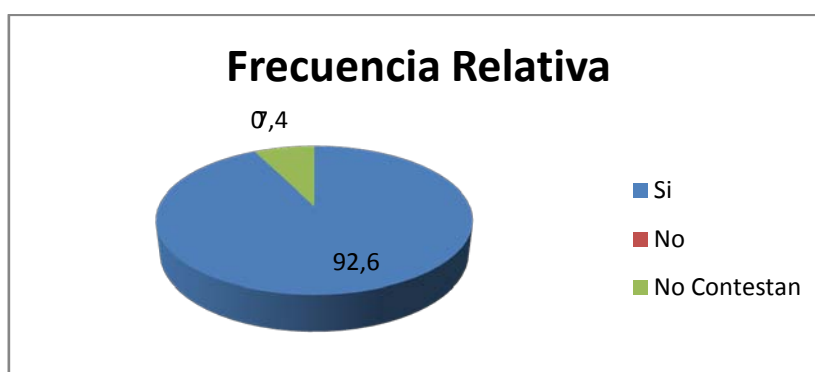
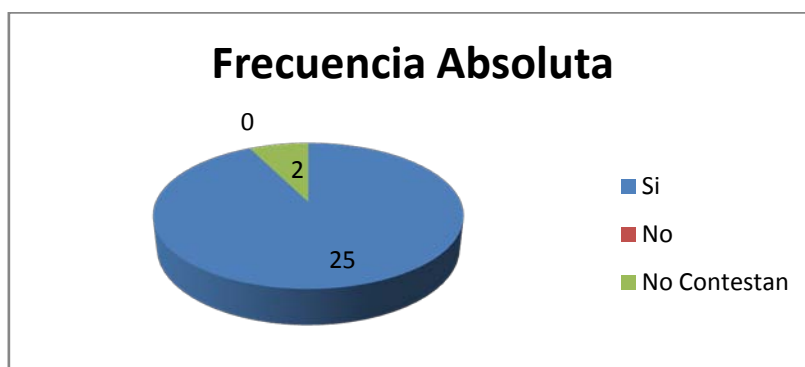
El contar con perfiles por competencias da a la organización la información necesaria para la administración objetiva de su Talento Humano y en especial define las competencias y requerimientos que son el insumo para la selección del personal.

El 81.48% del personal encuestado piensa que el perfil de la persona debe estar acorde al puesto de trabajo, ya que mediante este perfil se logra identificar el potencial del recurso humano y así llevaremos a la CAPEIPI a ser más competitiva y productiva.

**4. Cree usted que la CAPEIPI se beneficiara al momento de implementar un proceso de selección por competencias?**

**Cuadro No 8**

Variables	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Acumulada
Si	25	92,6	92,6
No	0	0	92,6
No Contestan	2	7,4	100
<b>Total</b>	<b>27</b>	<b>100</b>	



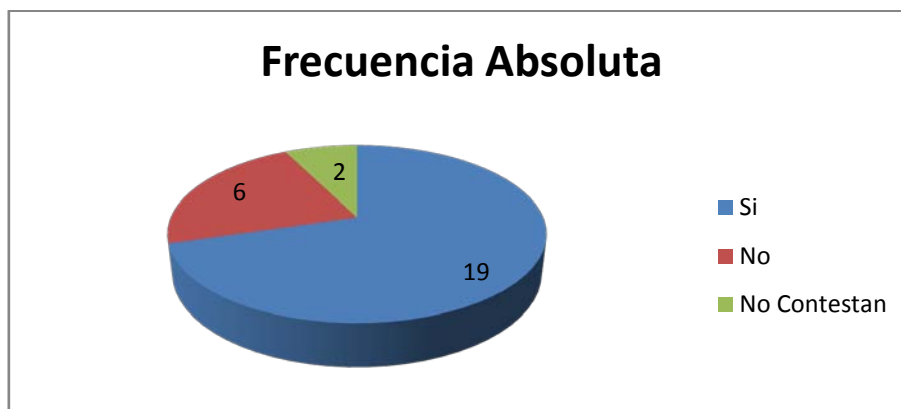
El contar con un excelente proceso de selección por competencias y un buen manejo del mismo brindará un gran soporte a la productividad de la organización ya que al descubrir las competencias de cada candidato a ser seleccionado estará acorde a su perfil, obteniendo como resultado una labor eficiente y a su vez un desempeño más rápido en sus funciones.

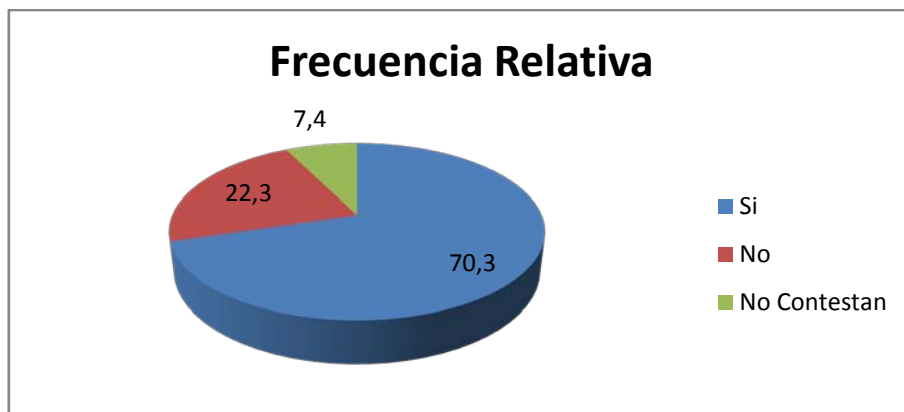
El 92.60% del personal encuestado manifiesta que la CAPEIPI se beneficiaría al momento de implementar el proceso de selección por competencias

### 5. Conoce usted que son las competencias?

**Cuadro No 9**

Variables	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Acumulada
Si	19	70,3	70,3
No	6	22,3	92,6
No Contestan	2	7,4	100
<b>Total</b>	<b>27</b>	<b>100</b>	





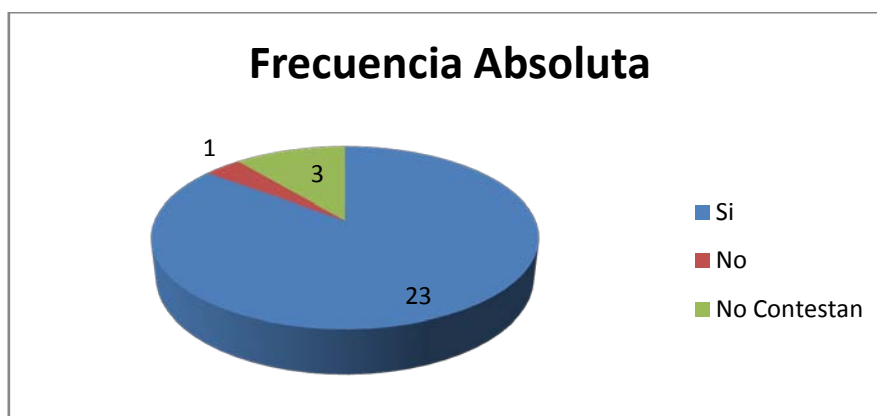
El contar con competencias brinda un mejoramiento continuo en la organización y un crecimiento enriquecedor al Talento Humano.

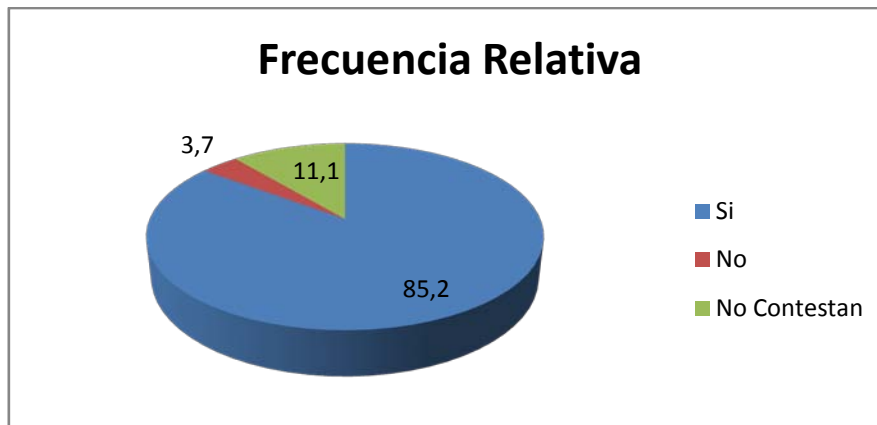
El 70.30% del personal encuestado si conoce acerca de las competencias, lo que nos permitirá desarrollar un fácil acceso al momento de trabajar los subsistemas de recursos humanos en base a competencias.

**6. Cree usted que al momento de realizar el proceso de selección por competencias mejorará el clima laboral en la organización?**

**Cuadro No 10**

Variables	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Acumulada
Si	23	85,2	85,2
No	1	3,7	88,9
No Contestan	3	11,1	100
<b>Total</b>	<b>27</b>	<b>100</b>	





El contar con una selección por competencias en la organización también mejorará el clima laboral ya que al descubrir las destrezas, conocimientos y habilidades el personal se sentirá más motivado en su puesto de trabajo logrando de esta manera un personal con mucha energía y buena comunicación, es decir apoyo incondicional entre todos los colaboradores que conforman CAPEIPI.

El 85.20% del personal encuestado piensa que mejorara el clima laboral al aplicar el proceso de selección por competencias.

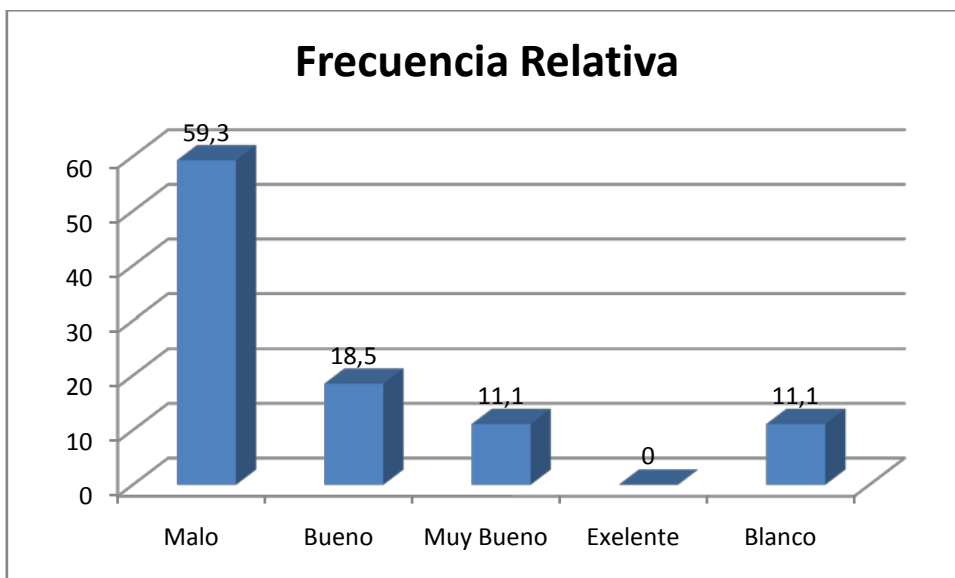
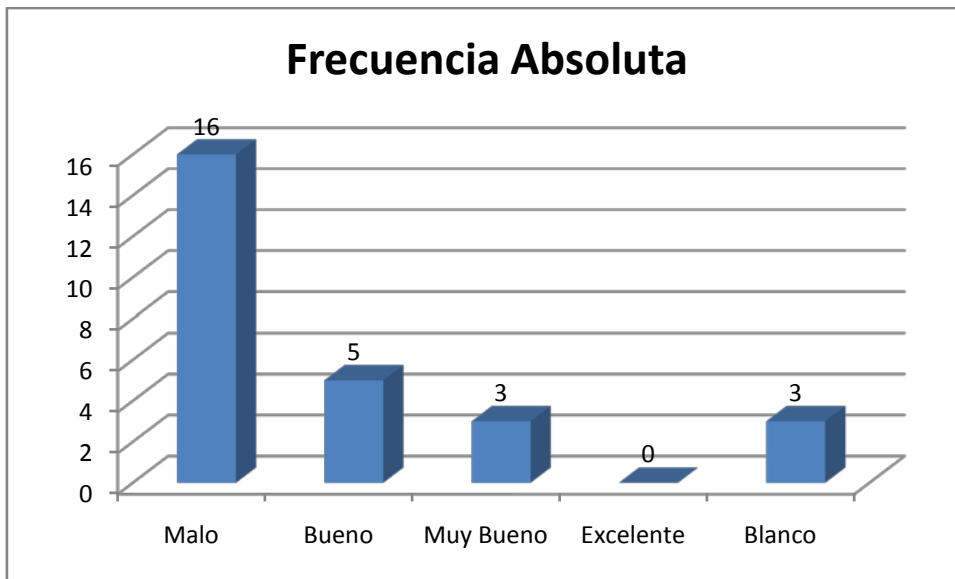
**7. ¿Cómo califica usted el actual proceso de selección que se maneja en la CAPEIPI?**

- Excelente
- Muy Bueno
- Bueno
- Malo

**Cuadro No 11**

Variables	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Acumulada
Malo	16	59.3	59.3
Bueno	5	18.5	77.8
Muy Bueno	3	11.1	88.9
Excelente	0	0	88.9
Blanco	3	11.1	100
<b>Total</b>	<b>27</b>	<b>100</b>	





El 59.30% del personal encuestado piensa que el proceso de selección actual es malo ya que no toma en cuenta las habilidades y experiencias que tiene el personal al momento de designarle un puesto de trabajo, lo que conlleva a que no estén motivados y de esta manera no realicen eficientemente sus actividades, ocasionando pérdida de tiempo y dinero para la organización.

En conclusión general los colaboradores de la Cámara de la Pequeña y Mediana Empresa de Pichincha se sienten muy entusiasmados de la implementación del proceso de selección por competencias ya que todos comparten una idea muy significativa e importante, como la existencia de

racionalidad, sentido y coherencia en procesos de las áreas de gestión de personas que en muchas ocasiones se muestran inconexas y dudosamente alineadas con las estrategias de la organización, también están seguros que es el núcleo para una mejora absoluta del Talento Humano.

### **Encuesta realizada a los 20 Mejores Afiliados de la CAPEIPI**

Se ha considerado encuestar a los 20 mejores afiliados de la CAPEIPI de acuerdo a sus años de afiliación y fidelidad con la organización.

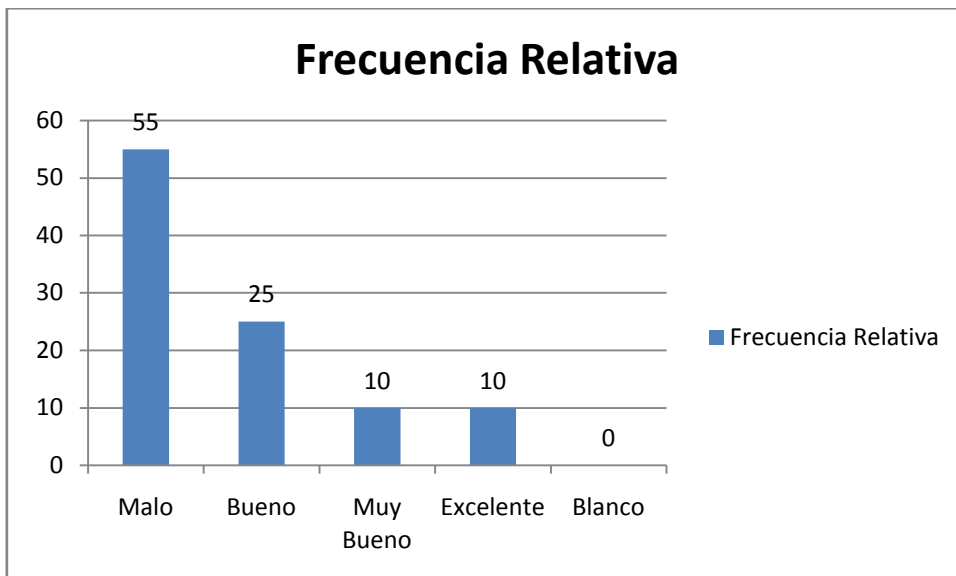
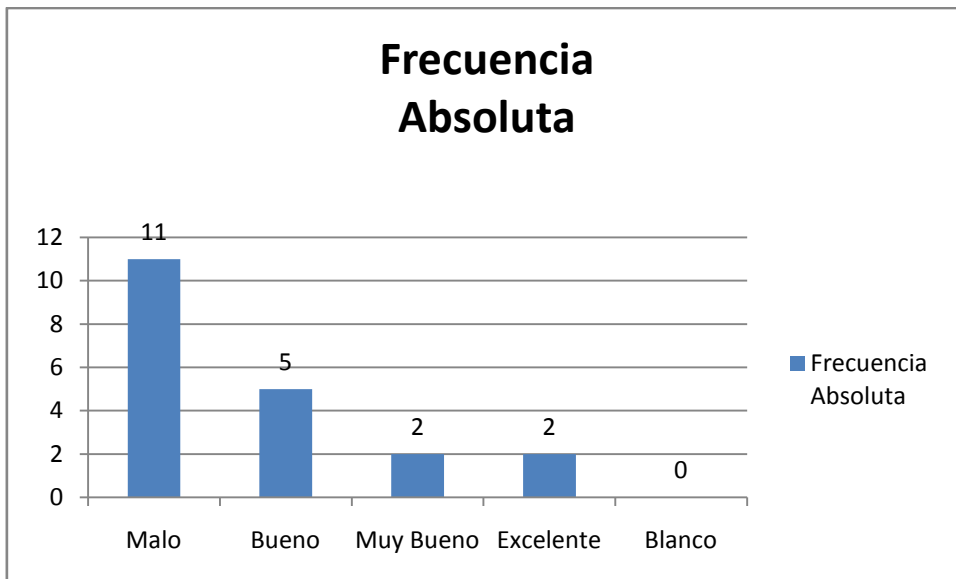
El objetivo principal al realizar esta encuesta a los afiliados de la Cámara de la Pequeña y Mediana Empresa de Pichincha es puesto que nos permitirá confirmar como esta el rendimiento del personal en la actualidad y ratificar que se necesita de manera urgente un proceso de selección por competencias ya que dicho proceso ayudará a incrementar la competitividad y productividad ya que se ha tomado como base fundamental el éxito de toda organización, como es el Recurso Humano.

#### **1. Cómo calificaría usted al personal que labora en la CAPEIPI?**

- Excelente
- Muy Bueno
- Bueno
- Malo

#### **Cuadro No 12**

<b>Variables</b>	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia Relativa</b>	<b>Frecuencia Acumulada</b>
Malo	11	55	55
Bueno	5	25	80
Muy Bueno	2	10	90
Excelente	2	10	100
Blanco	0	0	100
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100</b>	

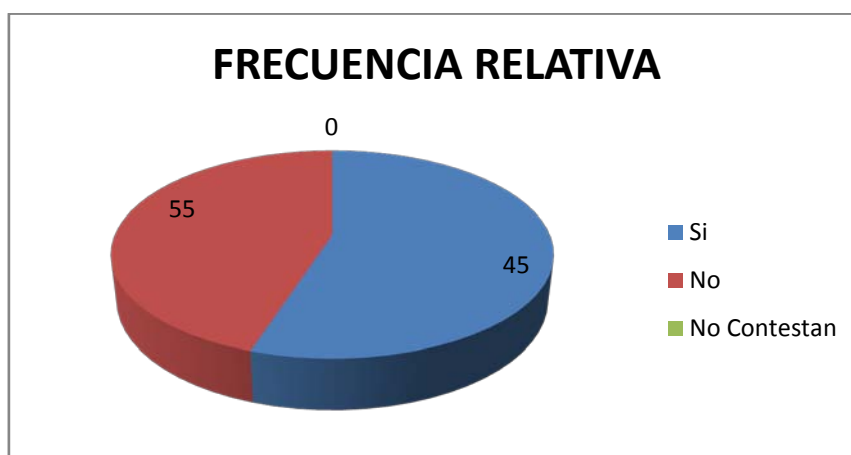
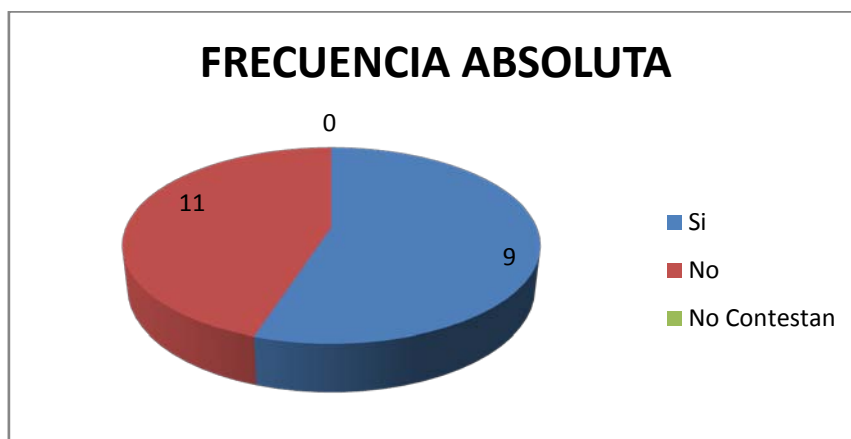


El 55 % de los Afiliados encuestados piensa que el actual personal que labora en la CAPEIPI no es el adecuado por lo que se debería efectuar un cambio o una rotación interna del personal.

2. Considera usted que el personal de la CAPEIPI está lo suficientemente capacitado para brindar un servicio eficiente y de calidad?

Cuadro No 13

Variables	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Acumulada
Si	11	55	55
No	9	45	100
No Contestan	0	0	100
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100</b>	



El 55% del personal encuestado piensa que no está capacitado el personal para brindar un buen servicio.

**Conclusión:**

De acuerdo a los datos obtenidos por parte de las encuestas realizadas a los afiliados de la CAPEIPI nos ha permitido observar que el personal actual necesita estar ubicado acorde a sus conocimientos, destrezas y habilidades puesto que los afiliados no están totalmente convencidos de la atención por parte de los colaboradores de la organización es por eso que nos permite obtener como deducción la factibilidad de la implementación del proceso de selección por competencias ya que se ubicará al personal acorde a su perfil dando como resultado la satisfacción de los afiliados.

## CAPÍTULO IV

### **Propuesta de un diseño del proceso de selección por competencias laborales para el mejoramiento administrativo en la cámara de la pequeña y mediana empresa de pichincha – CAPEIPI.**

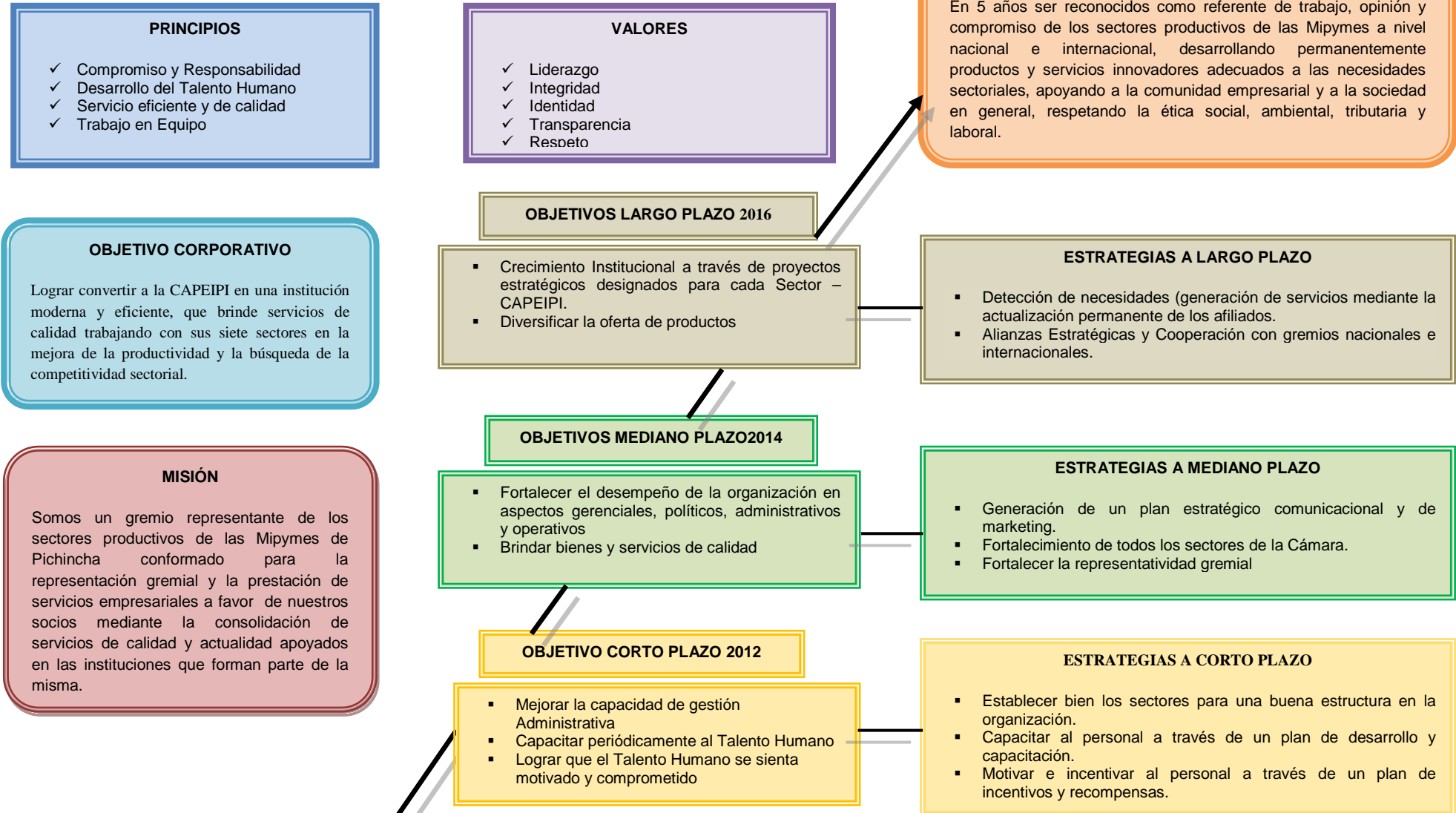
El Diseño de Selección por competencias laborales para la Cámara de la Pequeña y Mediana empresa de Pichincha logra que todo el personal tenga las competencias que necesita para cumplir con sus metas, roles, objetivos y responsabilidades en la forma requerida y a su vez un desarrollo de las estrategias de la organización.

Se enfoca en la integración de administración por procesos y gestión del Talento Humano, el cual hace coherente el planeamiento con el trabajo por procesos ejecutado por un Talento Humano competente.

El conocer las competencias necesarias para el personal, permitirá en la organización desenvolverse con mayor velocidad en cualquier función a demás también ayudará a desarrollar las capacidades de todo el personal de la CAPEIPI obteniendo cada vez más un personal competente con mayor ganas de adquirir conocimientos.

## 4.1 Mapa Estratégico

### Cuadro No 14



## **4.2 Diccionario de competencias para la Cámara de la Pequeña y Mediana Empresa de Pichincha – CAPEIPI**

En un entorno laboral cada vez más dinámico y de alta competitividad, las organizaciones deben enfocarse en el incremento de la eficacia y eficiencia de sus procesos. Por tanto, se requiere alcanzar un mejor nivel de desempeño en sus colaboradores. No es suficiente con el cumplimiento de las responsabilidades y actividades propias del puesto, es necesario aportar más para poder generar valor y permitir que la empresa obtenga resultados favorables.

En la actualidad es imprescindible alinear los comportamientos de las personas con los objetivos de la organización, de tal manera que cada acción emprendida por un colaborador contribuya al éxito del negocio. Para lograrlo es crucial instaurar la gestión de recursos humanos basada en competencias.

Las bases conceptuales del modelo son: Perfiles por Competencias y Diccionario de Competencias, el cual constará de Competencias Cardinales, Gestión y Técnicas, las cuales se subdividen en tres niveles que son: Avanzado, Intermedio y Básico, conductas o comportamientos que se evidencian en la realidad cotidiana del trabajo y en situaciones de evaluación.

El propósito del Diccionario de Competencias es identificar y definir qué competencias son vitales para cada puesto de trabajo, además de ser en un componente indispensable al momento de seleccionar, evaluar y desarrollar a las personas.

### **CLASIFICACIÓN DE COMPETENCIAS**

- Competencias Cardinales
- Competencias de Gestión
- Competencias Técnicas



## **Competencias Cardinales**

Son aquellas competencias relevantes que una empresa u organización aspiran que todo su personal posea y desarrolle. Deben estar relacionadas a la misión y visión de la empresa.

- Innovación
- Orientación al Cliente
- Compromiso
- Trabajo en equipo
- Comunicación
- Enfoque a la Calidad
- Integridad
- Perseverancia

## Innovación

Capacidad de identificar oportunidades y concebir nuevas ideas que agreguen valor en el desarrollo de nuevos procesos, productos y servicios para lograr resultados exitosos en la tarea de la organización.

<b>Nivel</b>	<b>Definición</b>
<b>Avanzado</b>	<p>Capacidad para idear soluciones novedosas, originales, a la medida de los requerimientos del cliente, que ni la empresa u otros hayan ofrecido antes, y que usualmente los sorprendan y deleiten.</p> <p><b>Conductas Observables</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Tiene un claro conocimiento del mercado que le permite generar nuevas y oportunas ideas de negocios.</li><li>▪ Propone soluciones creativas que se anticipan a las necesidades del cliente.</li></ul>
<b>Intermedio</b>	<p>Capacidad para desarrollar y promover mejoras en diferentes situaciones. Actúa inmediatamente ante ellas, de manera organizada dentro de sus funciones.</p> <p><b>Conductas Observables</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Promueve mejoras a la gestión de clientes y su personal a través de soluciones originales.</li><li>▪ Genera espacios de discusión que fomenten el desarrollo de ideas.</li></ul>
<b>Básico</b>	<p>Habilidad para aplicar o recomendar soluciones, utilizando su experiencia en casos similares.</p> <p><b>Conductas Observables</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Plantea mejoras a problemas sencillos.</li><li>▪ Realiza pequeñas propuestas que hacen más eficaces los procesos de su área.</li></ul>

## Orientación al Cliente

Disposición para actuar en la búsqueda de la satisfacción de nuestros clientes, demostrando conocimiento, empatía y actitud proactiva de servicio para cumplir con sus necesidades y expectativas.

Nivel	Definición
<b>Avanzado</b>	<p>Planifica las acciones del equipo considerando las necesidades de sus clientes. Es responsable de atender sus problemas y requerimientos, indaga más allá de lo que expresan, a la vez que brinda respuestas inmediatas con un valor agregado que incentive su preferencia a la organización.</p> <p><b>Conductas Observables</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Organiza sus actividades y las de su área, fundamentado en las necesidades de los clientes.</li> <li>▪ Prioriza la relación a largo plazo con el cliente por sobre beneficios inmediatos.</li> </ul>
<b>Intermedio</b>	<p>Capacidad de identificar las necesidades de los clientes y buscar soluciones que las satisfagan.</p> <p><b>Conductas Observables</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Promueve en los colaboradores la actitud de conocer a los clientes y de estar en contacto permanente con ellos.</li> <li>▪ Dedicar tiempo a los clientes con el fin de detectar sus necesidades no manifestadas.</li> </ul>
<b>Básico</b>	<p>Actúa a partir de los requerimientos de los clientes, y ofrece respuestas oportunas de acuerdo a las políticas de la organización.</p> <p><b>Conductas Observables</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Provee de información útil al cliente, por medio de un servicio cordial y espontáneo.</li> <li>▪ Atiende a cada cliente con paciencia y entusiasmo para satisfacer sus demandas.</li> </ul>

## Compromiso

Sentir como propios la misión, visión y valores de la organización para lograr un sentido de pertenencia con la misma. Ser auténtico y transparente en el cumplimiento de las labores encomendadas con la finalidad de lograr las expectativas de la organización.

Nivel	Definición
<b>Avanzado</b>	<p>Asume como propios los objetivos de la empresa y actúa consecuentemente de forma auténtica a fin de lograr un compromiso emocional. Asegura el cumplimiento de normas y reglamentos establecidos por la dirección.</p> <p><b>Conductas Observables</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Traduce en objetivos claros la visión de la organización, tomándolos como guía para la acción y toma de decisiones en cada situación.</li> <li>▪ Se compromete con el logro de los objetivos y la búsqueda constante de mejorar la calidad en la ejecución del trabajo.</li> </ul>
<b>Intermedio</b>	<p>Apoya las decisiones de la Alta Dirección y participa en la consecución de las mismas. Previene y supera obstáculos que interfieren en el cumplimiento de los objetivos.</p> <p><b>Conductas Observables</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Se identifica con los objetivos de la organización y los transmite a su equipo de trabajo para la consecución de los mismos.</li> <li>▪ Genera compromiso en su equipo de trabajo, escucha, respeta sus ideas y los hace partícipe de cada logro.</li> </ul>
<b>Básico</b>	<p>Mantiene una actitud positiva cuando la empresa necesita un esfuerzo adicional en el trabajo. Cumple con normas, políticas y procedimientos.</p> <p><b>Conductas Observables</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Se compromete con las responsabilidades y actividades de su puesto de trabajo y aporta al cumplimiento de los objetivos.</li> <li>▪ Acepta opiniones sobre su desempeño y corrige su accionar, si es necesario, con el fin de lograr lo que se espera de él.</li> </ul>

## Trabajo en Equipo

Capacidad de integrarse para desempeñar el trabajo de manera productiva con personas de diferentes áreas, experiencias, habilidades y conocimientos. Actitud genuina para conseguir el cumplimiento de los objetivos de la organización, aun por encima de los individuales.

<b>Nivel</b>	<b>Definición</b>
<b>Avanzado</b>	<p>Capacidad de motivar y promover el trabajo en equipo, con el propósito de aprovechar los conocimientos y habilidades de sus miembros para lograr objetivos comunes que beneficien a la organización.</p> <p><b>Conductas Observables</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Valora y promueve el trabajo en equipo para conseguir los objetivos de la organización.</li><li>▪ Transmite y asegura un clima de apertura, justicia y respeto a los diferentes criterios.</li></ul>
<b>Intermedio</b>	<p>Capacidad de organizar a su equipo de trabajo, a la vez que identifica las aportaciones individuales y mantiene una actitud abierta para aprender de los otros.</p> <p><b>Conductas Observables</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Antepone los objetivos del equipo y de la empresa a los propios intereses y motiva a sus colaboradores a actuar en el mismo sentido.</li><li>▪ Desarrolla el espíritu de equipo en sus colaboradores y genera empatía entre ellos.</li></ul>
<b>Básico</b>	<p>Coopera y facilita el trabajo de los demás; cumple con las actividades asignadas con actitud positiva.</p> <p><b>Conductas Observables</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Trabaja cooperativamente con el grupo en la búsqueda de un resultado.</li><li>▪ Cooperar con las demás áreas, proveyéndolas de información para el cumplimiento de sus objetivos.</li></ul>

## Comunicación

Capacidad para escuchar, preguntar, expresar conceptos e ideas de manera clara y oportuna. Seguridad para transmitir y comprender los mensajes verbales, no verbales y escritos, por medio de un lenguaje adecuado.

<b>Nivel</b>	<b>Definición</b>
<b>Avanzado</b>	<p>Capacidad de expresar con claridad a sus colaboradores los objetivos, estrategias y responsabilidades, así como lo que se espera de ellos.</p> <p><b>Conductas Observables</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Transmite con precisión los objetivos, estrategias y políticas organizacionales a sus colaboradores.</li><li>▪ Maneja las reglas adecuadas del lenguaje, la gramática y sintaxis al transmitir sus ideas, tanto de forma oral como por escrito.</li></ul>
<b>Intermedio</b>	<p>Facilita y promueve la comunicación entre sus pares y colaboradores.</p> <p><b>Conductas Observables</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Mantiene a sus colaboradores al tanto de sus responsabilidades y objetivos, informándoles el avance de las tareas y la retroalimentación oportuna para orientar su desarrollo y desempeño.</li><li>▪ Se asegura de transmitir mensajes claros, teniendo en cuenta el nivel cultural de las personas.</li></ul>
<b>Básico</b>	<p>Capacidad de comunicar, expresar y difundir conceptos e ideas de forma sencilla y de fácil comprensión.</p> <p><b>Conductas Observables</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Expresa ideas y opiniones de forma comprensible.</li><li>▪ Su comunicación escrita expresa claramente sus ideas.</li></ul>

## Enfoque a la calidad

Es la actitud de hacer bien las cosas para evitar cometer errores y lograr que los resultados reflejen altos estándares en términos de costos, tiempos de entrega, seguridad y moral. Búsqueda constante de una mejora continua en los procesos para conseguir la satisfacción de nuestros clientes internos y externos.

<b>Nivel</b>	<b>Definición</b>
<b>Avanzado</b>	Capacidad para lograr y superar estándares de desempeño en los plazos establecidos.  <b>Conductas Observables</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Actúa basado en conceptos de calidad y propone constantemente mejoras en el cumplimiento de los procesos.</li><li>▪ Motiva permanentemente en su equipo la actitud de mejora continua.</li></ul>
<b>Intermedio</b>	Mantiene bajo control los estándares de calidad requeridos por los clientes y trabaja para mejorarlos.  <b>Conductas Observables</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Toma iniciativas para mejorar los procesos inherentes al desempeño de sus funciones.</li><li>▪ Cumple con la calidad requerida en sus trabajos y proyectos respecto a su contenido y presentación.</li></ul>
<b>Básico</b>	Aplica los conceptos básicos de calidad en actividades o acciones encomendadas.  <b>Conductas Observables</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Presenta de manera clara y precisa informes de la labor asignada.</li><li>▪ Conoce lo necesario para cumplir con eficiencia sus responsabilidades.</li></ul>

## Integridad

Es la capacidad de obrar con rectitud y honestidad. Ser consecuente con lo que se dice o se considera importante; comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente. Actuar con honradez incluso con personas externas relacionadas con la empresa.

### Conductas Observables

- Demuestra honestidad y mantiene sus compromisos. Se comporta de manera coherente.
- Admite errores y trata de corregirlos.
- Demuestra respeto y lealtad.
- Posee sentido de justicia, respeto y equidad. Expresa reconocimiento a los aciertos de las personas a pesar de que no esté completamente de acuerdo con sus ideas.
- Defiende los valores e intereses de la Empresa frente a cualquier persona o entidad.
- Respeta la propiedad intelectual de los demás.
- Mantiene la confidencialidad.
- Cumple con las políticas y reglamentos de la empresa.
- Conoce sus propias debilidades y fortalezas; se encuentra abierto a recibir retroalimentación.



## Perseverancia

Es la predisposición a mantener una conducta firme y duradera, tendiente a lograr los objetivos propuestos, sean estos personales o de la organización. Es alcanzar la meta propuesta y buscar soluciones a las dificultades que pueden surgir en el camino.

Conductas Observables
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Es insistente para lograr lo que se propone.</li><li>▪ Sigue paso a paso los proyectos a su cargo, busca alternativas y mejoras para lograr los resultados esperados.</li><li>▪ Su actitud positiva lo mantiene altamente motivado para lograr objetivos y metas, e impulsa a su gente en el mismo sentido.</li><li>▪ Insiste en el cumplimiento de las actividades, a la vez que trabaja con dinamismo y energía.</li><li>▪ Orienta su esfuerzo hacia los objetivos o metas fijadas, trabaja en ellos con esmero y dedicación.</li></ul>

## Competencias de Gestión

Se refiere al comportamiento de las personas (rasgos, aptitudes, motivos) en el trabajo o en situación de trabajo. Son más difíciles de desarrollar por ser parte de la personalidad del ser humano. Se relacionan con el desempeño superior.

- Liderazgo
- Pensamiento Estratégico
- Iniciativa
- Toma de Decisiones
- Pensamiento Analítico
- Capacidad de Planificación y Organización
- Autocontrol
- Orientación al Consumidor

## Liderazgo

Habilidad para orientar la acción de colaboradores al logro de objetivos. Pericia para anticipar escenarios de desarrollo y promover una alta motivación para conseguir las metas de la organización. Maneja el cambio para asegurar competitividad a largo plazo.

<b>Nivel</b>	<b>Definición</b>
<b>Avanzado</b>	<p>Fija objetivos y orienta la acción de grupos interdisciplinarios de alto desempeño. Considera las opiniones de los miembros del equipo.</p> <p><b>Conductas Observables</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Transmite la misión, visión y valores a todo su equipo y establece metas de trabajo, las cuales son aceptadas con entusiasmo por el grupo.</li><li>▪ Logra motivar y establecer un clima de confianza generando una actitud de compromiso en el grupo.</li></ul>
<b>Intermedio</b>	<p>Habilidad para el seguimiento de objetivos y la capacidad de dar una retroalimentación oportuna y efectiva para el desarrollo del equipo.</p> <p><b>Conductas Observables</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Realiza seguimiento; brinda retroalimentación a los distintos integrantes del grupo y motiva para alcanzar los objetivos propuestos.</li><li>▪ Identifica fortalezas y debilidades de quienes conforman su equipo de trabajo, orientándolos al desarrollo laboral para alcanzar excelentes resultados.</li></ul>
<b>Básico</b>	<p>Cumple e inspira a sus colaboradores para alcanzar las metas propuestas.</p> <p><b>Conductas Observables</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Apoya constantemente a sus colaboradores para el cumplimiento de los objetivos.</li><li>▪ Transmite con claridad las tareas que son necesarias realizar y organiza con éxito a sus colaboradores.</li></ul>

## Pensamiento Estratégico

Constituye la capacidad de planear acciones que lleven a la organización al éxito, considerando los recursos disponibles y el entorno en que se desenvuelve. Es reconocer cuándo un negocio o una acción son válidos y significarán un beneficio para la empresa.

<b>Nivel</b>	<b>Definición</b>
<b>Avanzado</b>	<p>Capacidad para comprender los cambios del entorno e identificar sus fortalezas y debilidades para aprovechar oportunidades de negocios y crear alianzas estratégicas.</p> <p><b>Conductas Observables</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Analiza profunda y rápidamente la situación para identificar la mejor respuesta estratégica.</li><li>▪ Se anticipa a los hechos generando oportunidades aun en situaciones adversas.</li></ul>
<b>Intermedio</b>	<p>Ejecuta los proyectos que permiten cumplir los retos estratégicos propuestos por la compañía, entendiendo los cambios del entorno.</p> <p><b>Conductas Observables</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Guía las prioridades del equipo para cumplir con la estrategia de la organización.</li><li>▪ Establece indicadores que permitan visualizar el cumplimiento de los objetivos estratégicos.</li></ul>
<b>Básico</b>	<p>Habilidad para adecuarse a los cambios del entorno y sugerir mejoras en los procesos que interviene.</p> <p><b>Conductas Observables</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Conoce claramente los procesos de la unidad de negocio donde interviene.</li><li>▪ Analiza y participa en las soluciones identificadas frente a cambios del entorno.</li></ul>

## Iniciativa

Es la actitud permanente para pensar y actuar proactivamente no sólo en lo que hay que hacer, sino también en situaciones que se puedan presentar en el futuro y que afecten significativamente al negocio.

<b>Nivel</b>	<b>Definición</b>
<b>Avanzado</b>	<p>Habilidad para promover mejoras sin esperar que se presente un problema. Rapidez para transformar su accionar en una ventaja competitiva.</p> <p><b>Conductas Observables</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Piensa permanentemente en nuevas formas para mantener a la compañía como líder de la industria.</li><li>▪ Actúa anticipadamente para crear oportunidades o evitar problemas potenciales y busca soluciones novedosas que logren el resultado esperado.</li></ul>
<b>Intermedio</b>	<p>Habilidad para proponer mejoras dentro de su área de responsabilidad. Habilidad para poner en marcha los cambios propuestos por la dirección.</p> <p><b>Conductas Observables</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Asume riesgos personales y laborales para conseguir objetivos y realiza esfuerzos adicionales que van más allá de sus responsabilidades.</li><li>▪ Propone mejoras o soluciones con ideas prácticas para alcanzar los resultados del área.</li></ul>
<b>Básico</b>	<p>Capacidad para resolver pequeñas complicaciones cotidianas con efectividad.</p> <p><b>Conductas Observables</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Sabe reorganizar sus tareas en el tiempo esperado, frente a algún problema menor que se presente.</li><li>▪ Trabaja sin supervisión constante y siempre está predispuesto a enfrentar situaciones cotidianas que afectan su desempeño.</li></ul>

## Toma de Decisiones

Habilidad para analizar y evaluar alternativas de solución apropiadas para determinar las acciones que se deben seguir. Evaluar los riesgos para la organización y asumir la responsabilidad de sus decisiones.

<b>Nivel</b>	<b>Definición</b>
<b>Avanzado</b>	<p>Habilidad para escoger la alternativa adecuada en situaciones que involucren riesgos potenciales y/o beneficios económicos de alto impacto para la empresa.</p> <p><b>Conductas Observables</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Considera los beneficios, riesgos y consecuencias de las decisiones que se toman a nivel organizacional.</li><li>▪ Tiene en cuenta el impacto que las decisiones pueden tener en todos los grupos de interés.</li></ul>
<b>Intermedio</b>	<p>Toma decisiones relevantes en su área, basándose en políticas generales, a la vez que programa acciones por iniciativa propia.</p> <p><b>Conductas Observables</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Incluye a otros en el proceso de la toma de decisiones como garantía para obtener buenos resultados.</li><li>▪ Considera con tiempo razonable las alternativas de solución antes de decidir.</li></ul>
<b>Básico</b>	<p>Elige entre alternativas simples que afecten directamente su trabajo, según las normas y procedimientos establecidos.</p> <p><b>Conductas Observables</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Toma decisiones y se ubica dentro de los parámetros de experiencia.</li><li>▪ Utiliza una variedad limitada de información cuando le corresponde decidir.</li></ul>

## Pensamiento Analítico

Capacidad de comprender y resolver un problema a partir de la división de un todo en sus partes; incluye el entendimiento de las relaciones causa-efecto de las acciones.

<b>Nivel</b>	<b>Definición</b>
<b>Avanzado</b>	<p>Capacidad para realizar análisis de problemas complejos y determinar relaciones de causa-efecto.</p> <p><b>Conductas Observables</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Comprende perfectamente los procesos relacionados con su trabajo y con otras áreas de la organización, lo cual le permite identificar las causas de un hecho o problema y propone acciones correctivas.</li><li>▪ Busca diferentes alternativas para definir un problema; no se limita por los pensamientos o métodos existentes.</li></ul>
<b>Intermedio</b>	<p>Capacidad para utilizar diversas técnicas de análisis para identificar soluciones a problemas del área.</p> <p><b>Conductas Observables</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Organiza las partes de un problema, realiza comparaciones entre ellas y establece prioridades que incentiven al desarrollo de soluciones creativas.</li><li>▪ Demuestra un buen nivel de especialización en las técnicas y herramientas para realizar su trabajo.</li></ul>
<b>Básico</b>	<p>Capacidad para analizar relaciones entre las pequeñas partes de un problema y establecer prioridades para las tareas según su importancia.</p> <p><b>Conductas Observables</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Identifica y resuelve con eficiencia y eficacia los problemas que se presentan en su rutina diaria de trabajo.</li><li>▪ Utiliza herramientas sencillas para comprender, de manera más eficaz, las partes que componen sus tareas.</li></ul>

## Capacidad de Planificación y Organización

Es la capacidad de determinar las tareas de su área, equipo de trabajo y las suyas propias, elaborando eficazmente los objetivos, metas e indicadores de gestión que se van a alcanzar, así como también los proyectos que se deben implementar para el cumplimiento del plan estratégico de la compañía.

<b>Nivel</b>	<b>Definición</b>
<b>Avanzado</b>	<p>Capacidad para administrar simultáneamente diversos proyectos complejos, con el propósito de establecer controles y mecanismos de seguimiento, verificar datos, así como lograr información oportuna que asegure la calidad de los procesos.</p> <p><b>Conductas Observables</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Elabora los planes de trabajo de mediano y largo plazo en función de las metas y objetivos de la empresa.</li><li>▪ Determina las acciones necesarias para cumplir con los objetivos; establece tiempos de cumplimiento y planea las asignaciones adecuadas de personal y de recursos.</li></ul>
<b>Intermedio</b>	<p>Capacidad para establecer objetivos y plazos para la realización de tareas, definir prioridades y posteriormente, controlar la calidad del trabajo con la asignación de los recursos necesarios.</p> <p><b>Conductas Observables</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Distribuye adecuadamente las tareas, controla el cumplimiento de éstas y optimiza el uso de los recursos asignados.</li><li>▪ Establece prioridades y mecanismos de control para seguimiento de los avances y toma de medidas correctivas o preventivas.</li></ul>
<b>Básico</b>	<p>Capacidad para establecer un curso de acción para sí mismo, así como administrar adecuadamente los tiempos, con el fin de lograr un objetivo específico.</p> <p><b>Conductas Observables</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Utiliza los recursos disponibles con eficiencia y planea sus tareas a corto plazo.</li><li>▪ Conoce las responsabilidades y objetivos de su puesto, organiza el trabajo y distribuye adecuadamente los tiempos para las actividades diarias.</li></ul>

## Autocontrol

Es la capacidad para controlar las emociones personales y evitar reacciones negativas cuando se trabaja en condiciones de mucha presión. Implica tener resistencia para trabajar en situaciones de estrés.

Nivel	Definición
<b>Avanzado</b>	<p>Capacidad para manejar sus emociones y evitar manifestaciones fuertes. Seguir desempeñándose bien o responder constructivamente a pesar del estrés.</p> <p><b>Conductas Observables</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Mantiene la calma y desarrolla alternativas para minimizar condiciones que generen alto estrés.</li><li>▪ Se mantiene imparcial cuando enfrenta una situación potencialmente estresante.</li></ul>
<b>Intermedio</b>	<p>Capacidad para controlar sus emociones ante el impulso de hacer algo inapropiado. Mantener un diálogo abierto con sus pares y compañeros de trabajo acerca de situaciones estresantes.</p> <p><b>Conductas Observables</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Aprende de la experiencia, y no experimenta situaciones de presión repetidamente por el mismo motivo.</li><li>▪ No permite que la presión del trabajo interfiera con el logro de sus metas.</li></ul>
<b>Básico</b>	<p>Capacidad para mantenerse concentrado en las tareas del trabajo; utilizar el tiempo y energía de manera productiva cuando se encuentra bajo presión.</p> <p><b>Conductas Observables</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Presenta una disposición positiva frente a situaciones imprevistas.</li><li>▪ Mantiene relaciones interpersonales constructivas, aun bajo estrés.</li></ul>



## Orientación al Consumidor

Habilidad para actuar en la búsqueda de la satisfacción de nuestros consumidores y demostrar conocimiento y empatía. Actitud proactiva para identificar sus necesidades, satisfacer sus expectativas presentes y futuras.

<b>Nivel</b>	<b>Definición</b>
<b>Avanzado</b>	<p>Planifica las acciones del equipo en función de su conocimiento del mercado y las necesidades del consumidor.</p> <p><b>Conductas Observables</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Asegura que los objetivos de la organización estén enlazados con las necesidades y expectativas de los consumidores.</li><li>▪ Desarrolla planes a corto, mediano y largo plazo que incrementen la efectividad en el uso de los recursos de la organización y aumenten la satisfacción de los consumidores, basados en datos exactos y fiables.</li></ul>
<b>Intermedio</b>	<p>Capacidad de identificar las necesidades en nuestros consumidores para satisfacer y ejecutarlas oportunamente.</p> <p><b>Conductas Observables</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Promueve en los equipos la actitud de investigar y entender constantemente las necesidades y expectativas de los consumidores.</li><li>▪ Ejecuta planes enfocados a incrementar la satisfacción de los consumidores y se anticipa a necesidades futuras.</li></ul>
<b>Básico</b>	<p>Actúa a partir de los requerimientos de nuestros consumidores y ofrece respuestas oportunas según las políticas de la organización.</p> <p><b>Conductas Observables</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Provee de información útil a la organización acerca de las necesidades y expectativas de los consumidores.</li><li>▪ Atiende a cada consumidor con paciencia y actitud de servicio para satisfacer las demandas que se le planteen.</li></ul>

## Competencias Técnicas

Son aquellas que el sujeto ha adquirido a través de su educación formal e informal y que deberá continuar su desarrollo para realizar una actividad o función específica con éxito.

Son relativamente fáciles de desarrollar.

<b>Nivel</b>	<b>Definición</b>
<b>Avanzado</b>	La persona evaluada es considerada como un experto en la aplicación de la competencia técnica en la industria y organización en el campo de su especialidad.
<b>Intermedio</b>	La persona evaluada posee un conocimiento aplicado de destrezas, prácticas y procedimientos de la competencia técnica y es capaz de utilizarla para resolver problemas.
<b>Básico</b>	La persona evaluada posee un conocimiento general de los principios básicos de la competencia técnica.

### 4.3 Levantamiento de Perfiles por Competencias

El contar con el levantamiento de Perfiles por Competencias da a la organización la información necesaria para la administración objetiva de su Talento Humano y en especial define las competencias y requisitos que son el insumo para Selección del personal.

#### 4.3.1 Instrucciones:

Para la Calificación de las actividades se utilizó la siguiente metodología que considera los siguientes aspectos.

<b>F =</b>	Frecuencia
<b>I =</b>	Importancia
<b>D =</b>	Dificultad

Estas serán calificadas de acuerdo a la siguiente escala:

ESCALA/DEFINICIÓN	PARA APLICAR LA ESCALA CONTESTE LA PREGUNTA?
▪ <b>Frecuencia:</b> Cual es la frecuencia esperada de dicha actividad	¿Con que frecuencia se ejecuta esta actividad?
▪ <b>Importancia:</b> Que tan importante son las consecuencias por un incorrecto desempeño de la actividad	¿Qué tan importante son las consecuencias por un incorrecto desempeño de la actividad?
▪ <b>Dificultad:</b> Se refiere al grado de conocimiento y esfuerzo para desempeñar dicha actividad	¿Qué tanto esfuerzo supone desempeñar la actividad?

GRADO	FRECUENCIA	IMPORTANCIA	DIFICULTAD
5	Todos los días	Máxima Importancia	Muy Difícil
4	1 vez por semana	Importante	Difícil
3	1 vez cada 15 días	Mediana Importancia	Moderado
2	Mensual	Poca	Fácil
1	Bimestral, Semestral	Mínima	Muy Fácil

**Formula:**

La formula presentada a continuación es para adquirir el Total de los Perfiles por Competencias:

**IMPORTANCIA \* DIFICULTAD + FRECUENCIA**

Posteriormente se procederá a seleccionar de 3 a 4 actividades, las mismas que hayan obtenido el puntaje más alto que pasarán a formar parte de las actividades esenciales de los PERFILES POR COMPETENCIAS, nos ayudará a identificar las competencias para cada puesto.

**Puesto:**

Director Ejecutivo

**Misión:**

Facilitar la ejecución de las actividades de Presidencia y a su vez de la Dirección Ejecutiva.

**Actividades****Nombre del Cargo:** Director Ejecutivo

Actividades Esenciales Del Cargo		Frecuencia					Importancia					Dificultad					TOTAL
Nro.	Actividades	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
1	Elaborar la planificación anual estratégica de la Cámara en función de los objetivos propuestos por el Directorio		X								X					X	27
2	Autorizar y firmar los egresos de la Cámara en forma conjunta con el Tesorero			X					X						X		19
3	Ejecutar las disposiciones emanadas del Directorio y de la Presidencia				X					X					X		24
4	Autorizar la movilización de empleados, asignándoles pasajes y viáticos si es del caso					X		X						X			14

5	Controlar las tareas administrativas del personal de la Cámara					X					X			X				20
6	Actuar como Secretario en el Comité de Gestión del Directorio			X							X				X			19
7	Crear prestación de servicios empresariales especializados para viabilizar la ejecución de los objetivos institucionales										X				X			18
8	Vigilar la correcta recaudación de las cuotas y demás fondos pertenecientes a la Institución, debiendo informar trimestralmente al Directorio					X									X			19
9	Supervisar el desempeño de las labores de la Directora de Recursos Humanos y Financiero														X			19
10	Tramitar las solicitudes de afiliación y desafiliación														X			11
11	Formular planes para el desarrollo del gremio														X			14
12	Proponer seminarios, cursos de capacitación y otras actividades					X									X			18
13	Diseñar estrategias para la obtención de recursos económicos														X		X	22

14	Atender los requerimientos que sean de su competencia y que sean solicitados por los afiliados.															X		X				X	30
15	Atender reuniones o delegaciones hechas por Presidencia														X			X				X	15

Nro.	Actividades Esenciales del Cargo	Conocimientos	Competencias
01	Elaborar la planificación anual estratégica de la Cámara en función de los objetivos propuestos por el Directorio	Planeación Estratégica	Iniciativa
02	Ejecutar las disposiciones emanadas del Directorio y de la Presidencia	Administración de Empresas	Capacidad de Planificación y Organización
03	Atender los requerimientos que sean de su competencia y que sean solicitados por los afiliados	Manejo de Conflictos	Autocontrol

### COMPETENCIAS CARDINALES

COMPETENCIA	NIVEL
Innovación	Alto
Orientación al Cliente	Intermedio
Compromiso	Alto
Trabajo en equipo	Alto

Comunicación	Alto
Enfoque a la Calidad y Resultados	Alto
Integridad	Alto

### COMPETENCIAS DE GESTIÓN

COMPETENCIA	NIVEL
Iniciativa	Alto
Capacidad de Planificación y Organización	Alto
Autocontrol	Intermedio

### COMPETENCIAS TÉCNICAS

COMPETENCIA	NIVEL
Planeación Estratégica	Intermedio
Administración de Empresas	Intermedio
Manejo de Conflictos	Alto
Utilitarios de Windows: Word, Excel	Alto

### Requisitos

4.1 **Educación:** Título de Tercer Nivel

4.2 **Experiencia:** 3 a 5 años en cargos similares



**Puesto:** Directora Financiera - Recursos Humanos

**Misión:** Planear, dirigir y controlar el funcionamiento administrativo, Talento Humano y financiero de la CAPEIPI.

**Actividades:**

**Nombre del Cargo:** Directora Financiera - Recursos Humanos

Actividades Esenciales Del Cargo		Frecuencia					Importancia					Dificultad					TOTAL
Nro.	Actividades	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
1	Velar por el cumplimiento anual estratégico de la Cámara en función de los objetivos propuestos por el Directorio					X					X					X	25
2	Elaborar las proformas presupuestarias de la Cámara y de sus organismos adscritos y presentarlas al Directorio			X						X				X			15
3	Receptar documentos para afiliación				X					X					X		24
4	Dirigir y controlar que la contabilidad de la Cámara y de sus organismos adscritos, se la realice en la forma establecida por los principios de Contabilidad generalmente aceptados y sujetándose a las leyes correspondientes.		X							X					X		18

5	Responder por todos los bienes patrimoniales de la Entidad para lo cual deberá mantener los inventarios actualizados			X					X				X				<b>16</b>
6	Revisión y aprobación de los egresos de la Cámara conjuntamente con el Tesorero; supervisar y aprobar el pago de nómina, supervisar y controlar a recaudaciones.			X					X						X		<b>28</b>
7	Dirigir la administración de la cámara y los recursos humanos; Liquidar y controlar vacaciones; controlar asistencia y permisos del personal					X			X						X		<b>30</b>
8	Asistir a delegaciones que haga Presidencia y demás funciones que le imponga el Directorio, la Presidencia y el Director Ejecutivo			X					X				X				<b>15</b>
9	Asistir a reuniones de Directorio y Asambleas.			X					X				X				<b>18</b>

<b>Nro.</b>	<b>Actividades Esenciales del Cargo</b>	<b>Conocimientos</b>	<b>Destrezas y Habilidades</b>
01	Velar por el cumplimiento anual estratégico de la Cámara en función de los objetivos propuestos por el Directorio	Planeación Estratégica	Pensamiento Analítico
02	Receptar documentos para afiliación	Microsoft Office, Servicio al cliente	Capacidad de Organización y Planificación
03	Revisión y aprobación de los egresos de la Cámara conjuntamente con el Tesorero; supervisar y aprobar el pago de nómina, supervisar y controlar a recaudaciones.	Administración de Empresas Contabilidad, Nomina	Toma de decisiones
04	Dirigir la administración de la cámara y los recursos humanos; Liquidar y controlar vacaciones; controlar asistencia y permisos del personal	Administración y Gestión del Talento Humano, Microsoft Office	Liderazgo Iniciativa

#### **COMPETENCIAS CARDINALES**

<b>COMPETENCIA</b>	<b>NIVEL</b>
Innovación	Intermedio
Orientación al Cliente	Intermedio
Compromiso	Alto
Trabajo en equipo	Alto
Comunicación	Alto
Enfoque a la Calidad y Resultados	Alto
Integridad	Alto

## COMPETENCIAS DE GESTIÓN

COMPETENCIA	NIVEL
Pensamiento Analítico	Alto
Capacidad de Organización y Planificación	Alto
Toma de decisiones	Intermedio
Liderazgo	Intermedio
Iniciativa	Intermedio

## COMPETENCIAS TÉCNICAS

COMPETENCIA	NIVEL
Planeación Estratégica	Intermedio
Administración de Empresas	Intermedio
Contabilidad	Intermedio
Administración y Gestión del Talento Humano	Alto
Utilitarios de Windows: Word, Excel	Alto

## Requisitos

4.1 **Educación:** Título de Tercer Nivel

4.2 **Experiencia:** 4 años en cargos similares

**Puesto:**

Director de Asistencia Técnica

**Misión:**

Desarrollar acciones que permitan que las empresas afiliadas tengan un servicio adecuado en capacitación técnica y general, proporcionar información especializada y buscar nuevos servicios en beneficio de los Afiliados.

**Actividades****Nombre del Cargo:** Director de Asistencia Técnica

Actividades Esenciales Del Cargo		Frecuencia					Importancia					Dificultad					TOTAL
Nro.	Actividades	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
1	Elaborar y desarrollar proyectos			X							X				X		23
2	Evaluar, ejecutar y analizar proyectos		X							X					X		22
3	Obtener convenios		X									X				X	27
4	Elaborar talleres			X						X				X			15
5	Crear líneas estratégicas y elaborar un plan operativo				X						X					X	29
6	Preparar un calendario para ferias y exposiciones		X							X				X			14
7	Elaborar matrices y formatos para control de cumplimiento de objetivos				X						X					X	29

<b>Nro.</b>	<b>Actividades Esenciales del Cargo</b>	<b>Conocimientos</b>	<b>Competencias</b>
01	Obtener convenios	Comunicación Empresarial	Iniciativa
02	Crear líneas estratégicas y elaborar un plan operativo	Planeación Estratégica Administración de Empresa	Pensamiento Estratégico
03	Elaborar matrices y formatos para control de cumplimiento de objetivos	Microsoft Office, Administración	Capacidad de Organización y Planificación

#### **COMPETENCIAS CARDINALES**

<b>COMPETENCIA</b>	<b>NIVEL</b>
Innovación	Intermedio
Orientación al Cliente	Intermedio
Compromiso	Intermedio
Trabajo en equipo	Alto
Comunicación	Intermedio
Enfoque a la Calidad y Resultados	Alto
Integridad	Alto

## COMPETENCIAS DE GESTIÓN

COMPETENCIA	NIVEL
Iniciativa	Intermedio
Capacidad de Organización y Planificación	Alto
Pensamiento Estratégico	Intermedio

## COMPETENCIAS TÉCNICAS

COMPETENCIA	NIVEL
Comunicación Empresarial	Alto
Administración de Empresas	Intermedio
Planeación Estratégica	Intermedio
Utilitarios de Windows: Word, Excel	Alto

### Requisitos

4.1 **Educación:** Título de Tercer Nivel

4.2 **Experiencia:** 4 años en cargos similares

**Puesto:** Director de Comunicación

**Misión:** Constituirse en un eje fundamental para que la CAPEIPI, logre posicionarse de manera positiva ante la opinión pública y ciudadanía, generando para el efecto planes y proyectos comunicacional que posibiliten éste objetivo, con el manejo adecuado de una comunicación interna y externa.

**Actividades**

**Nombre del Cargo:** Director de Comunicación

Actividades Esenciales Del Cargo		Frecuencia					Importancia					Dificultad					TOTAL
Nro.	Actividades	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
1	Establecer un plan de comunicación externa que implique la presencia de los principales dirigentes y voceros de la cámara, ante los medios de comunicación, utilizando para el efecto todos los recursos periodísticos que sean necesarios, con el objeto de exponer temas y contenidos inherentes al sector de la pequeña industria.			X							X				X		23
2	Mantener contactos con periodistas y reporteros de los medios de comunicación que cubran la fuente productiva y por ende el del sector industrial.					X					X				X		25



3	Monitoreo de los medios de comunicación, escritos y audiovisuales (Radio y TV).		X							X				X				10
4	Elaboración de resúmenes de prensa con informaciones relacionadas al sector industrial productivo y en especial a lo realizado por la CAPEIPI y reseñado por los medios de comunicación.				X						X					X		29
5	Organización de conferencias de prensa, eventos y otros que sean necesarios en el ámbito de la comunicación interna y externa de la cámara. Realizar actividades de Maestro de Ceremonias.				X						X					X		24
6	Asesoramiento a los principales dirigentes de la Cámara y sus Sectores en <b>MEDIA TRAINING</b> , para lograr una eficiente presentación en las entrevistas en radio y televisión.			X							X				X			15



### COMPETENCIAS CARDINALES

COMPETENCIA	NIVEL
Innovación	Alta
Orientación al Cliente	Alta
Compromiso	Intermedio
Trabajo en equipo	Alto
Comunicación	Intermedio
Enfoque a la Calidad y Resultados	Alto
Integridad	Intermedio

### COMPETENCIAS DE GESTIÓN

COMPETENCIA	NIVEL
Iniciativa	Alto
Pensamiento Estratégico	Alto
Toma de Decisiones	Intermedio

### COMPETENCIAS TÉCNICAS

COMPETENCIA	NIVEL
Periodismo y comunicación	Alto
Comunicación Empresarial	Alto
Utilitarios de Windows: Word, Excel	Intermedio

### Requisitos

4.1 **Educación:** Título de Tercer Nivel

4.2 **Experiencia:** 4 años en cargos similares

**Puesto:**

Director Ejecutivo del Sector

**Misión:**

Lograr la Satisfacción del socio informando actividades a realizarse dentro de cada sector.

**Actividades****Nombre del Cargo:** Director Ejecutivo del Sector

Actividades Esenciales Del Cargo		Frecuencia					Importancia					Dificultad					TOTAL
Nro.	Actividades	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
1	Atender a los socios personal o indirectamente ( a través de teléfono o correos electrónicos)			X					X						X		15
2	Informar sobre actividades de oferta y demanda de productos al socio					X			X					X			17
3	Atender a personas no afiliadas que tienen alguna vinculación con el sector					X			X							X	25
4	Visitar a las empresas para realizar seguimientos del producto					X			X					X			14
5	Calificar y certificar el origen de la mercadería para exportación, esto se hace para afiliados como para no afiliados.		X						X					X			11



## COMPETENCIAS DE GESTIÓN

COMPETENCIA	NIVEL
Orientación al Consumidor	Alto
Toma de decisión	Intermedio
Pensamiento Estratégico	Intermedio

## COMPETENCIAS TÉCNICAS

COMPETENCIA	NIVEL
Servicio y Atención al cliente	Alto
Coordinación en proyectos	Intermedio
Administración y planeación	Alto

## Requisitos

4.1 **Educación:** Título de Tercer Nivel

4.2 **Experiencia:** 4 años en cargos similares

**Puesto:**

Coordinador de Sistemas

**Misión:**

Administrar y mantener los servicios de información, propuesto en los proyectos así como también la administración de los servidores informáticos.

**Actividades****Nombre del Cargo:** Coordinador de Sistemas

Actividades Esenciales Del Cargo		Frecuencia					Importancia					Dificultad					TOTAL
Nro.	Actividades	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
1	Coordinar el funcionamiento de Redes, Página Web, Sistemas Informáticos y Equipos.					X					X				X		25
2	Brindar asistencia técnica, ayuda a los usuarios en computadoras y sistemas de contabilidad.					X				X					X		30
3	Capacitar en software generales.		X						X					X			11
4	Desarrollar proyectos que beneficien en la optimización de recursos.		X							X				X			14
5	Realizar y mantener respaldos de información		X							X				X			14

6	Desarrollar e implementar un plan de seguridad informático			X						X					X	28
7	Optimizar el uso de los recursos de valor agregado (internet).				X			X					X			14

Nro.	Actividades Esenciales del Cargo	Conocimientos	Competencias
01	Coordinar el funcionamiento de Redes, Página Web, Sistemas Informáticos y Equipos.	Manejo de Software	Iniciativa
02	Brindar asistencia técnica, ayuda a los usuarios en computadoras y sistemas de contabilidad	Redes Informáticas Mantenimiento en computadoras	Orientación al consumidor
03	Desarrollar e implementar un plan de seguridad informático	Manejo de Ofimática	Pensamiento Analítico

#### COMPETENCIAS CARDINALES

COMPETENCIA	NIVEL
Innovación	Alta
Orientación al Cliente	Alta
Compromiso	Intermedio
Trabajo en equipo	Intermedio
Comunicación	Intermedio
Enfoque a la Calidad y Resultados	Alto
Integridad	Alto



## COMPETENCIAS DE GESTIÓN

COMPETENCIA	NIVEL
Iniciativa	Alto
Orientación al Consumidor	Intermedio
Pensamiento Analítico	Alto

## COMPETENCIAS TÉCNICAS

COMPETENCIA	NIVEL
Manejo de Software	Intermedio
Redes Informáticas	Intermedio
Manejo de Ofimática	Alto

## Requisitos

4.1 **Educación:** Título de Tercer Nivel

4.2 **Experiencia:** 2 años en cargos similares

**Puesto:**

Asistente de la Dirección Ejecutiva

**Misión:**

Organizar, controlar la agenda y la correspondencia del Director Ejecutivo

**Actividades:****Nombre del Cargo:** Asistente de la Dirección Ejecutiva

Actividades Esenciales Del Cargo		Frecuencia					Importancia					Dificultad					TOTAL
Nro.	Actividades	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
1	Revisar, distribuir y contestar correspondencia (e-mail).					X				X				X			17
2	Receptar llamadas telefónicas					X				X		X					9
3	Colaborar y coordinar eventos			X							X			X			18
4	Establecer y manejar archivos				X					X					X		20
5	Convocar y asistir en sesiones de Directorio			X						X				X			15
6	Elaborar actas de Directorios y Asambleas			X					X							X	18
7	Transcribir actas de Comité de Gestión					X			X					X			14
8	Coordinar reuniones de Presidencia y Director Ejecutivo			X					X					X			12

<b>Nro.</b>	<b>Actividades Esenciales del Cargo</b>	<b>Conocimientos</b>	<b>Competencias</b>
<b>01</b>	Colaborar y coordinar eventos	Planificación y Organización de eventos	Toma de decisiones
<b>02</b>	Establecer y manejar archivos	Manejo de gestión y organización de archivo	Capacidad de Organización y Planificación
<b>03</b>	Elaborar actas de Directorios y Asambleas	Realización de Actas	Iniciativa

#### **COMPETENCIAS CARDINALES**

<b>COMPETENCIA</b>	<b>NIVEL</b>
Innovación	Intermedio
Orientación al Cliente	Alto
Compromiso	Intermedio
Trabajo en equipo	Intermedio
Comunicación	Intermedio
Enfoque a la Calidad y Resultados	Intermedio
Integridad	Alto

## COMPETENCIAS DE GESTIÓN

COMPETENCIA	NIVEL
Toma de decisiones	Intermedio
Capacidad de Organización y Planificación	Intermedio
Iniciativa	Intermedio

## COMPETENCIAS TÉCNICAS

COMPETENCIA	NIVEL
Planificación y Organización de eventos	Intermedio
Manejo de gestión y organización de archivo	Intermedio
Realización de Actas	Bajo

## Requisitos

4.1 **Educación:** Título de Tercer Nivel o Estudiantes de carreras afines

4.2 **Experiencia:** 1 año de experiencia

**Puesto:**

Asistente de la Dirección Financiera y Recursos Humanos

**Misión:**

Lograr que las actividades del personal de la Cámara se realicen satisfactoriamente bajo la coordinación de la Directora del Departamento

**Actividades****Nombre del Cargo:** Asistente de la Dirección Financiera y Recursos Humanos

Actividades Esenciales Del Cargo		Frecuencia					Importancia					Dificultad					TOTAL
Nro.	Actividades	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
1	Detalle de horas trabajadas de acuerdo al reloj biométrico del mes		X														18
2	Controlar el horario laboral (asistencia, almuerzos, salidas, permisos)					X					X		X				15
3	Cálculo de horas extras del personal			X							X				X		23
4	Cálculo e informe de multas o sanciones realizadas al personal					X				X					X		21
5	Controlar al personal (revisión de uniformes)			X						X				X			15
6	Recepción de documentos					X			X					X			14

7	Entregar y controlar los reportes de visitas y hojas de ruta					X			X					X				14
8	Actualizar los reportes de permisos y vacaciones del personal			X					X					X				15
9	Actualizar la información de los empleados en el IESS (ingresos y egresos, novedades).					X					X				X			25
10	Mantener actualizadas las carpetas del personal			X					X					X				12

Nro.	Actividades Esenciales del Cargo	Conocimientos	Competencias
01	Cálculo de horas extras del personal	Contabilidad Nómina Excel	Iniciativa
02	Cálculo e informe de multas o sanciones realizadas al personal	Contabilidad Nómina Excel Conocimiento del Código de Trabajo	Capacidad Analítica
03	Actualizar la información de los empleados en el IESS (ingresos y egresos, novedades).	Microsoft Office Manejo de Pagina del IESS	Toma de Decisión

### COMPETENCIAS CARDINALES

COMPETENCIA	NIVEL
Innovación	Intermedio
Orientación al Cliente	Bajo
Compromiso	Intermedio
Trabajo en equipo	Intermedio
Comunicación	Intermedio
Enfoque a la Calidad y Resultados	Intermedio
Integridad	Alto

### COMPETENCIAS DE GESTIÓN

COMPETENCIA	NIVEL
Toma de decisiones	Intermedio
Capacidad Analítica	Intermedio
Iniciativa	Intermedio

### COMPETENCIAS TÉCNICAS

COMPETENCIA	NIVEL
Contabilidad, Nómina, Excel	Intermedio
Conocimiento del Código de Trabajo	Alto
Microsoft Office, Manejo de Página del IES	Alto

### Requisitos

4.1 **Educación:** Estudiantes en carreras a fines

4.2 **Experiencia:** 1 año

**Puesto:**

Asistente de Asistencia Técnica

**Misión:**

Cumplir con la elaboración de informes y con la atención al cliente

**Actividades****Nombre del Cargo:** Asistente de Asistencia Técnica

Actividades Esenciales Del Cargo		Frecuencia					Importancia					Dificultad					TOTAL
Nro.	Actividades	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
1	Revisar y elaborar informes				X				X					X			13
2	Realizar oficios				X				X						X		16
3	Efectuar informes financieros una vez al mes			X							X				X		23
4	Organizar talleres de capacitación a afiliados				X						X				X		24
5	Atender a los afiliados					X				X				X			17
6	Promocionar eventos				X				X					X			13
7	Elaboración de plantillas por mail					X			X					X			14
8	Presentación de informes al final de cada proyecto		X								X				X		22



<b>Nro.</b>	<b>Actividades Esenciales del Cargo</b>	<b>Conocimientos</b>	<b>Competencias</b>
<b>01</b>	Efectuar informes financieros una vez al mes	Finanzas Básicas	Pensamiento Analítico
<b>02</b>	Organizar talleres de capacitación a afiliados.	Planeación Estratégica	Orientación al Consumidor
<b>03</b>	Presentación de informes al final de cada proyecto	Planteamiento de objetivos	Capacidad de Organización y Planificación

#### **COMPETENCIAS CARDINALES**

<b>COMPETENCIA</b>	<b>NIVEL</b>
Innovación	Intermedio
Orientación al Cliente	Alto
Compromiso	Intermedio
Trabajo en equipo	Intermedio
Comunicación	Intermedio
Enfoque a la Calidad y Resultados	Intermedio
Integridad	Alto

## COMPETENCIAS DE GESTIÓN

COMPETENCIA	NIVEL
Pensamiento Analítico	Intermedio
Orientación al Consumidor	Intermedio
Capacidad de Organización y Planificación	Intermedio

## COMPETENCIAS TÉCNICAS

COMPETENCIA	NIVEL
Finanzas Básicas	Intermedio
Planeación Estratégica	Alto
Planeamiento e Objetivos	Alto

## Requisitos

4.1 **Educación:** Estudiantes en carreras a fines

4.2 **Experiencia:** 1 año

**Puesto:**

Asistente de Sector

**Misión:**

Satisfacer las necesidades de los afiliados, ejecutando las actividades organizadas por la Cámara o el Sector respectivo.

**Actividades****Nombre del Cargo:** Asistente de Sector

Actividades Esenciales Del Cargo		Frecuencia					Importancia					Dificultad					TOTAL
Nro.	Actividades	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
1	Coordinar y organizar las reuniones, eventos y la agenda del presidente del sector.					X					X					X	25
2	Preparar el directorio, actas, puntos tratados en reuniones, resoluciones, cartas, oficios, memos, correos.				X				X					X			16
3	Visitar empresas y administrar el proceso de desarrollo de proyectos.			X							X				X		23
4	Comunicar y asesorar a los socios sobre los cursos, iniciativas, programas, ferias, eventos, proyectos organizados por el Sector o la CAPEIPI.				X						X				X		24

5	Atender al cliente					X				X						X		21
6	Coordinar con Dirección Financiera y Recursos Humanos las actividades económicas del Sector.					X				X						X		13
7	Colaborar con los Presidentes y/o Directores Ejecutivos la elaboración de servicios y productos propios de los sectores, como: Revistas, certificaciones, capacitaciones, ferias.															X		14
8	Coordinar y organizar el trabajo de las comisiones a las que fuere designada.															X		22

Nro.	Actividades Esenciales del Cargo	Conocimientos	Competencias
01	Coordinar y organizar las reuniones, eventos y la agenda del presidente del sector.	Gestión y Organización de Empresas	Toma de Decisiones
02	Visitar empresas y administrar el proceso de desarrollo de proyectos.	Planificación Estratégica y Atención al Cliente	Capacidad de Organización y planificación
03	Comunicar y asesorar a los socios sobre los cursos, iniciativas, programas, ferias, eventos, proyectos organizados por el Sector o la CAPEIPI.	Comunicación Organizacional	Orientación al Consumidor

### COMPETENCIAS CARDINALES

COMPETENCIA	NIVEL
Innovación	Intermedio
Orientación al Cliente	Alto
Compromiso	Intermedio
Trabajo en equipo	Intermedio
Comunicación	Intermedio
Enfoque a la Calidad y Resultados	Intermedio
Integridad	Alto

### COMPETENCIAS DE GESTIÓN

COMPETENCIA	NIVEL
Toma de Decisiones	Bajo
Capacidad de Organización y Planificación	Intermedio
Orientación al Consumidor	Intermedio

### COMPETENCIAS TÉCNICAS

COMPETENCIA	NIVEL
Gestión y Organización de Empresas	Alto
Planificación Estratégica y Atención al Cliente	Intermedio
Comunicación Organizacional	Alto

### Requisitos

4.1 **Educación:** Estudiantes en carreras a fines

4.2 **Experiencia:** 1 año

**Puesto:** Ejecutivo de Atención al Afiliado

**Misión:** Afianzar la Fidelidad de los afiliados, por medio de la difusión de los beneficios desarrollados en la Cámara, búsqueda y afiliaciones nuevo

**Actividades**

**Nombre del Cargo:** Ejecutivo de Atención al Afiliados

Actividades Esenciales Del Cargo		Frecuencia					Importancia					Dificultad					TOTAL
Nro.	Actividades	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
1	Socialización de servicios en empresas				X						X				X		24
2	Brindar atención al Afiliado				X					X					X		20
3	Realizar Afiliaciones nuevas			X							X			X			18
4	Seguimiento a solicitudes de desafiliación				X					X				X			16
5	Citas empresariales					X				X					X		21
6	Confirmaciones telefónicas para eventos				X					X				X			16
7	Planificación de actividades semanales		X						X					X			11

	Actividades Esenciales del Cargo	Conocimientos	Competencias
01	Socialización de servicios en empresas	Comunicación Organizacional	Dinamismo – Energía
02	Brindar atención al Afiliado	Servicio y Atención al Cliente	Perseverancia
03	Citas empresariales	Comunicación Organizacional	Orientación al cliente

### COMPETENCIAS CARDINALES

COMPETENCIA	NIVEL
Innovación	Intermedio
Orientación al Cliente	Alto
Compromiso	Intermedio
Trabajo en equipo	Intermedio
Comunicación	Intermedio
Enfoque a la Calidad y Resultados	Intermedio
Integridad	Alto

### COMPETENCIAS DE GESTIÓN

COMPETENCIA	NIVEL
Toma de Decisiones	Bajo
Capacidad de Organización y Planificación	Intermedio
Orientación al Consumidor	Intermedio

### COMPETENCIAS TÉCNICAS

COMPETENCIA	NIVEL
Gestión y Organización de Empresas	Alto
Planificación Estratégica y Atención al Cliente	Intermedio
Comunicación Organizacional	Alto

### Requisitos

4.1 **Educación:** Estudiantes en carreras a fines

4.2 **Experiencia:** 2 años en Atención al Cliente

**Puesto:**

Contadora General

**Misión:**

Conseguir que el ejercicio económico se desarrolle de acuerdo a los requerimientos diarios de la CAPEIPI. Y de acuerdo a los principios de Contabilidad generalmente aceptados y sujetándose a las leyes correspondientes.

**Actividades**

Nombre del Cargo: Contadora General

Actividades Esenciales Del Cargo		Frecuencia					Importancia					Dificultad					TOTAL
Nro.	Actividades	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
1	Registro y contabilización de facturas y retenciones.			X						X					X		19
2	Realizar las declaraciones mensuales de impuestos, balances e IESS.		X								X				X		22
3	Controlar las cuentas por cobrar e informar a la Dirección Financiera – Recursos Humanos					X				X					X		20
4	Elaboración, contabilización y verificación del reporte de recaudación y los depósitos				X						X					X	29
5	Elaborar nominas			X						X					X		23



6	Elaboración de flujos de caja		X							X				X				14
7	Realización de Informes Económicos de Proyectos			X						X				X				15
8	Elaboración de Estados de resultados Acumulados de Sectores		X							X				X				14
9	Realizar el cierre del ejercicio económico al terminar el año con la presentación de anexos.	X															X	21

Nro.	Actividades Esenciales del Cargo	Conocimientos	Competencias
01	Realizar las declaraciones mensuales de impuestos, balances e IESS.	Conocimiento Tributario	Pensamiento Analítico
02	Elaboración, contabilización y verificación del reporte de recaudación y los depósitos	Contabilidad General Y Costos	Capacidad de organización y Planificación
03	Elaborar nominas	Manejo de Cálculos Análisis de Nómina	Pensamiento Estratégico

### COMPETENCIAS CARDINALES

COMPETENCIA	NIVEL
Innovación	Alto
Orientación al Cliente	Intermedio
Compromiso	Intermedio
Trabajo en equipo	Intermedio
Comunicación	Alto
Enfoque a la Calidad y Resultados	Intermedio
Integridad	Alto

### COMPETENCIAS DE GESTIÓN

COMPETENCIA	NIVEL
Pensamiento Analítico	Bajo
Capacidad de organización y Planificación	Intermedio
Pensamiento Estratégico	Alto

### COMPETENCIAS TÉCNICAS

COMPETENCIA	NIVEL
Conocimiento Tributario	Intermedio
Contabilidad General y Costos	Intermedio
Manejo de Cálculos	Alto

### Requisitos

4.1 **Educación:** Título de Tercer Nivel

4.2 **Experiencia:** 3 años en cargos similares

**Puesto:**

Cajero

**Misión:**

Recibir y cobrar dinero por los servicios que presta la CAPEIPI

**Actividades**

**Nombre del Cargo:** Cajero

Actividades Esenciales Del Cargo		Frecuencia					Importancia					Dificultad					TOTAL
Nro.	Actividades	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
1	Emisión de Facturas en el sistema financiero contable			X						X					X		19
2	Receptar los cobros realizados		X								X				X		22
3	Realizar los depósitos de la recaudación diaria					X				X					X		20
4	Emitir reportes de facturación y recaudación diariamente y entregarlos a contabilidad					X				X					X		21



### COMPETENCIAS CARDINALES

COMPETENCIA	NIVEL
Innovación	Intermedio
Orientación al Cliente	Intermedio
Compromiso	Intermedio
Trabajo en equipo	Intermedio
Comunicación	Intermedio
Enfoque a la Calidad y Resultados	Intermedio
Integridad	Alto

### COMPETENCIAS DE GESTIÓN

COMPETENCIA	NIVEL
Iniciativa	Intermedio
Pensamiento Analítico	Intermedio
Toma de decisión	Alto

### COMPETENCIAS TÉCNICAS

COMPETENCIA	NIVEL
Manejo y Análisis en Facturación	Intermedio
Manejo de Formularios	Intermedio
Utilitarios de Windows: Word y Excel	Intermedio

### Requisitos

4.1 **Educación:** Título de Tercer Nivel

4.2 **Experiencia:** 2 años en cargos similares

**Puesto:**

Recaudador

**Misión:**

Recaudar las cuotas anuales que aportan los afiliados.

**Actividades****Nombre del Cargo:** Recaudador

Actividades Esenciales Del Cargo		Frecuencia					Importancia					Dificultad					TOTAL
Nro.	Actividades	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
1	Realizar la gestión de cobro de cuotas ordinarias anuales.	X								X				X			13
2	Pedir y entregar la factura de las cuotas de los afiliados			X							X				X		23
3	Recaudar el dinero e ingresar inmediatamente a CAJA, para la posterior emisión de reportes.					X				X				X			17
4	Dar información a posibles nuevos afiliados					X					X			X			20
5	Entregar boletines, revistas a los afiliados.					X				X			X				15
6	Recibir sugerencias y transmitir las a la dirección Financiera – R.R.H.H.				X						X			X			19

<b>Nro.</b>	<b>Actividades Esenciales del Cargo</b>	<b>Conocimientos</b>	<b>Competencias</b>
01	Pedir y entregar la factura de las cuotas de los afiliados	Manejo de Facturación	Capacidad de Organización y Planificación
02	Dar información a posibles nuevos afiliados	Servicio y Atención al Cliente	Orientación al Consumidor
03	Recibir sugerencias y transmitir las a la dirección Financiera – R.R.H.H.	Comunicación Organizacional	Autocontrol

#### **COMPETENCIAS CARDINALES**

<b>COMPETENCIA</b>	<b>NIVEL</b>
Innovación	Intermedio
Orientación al Cliente	Alto
Compromiso	Intermedio
Trabajo en equipo	Intermedio
Comunicación	Intermedio
Enfoque a la Calidad y Resultados	Intermedio
Integridad	Alto

## COMPETENCIAS DE GESTIÓN

COMPETENCIA	NIVEL
Capacidad de Organización y Planificación	Intermedio
Orientación al Consumidor	Alto
Autocontrol	Alto

## COMPETENCIAS TÉCNICAS

COMPETENCIA	NIVEL
Manejo de Facturación	Intermedio
Servicio y Atención al Cliente	Alto
Comunicación Organizacional	Intermedio

## Requisitos

4.1 **Educación:** Bachiller

4.2 **Experiencia:** 3 años en cargos similares



**Puesto:**

Recepcionista

**Misión:**

Satisfacer las necesidades de comunicación del personal de CAPEIPI, operando una central telefónica pequeña; atendiendo al público en sus requerimientos de información y citas con el personal, ejecutando y controlando la recepción y despacho de la correspondencia.

**Actividades****Nombre del Cargo:** Recepcionista

Actividades Esenciales Del Cargo		Frecuencia					Importancia					Dificultad					TOTAL
Nro.	Actividades	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
1	Opera una central telefónica pequeña, haciendo y recibiendo llamadas telefónicas, conectando las mismas con las diferentes extensiones.					X					X			X			20
2	Atiende al público que solicita información dándole la orientación requerida.					X					X				X		25
3	Recibe la correspondencia y mensajes dirigidos a la unidad					X				X				X			17



### COMPETENCIAS CARDINALES

COMPETENCIA	NIVEL
Innovación	Intermedio
Orientación al Cliente	Alto
Compromiso	Intermedio
Trabajo en equipo	Intermedio
Comunicación	Alto
Enfoque a la Calidad y Resultados	Intermedio
Integridad	Alto

### COMPETENCIAS DE GESTIÓN

COMPETENCIA	NIVEL
Capacidad de Organización y Planificación	Intermedio
Orientación al Consumidor	Alto
Iniciativa	Alto

### COMPETENCIAS TÉCNICAS

COMPETENCIA	NIVEL
Atención al cliente	Alto
Servicio al Cliente	Alto
Planeación de Actividades	Intermedio

### Requisitos

4.1 **Educación:** Bachiller

4.2 **Experiencia:** 2 años en cargos similares

**Puesto:**

Mensajero

**Misión:**

Realizar entregas efectivas de correspondencia interna y externa de la CAPEIPI.

**Actividades****Nombre del Cargo:** Mensajero

Actividades Esenciales Del Cargo		Frecuencia					Importancia					Dificultad					TOTAL
Nro.	Actividades	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
1	Llevar los depósitos al Banco					X				X				X			17
2	Entregar correspondencia interna y externa					X			X						X		21
3	Realizar trámites en las diferentes instituciones públicas y privadas que guarden relación con las actividades propias de la CAPEIPI				X				X					X			16
4	Dar mantenimiento preventivo, concurrente y correctivo al vehículo asignado para su trabajo					X			X					X			14

<b>5</b>	Informar a la Dirección Financiera – R.R.H.H. sobre la actualización de los documentos del vehículo asignado, como: matrícula, SOAT y otros	<b>X</b>																<b>16</b>
<b>6</b>	Dar soporte operativo en los Directorios, Asambleas y otras reuniones que se requieran				<b>X</b>													<b>19</b>

<b>Nro.</b>	<b>Actividades Esenciales del Cargo</b>	<b>Conocimientos</b>	<b>Competencias</b>
<b>01</b>	Llevar los depósitos al Banco	Manejo de Papeletas de depósitos	Iniciativa
<b>02</b>	Entregar correspondencia interna y externa	Cursos de Conducción y Leyes de Tránsito	Toma de Decisión
<b>03</b>	Dar soporte operativo en los Directorios, Asambleas y otras reuniones que se requieran	Servicio y Colaboración	Capacidad de Organización y Planificación

### COMPETENCIAS CARDINALES

COMPETENCIA	NIVEL
Innovación	Intermedio
Orientación al Cliente	Intermedio
Compromiso	Intermedio
Trabajo en equipo	Alto
Comunicación	Alto
Enfoque a la Calidad y Resultados	Intermedio
Integridad	Alto

### COMPETENCIAS DE GESTIÓN

COMPETENCIA	NIVEL
Iniciativa	Alto
Toma de Decisión	Intermedio
Capacidad de Organización y Planificación	Intermedio

### COMPETENCIAS TÉCNICAS

COMPETENCIA	NIVEL
Manejo de Papeletas de depósitos	Bajo
Cursos de Conducción y Leyes de Tránsito	Alto
Servicio y Colaboración	Intermedio

### Requisitos

4.1 **Educación:** Bachiller

4.2 **Experiencia:** 2 años en cargos similares

**Puesto:**

Servicios Generales

**Misión:**

Mantener a las dependencias de la CAPEIPI limpias y en buen estado.

**Actividades****Nombre del Cargo:** Servicios Generales

Actividades Esenciales Del Cargo		Frecuencia					Importancia					Dificultad					TOTAL
Nro.	Actividades	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
1	Realizar la limpieza general de las oficinas que conforman la CAPEIPI					X				X				X			17
2	Limpieza general de la cafetería, baños, hall, pasillos, recepción y otros					X			X					X			14
3	Llevar un inventario de los suministros de limpieza y cafetería				X				X					X			16
4	Atender a los Directivos de la CAPEIPI					X			X					X			14
5	Dar soporte en las diferentes reuniones, talleres, Directorios que se realicen en la CAPEIPI	X									X			X			16

<b>Nro.</b>	<b>Actividades Esenciales del Cargo</b>	<b>Conocimientos</b>	<b>Competencias</b>
<b>01</b>	Realizar la limpieza general de las oficinas que conforman la CAPEIPI	Aseo Institucional	Iniciativa
<b>02</b>	Llevar un inventario de los suministros de limpieza y cafetería	Manejo de Inventario	Capacidad de Organización y Planificación
<b>03</b>	Dar soporte en las diferentes reuniones, talleres, Directorios que se realicen en la CAPEIPI	Servicio y Atención al cliente	Autocontrol

#### **COMPETENCIAS CARDINALES**

<b>COMPETENCIA</b>	<b>NIVEL</b>
Innovación	Bajo
Orientación al Cliente	Intermedio
Compromiso	Intermedio
Trabajo en equipo	Alto
Comunicación	Intermedio
Enfoque a la Calidad y Resultados	Bajo
Integridad	Alto



## COMPETENCIAS DE GESTIÓN

COMPETENCIA	NIVEL
Iniciativa	Alto
Autocontrol	Intermedio
Capacidad de Organización y Planificación	Bajo

## COMPETENCIAS TÉCNICAS

COMPETENCIA	NIVEL
Aseo Institucional	Bajo
Manejo de Inventario	Intermedio
Servicio y Atención al Cliente	Intermedio

## Requisitos

4.1 **Educación:** Bachiller

4.2 **Experiencia:** 2 años en cargos similar

#### **4.4 Manual de Selección por Competencias para la Cámara de la Pequeña y Mediana Empresa de Pichincha**

2012		RR.HH.
------	---	--------

##### **4.4.1 Misión:**

Establecer el procedimiento que permita al Departamento Financiero y RRHH seleccionar al mejor candidato para ocupar un puesto en función de los requerimientos de la descripción y perfil de puestos y competencias de los candidatos

##### **4.4.2 Objetivo General**

Establecer el procedimiento de carácter técnico y operativo permitir a la Dirección Financiera y Recursos Humanos escoger a la persona más idónea entre las y los aspirante para ocupar el puesto por medio de entrevistas por competencias con el fin de identificar comportamientos que garanticen el éxito en el puesto de trabajo de acuerdo al perfil y las exigencias de la organización.

##### **4.4.3 Alcance**

Dirigido a todos los participantes en la Selección de Personal con el fin de practicarlo en su gestión diaria y asegurar una contratación exitosa, excepto Niveles Directivos

##### **4.4.4. Responsables**

- Directora Financiera y RRHH
- Asistente de RRHH

#### **4.4.5. Políticas**

En un proceso de selección es importante asegurar transparencia ética y moral, es decir desde la recepción y análisis de hojas de vida hasta la incorporación del candidato a la organización.

- No se discriminará, en razón de edad, género, aspecto físico, étnico, religión, condición socioeconómica, estado civil, etc.
- Todo proceso de selección deberá ser solicitado al área financiera y RRHH, el cual debe estar debidamente firmada por el Director del área solicitante.
- No podrán ser preseleccionados candidatos que vengán ocupando cargos superiores al propuesto cuyo perfil sea mas alto que el ofertado; excepto aquellos candidatos que por el tipo de empresa y sueldo se ajusten a nuestro nivel.
- El reclutamiento de postulantes para la selección se llevará a cabo mediante la convocatoria a concurso interno y/o externo, según corresponda.
- El proceso de selección, comprenderá el análisis de las calificaciones y cualificaciones de los postulantes, la aplicación de pruebas prácticas y entrevistas técnicas, y la verificación de sus condiciones aptitudinales, de personalidad y salud.
- Las vacantes serán ocupadas prioritariamente con personal de la empresa, promoviendo su línea de carrera, siempre que cumpla con los requisitos y exigencias de los puestos. (Política motivadora y de pertenencia)
- El proceso de selección se lo realizará también bajo la Normativa de Mérito y Oposición del Ministerio de Relaciones Laborales.

## **4.5. Pasos del Proceso de Selección**

### **Paso1**

#### **4.5.1. Requisición del Personal**

Toda contratación debe estar amparada por la descripción de puesto, perfil de puesto, y de competencias que debe tener el candidato, así como la requisición interna del personal, efectuada mediante una “Solicitud Requerimiento Personal”(Ver Anexo A), la cual debe encontrarse debidamente aprobada por el Director del área solicitante, Directora Financiera y RRHH y Director Ejecutivo, quienes califican, revisan y aprueban el cargo ofertado y consignan su firma de responsabilidad siendo indispensable cuando se trate de un nuevo cargo o incremento de personal.

- Toda “solicitud contratación personal” que no posea la información completa sobre el cargo solicitado, no será procesada devolviéndosela inmediatamente al Director de área solicitante.
- El responsable de selección recibe la solicitud contratación personal aprobada por los Directores y da inicio al proceso de selección.

### **Paso 2**

#### **4.5.2. Fuentes de Reclutamiento**

El responsable de selección analiza el perfil de puesto para definir el tipo de candidato a seleccionar.

El responsable de selección junto con la Directora Financiera – RRHH decide si se realiza reclutamiento interno o externo.

#### **Reclutamiento Interno**

Se utiliza una herramienta muy importante como es el job posting, la idea es muy simple.

Cuando se produce una vacante, la búsqueda se anuncia en la cartelera o intranet de la empresa. Allí indicaremos los requisitos básicos, conocimientos técnicos o estudios y el perfil del puesto. Como si respondieran a un

clasificado, pero siempre dentro de la organización, los empleados que se postulan deben atravesar un proceso de selección y entrevistas.

Como todo sistema de reclutamiento, éste tiene sus propias reglas. Sólo se pueden presentar quienes ocupan un puesto desde hace más de un año y, en la mayoría de los casos, deben avisar a su jefe que participan de la búsqueda.

Además de ser una herramienta de selección, el job posting será eficaz para motivar a los colaboradores de la CAPEIPI ya que generará muchas expectativas en los colaboradores, de modo que les brinde la posibilidad de satisfacer sus necesidades de desarrollo profesional y de proyección económica".

Otra ventaja es que mejora la comunicación dentro de la organización, ya que al momento de que una persona participe de entrevistas y cambie de puesto permite que conozca a varios directores, gerentes, jefes y aprenda el funcionamiento de otras áreas.

Los Directores de cada área con el propósito de dar oportunidades de promoción y desarrollo al personal pueden solicitar la postulación de personal cuyos méritos personales y/o profesionales los conviertan en candidatos idóneos para cubrir la vacante ofertada, adicionalmente esta información es respaldada por las evaluaciones de desempeño calificadas por la Directora Financiera – RRHH.

### **Reclutamiento Externo**

En el caso de no existir dentro de la CAPEIPI el candidato idóneo para cubrir la vacante se procederá la búsqueda de aspirantes mediante las siguientes fuentes de reclutamiento.

### **Bases de Datos**

La base de datos en el reclutamiento permitirá visualizar una extensa recopilación de CV's también se acudirá a este tipo de reclutamiento se logrará ahorrar tiempo y dinero es decir se tendrá acceso a toda información de los

aspirantes como educación, calificación nombres, direcciones etc. mantener esta información en un lugar y utilizarla cuando se la necesite.

### **Instituciones Educativas**

Se logra identificar a los candidatos por medio de universidades y escuelas técnicas, se lo realiza cuando exista una posición vacante junior es decir jóvenes sin experiencia.

### **Referidos**

Son candidatos recomendados por trabajadores actuales dentro de la organización, La ventaja de este tipo de fuente es que la persona recomendada puede recibir de parte del empleado información mas precisa acerca del puesto potencialmente deseado a ocupar.

### **Prensa**

La prensa es el medio más utilizado en el reclutamiento, consiste en publicar anuncios en medios como el periódico, televisión y radio. La elección del medio en el que vamos a publicar el aviso va a depender del puesto que se deba cubrir.

### **Páginas Web Especializadas**

Estos portales ofrecen mayores oportunidades a los profesionales que buscan empleo y ayudan a tener mayor acceso a mano de obra calificada y alineada con el giro del negocio, haciendo de una manera más práctica y asertiva el proceso de reclutamiento.

## **Paso 3**

### **4.5.3. Recepción y Evaluación de hojas de vida**

Se deberá poner una fecha tope para la entrega de las hojas de vida sea cual fuese el método de reclutamiento anteriormente mencionados, posteriormente se procederá a la Evaluación de las Hojas de vida tomando en cuenta el Perfil de la vacante requerida.

## **Paso 4**

### **4.5.4. Validación de Hojas de vida**

Con las hojas de vida seleccionadas la Directora Financiera – RRHH validará los candidatos que cumplen con el perfil y a su vez aquellas hojas de vida no seleccionadas se guardan en la base de datos CAPEIPI.

Una vez concluido el período de recepción de hojas de vida se inicia el concurso propiamente dicho, con sus componentes de mérito y oposición.

Es importante indicar que todo proceso de selección deberá realizarse a través de concursos de méritos y oposición.

**Del Mérito.**\_ Consiste en el análisis, verificación y medición de las competencias que ostentan las o los aspirantes, respecto a aquellas previstas en la respectiva convocatoria Se efectúa a través de los siguientes procedimientos:

- Verificación de Postulaciones
- Evaluación

**De la Oposición.**\_ La oposición es el componente del concurso de méritos y oposición, en el cual se recogen las eventuales impugnaciones presentadas respecto de las capacidades, aptitudes, de las o los tres aspirantes que hubieran obtenido los más altos puntajes finales.

## **Paso 5**

### **4.5.5. Llamada del primer contacto con el potencial candidato**

En este paso se establecerá el primer contacto con el candidato vía telefónica en el cual trataremos aspectos como;

- Nos identificaremos de que empresa le estamos llamando
- Porque medio nos llegó su hoja de vida
- Procedemos a preguntarle su disponibilidad para ocupar la vacante
- Finalmente pactamos una cita indicando la hora, dirección y el nombre de la persona por quien va a ser entrevistado.

## **Paso 6**

### **4.5.6. Entrevista de Trayectoria o Preliminar**

Todo aspirante a participar en el proceso de selección debe llenar como requisito indispensable el documento denominado “Solicitud de Empleo” (Ver Anexo B).

La entrevista Trayectoria o Preliminar tiene por objeto recabar información adicional a la consignada hoja de vida, el entrevistador realizará una serie de preguntas sobre aspectos como: trabajo, educación y ambiente familiar, dependiendo de los resultados obtenidos, el entrevistador tomará la decisión de invitar al entrevistado a continuar con el proceso.

El responsable de la selección contará con el siguiente formato para realizar una entrevista preliminar. (Ver Anexo C).

#### **Etapas de una entrevista de Trayectoria o Preliminar**

##### **Inicio:**

Ofrecer la bienvenida al candidato y a su vez realizaremos una pregunta informal de apertura. Se explicará los objetivos de la entrevista creando un ambiente agradable y cordial. A veces, se realizará una descripción breve del puesto o si se lo desea al final.

##### **Desarrollo de la entrevista:**

Es la fase fundamental del proceso, en la que obtendremos la información de ambas partes. El entrevistador enviará estímulos (preguntas) al candidato con el fin de estudiar las respuestas y reacciones en el comportamiento (retroalimentación), para poder elaborar nuevas preguntas.

##### **Fase de cierre:**

El entrevistador deberá hacer una señal que indique el final de la entrevista dando lugar inmediatamente a evaluar al candidato, puesto que los detalles están frescos en su memoria.



## Paso 7

### 4.5.7. Formato de ponderación de Entrevista por Competencias

La Entrevista por Competencias es un método cualitativo orientado a detectar competencias, mediante el análisis del contenido de las narraciones del entrevistado, sobre esto se ponderará las competencias para elegir al candidato más idóneo al puesto a ocupar en el siguiente formulario. El responsable de la selección contará con el siguiente formato donde ponderará las competencias observables durante la entrevista.

<b>Resultados de acuerdo al total de puntos</b>	<b>Total Punto</b>	
<b>Sobresaliente - Avanzado</b>	<b>(3,53 - 4,00)</b>	<input type="checkbox"/>
<b>Satisfactorio - Intermedio</b>	<b>(2,53 - 3,52)</b>	<input type="checkbox"/>
<b>Necesita mejorar - Básico</b>	<b>(2,52 o menos)</b>	<input type="checkbox"/>

### Formulario de Ponderación de Entrevista por Competencias

<b>Nombre:</b> xxxxxxx
<b>Puesto:</b> xxxxxxx
<b>Área:</b> xxxxxxx
<b>Lugar de Trabajo:</b> xxxxxxx

### Evaluación de Competencias

---

En este formulario se evalúan las competencias del empleado en función del Puesto de Trabajo. De acuerdo a las competencias, indique la puntuación que

otorga a las mismas. Evalúe cada competencia y asigne una puntuación de acuerdo a estos niveles de evolución:

#### Niveles de Evaluación

<b>A</b>	<b>4</b>	<b>Sobresaliente</b>	Desempeño que consistentemente excede las expectativas de la competencia evaluada y produce resultados más allá de lo esperado. Son los mejores dentro de su clase.
<b>B</b>	<b>3</b>	<b>Satisfactorio</b>	Desempeño que cumple con las expectativas de la competencia evaluada. Este es un desempeño sólido, esperado de personas que tienen las experiencias y conocimientos necesarios para ejecutar las funciones de su puesto.
<b>C</b>	<b>2</b>	<b>Necesita Mejorar</b>	Desempeño por debajo de lo esperado, por lo general hace su trabajo, pero no satisface todas las expectativas de la competencia evaluada. Necesita Plan de Mejoramiento.
<b>D</b>	<b>1</b>	<b>No Satisfactorio</b>	No cumple con los requisitos de desempeño de la competencia evaluada. Requiere un Plan de acción de parte del Jefe inmediato y evaluación de seguimiento de tres meses.

#### Definiciones

<b>Competencias Corporativas o Cardinales</b>	Son aquellas competencias relevantes que una empresa desea que todo su personal las posea y desarrolle. Deben estar relacionadas a la misión y visión de la empresa.
<b>Competencias de Gestión o Comportamentales</b>	Se refiere al comportamiento de las personas (rasgos, actitudes, habilidades) en el trabajo. Orientadas hacia el logro de las metas y objetivos de la organización.
<b>Competencia Técnica o conocimiento</b>	Son las que el sujeto ha adquirido a través de su instrucción formal e informal. Se deben desarrollar, son necesarias para realizar una actividad o función específica.

I. Competencias Corporativas (40%)		Sobresaliente	Satisfactorio	Necesita Mejorar	No Satisfactorio
<b>Innovación</b>					
1	Habilidad para aplicar o recomendar soluciones, utilizando su experiencia en casos similares.	4 <input type="text"/>	3 <input type="text"/>	2 <input type="text"/>	1 <input type="text"/>
<b>Orientación al Cliente</b>					
2	Actúa a partir de los requerimientos de los clientes, y ofrece respuestas oportunas de acuerdo a las políticas de la organización.	4 <input type="text"/>	3 <input type="text"/>	2 <input type="text"/>	1 <input type="text"/>
<b>Compromiso</b>					
3	Mantiene una actitud positiva cuando la empresa necesita un esfuerzo adicional en el trabajo. Cumple con normas, políticas y procedimientos.	4 <input type="text"/>	3 <input type="text"/>	2 <input type="text"/>	1 <input type="text"/>
<b>Trabajo en Equipo</b>					
4	Coopera y facilita el trabajo de los demás; cumple con las actividades asignadas con actitud positiva.	4 <input type="text"/>	3 <input type="text"/>	2 <input type="text"/>	1 <input type="text"/>
<b>Comunicación</b>					
5	Capacidad de comunicar, expresar y difundir conceptos e ideas de forma sencilla y de fácil comprensión.	4 <input type="text"/>	3 <input type="text"/>	2 <input type="text"/>	1 <input type="text"/>
<b>Enfoque a la Calidad</b>					
6	Aplica los conceptos básicos de calidad en actividades o acciones encomendadas.	4 <input type="text"/>	3 <input type="text"/>	2 <input type="text"/>	1 <input type="text"/>
<b>Integridad</b>					
7	Es un colaborador directo en sus apreciaciones, presenta la verdad sin cambiarla ni arreglarla; mantiene confidencias; admite errores y aprende de los mismos, su interés por la organización y los acontecimientos es auténtica.	4 <input type="text"/>	3 <input type="text"/>	2 <input type="text"/>	1 <input type="text"/>
<b>Perseverancia</b>					
8	Es la predisposición a mantener una conducta firme y duradera, tendiente a lograr los objetivos propuestos, sean estos personales o de la organización. Es alcanzar la meta propuesta y buscar soluciones a las dificultades que pueden surgir en el camino.	4 <input type="text"/>	3 <input type="text"/>	2 <input type="text"/>	1 <input type="text"/>

II.	Competencias de Gestión (40%)	Sobresaliente	Satisfactorio	Necesita Mejorar	No Satisfactorio
<b>Liderazgo</b>					
1	Habilidad para orientar la acción de colaboradores al logro de objetivos.	4 <input type="text"/>	3 <input type="text"/>	2 <input type="text"/>	1 <input type="text"/>
<b>Pensamiento Estratégico</b>					
2	Constituye la capacidad de planear acciones que lleven a la organización al éxito	4 <input type="text"/>	3 <input type="text"/>	2 <input type="text"/>	1 <input type="text"/>
<b>Iniciativa</b>					
3	Capacidad para resolver pequeñas complicaciones cotidianas con efectividad..	4 <input type="text"/>	3 <input type="text"/>	2 <input type="text"/>	1 <input type="text"/>
<b>Toma de decisiones</b>					
4	Habilidad para analizar y evaluar alternativas de solución apropiadas para determinar las acciones que se deben seguir.	4 <input type="text"/>	3 <input type="text"/>	2 <input type="text"/>	1 <input type="text"/>
<b>Pensamiento Analítico</b>					
5	Capacidad de comprender y resolver un problema a partir de la división de un todo en sus partes; incluye el entendimiento de las relaciones causa-efecto de las acciones.	4 <input type="text"/>	3 <input type="text"/>	2 <input type="text"/>	1 <input type="text"/>
<b>Autocontrol</b>					
6	Capacidad para mantenerse concentrado en las tareas del trabajo; utilizar el tiempo y energía de manera productiva cuando se encuentra bajo presión.	4 <input type="text"/>	3 <input type="text"/>	2 <input type="text"/>	1 <input type="text"/>

Las competencias Técnicas se evaluarán de acuerdo a la actividad o función específica que se requiera desarrollar en el cargo.

III.	Competencias Técnicas o de Conocimiento (20%)	Sobresaliente	Satisfactorio	Necesita Mejorar	No Satisfactorio
<b>Sistema de inventarios y Control de Bodegas</b>					
1		4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
<b>Computación</b>					
2		4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>

### Evaluación General

Para obtener el resultado de las competencias debe sumar las puntuaciones asignadas y dividir entre las competencias evaluadas. Para obtener resultados de la evaluación general debe multiplicar los puntos por la calificación asignada. Luego sume las puntuaciones asignadas y el total debe validarlo contra los niveles de evaluación.

<b>Sección</b>	<b>Calificación</b>	<b>Asignado</b>		
<b>Puntuación</b>				
I. Competencia Corporativa	X	0.40	=	
II. Competencias Gestión	X	0.40	=	
III. Competencias Técnicas	X	0.20	=	

**Resultados de acuerdo al total de puntos**                      **Total Puntos**

<b>Sobresaliente - Avanzado</b>	<b>(3,53 - 4,00)</b>	<input type="checkbox"/>
<b>Satisfactorio - Intermedio</b>	<b>(2,53 - 3,52)</b>	<input type="checkbox"/>
<b>Necesita mejorar - Básico</b>	<b>(2,52 o menos)</b>	<input type="checkbox"/>

**Paso 8**

**4.5.8. Pruebas**

Sí el candidato decide continuar con el proceso, se aplicarán pruebas psicotécnicas y técnicas según el cargo, la calificación la realizará cada Director de área.

El responsable de la selección junto con el Director de área analizará los resultados de las entrevistas y las pruebas psicotécnicas y técnicas para escoger una terna. En el formato se comparará a los candidatos y se adjunta la siguiente matriz con los siguientes factores a calificar.

Para obtener el resultado de la evaluación y comparación de candidatos se toman los aspectos a evaluar multiplicamos por la ponderación asignada y se divide para cien, los resultados de puntos logrados se lo califica de la siguiente forma

Excelente	100–90
Bueno	90–80
Regular	80-70

<b>EVALUACIÓN Y COMPARACIÓN DE CANDIDATOS</b>						
NOMBRES CANDIDATOS FINALISTAS			CANDIDATO 1	CANDIDATO 2	CANDIDATO 3	
ASPECTOS AEVALUAR	PONDERACIÓN	ASPECTOS A EVALUAR				
FORMACIÓN	40 PUNTOS	TITULO TERCER NIVEL				100
		EGRESADO				80
		CURSANDO LA CARRERA				60
		<b>TOTAL PUNTOS</b>				<b>40</b>
EXPERIENCIA	40 PUNTOS	MÁS DE 2 Años				100
		2 AÑO DE EXPERIENCIA				80
		1 AÑO DE EXPERIENCIA				60
		<b>TOTAL PUNTOS</b>				<b>40</b>
CONOCIMIENTOS	20 PUNTOS	DOMINA EL ÁREA				100
		NIVEL MEDIO DE DESARROLLO				80
		POR DESARROLLAR HABILIDADES				60
		<b>TOTAL PUNTOS</b>				<b>20</b>
		<b>TOTAL OBTENIDO SOBRE 100</b>				

## **Paso 9**

### **4.5.9. Terna y Referencias**

De la terna seleccionada se procederá a la verificación de las referencias de esta forma asegurará la vinculación de personas con excelencia antecedentes personales y profesionales, La verificación de referencias se realiza de manera telefónica con los Jefes Directos y/o Dpto. de Recursos Humanos de las anteriores empresas. La referencia debe quedar registrada en el documento denominado "Formato de Referencia Laboral" (Ver Anexo D).

## **Paso 10**

### **4.5.10. Entrevista Final**

El Directo Ejecutivo efectúa la entrevista final y se toma la decisión del nuevo empleado junto con al persona encargada de la selección.

Se comunica a los candidatos no favorecidos así como al favorecido para proceder con la contratación.

## **Paso 11**

### **4.5.11. Ingreso**

Previamente se solicita al futuro colaborador los siguientes documentos, para el respectivo ingreso al sistema.

- Cedula de Identidad
- 1 Foto tamaño Carnet
- Certificado Médico del Ministerio de Salud
- Partida de Matrimonio
- Partida de nacimiento e hijos
- Certificado laboral y personal
- Títulos

Se elaborará una carpeta con los documentos presentados por el nuevo personal, los resultados de la prueba psicotécnica, informe de la prueba técnica



realizada por este, informe de entrevista y referencias laborales, ésta carpeta permanece en los archivos físicos del personal.

Se procede al ingreso del nuevo colaborador al sistema de nómina y el aviso de entrada.

## **Paso 12**

### **4.5.12. Inducción**



Es una fase muy importante en el proceso de Selección por Competencias ya que ayudará a la Cámara a regirse a un procedimiento formal, tendiente a familiarizar a los nuevos empleados con la organización, sus tareas y su unidad de trabajo. Este proceso se lo puede realizar de la manera que crea conveniente la organización preso cabe indicar que siempre debe existir de un modo u otro.

A continuación presentaremos la Elaboración de un programa de Inducción para la CAPEIPI.

**PROGRAMA DE INDUCCION**

**Cuadro No 15**

**PUESTO**                    XXXXXX  
**FECHA DE INICIO**        XXXXXX

SEMANA	DIA	DEPARTAMENTO	TEMA	DURACION	HORA INICIO	RESPONSABLE
14	LUNES	DIRECCIÓN FINANCIERA - R.R.H.H	Inducción General	2 Horas	9:00	ANA KARINA AÑAZCO
			Historia del Grupo Cultura Corporativa Misión Valores Corporativos Visión Política de Calidad Que espera la Empresa del Colaborador Beneficios que ofrece la Empresa Reglamento Interno de Trabajo			
			<b>EVALUACION</b>	1 Hora	11:00	XXXXX
			<b>ALMUERZO</b>	1 Hora	13:00	
		DIRECCIÓN	Proceso de XXXXX <b>EVALUACION</b>	3 Horas		
		<b>ELABORADO POR:</b> XXXXXXXXXX	<b>REVISADO POR:</b> XXXXXXXXXX			<b>APROBADO POR:</b> XXXXXXXXXX

#### **4.6. Programa de Implementación y Sensibilización para Aplicar la Nueva Propuesta del Proceso de Selección por Competencias**

En la Cámara de la Pequeña y Mediana Empresa de Pichincha para poder lograr los estándares mas altos en el proceso de Selección por Competencias y llevar de esta manera a que la CAPEIPI sea cada día más productiva y competitiva se capacitará a los Directores de varias formas como un taller teórico – práctico, preguntas directas a los participantes y búsqueda de experiencias y conocimientos, visualización de videos, role play Apoyo con material de lectura.

## CAPITULO V

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### Conclusiones:

1. Con el desarrollo del diseño de selección por competencias laborales para el mejoramiento administrativo en la Cámara de la Pequeña y Mediana Empresa de Pichincha se podrá aprovechar al máximo la capacidad intelectual y física de los empleados, lo que conlleva a un incremento a nivel productivo y competitivo de la organización
2. La selección por competencias es definitivamente determinante para ubicar a las personas de acuerdo a su perfil en el puesto de trabajo idóneo para desarrollar sus habilidades, conocimientos y destrezas.
3. Es primordial que la Cámara de la Pequeña y Mediana Empresa de Pichincha al momento de realizar una selección por competencias, utilice una estrategia organizacional al momento de involucrar al candidato a la organización es decir extraer del profesional su máximo intelecto profesional.
4. Al momento de que los colaboradores de la CAEPIPI empiecen a trabajar por competencias lograremos sacar una ventaja competitiva muy importante para llevar a toda organización al éxito, como es reducir el tiempo al momento de realizar cualquier tarea o actividad, ya que el personal se sentirá seguro y confiado. Por lo que por ende disminuirá el margen de error dentro de la organización.

## **RECOMENDACIONES:**

1. En la actualidad siempre debemos tomar en cuenta que el talento humano es el principal eje fundamental para que toda organización sea competitiva y productiva, debemos incentivar a que todas las personas que dirigen las organizaciones actualmente consideren como primer lugar al talento humano y no sigan por los mismos caminos de la tecnología y la información.
2. El capital humano es el crecimiento integral en toda organización es por eso si La Cámara de la Pequeña y Mediana Empresa de Pichincha quiere crear un ambiente de excelencia, productividad, crecimiento y diferencia entre otras organizaciones debe ajustarse a los cambios de la actualidad como es el talento humano.
3. Considerando al capital humano como lo más significativo en la organización daremos lugar a que todos los colaboradores se sientan motivados elevando de esta manera sus capacidades y aptitudes para una eficaz función de sus tareas, sintiéndose a gusto con las actividades que desempeñan en sus horas laborables, es por eso la importancia de la selección por competencias ya que permite certificar que los colaboradores realizarán sus actividades y tareas en una forma rápida y eficiente.

## BIBLIOGRAFIA

- Selección por competencias, Martha Alicia Alles
- Selección de Personal, Vels, Augusto
- Diccionario de Comportamientos – Gestión por competencias, Martha Alicia Alles
- Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha, Edición 1, Alonso Moreno
- Administración de recursos humanos, Idalberto Chiavenato
- La Evaluación Psicológica en la Selección de Personal, Albajari Verónica
- Gestión del Talento Humano, Idalberto Chiavenato
- Administración de Recursos Humanos. Sexta edición. Mondy, R. Wayne.
- <http://www.camecol.com/inicio>
- [http://www.bvmconsultores.com/importancia\\_seleccion\\_de\\_personal.html](http://www.bvmconsultores.com/importancia_seleccion_de_personal.html)
- <http://gerencia.blogia.com/2007/072502-la-importancia-de-los-recursos-humanos.php>
- [http://www.madrimasd.org/empleo/servicioestrategiaprofesional/manualorientacionprofesional/tema2\\_5.asp](http://www.madrimasd.org/empleo/servicioestrategiaprofesional/manualorientacionprofesional/tema2_5.asp)

# **ANEXOS**

## ANEXO A

### SOLICITUD REQUERIMIENTO DE PERSONAL

Puesto a Contratarse:

---

Jefe Inmediato:

---

Fecha:

---

---

Tipo de Contrato

Plazo Fijo o a Prueba

Indefinido

Jornada Parcial

Temporal

Horario de Trabajo

---

Fecha de Inicio

---

Justificación de la Contratación

Reemplazo

Maternidad

Creación

Incremento

Solicitante

Nombre

Firma



## ANEXO B

### SOLICITUD DE EMPLEO

DATOS DEL CANDIDATO				
<b>Apellido Paterno</b>		<b>Apellido Materno</b>		<b>Nombres</b>
xxxx		xxx		xxx
<b>Fecha de Nacimiento</b>	<b>Edad</b>	<b>Ciudad</b>	<b>Nacionalidad</b>	<b>C. I.</b>
XXX	XXX	XXX	XXX	XXX
<b>Estado Civil</b>				<b>Tiempo</b>
Soltero ( ) Casado ( ) Viudo ( ) Divorciado ( ) Otros ( )				xxxx
LOCALIZACIÓN DOMICILIO				
<b>Ciudad</b>	<b>Calles</b>		<b>No</b>	<b>Sector</b>
xxxx	xxxx		xxxx	xxxx
<b>Teléfono Domicilio</b>		<b>Teléfono Celular</b>	<b>Correo</b>	
xxxx		xxxx	xxxx	
<b>Aspiración Salarial</b>		<b>Posee vehículo</b>	<b>Disponibilidad para viajar</b>	
xxxx		Si ( ) No ( )	xxxxxx	
INFORMACIÓN ACADÉMICA				
<b>Nombre del Establecimiento</b>	<b>Ciudad</b>	<b>Especialidad</b>	<b>Fecha</b>	<b>Título</b>
<b>Primaria</b>				
xxxx	Xxxx	xxxx	Xxxx	Xxxx
<b>Secundaria</b>				
xxxx	Xxxx	Xxxx	Xxxx	Xxxx
<b>Técnico</b>				
xxxx	Xxxx	Xxxx	Xxxx	Xxxx
<b>Superior</b>				
xxxx	xxxx	Xxxx	xxxx	Xxxx
<b>Post Grado</b>				
xxxx	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx
<b>Maestría</b>				
xxxx	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx
HISTORIA LABORAL				
<b>Posición Actual</b>				
<b>Empresa</b>	<b>Desde</b>		<b>Hasta</b>	
Xxxx	xxxx		xxxx	
<b>Cargo</b>			<b>Teléfono</b>	xxxx

Xxxx		<b>Ext.</b>	xxxx
<b>Nro de Subordinados</b>	<b>Cargos de los Subordinados</b>	<b>Cargos anteriores</b>	
xxxx	xxxx	xxxx	
<b>Principales Responsabilidades</b>			
Xxxx			
xxxx			
xxxx			
<b>Posiciones Anteriores</b>			
<b>Empresa</b>	<b>Desde</b>	<b>Hasta</b>	
xxxx	xxxx	xxxx	
<b>Cargo</b>		<b>Teléfono</b>	xxxx
xxxx		<b>Ext.</b>	xxxx
<b>FIRMA</b>			

## ANEXO C

### FORMATO ENTREVISTA PRELIMINAR

Buenos Días bienvenido, como es de su conocimiento, la Cámara de la Pequeña y Mediana Empresa de Pichincha se encuentra realizando un proceso de selección, para cubrir la posición de....., por lo cual una vez que hemos revisado su hoja de vida, hemos visto que su perfil es bastante interesante y cumple con los requisitos establecidos para esta posición, por lo que decidimos llamarle para esta entrevista.

Voy a realizarle algunas preguntas, que me ayudarán a conocerle un poco más, y poder evidenciar información, que generalmente no se incluye en un Curriculum Vitae.

De antemano le pido disculpas porque voy a tomar nota de aspectos que considere importante y también porque en algunas situaciones le interrumpiré, para realizar otras preguntas o aclarar algún punto.

1. ¿Quiénes conforman su familia?
2. ¿A qué se dedican cada uno de ellos?
3. (Si es casado)¿Donde trabaja su esposo(a)?
4. ¿Qué cargo tiene?
5. ¿En qué año se graduó del colegio?
6. ¿En el colegio que materias le gustaban? ¿Por qué?
7. ¿Qué materias no le gustaban? ¿Por qué?
8. ¿Por qué decidió estudiar... (carrera) en la Universidad?
9. Coménteme algún logro que haya tenido en su vida estudiantil.

Ahora vamos a hablar de su trayectoria laboral, empezaremos por la primera hasta la actual(o última).

10. ¿Cuál fue su primer trabajo?
11. ¿Qué cargo tenía?
12. ¿Quién era su reporte directo? ¿Cuántas personas tenía a su cargo?
13. ¿En qué fecha salió? ¿Cuál fue el motivo de su salida?
14. Después de trabajar en..... su siguiente trabajo fue.....

15. ¿Qué cargo tenía?....
16. Quisiera que me comente cuales considera usted que son:
17. Sus fortalezas
18. Sus debilidades

Como usted sabe uno de los aspectos importantes dentro de una entrevista es conocer cuales son los intereses de una persona frente a la posición que se está ofreciendo...

19. ¿Cuáles son sus intereses frente a esta posición?
20. ¿Qué le motivo a aplicar a esta posición?
21. ¿Cómo se ve en la CAPEIPI de ser usted la persona seleccionada?
22. ¿Qué esperarías de la CAPEIPI de ser seleccionado?
23. ¿Cuál es su aspiración salarial?

Bien, quiero agradecerle por venir a esta entrevista, como usted sabe todo proceso de selección tiene que seguir su camino, por lo que el siguiente paso es....., para lo cual le estaremos llamando para coordinarlo.

## ANEXO D

### FORMATO DE REFERENCIA LABORAL

Nombre del Candidato

---

Puesto al que Aplica

---

Fecha

---

---

Empresa

Tipo de Empresa

---

Nombre del Jefe Inmediato

---

Tiempo que laboro en la empresa

---

¿Tuvo personal a su Cargo?

SI

¿Cuantos?

NO

Último cargo que ocupo

---

Mencione el principal logro que obtuvo durante su trayectoria laboral.

---

Motivo de Salida

---

Si de usted dependiera lo volvería a contratar.

SI

NO

¿Por qué?

---

Realizada por:

---

## ANEXO E

### PRESUPUESTO

Para la Ejecución del Proyecto Diseño de un proceso de selección por competencias laborales para el mejoramiento administrativo en la Cámara de la Pequeña y Mediana Empresa de Pichincha – CAPEIPI se necesita los siguientes recursos:

#### Recursos Humanos:

CARGO	REMUNERACIÓN
ANALISTA R.R.H.H.	US \$ 650.00

#### Recursos Materiales:

CANTIDAD	MATERIAL	VALOR UNIT.\$	VALOR TOTAL\$
1	resma	5,15	5,15
2	Cajas de Clips	2,10	4,20
2	cajas de Grapas	2,50	5,00
5	Esferográficos	0,40	2,00
3	lápices	0,60	1,80
1	Engrapadora	3,95	3,95
1	Laptop hp	850,00	850,00
<b>TOTAL</b>			<b>872,10</b>

FLUJOGRAMA DE SELECCIÓN

