

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y NEGOCIOS



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

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

**TEMA: Diseño del Subsistema de Reclutamiento y Selección de
Personal por Competencias en la Empresa Servicios Integrados
Petroleros SINPET S.A.**

AUTORA: Gabriela Sofía Guarderas Donoso

DIRECTOR: Ing. Pablo Hernández T.

**QUITO - ECUADOR
2010**

CERTIFICACIÓN

Certifico que bajo mi dirección la presente tesis ha sido realizada en su totalidad por la señora Gabriela Sofía Guarderas Donoso.

**Ing. Pablo Hernández T.
DIRECTOR DE TESIS**

AUTORÍA

Del contenido de la presente tesis se responsabiliza la autora.

Gabriela Sofía Guarderas Donoso

C.C. 1714591474

DEDICATORIA

Dedico este trabajo en primer lugar a mis padres por ser quienes me orientaron y apoyaron a lo largo de toda mi carrera.

A César, por ser la persona con la que siempre puedo contar y ser mi inspiración para alcanzar nuevos retos.

A mis hermanos, sobrinos y amigos por ser la fuerza que me impulsa para continuar trabajando en mi presente y futuro.

AGRADECIMIENTO

Quiero agradecer en primer lugar a Dios por permitirme vivir y cada día darme una nueva oportunidad de seguir adelante.

A mi familia por creer en mí y darme su ejemplo.

A mi esposo César, por estar a mi lado y aguantar mis malos ratos.

A Carlos Barahona y Pablo Hernández, quienes siempre estuvieron dispuestos a ayudarme para realizar perfectamente mi trabajo.

TABLA DE CONTENIDO

TABLA DE CONTENIDO	1
CAPÍTULO I	3
DISEÑO DEL SUBSISTEMA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL POR COMPETENCIAS EN LA EMPRESA SERVICIOS INTEGRADOS PETROLEROS SINPET S.A.....	3
1. INTRODUCCIÓN.....	3
1.1 Planteamiento del Problema	3
1.2 Formulación del Problema	4
1.3 Sistematización del Problema	4
1.4 Preguntas de Investigación	5
1.5 Justificación del Tema.....	5
1.6 Objetivos de la Investigación.....	6
1.6.1 Objetivo General.....	6
1.6.2 Objetivos Específicos	6
1.7 Alcance de la Investigación.....	6
CAPÍTULO II	8
2 MARCO REFERENCIAL, TEÓRICO Y CONCEPTUAL.....	8
2.1 Marco Referencial	8
2.1.1 Antecedentes - Presentación de la Empresa	8
2.1.2 Ubicación y Sucursales	8
2.1.3 Misión	9
2.1.4 Visión	9
2.1.5 Valores y Principios Corporativos.....	9
2.1.6 Organigrama General de la empresa Servicios Integrados Petroleros Sinpet S.A.	10
2.2 Marco Teórico	11
2.2.1 Reclutamiento de Personal.....	11
2.2.2 Selección de Personal	18
2.2.3 Competencias.....	22
2.2.4 Contratación e Inducción del personal	36
2.2.5 Manual de Procedimientos	37
2.3 Marco Conceptual	40
2.4 Variables e Indicadores para el Diseño del Subsistema de Reclutamiento y Selección de Personal	44
2.4.1 Variables.....	44
2.4.2 Indicadores	44

CAPÍTULO III	46
3 METODOLOGÍA	46
3.1 Unidad de Análisis.....	46
3.2 Población.....	46
3.3 Tipo de Investigación	47
3.4 Técnicas e Instrumentos	47
3.4.1 Fuentes de Información	47
3.4.2 Recolección de Datos e Información	48
3.5 Resultados de la Información.....	49
3.6 Diagnóstico	60
CAPÍTULO IV	61
4 ANÁLISIS PARA EL DISEÑO DEL MANUAL DEL SUBSISTEMA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL BASADO EN COMPETENCIAS.....	61
4.1 Antecedentes	61
4.2 Gestión por Competencias.....	61
4.3 Diccionario de Competencias para elaborar el Manual de Reclutamiento y Selección de Personal	62
4.4 Descripción y Análisis de Cargos.....	63
4.5 Manual de Procedimientos para el Reclutamiento y Selección de Personal basado en Competencias para la empresa Servicios Integrados Petroleros Sinpet S.A.	64
4.5.1 Introducción	64
4.5.3 Base Legal.....	64
4.5.4 Responsables del Proceso	65
4.5.5 Formularios.....	65
4.5.6 Políticas de Reclutamiento	65
4.5.7 Políticas de Selección de Personal	66
4.5.8 Políticas de Contratación e Inducción de Personal	66
4.5.9 Estructura Orgánica y Funcional del Área de Recursos Humanos	67
4.5.10 Flujoograma del Proceso de Reclutamiento y Selección del Personal en la empresa Sinpet S.A.....	68
4.5.11 Procedimiento de Reclutamiento y Selección de Personal	70
4.5.12 Descripción de Funciones, Cargos y Perfiles	71
CAPÍTULO V	110
5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	110
5.1 Conclusiones.....	110
5.2 Recomendaciones.....	111
BIBLIOGRAFIA.....	112
ANEXOS.....	114

CAPÍTULO I

DISEÑO DEL SUBSISTEMA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL POR COMPETENCIAS EN LA EMPRESA SERVICIOS INTEGRADOS PETROLEROS SINPET S.A

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Planteamiento del Problema

En Sinpet S.A., una empresa dedicada a la comercialización de dispensadores de combustible para las estaciones de servicio del país, se identificó la falta de un proceso de reclutamiento y selección y mucho menos por competencias siendo ésta una de las herramientas importantes para obtener personal idóneo para cada cargo dentro de la organización, desde su inicio las necesidades se cubren en base a la experiencia de los responsables de cada área, por ejemplo, cuando se crea una vacante no se analiza de fondo el puesto y las funciones, así como no se conocen los antecedentes en caso de existir una renuncia, la selección de cargos puntualmente no tiene un estudio previo, no existe valoración y los sueldos son cancelados, modificados y analizados por el área financiera conjuntamente con gerencia general, no existen evaluaciones del desempeño periódicas, la parte legal la conocen empíricamente, se identificó que es una empresa compuesta por gente joven y que está creciendo pero no de manera ordenada sino simplemente está creciendo. “Una buena selección de personal es importante dentro de la organización porque contribuye directamente al mejoramiento de la productividad e identifica mejores formas de alcanzar los objetivos organizacionales e indirectamente mejora la calidad de vida del empleado dentro de la organización”¹.

Recursos Humanos tiene un papel importante en Sinpet S.A, que consiste en mejorar las contribuciones productivas del personal a la organización de manera que sean responsables desde un punto de vista estratégico, ético y social. RH se refiere a personas que componen una organización, y Sinpet S.A. es una organización.

El objetivo principal de llevar a cabo ésta investigación es llegar a implementar el subsistema de Reclutamiento y Selección por competencias dentro de la organización, para apoyar a los directivos a reducir procesos monótonos y que no son parte de las funciones gerenciales, financieras o las propias del mercado, se logrará llegar al punto de equilibrio entre la satisfacción de los empleados y los resultados financieros de la organización. Así como la reducción de la alta rotación de personal.

¹ WERTHWER William B, Jr, Davis Keith, Quinta Edición, página 11

Sinpet S.A., trabaja directamente con estaciones de servicio, comercializadoras y empresas petroleras, mundialmente reconocidas por su metodología y políticas al momento de seleccionar un proveedor, por ello es necesario enfocarse en procesos que mejoren la productividad y permitan incrementar las ventas y mejorar el servicio al cliente, ya que a diferencia de muchos enfoques tradicionales, éste es práctico y centrado directamente en los resultados que se quieren obtener del negocio a nivel del talento humano.

1.2 Formulación del Problema

Tema:

Diseño del subsistema de Reclutamiento y Selección por competencias en la empresa Servicios Integrados Petroleros Sinpet S.A.

Problema:

¿Cómo diseñar el subsistema de Reclutamiento y Selección por competencias para implementarlo en la empresa Servicios Integrados Petroleros Sinpet S.A.?

1.3 Sistematización del Problema

La razón que lleva a diseñar el subsistema dentro de la empresa Sinpet S.A es porque en la actualidad no posee un proceso de Selección de Personal adecuado, las vacantes son cubiertas en su mayoría al apuro y sin un estudio previo del puesto no se toma en cuenta las competencias y habilidades que debería poseer el candidato, obteniendo un proceso obsoleto, una pronta desilusión de la persona, renuncias o injustificados ausentismos.

Es importante que el personal encargado de seleccionar candidatos idóneos tenga las herramientas necesarias para cubrir su trabajo sin errores, realizar una evaluación del desempeño que permita el crecimiento profesional en base a competencias. El modelo de competencias es una herramienta de enorme utilidad para la gestión de Recursos Humanos. Este enfoque facilita la interrelación de los diferentes procesos del área de selección, posibilitando realizar su gestión de manera integrada gracias a compartir una fuente de información ligada a las responsabilidades de los cargos.

Cuando se selecciona se puede contar no sólo con la tradicional descripción de funciones, tareas y responsabilidades del cargo sino también con una descripción concreta de las competencias que son requeridas para el buen funcionamiento del individuo dentro del cargo.

De esta forma, el proceso de reclutamiento y selección de personal por competencias, al centrarse en aquellas habilidades y características conductuales demostrables que están a la base de las competencias críticas de cada cargo, predice con alta efectividad el desempeño laboral futuro, aportando elementos importantes a considerar durante la entrevista.

1.4 Preguntas de Investigación

¿Existe un estudio previo de las necesidades de la empresa, en relación al puesto-funciones y candidato?

¿Quién toma las decisiones de contratación final y sueldos?

¿Se conoce las competencias de cada cargo?

¿Se conoce las habilidades que tiene cada persona en la organización?

¿Se realizan evaluaciones de desempeño al personal, con qué frecuencia?

1.5 Justificación del Tema

Sinpet S.A., es una empresa líder en el mercado al comercializar hidrocarburos, su crecimiento ha sido acelerado y muy productivo, pero en este camino se ha descuidado aspectos importantes como el análisis de puestos, descripción de cargos, definición de competencias, sistemas que al no utilizar correctamente arrojan resultados de selección de personal inadecuados, permitiendo que se produzcan tensiones entre los trabajadores, y la incertidumbre se ve reflejada en su rendimiento. Por estas razones es necesario realizar un estudio de la situación anterior y actual de la empresa, para que ésta permita sobrellevar estos inconvenientes de una forma más profesional encaminada a mejorar la productividad de la empresa a la par del desarrollo profesional de los empleados, solucionando situaciones internas y motivando al recurso humano a un mejor desarrollo personal y laboral, mediante competencias.

“Es necesario crear un clima de trabajo basado en la honestidad y confianza, fomentar la autoridad del conocimiento más que el uso arbitrario de la jerarquía”.²

² DESSLER Gary, Administración de Personal, Sexta Edición página 17

1.6 Objetivos de la Investigación

1.6.1 Objetivo General

Diseñar un manual del subsistema de reclutamiento y selección por competencias de la empresa Servicios Integrados Petroleros Sinpet S.A, con el propósito de crear cumplimiento y competitividad en las tareas realizadas, mayor productividad de la empresa y estabilidad del talento humano.

1.6.2 Objetivos Específicos

- Realizar un análisis de puestos con el fin de identificar las competencias de cada cargo.
- Encontrar una guía para conocer las diferentes competencias que existen.
- Diseñar el procedimiento de reclutamiento.
- Diseñar el procedimiento de selección de personal.
- Determinar las competencias que debe reunir la persona para cada cargo.
- Investigar como ha sido el reclutamiento, selección y contratación del personal en años anteriores.
- Identificar bajo qué parámetros ocurren las transferencias, ascensos y demás movimientos del personal.
- Desarrollar e implementar el subsistema de reclutamiento y selección con la participación activa de los miembros que integran cada una de las áreas de la empresa.

1.7 Alcance de la Investigación

Esta investigación y diseño del subsistema de reclutamiento y selección de personal en base a competencias, permitirá en la empresa tener menos rotación de personal, talento humano más comprometido con la organización y con sus objetivos personal y corporativos.

Sinpet S.A es una organización líder en el mercado de la comercialización de dispensadores de combustible en Ecuador, y por tanto al tener procesos y personal competitivo será un ejemplo a seguir de las demás organizaciones.

Dicha investigación y diseño, servirá como guía para otras empresas del mercado de hidrocarburos y estaciones de servicio.

CAPÍTULO II

2 MARCO REFERENCIAL, TEÓRICO Y CONCEPTUAL

2.1 Marco Referencial

2.1.1 Antecedentes - Presentación de la Empresa

Servicios Integrados Petroleros Sinpet S.A, es una organización ecuatoriana conformada por INSEPET LTDA y SISTEMAS INSEPET CIA LTDA, compañías líderes en el área del manejo de los hidrocarburos y desarrollo de tecnologías, las mismas que cuentan con experiencia de 10 y 8 años respectivamente en el mercado.³

Desde Marzo de 2005 Sinpet cuenta con la representación para el Ecuador de las firmas Gilbarco – Veeder Root, Sistemas Insepet y Red Jacket en comercialización de productos, servicio técnico, venta de partes, repuestos y capacitación, sistemas de control mercadeo y facturación. Para el mes de agosto de 2005 inicia sus labores oficialmente ubicándose en la Ciudad de Quito, sede de gran parte de las comercializadoras de combustible del país.

En el 2007 incorporan la línea hidráulica para estaciones de servicio con tubería flexible de la más alta calidad y certificaciones del mercado de doble pared con la marca IPP (Innovative Petroleum Products) - Marley Petroplas.⁴

2.1.2 Ubicación y Sucursales

La matriz de Sinpet S.A, se encuentra ubicada en las Calles Avellanas E2-25 y El Juncal, en las Bodegas Comerciales Avellanas No. 11, sector norte de la ciudad de Quito.

Cuenta con una sucursal en la ciudad de Guayaquil.

³ <http://www.sinpetsa.com/lacompania.php>

⁴ <http://www.sinpetsa.com/lacompania/valoresinstit.php>

2.1.3 Misión

Contribuir al bienestar de la sociedad ecuatoriana mediante la proveeduría de equipos y tecnologías de punta para la distribución, control, mercadeo y manejo ambiental de los combustibles.

2.1.4 Visión

Consolidarnos como la empresa líder en el mercado de equipos para las estaciones de servicio comercial, industrial con calidad y tecnología en beneficio de nuestros clientes.

2.1.5 Valores y Principios Corporativos

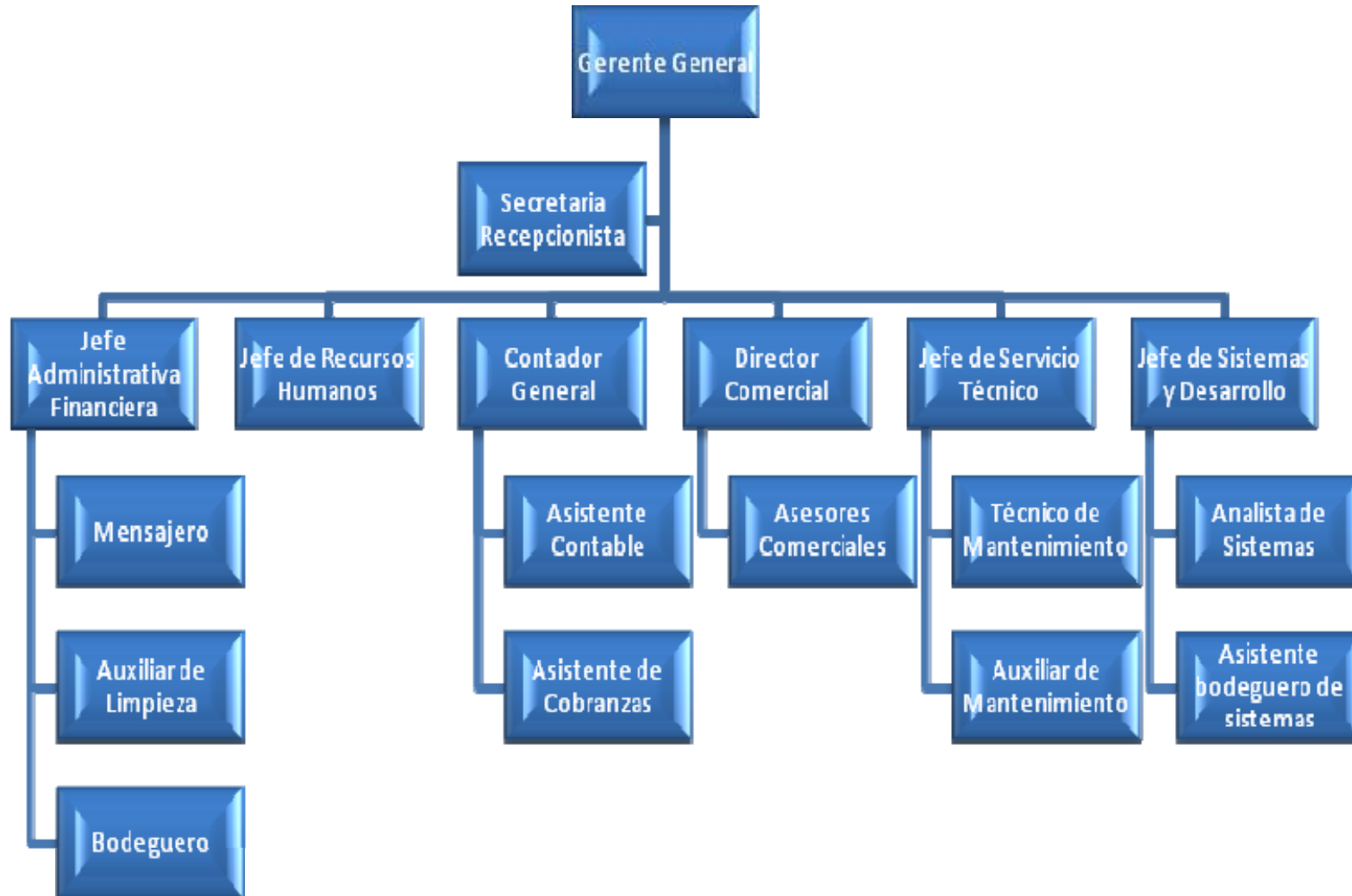
Servicio: Conocer y satisfacer las necesidades de los clientes para mantener relaciones de corto y largo plazo.

Integridad: Obrar en forma honesta y clara, generando confianza en los clientes, colaboradores, proveedores, accionistas y la comunidad en general.

Respeto: Reconocer, aceptar y comprometer a todas las personas que interactúan con la compañía.

Profesionalismo: Atender con conocimiento, ética, lealtad, responsabilidad y el uso de normas, técnicas, procedimientos, tecnología a nuestros usuarios.

2.1.6 Organigrama General de la empresa Servicios Integrados Petroleros Sinpet S.A.



2.2 Marco Teórico

2.2.1 Reclutamiento de Personal

“Es el proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes de la organización”⁵. El proceso de reclutamiento se inicia con la búsqueda de candidatos y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo. Este proceso permite adquirir un conjunto de solicitantes de trabajo, del cual se seleccionará después a los nuevos empleados. El proceso de selección de personal es independiente del de reclutamiento.

El reclutador inicia su labor identificando las vacantes que existen en la compañía mediante la planeación de los recursos humanos o a petición específica de los gerentes de línea. Para cumplir bien su responsabilidad, “el reclutador tiene en cuenta tanto las necesidades del puesto como las características de la persona que lo va a desempeñar. Siempre que lo juzgue necesario debe solicitar información adicional, poniéndose en contacto con el gerente que solicita el nuevo empleado”.⁶

Los empleados que laboran en la compañía constituyen una fuente esencial de posibles candidatos para un puesto. Tanto si se trata de una promoción como de un movimiento lateral, los candidatos internos ya están familiarizados con la organización y poseen información detallada acerca de las políticas y los procedimientos. Las decisiones de promociones y transferencias laterales generalmente las toman los gerentes de línea, con escasa participación del departamento de recursos humanos en el proceso.

El objetivo de promover el conocimiento de las vacantes es alentar a los empleados a buscar promociones y transferencias que ayuden a RH a llenar las vacantes mediante un proceso interno y a que cada empleado logre sus objetivos personales. “No todas las vacantes se ofrecen a todo el personal”.⁷

Cuando RH no encuentra en el entorno interno cubrir la vacante busca mediante distintas formas reclutar candidatos en el entorno externo.

⁵ WERTHER William B, Jr, Davis Keith, Quinta Edición, página 151

⁶ <http://w.monografias.com/trabajosrecuroshumanos/6/seleccionan.ptf>

⁷ STONER James A.F, FREEDMAN Edward, GGILBERT Jr Daniel, Administración y Talento Humano Séptima Edición página 48

En resumidas líneas, el reclutamiento es una actividad de divulgación, para atraer de manera selectiva; mediante varias técnicas de comunicación; candidatos que cumplan los requisitos mínimos que un cargo exige. “Los métodos de reclutamiento son diversos y cada vez es más necesario apelar a recursos imaginativos”.⁸

El objetivo específico del reclutamiento es suministrar la materia prima para la selección: Los Candidatos. El reclutamiento puede ser entonces: Interno o externo. “La primera fuente que debe explorarse es la propia empresa, el reclutamiento interno, llamado también promoción interna”.⁹ Cuando las personas ascienden en la organización se cumplen dos propósitos básicos: Solucionar una necesidad a bajo costo, y por otro lado, se brindan una oportunidad de crecimiento a un empleado.

Cuando las vacantes no pueden llenarse internamente, se debe identificar candidatos en el mercado externo de trabajo. El reclutamiento externo recae sobre candidatos reales o potenciales, disponibles o colocados en otras organizaciones, y puede involucrar una o más de una técnica (anuncio en periódico o revista, portales de empleo en Internet, directorios académicos, asociaciones profesionales, etc.)

Ventajas del reclutamiento interno: Más económico, más rápido, motiva a los trabajadores, más seguro en cuanto a resultados finales, menor entrenamiento del personal.

Desventajas del reclutamiento interno: Puede generar conflictos de intereses, exige mayor potencial de los trabajadores, evita la renovación que la gente nueva aporta (mantiene el status quo).

Ventajas del reclutamiento externo: trae ideas y sangre nueva a la organización, renueva los recursos humanos de la empresa.

Desventajas del reclutamiento externo: más costoso, más lento que el reclutamiento interno, puede causar malestar entre los trabajadores como deslealtad, puede traer mayores exigencias salariales no consideradas.

⁸ Robbins Stephen P, Comportamiento Organizacional décima edición, página 165

⁹ Werther William B, Jr, Davis Keith, Quinta Edición, página 158

Canales para el reclutamiento interno

- Programas de promoción de información sobre vacantes:

Se informa a los empleados qué vacantes existen y cuáles son los requisitos para llenarlas (carteles, avisos, job posting). La promoción interna de vacantes es más común para posiciones que van de nivel bajo a intermedio.

- Empleados que se retiran (planificación de reemplazos y sucesiones):

Reclutamiento Interno en general: Transferencias (movimiento horizontal), promociones (movimiento vertical), transferencias con promociones, programas de desarrollo.

Canales para el reclutamiento externo

- Presentaciones espontáneas.

Correspondencia de personas que desean emplearse. A través de solicitudes de empleo.

- Referencias de otros empleados (recomendados).

Si los actuales empleados de la organización refieren a ciertas personas al departamento de recursos humanos.

- Publicidad (anuncios en prensa escrita, revistas, otros).

Mediante avisos de empleo: Se describe el puesto y las prestaciones, se identifica a la compañía y se proporciona datos de cómo solicitar el trabajo.

- Entidades estatales (Ministerio de trabajo).
- Agencias privadas (consultorías, hunting) y head hunting (head hunters).
- Instituciones educativas.
- Ferias de trabajo.¹⁰

¹⁰ <http://www.org/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/competencialab.com>

La redacción del anuncio: Si se están buscando personas que tengan habilidades muy especializadas, el anuncio debe estipular claramente esas habilidades; en cambio, si lo que se busca es talento, la redacción del anuncio debe ser menos específica. La redacción debe ser siempre directa y clara. Es su imagen institucional. Los posibles aspirantes, los clientes, proveedores, competidores, la comunidad toda; lo están mirando a través de sus anuncios de empleo.

Partes indispensables en el anuncio:

Definir la empresa: Si no está dispuesto a poner el nombre es aconsejable recurrir a un consultor externo. Muchos buenos candidatos no podrían responder si no saben a quien lo hace.

Describir la posición: Contenido, responsabilidades, lugar de trabajo cuando se trate de un sitio alejado, número de viajes si fuese pertinente y cualquier otro dato relevante.

Frase indicando que se ofrece: Desarrollo de carrera, buen salario, auto y vivienda si correspondiera, etc. Podría informarse sobre el paquete anual de compensaciones.

Indicaciones finales: A donde escribir o lugar donde presentarse, pretensiones económicas, con foto o no, plazo de recepción de CV, dirección y teléfono, fax, mail.

“Históricamente se ha entendido la selección desde dos puntos de vista distintos:

Encontrar al “mejor” entendiendo por tal, aquella persona que obtiene los resultados más altos en todas las pruebas a las que son sometidos los candidatos.

Encontrar al “mejor”, entendiendo por “mejor” aquella persona que tiene las competencias más adecuadas para ocupar un puesto de trabajo determinado. Si se adopta el primer planteamiento, se contratarán “genios”, las personas así incorporadas a la organización, se sentirán insatisfechas, una vez que sus necesidades primarias han quedado debidamente cubiertas...”¹¹

La segunda forma de entender la selección, pretende encontrar a la persona más adecuada para cada puesto de trabajo, en función de las características particulares del mismo; esto entre otras cosas permite aumentar la satisfacción de trabajadores.

¹¹ PEREDA Marin Santiago, BERROCAL Berrocal Francisca, Reclutamiento y Selección de Personal. Unidad Didáctica No.7, páginas 1-2

Por ello, la selección tiene un objetivo principal; encontrar al candidato más adecuado para un puesto de trabajo determinado, teniendo en cuenta las necesidades y características de la organización y de trabajador, es decir, proporcionar a la organización un personal satisfactorio y satisfecho.

Por ello, el conocimiento de las exigencias de los puestos de trabajo, en particular, y de la organización, en general, permitirá seleccionar personal realmente adecuado para el puesto de trabajo en cuestión, que sean capaces de hacer frente a las demandas del puesto, del entorno físico, social y organizacional que plantee el mismo. Y que, a su vez, el puesto se adecue a las necesidades y objetivos del empleado.

Por tanto, los procesos y técnicas utilizadas para la selección de persona deben asegurar que el futuro trabajador estará en disposición de desempeñar el puesto de trabajo con los niveles adecuados de rendimiento, satisfacción, comodidad y seguridad, es decir, que el trabajador sabrá hacer, podrá hacer y querrá hacer su trabajo, siempre y cuando la organización le proporcione las condiciones y medios necesarios para su realización.

“Todo esto, hace necesario utilizar procesos de selección objetivos y sistemáticos, que tengan las suficientes garantías sobre su fiabilidad y validez”.¹²

El proceso de reclutamiento y selección de personal se deberá adaptar en función del puesto de trabajo y de los candidatos. Sin embargo, independientemente del puesto a seleccionar se deberá ser igualmente de riguroso. No puede olvidarse que todos los puestos de trabajo, de una u otra forma, contribuyen a la consecución de los objetivos organizacionales.

El éxito de una compañía depende de las personas que la componen y de que éstas sean lo suficientemente multifuncionales como para aportar la misma capacidad de adaptación y flexibilidad suficiente para hacer frente al cambio.

Desde un primer momento no se plantea reinventar la rueda estableciendo una metodología o unas técnicas especialmente novedosas dentro del modelo de gestión por competencias. Simplemente se intenta adaptar dicho modelo a las necesidades específicas de la empresa a investigar.

¹² <http://www.monografias.com/trabajos/adpreclu/adpreclu.shtml>

Aplicación del modelo de competencias al proceso de Selección

“Hasta la puesta en práctica de este modelo, la determinación de las cualidades que debía presentar un candidato para ser seleccionado para un puesto de trabajo, se especificaban en función de un análisis del puesto. En éste se analizaban las tareas, funciones y responsabilidades del mismo, así como las relaciones con el resto del personal de la compañía.

Para determinar los requisitos se consideraban también características personales en relación con la cultura y valores de la organización y características de personalidad y liderazgo de los responsables de la supervisión de dicho puesto.

Desde este punto de vista tradicional, resulta difícil distinguir entre las cualidades necesarias para un desempeño aceptable y aquellas que realmente permiten conseguir una actuación excelente en el puesto.

Por otra parte, esta perspectiva se muestra más adecuada para empresas con una clara estructura, en la que los puestos se encuentren claramente definidos. Una compañía cuya forma de trabajo habitual es el proyecto, debe estructurarse en torno a puestos más o menos estrictamente definidos y diferenciados.

La formación o experiencia adecuada para trabajar en un proyecto, no tiene porque ser predictiva del éxito en otro proyecto de características distintas, por lo que la selección debe basarse en aquellas cualidades personales que permiten predecir el desempeño excelente en un entorno cambiante que exige la multifuncionalidad. La capacidad de aprendizaje, el potencial en sentido amplio, la flexibilidad y capacidad de adaptación son más importantes en este sentido que el comportamiento o la experiencia concreta en el manejo de un determinado lenguaje de programación o una herramienta informativa específica.

Desde esta perspectiva, el modelo de gestión por competencias se convierte en una herramienta perfectamente adaptada a las necesidades de una organización con nuestras características”¹³.

¹³ <http://:edu/trabajosonline/recursoshumanos/competent/>

“El punto de partida del proceso de selección, es la determinación de las competencias deseables en una persona que se incorpore a la organización. Estas competencias coinciden con aquellas que se han detectado como claves del éxito en las personas que ya trabajan en la misma y que además resultan difíciles de desarrollar con acciones formativas o a través de la experiencia. Estas competencias son, por tanto, aquellas detectadas y definidas por el panel de expertos, que presentan una clara vinculación con resultados especialmente positivos en la evaluación del desempeño.

Para cada competencia se habían identificado indicadores conductuales, para los distintos niveles de la misma. Al estar definidos de forma operativa y fácilmente observable, se torna una tarea relativamente sencilla determinar qué nivel de una competencia presenta una persona con un desempeño exitoso y por tanto qué nivel es deseable que presenten las personas que se incorporen a la compañía, ya que su existencia será un buen predictor de su rendimiento futuro.

De esta forma obtendremos un listado de las distintas competencias requeridas para un puesto que especifique a demás de forma observable el nivel deseable que debe poseer el candidato en la misma”¹⁴.

Las competencias que componen este perfil pueden dividirse en dos grandes grupos mencionados por diversos autores:

- Aquellas que difícilmente son susceptibles de desarrollo, tales como, por ejemplo, las relacionadas muy directamente con rasgos de personalidad o motivaciones, estas son la base de los criterios a utilizar en el proceso de selección.
- Aquellas que son más susceptibles de desarrollo una vez que el candidato se incorpore a la compañía, como por ejemplo, aquellas relativas a conocimientos.

En gran parte de la literatura relativa a los modelos de selección basados en competencias se dedica poca atención a aquellas susceptibles de desarrollo y se dejan implícita o explícitamente fuera de la base de la evaluación de los candidatos que participan en el proceso de selección.

¹⁴ PEREDA Marin Santiago, BERROCAL Berrocal Francisca, Reclutamiento y Selección de Personal. Unidad Didáctica No.7, páginas 17-25

En la actualidad las competencias establecidas en el perfil están siendo evaluadas en el proceso de selección a través de un conjunto de herramientas y técnicas, que se agrupan en tres bloques:

- Entrevistas basadas en incidentes críticos.
- Cuestionarios de evaluación de competencias basados en los índices descriptivos comentados anteriormente.
- Ejercicios en bandeja y en grupo.

2.2.2 Selección de Personal

Proceso de Elección, Adecuación e Integración del candidato más calificado para cubrir una posición dentro de la organización. Una vez que se cuenta con un grupo idóneo de solicitantes obtenido mediante el reclutamiento, inicia el proceso de selección. Esta fase implica una serie de pasos que añaden complejidad a la decisión de contratar y consumen cierto tiempo. Estos factores pueden resultar irritantes tanto para los candidatos, que desean iniciar de inmediato, como para los gerentes de áreas que tiene vacantes.¹⁵

El proceso inicia en el momento que una persona solicita empleo y finaliza cuando se toma la decisión de contratar a uno de los solicitantes.

En muchos departamentos de personal se integran las funciones de reclutamiento y selección en una sola función, que en muchas compañías puede recibir el nombre de contratación, la función de contratación se relaciona íntimamente con el departamento de personal y con frecuencia constituye la razón esencial de su existencia porque el proceso de selección tiene importancia radical en la administración de recursos humanos. Cuando la selección no se efectúa de manera adecuada, el departamento de personal no logra los objetivos de recursos humanos, así mismo una selección desafortunada puede impedir el ingreso a la organización de una persona con gran potencial o franquear la entrada a alguien con influencia negativa¹⁶. Las restantes actividades de personal pierden gran parte de su efectividad cuando se deben aplicar a empleados seleccionados en forma errónea.

¹⁵ Werther William B, David Keith. Administración de Personal y Recursos Humanos. Quinta Edición, páginas 181 a 184

¹⁶ ANSORENA Cao Alvaro, 15 Casos para la Selección de Personal con Éxito, España 1996.

Por tanto, no es exagerado afirmar que la selección de personal adecuado es esencial en la administración de personal e incluso para el éxito de la organización.

Contar con un grupo grande y bien calificado de candidatos para llenar las vacantes disponibles constituye la situación ideal del proceso de selección. Algunos puestos son más difíciles de cubrir que otros, en particular los que requieren conocimientos especializados. Cuando un puesto es difícil de ocupar, se trata de un puesto de baja razón de selección. Cuando resulta sencillo llenarlo, se define como un puesto de alta razón de selección.

La razón de selección es la relación que existe entre el número de candidatos finalmente contratados y el número total de solicitantes, si en una organización se presentan bajas razones de selección puede inferirse que el nivel de adecuación al puesto de los solicitantes y de las personas contratadas será bajo.

El proceso de selección no es un fin en sí mismo, sino un medio para que la organización logre sus objetivos.

Técnicas de Selección:

Entrevistas: pueden ser individuales o grupales.

Dirigida: Entrevistador mantiene el control por medio de preguntas dirigidas.

Libre o abierta: Entrevistador realiza preguntas abiertas y el candidato guía la entrevista.

Mixta: Mezcla de las 2: Entrevistador guía y estimula a hablar al candidato

Errores del entrevistador:

- No crear ambiente de confianza.
- Dejarse guiar por factores subjetivos.
- No brindar toda la información.

Errores del entrevistado:

- Hablar en exceso.
- Jactarse de logros anteriores.
- No escuchar al entrevistador.
- No estar debidamente preparado para la entrevista

Entre otras técnicas de selección están:

- Pruebas de Conocimiento o de Capacidad.
- Tests de Personalidad.
- Técnicas de Simulación (juego de roles).
- Pruebas de Grupo (assessment center).

Test Psicométricos: Son herramientas objetivas y estandarizadas para medir el comportamiento.

Objetivo: Facilitar la predicción de comportamientos futuros del candidato.

Pueden ser: Generales y Específicos (dirigidos a ciertos comportamientos)

Test de personalidad: Son herramientas objetivas y estandarizadas para medir aspectos básicos de personalidad.

Objetivo: Conocer aspectos relevantes de la personalidad y facilitar la predicción de actitudes futuras del candidato.

Pueden ser: Generales y Específicos (dirigidos a ciertos aspectos)

Técnicas de simulación y pruebas en grupo:

Objetivo: Conocer el comportamiento del candidato en relación a la tarea y al grupo, mediante la *realización de acciones*, en el aquí y ahora, que reconstruyan lo que se pretende evaluar.

Pueden ser:

- Resolución de casos prácticos
- Dramatizaciones
- Juego de Roles.

Evaluación psicológica: Una evaluación es necesaria cuando hay un perfil claro y definido y se pueden medir las mismas variables en diferentes personas.

Informe: Es el producto final y una ayuda para:

- La toma de decisiones porque brinda una aproximación a las características buscadas.
- Descripción de rendimiento, habilidades o dificultades, sin profundizar en las motivaciones que los determinan.

El informe debe ser: claro, directo, particularizado, predictivo.

Selección Final: Se realiza teniendo en cuenta:

- Adecuación al perfil del puesto.
- Cumplimiento de competencias.
- Potencial de candidato.
- Acuerdo con condiciones objetivas del puesto.¹⁷

Selección Efectiva de personal basada en competencias

Nelson Rodriguez Trujillo Ph.D

“El concepto de “competencia” fue planteado inicialmente por David McClelland en 1973, como una reacción ante la insatisfacción con las medidas tradicionales utilizadas para predecir el rendimiento en el trabajo: “los test académicos de aptitud tradicionales y los test de conocimientos, al igual que las notas escolares y las credenciales:

- a) No predicen el rendimiento en las pruebas o el éxito en la vida.
- b) A menudo están sesgados en contra de las minorías, las mujeres, y las personas de los niveles socioeconómicos más bajos”

Esto condujo a buscar otras variables, a las que llamó competencias, que permitiesen una mejor predicción del rendimiento laboral. Encontró que para predecir con mayor eficiencia, era necesario estudiar directamente a las personas en el trabajo, contrastando las características de quienes son particularmente exitosos, con las características de quienes son solamente promedio.

Por ello, las competencias están ligadas a una forma de evaluar aquello que “realmente causa un rendimiento superior en el trabajo”, y no, “a la evaluación de los factores que describen confiablemente todas las características de una persona, en la esperanza de que algunas de ellas estén asociadas con el rendimiento en el trabajo”.

La introducción del concepto de competencias significó para la psicología, al menos en el contexto laboral, una revisión de la manera en que se entienden las variables y sus formas de evaluación.

¹⁷ LEVY-LEBOYER Claude, Gestión de las Competencias, Editorial Gestión 2000, páginas 31-39

El concepto de competencia y su estrecha relación con el trabajo, responde muy bien a la situación actual del mundo laboral, caracterizado por un alto nivel de fluidez y cambio, con exigencias cada vez mayores a las habilidades individuales; tendencia esta, que se incrementará a futuro. Y, en el marco específico de la psicología, el concepto responde a la concepción de la psicología cognoscitiva y del constructivismo, que concibe una mayor fluidez en la estructura del intelecto, en el procesamiento de la información y en la adaptabilidad del ser humano, que lo que se concebía en el pasado.

2.2.3 Competencias

El vocablo "competencias" es un término que se ha utilizado en los últimos años dentro de la psicología organizacional, al tratar de englobar ciertas características que producen un alto rendimiento en el desarrollo de una función. El principal objeto por el cual las empresas se han interesado en el uso de este concepto, radica en la aplicabilidad que se puede encontrar en los diferentes subsistemas de Recursos Humanos. Es así, que se habla de la "Selección por competencias", "Evaluación por competencias", "Desarrollo de carrera basado en competencias", etc.; hasta llegar a la creación de sistemas integrados de recursos humanos dirigidos hacia la consecución factores estratégicos que favorezcan el éxito de la organización. El enfoque de competencias se ha utilizado para definir y fomentar el alto rendimiento en los profesionales dentro de una economía globalizada. Todos los esfuerzos que se han hecho se han centrado en tratar de empatar los objetivos organizacionales con la efectividad individual y grupal. Esta ventaja se refleja al utilizar un lenguaje común dentro de un concepto unificado de comportamientos, destrezas, aptitudes y otras características que hacen a un profesional exitoso.

El concepto de competencias dentro de la Administración de Recursos Humanos ha demostrado ser muy útil al momento de contribuir con la competitividad externa de la empresa, fortaleciendo el capital humano e identificando necesidades del negocio en un concepto global basado en competencias.

HISTORIA

El término de "competencias" es un vocablo que ha tenido varias definiciones a través de los años. José Prieto, en el prólogo del libro "Gestión de Competencias" de Levy Levoyer, introduce una breve reseña histórica de la evolución de este término. Enfatiza que se trata de un concepto muy complejo y con varias interpretaciones.

Jeffery Schippmann también realiza un estudio histórico del concepto, enfocándose más en la utilización de éste dentro de los distintos campos de acción de la Psicología. Menciona

que este vocablo tiene sus orígenes en la Ley, y más tarde, en la Psicología Clínica. Se utilizó para definir las normas legales de capacidad mental y la habilidad para cuidar a sí mismo y a los demás. Luego se utilizó en la Consejería Profesional para definir las áreas de mayor éxito dentro de los conocimientos, habilidades y destrezas para ocupar posiciones específicas. La palabra también tiene una historia extensa dentro del área de la educación, con un énfasis específico en las áreas de "conocimientos". Anteriormente, Psicólogos Industriales utilizaron el término "competente" para definir individuos exitosos en profesiones específicas. Es así, que dentro de la psicología legal, clínica, profesional, educativa e industrial, el término competencia define "éxito" en la ejecución de una actividad o tarea, o un "adecuado" dominio de un conocimiento, destreza o habilidad. (Schippmann, 2000).

El concepto de competencias ha sido influido por los aportes de la psicología educativa y la del estudio de las diferencias individuales. Aiken menciona que en la Biblia y en la historia antigua se intenta identificar y diferenciar las conductas humanas para utilizarlas en propósitos específicos. En la historia y sistemas psicológicos, dos enfoques importantes caracterizan la conceptualización del desempeño humano. McLagan (1996) describe estos enfoques como el de la psicología diferencial y la psicología educativa/conductual. Los enfoques se centraron en características o capacidades que son relativamente estables y se manifiestan tempranamente.

A finales del siglo 19 e inicios del siglo 20, Galton y Catell lideraron el desarrollo de técnicas objetivas de medición para medir habilidades y características humanas. Estos esfuerzos se orientaron a medir el intelecto y, en particular, identificar habilidades específicas sensoriales y psicomotrices que subyacen al funcionamiento intelectual. La ciencia de las diferencias individuales durante los años 50's y después, se expandió rápidamente en campos de investigación múltiples, y algunas veces, sobrepuestos: físico, intelectual, procesamiento de la información, motivación, personalidad, valores y características emocionales (Guildford, 1956; Fleishman & Quaintance, 1984; Rokeach, 1973). Cada campo fue estudiado usando una amplia variedad de metodologías y técnicas, pero todas fueron basadas en inferencias de manifestaciones conductuales. Estas manifestaciones fueron agrupadas y clasificadas mediante criterios o metodologías cuantitativas o una combinación de ambas.

La psicología educativa pone énfasis en los resultados del rendimiento y la formación de comportamientos que pueden conducir a la gente a ser exitosos. Los investigadores en este campo se han preocupado por la creación de estrategias educativas para desarrollar un desempeño exitoso. Bloom (1956, 1967; Krathwohl, Bloom & Masia, 1964) trabajó en la creación de una taxonomía para objetivos educacionales, mientras que Gangne (1975) usó las taxonomías para clarificar objetivos en el desarrollo individual; estos son ejemplos del trabajo en esta área. En la mayoría de los casos, la meta es definir operacionalmente las

categorías taxonómicas con comportamientos ilustrativos y observables, la misma tomada en la mayoría de enfoques del modelado de competencias.

En el ámbito organizacional, la identificación y evaluación de características que soportan el desempeño exitoso a nivel gerencial y el comportamiento del liderazgo tienen una rica y variada historia (Bass, 1990; Bentz, 1963; Laurent, 1961; 1962; 1968; Spreitzer, McCall & Mahonney, 1997; Taylor, 1960). Dentro de este contexto, el enfoque a los centros de evaluación es uno de los muchos procedimientos que han sido desarrollados para satisfacer los intereses y requerimientos de los negocios y la industria en la selección de gerentes y líderes (Bray, 1982). De acuerdo con Thornton y Byham (1982), los programas de evaluación militar en la primera y la segunda guerra mundial (OSS, 1948), la temprana investigación de personalidad, y la investigación del análisis del liderazgo/supervisión del trabajo, sirvieron como bases para el desarrollo de los centros de evaluación gerencial, el cual fue originado en el estudio del desarrollo gerencial de AT&T. Las dimensiones originales fueron seleccionadas basándose en la revisión de la literatura gerencial y en los criterios del personal de staff de AT&T. Una observación que puede ser hecha sobre la revisión de la literatura del centro de evaluación, es que el grupo original de dimensiones derivadas de la investigación de AT&T, resultaron homogéneas entre organizaciones en el nivel de dimensión de taxonomías utilizadas para representar el contenido del trabajo en los diferentes centros de evaluación (Schippmann, Hughes, & Prien, 1987).

La suposición implícita mostraba una gran similitud en las funciones gerenciales entre las organizaciones y los niveles de gerencia. Por otro lado, una consistencia adicional en los programas del centro de evaluación, lo que en parte se debe a que las taxonomías fueron homogéneas en primer lugar, es que las categorías de dimensión son muy amplias y genéricas. Estas dimensiones parecen servir como etiquetas para agrupaciones de "atributos", "características" y "cualidades" consideradas como críticas para el éxito del trabajo y convencionalmente son llamadas "constructos" (ejemplos: Dirección, planificación, creatividad, flexibilidad).

Finkle (1976) para proporcionar una comparación de las dimensiones de evaluación se basó en algunos programas anteriores del centro de evaluación: Bray and Grant (1966), Hinrichs (1969), Thompson (1970), DiCostanzo y Andretta (1970), y McConnell (1969). Una dimensión de evaluación como Conducir (o Energía) la cual es común para estos 5 distintos programas del centro de evaluación, se ven similares a las dimensiones de competencia encontradas en los modelos genéricos de proveedores del servicio del modelamiento de competencia como: Lominger (Conducir para los Resultados; ver Lomardo & Eichinger, 1998), Hay-McBer (Persistencia; Ver Spencer & Scpencer, 1993) y Decisiones Internacionales de Personal (Conducir para los Resultados; Ver Davis, Hellervik, Skube,

Gebelein, & Sheard, 1996. Las dimensiones comunes del centro de evaluación como la Planeación (Bray & Grant, 1996; Hinrichs, 1969; DiCostanzo & Andretta, 1970; McConnell, 1969), creatividad/innovación (Bray & Grant, 1966; Thompson, 1970; McConnell, 1969), flexibilidad (Bray & Grant, 1966; DiCostanzo & Andretta, 1970; McConnell, 1969), y muchos otros, tienen también dimensiones paralelas en las literaturas de competencias de: Lominger (ejemplo: Planeación, Creatividad y Compromiso con Paradoja), Hay-McBer (ejemplo: Planeación Sistemática, Innovación y Flexibilidad) y Decisiones Internacionales de Personal (ejemplo: Establecer Planes, Innovar, y Demostrar Adaptabilidad).

El análisis de puestos es un referente importante dentro del enfoque de competencias. Entendido como un grupo de procedimientos diseñados para identificar y describir aquellos aspectos del desempeño que diferencian significativamente a la mayoría, entre los ocupantes de alto y bajo desempeño (Anastasi & Urbina, 1997). Esta definición está virtualmente en el mismo lenguaje utilizado para definir el modelamiento de competencia. Este se enfoca en los requerimientos críticos del trabajo que diferencia a los ocupantes de alto y bajo desempeño (Primoff, 1975; Primoff & Eyde, 1988. Uno de los acercamientos específicos que incita mucho al interés anterior en el moldeamiento de competencia es el acercamiento de Hay-McBer (Spencer et al., 1994), el cual es esencialmente una adaptación y extensión del método del análisis de puestos.

Debería notarse también que, aunque se tiende a trabajar con el moldeamiento de competencias orientado a los principales grupos de trabajo, mucho del trabajo inicial pareció tener involucradas poblaciones gerenciales. Esta perspectiva es soportada por encuestas recientes sobre prácticas del moldeamiento de competencia (Asociación de Compensación Americana, 1996; Cook & Bernthal, 1998.)

Dado este contexto, los esfuerzos analíticos del trabajo para definir el dominio del desempeño del trabajo gerencial, vienen a ser relevantes.

Las dificultades en definir, ciertamente, el trabajo del gerente (ejemplo, diferencias reales en el nivel gerencial/supervisión en un ciclo a largo plazo de actividades, actividades raramente repetidas o duplicadas, exigencias organizacionales y de medio ambiente que cambian las exigencias del trabajo) crearon una exigencia para técnicas innovativas en el análisis del trabajo.

En los años 1940 y 1950, Fleishman (1953) y Flanagan (1954) analizaron sistemáticamente el comportamiento del trabajo de supervisión e identificaron amplios factores o dimensiones del desempeño. Fleishman y otros en el grupo de investigación de la Universidad del Estado de Ohio (Halpin & Winer, 1957) utilizaron 1.800 declaraciones generadas por expertos jueces y redujeron cuantitativamente estos ítems a dos factores: consideración y

estructura de iniciación. Estas dos disposiciones situacionales de comportamiento sirvieron para las bases de un predominante punto de vista del comportamiento de supervisión en la literatura gerencial, así como los 2 bien conocidos cuestionarios de investigación: *El Cuestionario de Descripción del Comportamiento del Líder* y *el Cuestionario de Opinión del Liderazgo*.

Al mismo tiempo Flanagan colonizó la clásica técnica del "incidente crítico" a través de amplios estudios de incidentes críticos del desempeño efectivo e inefectivo en los oficiales de la Fuerza Aérea. Flanagan identificó 6 amplias categorías del comportamiento del desempeño. En los siguientes años, múltiples investigadores continuaron con taxonomías cada vez más sofisticadas y complejas del desempeño y el comportamiento administrativo. Hemphill (1960), Katzell, Barrett, Vann y Hogan (1968), Tornow y Pinto (1976), Yukl y Lepsingr (1992), Borman y Brush (1993) y otros, han hecho contribuciones en los pasados 45 años. Aunque cada contribución es única, todos utilizaron cuestionarios sistemáticos, entrevistas, observaciones y largos ejemplos para subsecuentemente reducir (usualmente a través de procedimientos cuantitativos) un largo número de afirmaciones de descriptor a un pequeño número de dimensiones o categorías del desempeño del trabajo. Más adelante, aunque existe alguna única variabilidad en la dimensionalidad de estos estudios, lo más impactante es agruparlos en términos de las categorías del desempeño del trabajo. En otras palabras, aunque los ítems de descriptor o del comportamiento pueden ser únicos, existe un consenso en los amplios niveles de dimensión y la estructura de los "resultados".

Junto con estas líneas, se debería notar que Boyatzis (1982) aplicó el trabajo de McClelland (1973) a los trabajos administrativos. Reportó un estudio de 2.000 personas en trabajos gerenciales de 12 organizaciones y propuso 21 "características" en su modelo de competencia gerencial. Boyatzis utilizó el evento situacional de la entrevista (una variación de la técnica del incidente crítico), una técnica de historia ilustrativa y un inventario del estilo de aprendizaje. Aunque su metodología y conclusiones son controversiales y han sido criticadas (Barrett / Depinet, 1991), sus resultados no son distintos a las conclusiones taxonómicas de muchos de los investigadores del trabajo analítico que trabajan con poblaciones gerenciales.

Adicionalmente, Tett, Guterman, Bleier, y Murphy (en imprenta) desarrollaron una taxonomía de competencias gerenciales derivadas de modelos anteriores. Utilizando una serie de tareas de clasificación, estos autores encontraron que los expertos en contenido podrían clasificar confiablemente declaraciones de comportamientos en 47 dimensiones; consecuentemente estableciendo el significado completo de las categorías y satisfaciendo el criterio crítico de la evaluación taxonómica (Fleishman & Quaintance, 1984).

En 1973, David McClelland escribió un influyente artículo titulado "Evaluación por Competencias antes que por Inteligencia". Sus aseveraciones giraron alrededor del tema de que la inteligencia tradicional y las pruebas de aptitud no estuvieron relacionadas a las consecuencias importantes de la vida. Propuso la "experimentación por competencia" o el "muestreo del criterio" como un reemplazo viable. Las competencias, de acuerdo a McClelland, parecen ser, conocimientos, destrezas, habilidades, atributos o causas directamente semejantes a, o relacionadas al trabajo o al desempeño del trabajo u otras consecuencias importantes de la vida.

Un programa de investigación conducido por Gardner estimuló también interés en un acercamiento a lo "parecido/semejante a competencia" Gardner utilizó la investigación neurológica con poblaciones privilegiadas y con daños cerebrales para proponer una teoría de inteligencias múltiples (ejemplo: Gardner, 1983; Shapiro, Grossman, & Gardner, 1981) en la cual la inteligencia es un concepto dinámico involucrando múltiples competencias y oportunidades dadas por la sociedad para desarrollar estas competencias. Como McClelland, Gardner sugirió que existe una amplia variedad de competencias cognitivas humanas y pueden ser examinadas más efectivamente si "culturalmente los apreciados desempeños son evaluados en escenarios naturalistas" (Hatch & Gardener, 1986).

El inmediato predecesor a, y probablemente el conductor de, el actual oleaje de la práctica del modelamiento de competencias involucra el campo de la estrategia de los negocios y el concepto conocido como el "core competencies - competencias nucleares".

Como concibieron Prahalad y Hamel (1990), *las competencias nucleares no son atributos de nivel individual sino componentes diseñados de una estrategia competitiva de las organizaciones*. Su trabajo refleja, a nivel organizacional, la identificación de la fundamental (y única) KSAOs que maneja una habilidad de la organización para rápidamente cambiar e innovar como respuesta a nuevos y cambiantes mercados. Actualmente su uso del término "competencia" es en alguna extensión, absoluta y ante todo se refiere a "el aprendizaje colectivo en la organización".

A pesar de ser un concepto distinto, la enorme popularidad de las "competencias nucleares" en los negocios de America (Prahalad & Hamel's 1990 el artículo de la Revisión de los Negocios de Harvard es el papel más reimpresso en la historia de los periódicos) probablemente captó mucho el interés en las competencias de nivel individual resaltando la importancia de la "gente con destrezas personificadas" necesariamente para construir el núcleo de competencia. Lawler (1994) amplía estas ideas e invita a un acercamiento no tradicional a la identificación de KSAO basado en los análisis y efectividades "organizacionales" antes que en los análisis y efectividades del trabajo. Lawler no

necesariamente invita a técnicas excepcionalmente diferentes del análisis del trabajo. Mas bien, invita a una evaluación del conocimiento, destrezas y habilidades que permitiría al empleado desarrollar exitosamente cualquier número de tareas y trabajos.

El concepto del "competencias nucleares - core competencias" ha tenido una enorme influencia en el mundo de los recursos humanos. Las implicaciones naturales de las ideas de Prahalad y Hamels (1990) para la gerencia de recursos humanos crearon un mercado natural de una metodología para identificar estas "destrezas humanas que personifican el núcleo de competencias". Esta demanda combinada con el extensivo uso histórico del término en múltiple, dominios altamente visibles, parece haber traído al modelo de competencia dentro del común, uso laico como una "fusión" genérica de los conceptos dentro de la práctica para identificar los requerimientos del trabajo que no es enteramente diferente del análisis del trabajo.¹⁸

Como se puede apreciar, a partir de los estudios de McClelland, el término de competencias ha sido motivo de estudio de varios autores, quienes han tratado de profundizar en el tema y, de dar una explicación más práctica y concreta del vocablo.

ENFOQUES CONCEPTUALES

A continuación se presentan algunos enfoques conceptuales sobre competencias de los principales autores que han contribuido para el desarrollo de este concepto.

DAVID MCCLELLAND

El término de competencias aparece hace más de veinte y cinco años, cuando David McClelland en su estudio "El uso de pruebas de competencias en vez de pruebas de inteligencia", al enfatizar que los resultados escolares y los resultados en los test de aptitud y de inteligencia, no eran indicadores confiables para predicen un desempeño excepcional en el trabajo. (McClelland, 1973).

David McClelland fue el primer psicólogo en asociar el término de competencia con el alto rendimiento. Sus estudios estuvieron enfocados en identificar aquellos factores que puedan predecir un alto desempeño y aquellos que no. Observó que la inteligencia y la personalidad si influenciaban en el desempeño, pero que no eran los mayores predictores del mismo.

Sus estudios realizados conjuntamente con otros psicólogos como Mc. Ber y Co., estaban enfocados en tratar de identificar las características personales que generan un alto

¹⁸ http://es.wikipedia.org/wiki/Recursos_humanos#Reclutamiento_y_Selecci.C3.B3n

rendimiento. Estos estudios los realizó dentro de varias culturas y organizaciones, estableciendo metodologías para identificar competencias y establecer modelos.

Uno de los estudios realizados fue la selección de oficiales extranjeros para el Departamento de Gobierno de Estados Unidos. Establecieron muestras representativas de profesionales de alto rendimiento en contraste con una de profesionales con desempeño promedio. A los dos grupos se les aplicaron una técnica desarrollada por McClelland y Dayley, la Entrevista de Eventos Conductuales, en la cual se combina el método de Incidencia Crítica de Flanagan y las pruebas de Thematic Apperception Test, la misma que fue desarrollada por McClelland en sus estudios de motivación. Con estos resultados se efectuó el Análisis de Contenido de las Expresiones Verbales - Cave y se identificaron las características relevantes que distinguían a los oficiales de alto rendimiento y a los de rendimiento promedio.

McClelland utilizó esta metodología para identificar modelos de competencias. Los principios básicos que utilizaba eran:

- 1 La utilización de muestras representativas, en donde se comparaban a profesionales exitosos con otros que no han tendido éxito.
- 2 La identificación de conductas operativas causalmente relacionadas con los resultados favorables, mediante el cual cada competencia era explicada por indicadores conductuales específicos.

McClelland fue un crítico acérrimo al tradicional análisis de puestos de trabajo utilizado en aquella época, pues mencionaba que éste se centra en los elementos del trabajo y no en las características relevantes de un puesto.

RICHARD BOYATZIS

A partir de los estudios de McClelland, Richard Boyatzis, publica su libro "The competent manager" (1982), en donde hace referencia a las competencias de dirección. Este estudio fue realizado a 2000 mandos que ocupan 41 puestos diferentes en 21 empresas. El autor pone énfasis en los que él denomina las "competencias umbrales" (competencias mínimas requeridas para desempeñar una función) y las "competencias superiores" (competencias relacionadas con el éxito superior. Cada una de las competencias estaba relacionada con los resultados esperados para el cargo. ¹⁹

¹⁹ http://es.wikipedia.org/wiki/Recursos_humanos#Reclutamiento_y_Selecci.C3.B3n

El método utilizado por Boyatzis para el estudio de estas competencias de dirección fue inspirado en "el análisis de incidentes críticos" de Flanagan (1954). Se interrogaba a los mandos en función de tres incidentes de su vida profesional en que sus acciones hayan sido eficaces y tres en que hayan sido ineficaces (Su técnica fue denominada Behavioral Event - Acontecimientos del comportamiento). Con estos incidentes, Boyatzis utilizaba el método del análisis de contenido para su interpretación. Este método actualmente está muy cuestionado, pues los mandos no son los mejores jueces de sus competencias. A pesar de esto, Boyatzis da un primer acercamiento a las competencias. "Distingue tres dimensiones psicológicas constitutivas de las competencias: motivos, autoconcepto y destrezas" (Jaime Moreno, 2000)

Boyatzis da una definición vaga de competencias al mencionarlas como "un conjunto de características individuales" que pueden ser tan diversos como aptitudes, motivos, rasgos, capacidades, autoconcepto o conocimientos.

El principal mérito de Boyatzis está en su descripción conductual de las competencias, mediante ese análisis de persona-puesto que utilizó en sus estudios.

LYLE SPENCER & SIGNE SPENCER

Los esposos Spencer & Spencer (1993) en su obra "Competence at work" publican sus hallazgos luego de sus estudios por más de veinte años en consultoría en la firma The Hay McBer Group. Los dos autores parten de los estudios realizados por McClelland y Boyatzis años atrás.

Spencer & Spencer dan una definición más clara acerca de competencia al definirla como *una característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionada con un criterio de referencia de desempeño efectivo y/o superior dentro de una situación o trabajo* (Spencer & Spencer, 1993, p. 9).

Dentro de esta definición, los Spencer introducen tres elementos básicos: características subyacente, relación causal y criterios de rendimiento.

Las características subyacentes hacen referencia principalmente a cinco elementos: motivos, rasgos, autoconcepto, conocimientos y destrezas. Estas características son conocidas como CDAo del modelo clásico.

La relación causal se refiere a la vinculación de esta metodología para describir los comportamientos laborales que favorecen un alto desempeño. Es así, que las características subyacentes que nos interesan son las *causales* de un criterio de rendimiento elevado.

Los criterios de rendimiento son los estándares según los cuales podemos definir los niveles de rendimiento elevados en un puesto.

La herramienta analítica fundamental utilizada por los Spencer fue la "entrevista de eventos conductuales". Esta se enfoca en la identificación de conductas específicas sobre incidentes de rendimiento ocurridos en el puesto de trabajo.

En el año de 1983, Lyle Spencer y David McClelland fueron parte del grupo de consultores que realizaron el estudio de competencias "Características personales de los microempresarios", cuyo propósito era identificar cuáles eran las competencias de los profesionales exitosos en los países de desarrollo. El estudio duró hasta el año de 1983, cuya muestra fue tomada en tres países: Ecuador (Sudamérica), Malawi (Africa) e India (Asia). (Spencer & Spencer, 1993)

Con la metodología clásica para llevar estudios de gran escala para desarrollar competencias, se identificaron las competencias que distinguían a los empresarios de éxito en aquellos países.

Las principales competencias que se identificaron fueron:

- Búsqueda de oportunidades
- Persistencia
- Búsqueda de información
- Preocupación por la calidad
- Compromiso con el negocio
- Planificación sistemática
- Autoconfianza
- Uso de influencias estratégicas

CLAUDE LEVY LEVOYER

Claude Levy Levoyer, en su obra "Gestión de las competencias" (1996), realiza un interesante análisis sobre el tema en cuestión. Levoyer enmarca el estudio de las competencias dentro de un enfoque del desarrollo de las mismas. Menciona las tres fases de adquirir o poseer una competencia. *Se comienza por una etapa cognitiva, en el momento en el que el individuo afronta por primera vez el trabajo a realizar y la situación. El individuo empieza por comprender las exigencias de este trabajo y por intentar memorizar*

los procedimientos y estrategias. Esta etapa requiere cualidades intelectuales y una buena capacidad de atención. Una vez que los datos fundamentales concernientes al tratamiento de información y del repertorio de respuestas requeridas son conocidos, una segunda fase permite aumentar la rapidez de ejecución y disminuir los errores. La tercera fase, que va a consagrar la posesión de la competencia, se alcanza cuando el trabajo se hace más automatizado y cada vez menos dependiente de un control cognitivo permanente.

Levoyer distingue los rasgos de personalidad y las aptitudes de las competencias. Los rasgos indican tendencias de comportamiento habituales, afirma, en tanto que las competencias indican comportamientos observables en situaciones específicas en el desempeño de las actividades. Diferencia las aptitudes de los comportamiento al recalcar que las aptitudes son el pilar para desarrollar las competencias. *En otras palabras, las competencias no pueden desarrollarse si las aptitudes requeridas no están presentes. Las competencias se refieren a tareas o a situaciones de trabajo y a la regulación de que es capaz el operario en el entorno de su trabajo y de su actividad. Son diferentes igualmente de las conductas inteligentes que se suceden en el tiempo sin vínculo real entre ellas.*

Al mismo tiempo, hace una diferenciación de las competencias de los conocimientos y de las habilidades (cualidades que resultan de una formación y que caracterizan a los procesos psicomotores). Las competencias implican una experiencia y dominio real de la actividad o de un conjunto de actividades, no únicamente el conocimiento teórico para realización de la misma o las cualidades psicomotoras para realizarlas. (Levy-Levoyer, 1996)

Estas diferencias recalcan en que las competencias están estrechamente relacionadas con actividades profesionales y con las misiones de cada puesto. Su concepto de competencias, por lo tanto, está estrechamente relacionado con el análisis de actividades profesionales y de lo necesario para cumplir con alto rendimiento las misiones que éstas implican. (Levy-Levoyer, 1996)²⁰

Levoyer define a las competencias como *el resultado de la experiencia y constituyen saberes articulados, integrados entre ellos y de alguna manera automatizados, en la medida que la persona competente moviliza este saber oportuno, sin necesidad de consultar reglas básicas ni de preguntarse sobre las indicaciones de tal o cual conducta.*

Esta explicación de las competencias parte de que la base para su desarrollo está en la experiencia del individuo, más allá de los conocimientos o los rasgos que posea. Esto involucra la utilización de diversos conjuntos de conocimientos adquiridos que se actualizan sin la necesidad de concentrar la atención en uno de ellos.

²⁰ http://es.wikipedia.org/wiki/Recursos_humanos#Reclutamiento_y_Selecci.C3.B3n

DAVID DUBOIS

David Dubois enfoca su estudio en el desarrollo de las competencias mediante las técnicas para identificarlas: Técnica modificada de Análisis de Puestos, Técnica del Rasgo Crítico, Técnica Situacional. Dubois, en su libro "Competencias Basadas en el Mejoramiento del Desempeño" (1993), basa su análisis de competencias en la obra de Boyatzis. Explica en forma amplia sobre las tres técnicas para identificar competencias, mencionadas anteriormente.

1. Técnica Modificada de Análisis de Puestos. Utiliza el análisis de puestos tradicional, pero con menor nivel de detalle. Este método es el posiblemente el más utilizado, se basa en los conocimientos y habilidades, así como en las competencias psicomotoras.
2. Técnica del Rasgo Crítico. Los rasgos críticos son los comportamientos y otras características que distinguen a los empleados de alto desempeño de los de desempeño promedio. Esta técnica se basa en el "Método de evaluación de competencias de trabajo" de McClelland.
3. Técnica Situacional. Esta técnica consiste en determinar las competencias para un trabajo mediante un panel de expertos.

David Dubois no define un concepto definitivo de competencias, emite una adaptación del concepto de Richard Boyatzis "Es una característica subyacente del individuo que lo lleva a un desempeño exitoso en un rol de vida". (Dubois, 1993, p. 5)

A parte del concepto de competencias, Dubois utiliza la definición de competencias del trabajo como "la capacidad de un empleado para cumplir o exceder los requerimientos del puesto a través de la obtención de resultados en un nivel esperado de calidad dentro del ambiente interno y externo de la organización". (Dubois, 1993, p. 9)

Al referirse a los modelos de competencias, Dubois hace una adaptación del concepto de Boyatzis, en el cual se incluyen las competencias necesarias para un alto rendimiento

Adicionalmente a los autores mencionados existen varios que han conceptualizado el término de competencias dentro de contextos de la administración de recursos humanos como Patricia Mc Lagan y Paul Green, quienes han añadido matices y formas de entender el concepto y sus aplicaciones. Sin embargo, para efectos de nuestro estudio, hemos considerado necesario utilizar conceptos que posean una base teórica consistente y que concomitantemente puedan alinearse con la noción de competencias, la cual relaciona características personales con resultados exitosos. Bajo este criterio, los conceptos de

psicología diferencial de Conocimientos, Destrezas, Aptitudes y Otras Características serán el pilar para el diseño y desarrollo de nuestra investigación.²¹

Las definiciones de competencia constituyen una verdadera legión, a continuación se citan algunas de ellas:

Spencer y Spencer (1993) consideran que es: una característica subyacente de un individuo, que está causalmente relacionada con un rendimiento efectivo o superior en una situación o trabajo, definido en términos de un criterio.

Rodriguez y Feliú (1996) las definen como: Conjuntos de conocimientos, habilidades, disposiciones y conductas que posee una persona, que le permiten la realización exitosa de una actividad.

Ansorena Cao (1996) plantea: Una habilidad o atributo personal de la conducta de un sujeto, que puede definirse como característica de su comportamiento, y, bajo la cual, el comportamiento orientado a la tarea puede clasificarse de forma lógica y fiable.

Del análisis de estas definiciones puede concluirse que las Competencias:

- a) son características permanente de la persona
- b) se ponen de manifiesto cuando se ejecuta una tarea o se realiza un trabajo
- c) están relacionadas con la ejecución exitosa en una actividad, sea laboral o de otra índole.
- d) tienen una relación causal con el rendimiento laboral, es decir, no están solamente asociadas con el éxito, sino que se asume que realmente lo causan.
- e) pueden ser generalizadas a más de una actividad.

Probablemente una fuente de confusión con respecto a las Competencias, es que son entidades más amplias y difusas que los constructores psicológicos tradicionales. De hecho, las Competencias combinan entre sí, algo que los constructos psicológicos tienden a separar: lo cognoscitivo (conocimientos, habilidades), lo afectivo (motivaciones, actitudes, rasgos de personalidad), lo psicomotriz o conductual (hábitos, destrezas) y lo psicofísico o psicofisiológico (visión estroboscópica o de colores). A parte de esto, los constructos psicológicos asumen que los atributos o rasgos son algo permanente o inherente al

²¹ http://es.wikipedia.org/wiki/Recursos_humanos#Reclutamiento_y_Selecci.C3.B3n

individuo, que existe fuera del contexto en que se pone de manifiesto, mientras que las Competencias están claramente contextualizadas, es decir, que para ser observadas, es necesario que la persona esté en el contexto de la acción de un trabajo específico.

Esto establece en sí una diferencia. Mientras que la psicología tradicional intenta general variables unidimensionales en la medida de lo posible, que garanticen homogeneidad conceptual y métrica para cada una de ellas, las competencias se plantean como multidimensionales en sí mismas y con una relación directa con el contexto en que se expresan.

Una competencia es lo que hace que la persona sea, valga la redundancia, competente para realizar un trabajo o una actividad y exitoso en la misma, lo que puede significar la conjunción de conocimientos, habilidades, disposiciones y conductas específicas. Si falla alguno de estos aspectos, y el mismo se requiere para lograr algo, ya no se es “competente”.

Es lo que Lawshe y Balma (1966) planteaban hace muchos años como: la potencialidad para aprender a realizar un trabajo, la capacidad real, actual, para llevar a cabo el trabajo, la disposición para realizarlo, es decir, su motivación o su interés. Estos tres aspectos se complementan, ya que es posible, que alguien tenga los conocimientos para hacer el trabajo, pero no lo desee hacer; o que tenga el deseo de realizarlo, pero no sepa cómo hacerlo; pero esté dispuesto a aprender y tenga las condiciones de hacerlo.

La misma concepción de las competencias, con su carácter multidimensional, hace que sean complejas, por lo que se requiere analizar como están conformadas. Spencer y Spencer consideran que las competencias de características que incluyen: motivaciones, rasgos psicofísicos y formas de comportamiento, autoconcepto, conocimientos, destrezas manuales y destrezas mentales o cognitivas. Mientras que Boyatzis plantea que una competencia puede ser “una motivación, un rasgo, una destreza, la autoimagen, la percepción de su rol social, o un conjunto de conocimientos que se utilizan para el trabajo”.

Cuántas competencias existen y qué son?

El número de Competencias “existentes” puede ser muy amplio. Levy-Leboyer (1996) presenta seis diferentes listas. Ansorena Cao (1996) incluye 50 competencias conductuales, Woodruffe (1993) plantea nueve competencias genéricas, lo que significa que hay muchas otras específicas. El Diccionario de Competencias de Hay McBer (Spencer y Spencer, 1993)

incluye 20 competencias en su lista básica, ordenadas por conglomerados, y nueve adicionales denominadas competencias únicas. Barnhart (1996) incluye 37 competencias básicas en siete categorías.

En todas estas listas hay competencias que tienen el mismo nombre para el mismo concepto, pero también hay algunas que, siendo similares, reciben nombres diferentes. Igualmente, algunas competencias son agrupadas de maneras diferentes, esto hace que el número de competencias a definir pueda llegar a ser muy grande, precisamente por el hecho de que las competencias están ligadas al contexto específico en que se pone de manifiesto en el trabajo, lo que sugiere, que cada organización puede tener conjuntos de competencias diferentes y que ninguna organización puede tomar una lista de competencias preparada por otra organización para su uso, asumiendo que existen similitudes entre ellas.

2.2.4 Contratación e Inducción del personal

La decisión de contratar al solicitante señala el final del proceso de selección. Esta responsabilidad puede corresponder al futuro supervisor del candidato o al área de recursos humanos, con el fin de mantener la buena imagen de la organización, conviene comunicarse con los solicitantes que no fueron seleccionados.

Cuando ingresa un nuevo empleado o el empleado actual es reasignado, se procede a realizar la inducción que no es más que la adaptación del candidato al puesto de trabajo y ambiente de la organización.

La finalidad del proceso de inducción es dar a conocer al nuevo empleado los aspectos generales de la organización, sus sistemas, políticas, organigrama, procedimientos, ubicaciones, así como de las funciones del cargo que va a desempeñar.

Es importante mencionar en esta investigación, que Servicios Integrados Petroleros Sinpet S.A, es una compañía que comercializa dispensadores de combustible y productos relacionados con hidrocarburos para las estaciones de servicio, es por ello que se ha investigado en las diferentes comercializadoras con las que opera, y conocer como es el proceso de selección de personal en varias de las empresas del sector, tanto privadas como públicas.

Las estaciones de servicio son afiliadas a las diferentes comercializadoras, las mismas que en su mayoría cuentan con un mínimo de personal administrativo – operativo, a demás no cuentan con personal de recursos humanos y cuando existen vacantes la cubren mediante el método convencional, es decir no existe un estudio previo de las competencias o el perfil

requerido para dicho cargo, la búsqueda de candidatos es mediante medios como la prensa escrita sin tomar en cuenta si está bien detallado o no lo que se quiere obtener con la publicación, después de revisar las diferentes hojas de vida y realizar las entrevistas, de existir un candidato que cumple con el perfil mínimo exigido por el gerente de la comercializadora, se procede con la contratación del mismo, sin embargo después de su ingreso no existen inducciones ni evaluaciones periódicas y esto podría perjudicar en varios aspectos a la empresa y a la persona por cuanto puede ser que el escogido permanezca varios años en el cargo pero sin que brinde valor agregado alguno ni al puesto ni a la empresa, o puede que el candidato cumpla con el perfil pero tiene diferentes expectativas o metas a corto plazo que cumplir, asuntos, que a fin de cuentas podría ser identificado por el profesional de selección mediante una entrevista por competencias.

El objetivo de las comercializadoras es convertirse en líderes del mercado y contar con profesionales que brinden resultados y valor agregado al puesto, a las funciones y por ende a la empresa, ésta al obtener mayores resultados administrativos o económicos busca incrementar su personal y por ello los procesos, los planes, los intereses cambian y se debe contar con directrices que sean útiles para trabajar productivamente bajo procedimientos, normas y manuales por cumplir, ahora también, no sería loco pensar que las empresas en este caso por ser pequeñas deben esperar “crecer en personal” para contar con herramientas de gestión para cumplir los objetivos planteados, sino que lo puedan hacer desde el primer día en el que se empieza la actividad económica.

En el caso de las comercializadoras de administración pública, las contrataciones se llevarán a cabo bajo manuales y procedimientos propios de cada compañía con el común denominador que son los concursos de mérito y oposición para los diferentes cargos y donde los sueldos son administrados por la Secretaría Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público SENRES.²²

2.2.5 Manual de Procedimientos

“Un manual de procedimientos es el documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa, o de dos o más de ellas.

El manual incluye además los puestos o unidades administrativas que intervienen precisando su responsabilidad y participación.

²² <http://senres.gov.ec/PDF%60s/REGLAMENTO%20LOSCCA.pdf>

Suelen contener información y ejemplos de formularios, autorizaciones o documentos necesarios, máquinas o equipo de oficina a utilizar y cualquier otro dato que pueda auxiliar al correcto desarrollo de las actividades dentro de la empresa.

En él se encuentra registrada y transmitida sin distorsión la información básica referente al funcionamiento de todas las unidades administrativas, facilita las labores de auditoría, la evaluación y control interno y su vigilancia, la conciencia en los empleados y en sus jefes de que el trabajo se está realizando o no adecuadamente.

“El manual de procedimientos contiene una descripción precisa de cómo deben desarrollarse las actividades de cada empresa. Ha de ser un documento interno, del que se debe registrar y controlar las copias que de los mismos se realizan. A la hora de implantar, por ejemplo una ISO, ésta exige 4 procedimientos obligatorios como son Tratamiento de No Conformidades, Auditoría Interna, Sistema de Mejora y Control de la documentación.

Complementando al manual de procedimientos, están las instrucciones de trabajo que completan o detallan los procedimientos, ya que se utilizan para documentar procesos específicos.”²³

Objetivos del Manual de Procedimientos

- Permite conocer el funcionamiento interno por lo que respecta a descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución.
- Auxilian en la inducción del puesto y al adiestramiento y capacitación del personal ya que describen en forma detallada las actividades de cada puesto.
- Sirve para el análisis o revisión de los procedimientos de un sistema.
- Interviene en la consulta de todo el personal.
- Que se desee emprender tareas de simplificación de trabajo como análisis de tiempos, delegación de autoridad, etc.
- Para establecer un sistema de información o bien modificar el ya existente.
- Para uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria.
- Determina en forma más sencilla las responsabilidades por fallas o errores.
- Facilita las labores de auditoría, evaluación del control interno y su evaluación.

²³ http://es.wikipedia.org/wiki/Manual_de_procedimientos

- Aumenta la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y cómo deben hacerlo.
- Ayuda a la coordinación de actividades y evitar duplicidades.
- Construye una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procedimientos y métodos”²⁴.

²⁴ <http://www.monografias.com/trabajos13/mapro/mapro.shtml>

2.3 Marco Conceptual

En el presente trabajo se incluirá la definición y análisis de los siguientes conceptos.

Agencia de empleo: Organización que ayuda a las empresas a reclutar empleados y también ayuda a los individuos e sus esfuerzos por hallar empleo.

Análisis de puestos: Proceso sistemático de determinar las habilidades, deberes y conocimientos requeridos para el desempeño de puestos específicos dentro de una organización.

Capacitación: Aquellas actividades que permiten que los individuos adquieran el conocimiento y las habilidades necesarias para puestos actuales.

Cognoscitivo: El desarrollo cognitivo o cognoscitivo se centra en los procesos de pensamiento y en la conducta que refleja estos procesos. Es la base de una de las cinco perspectivas del desarrollo humano aceptadas mayoritariamente (las otras 4 son la perspectiva psicoanalítica, la perspectiva del aprendizaje, la perspectiva evolutiva/sociobiológica y la perspectiva contextual). El proceso cognoscitivo es la relación que existe entre el sujeto que conoce y el objeto que será conocido y que generalmente se inicia cuando el este logra realizar una representación interna del fenómeno convertido en objeto del conocimiento. El desarrollo cognitivo es el producto de los esfuerzos del niño por comprender y actuar en su mundo. Se inicia con una capacidad innata de adaptación al ambiente. Consta de una serie de etapas que representan los patrones universales del desarrollo. En cada etapa la mente del niño desarrolla una nueva forma de operar. Este desarrollo gradual sucede por medio de tres principios interrelacionados: la organización, la adaptación y el equilibrio.

Según Piaget, el desarrollo humano parte en función de los reflejos arcaicos, el niño nace con estos esquemas básicos que le sirven para entrar en relación con el medio. (el primer esquema básico del hombre, es el acto de chuparse el dedo pulgar dentro del vientre materno), con esto se da origen al nacimiento del Desarrollo Cognitivo. El Desarrollo Cognitivo, es el esfuerzo del niño por comprender y actuar en su mundo. Por otra parte, también se centra en los procesos del pensamiento y en la conducta que estos reflejan. Desde el nacimiento se enfrentan situaciones nuevas que se asimilan; los procesos en sí, se dan uno tras otro, siendo factores importantes en el desarrollo, el equilibrio y el desequilibrio, ambos impulsan el aprendizaje y se produce la acomodación del conocer. El equilibrio está

presente desde la edad fetal, y son reflejos que le permiten su supervivencia en el medio; en cambio el desequilibrio, se produce cada vez que el niño vive una situación nueva, que no conoce ni sabe. Asimismo, la acomodación se realiza cada vez que el niño asimila algo lo acomoda a los sucesos que vive para acomodar su aprendizaje cognitivo. El desarrollo de las funciones que nos permite conocer, da a lugar a los Procesos Cognitivos

Compensación: Todo tipo de recompensa que los individuos reciben a cambio de su trabajo.

Diseñar: El verbo "diseñar" se refiere al proceso de creación y desarrollo para producir un nuevo objeto o medio de comunicación (objeto, proceso, servicio, conocimiento o entorno) para uso humano. El sustantivo "diseño" se refiere al plan final o proposición determinada fruto del proceso de diseñar (dibujo, proyecto, maqueta, plano o descripción técnica) o, más popularmente, al resultado de poner ese plan final en práctica (la imagen o el objeto producido).

Diseñar requiere principalmente consideraciones funcionales y estéticas. Esto necesita de numerosas fases de investigación, análisis, modelado, ajustes y adaptaciones previas a la producción definitiva del objeto. Además comprende multitud de disciplinas y oficios dependiendo del objeto a diseñar y de la participación en el proceso de una o varias personas.

Diseñar es una tarea compleja, dinámica e intrincada. Es la integración de requisitos técnicos, sociales y económicos, necesidades biológicas, con efectos psicológicos y materiales, forma, color, volumen y espacio, todo ello pensado e interrelacionado con el medio ambiente que rodea a la humanidad. De esto último se pua nivel mundial. Un buen punto de partida para entender éste fenómeno es revisar la gestalt y como la teoría de sistemas aporta una visión amplia del tema.

Eficacia: Capacidad para determinar los objetivos adecuados, mes decir hacer lo indicado.

Eficiencia: Capacidad para reducir al mínimo los recursos usados para alcanzar los objetivos, es decir hacer las cosas bien.

Entrevista de selección: Es un proceso de comunicación entre dos o más personas que interactúan, y una de las partes está interesada en conocer mejor a la otra.

Ética: Disciplina que trata de lo que es bueno o malo, correcto o incorrecto, con carga u obligación moral.

Fiabilidad: Es descrito en el diccionario como "probabilidad de buen funcionamiento de algo". Referido al comportamiento de un sistema o dispositivo, se define como la "probabilidad de que el dispositivo desarrolle una determinada función, bajo ciertas condiciones y durante un período de tiempo determinado".

Fuentes de reclutamiento: Sitios donde se localiza individuos calificados.

Head Hunting: O cazatalentos (del inglés *talent scout*) es una persona que tiene como ocupación el buscar y encontrar jóvenes con ventajas en algún oficio o actividad, con el fin de reclutarlo y educarlo profesionalmente en su respectiva área.

Principalmente desarrollan su oficio en el medio del canto, la música, el modelaje y el deporte. Generalmente son personas contratadas por alguna empresa, tales como una compañía discográfica o un club deportivo. Muchas conocidas estrellas de cine, cantantes y deportistas han sido descubiertas por cazatalentos. También pueden desarrollar su actividad en forma independiente, llegando a crear empresas conocidas como agencias, las cuales pasan a representar o a intermediar entre el cliente y las empresas.

Implementar: Establecer algo nuevo en un lugar, generalmente lo que ya existía o funcionaba con continuidad en otro sitio o en otro tiempo.

Planeación estratégica: Determinación de los propósitos y metas globales de la organización y de la forma en que han de alcanzarse.

Planeación de Recursos Humanos: Proceso de revisar los requerimientos de recursos humanos para verificar que esté disponible el número requerido de empleados, con las habilidades requeridas, cuando se los necesite.

Políticas: Guía predeterminada que se establece para proporcionar direcciones en la toma de decisiones.

Polivalente: que vale para muchas cosas.

Promoción: Movimiento de una persona a una posición de mayor nivel en una organización.

Promoción interna: Política de ocupar vacantes por arriba del nivel de ingreso con empleados que ya están empleados en la compañía

Pruebas de aptitud cognoscitiva: Pruebas que miden la capacidad de un individuo para aprender, así como para desempeñar su puesto.

Pruebas de conocimiento del puesto: Pruebas diseñadas para medir el conocimiento que posee un postulante acerca de los deberes del puesto que está solicitando.

Pruebas de habilidades psicomotrices: Pruebas de aptitud que miden la fuerza, la coordinación y la destreza.

Pruebas de reclutamiento: Forma de comunicar al público la necesidad de empleados que tiene una compañía, por medio de radio, periódicos o publicaciones de la industria.

Reclutamiento: Es un conjunto de técnicas y procedimientos que busca atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos en la organización. Básicamente es un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos, oportunidades de empleo que pretende llenar.

Rol de pagos: El rol de pagos es la lista, la nómina o el catálogo de los trabajadores de una empresa para entregar un dinero o especie que se debe por los servicios laborales prestados. El rol de pagos es el resultado de buscar la diferencia entre los ingresos menos los egresos para obtener el valor líquido que cada uno de los empleados tiene que percibir por cancelación de sus remuneraciones.

Selección de personal: Es el proceso mediante el cual una organización elige, entre una lista de candidatos, la persona que satisface mejor los criterios exigidos para ocupar el cargo disponible, considerando las actuales condiciones del mercado.

Taxonomía: La taxonomía (del griego *τάξις*, *taxis*, "ordenamiento", y *νομος*, *nomos*, "norma" o "regla") es, en su sentido más general, la ciencia de la clasificación. Habitualmente, se emplea el término para designar a la taxonomía biológica, la ciencia de ordenar a los organismos en un sistema de clasificación compuesto por una jerarquía de taxones anidados.

La Taxonomía Biológica es una subdisciplina de la Biología Sistemática, que estudia las relaciones de parentesco entre los organismos y su historia evolutiva. Actualmente, la Taxonomía actúa después de haberse resuelto el árbol filogenético de los organismos estudiados, esto es, una vez que están resueltos los clados, o ramas evolutivas, en función de las relaciones de parentesco entre ellos.

Más allá de la escuela que la defina, el fin último de la Taxonomía es organizar al árbol filogenético en un sistema de clasificación. Para ello, la escuela cladística (la que predomina hoy en día) convierte a los clados en taxones. Un taxón es un clado al que fue asignada una categoría taxonómica, al que se otorgó un nombre en latín, del que se hizo una descripción, al que se asoció a un ejemplar "tipo", y que fue publicado en una revista científica. Cuando se hace todo esto, el taxón tiene un nombre correcto.

2.4 Variables e Indicadores para el Diseño del Subsistema de Reclutamiento y Selección de Personal

2.4.1 Variables

La situación actual de la empresa Sinpet S.A crea la necesidad de llevar a cabo una identificación de los puntos críticos, de los cuales se desprenderán las variables e indicadores para realizar el diseño del subsistema de reclutamiento y selección mediante competencias, entre los puntos críticos más importantes están:

- No existe un análisis de puestos y cargos.
- No existe un proceso de competencias.
- No existe un manual de procedimientos para el área de selección de personal.
- Las vacantes se llenan sin un análisis previo.
- No existen transferencias ni asensos de personal.

2.4.2 Variables e Indicadores

VARIABLES	INDICADORES	UNIDAD DE MEDICIÓN
Estabilidad laboral	Porcentaje de rotación mensual	ALTO-MEDIO-BAJO
Ausentismos	Nivel de ausentismos	ALTO-MEDIO-BAJO
Eficiencia	Nivel de cumplimiento de objetivos corporativos	ALTO-MEDIO-BAJO
Motivación	Nivel de motivación	ALTO-MEDIO-BAJO
Liderazgo	Nivel de Liderazgo	ALTO-MEDIO-BAJO
Resistencia al cambio	Porcentajes de personas que aceptan cambios	ALTO-MEDIO-BAJO

2.4.2.1 Resultados de las Variables e Indicadores

VARIABLES	UNIDAD DE MEDICIÓN	RESULTADOS
Estabilidad laboral	MEDIO	Existe mucha rotación de personal
Ausentismos	ALTO	existe gran porcentaje de ausentismos sin justificación
Eficiencia	BAJO	No existe cumplimiento de objetivos corporativos
Motivación	BAJO	El personal en su mayoría no se encuentra motivada para realizar trabajo ni para brindar valores agregados a sus funciones
Liderazgo	MEDIO	Al personal no le interesa ser líder ya que considera que no serán tomados en cuenta
Resistencia al cambio	ALTO	Existe un gran porcentaje de personas que buscan que cambien las cosas

CAPÍTULO III

3 METODOLOGÍA

3.1 Unidad de Análisis

Sinpet S.A, es una compañía compuesta por 20 personas, 8 que corresponden al área administrativo – financiero, 3 del área comercial-ventas y 9 del área técnica-mantenimiento.

Es por ello que por ser una empresa pequeña, la investigación se llevó a cabo en todos los cargos.

3.2 Población

La investigación se llevó a cabo en los cargos existentes en la compañía, estos son:

- Gerente General
- Jefe Administrativo –Financiero
- Jefe de Recursos Humanos
- Secretaria –Recepcionista
- Contador General
- Asistente Contable y de Cobranzas
- Mensajero
- Auxiliar de limpieza y servicios generales
- Director Comercial
- Asesor Comercial Sierra
- Asesor Comercial Costa
- Jefe de Servicio Técnico
- Técnico de Mantenimiento (3)
- Auxiliar Técnico (2)
- Jefe de Sistemas y Desarrollo
- Analista de Desarrollo
- Asistente – Bodeguero de Sistemas

3.3 Tipo de Investigación

La investigación de acuerdo a la profundidad del estudio realizado fue:

Explorativa, se identificó la situación actual de la empresa.

Así mismo tiempo la investigación fue explicativa, ya que para conocer las necesidades de la empresa y apuntar a los objetivos, se hallaron las causas reales y que consecuencias positivas se esperaba obtener.

La investigación fue predictiva, por cuanto una vez determinada la propuesta de cambio y mejora, las variables se deberán adaptar a los resultados esperados.

De acuerdo a la intervención del investigador en la investigación a realizar se puede decir que es observacional, por cuanto no se manipulan las variables hasta obtener resultados.

De acuerdo a la conducta de las variables entre si, la investigación fue relacional, porque las variables se relacionan directamente o inversamente entre ellas, es decir muestra una causalidad, causa-efecto.

Para dicha investigación se buscó información bibliográfica y de campo, por cuanto las experiencias de otras empresas orientaron mejor el trabajo realizado.

3.4 Técnicas e Instrumentos

Se utilizaron entrevistas con cada uno de las personas que ocupan los cargos mediante guiones de entrevista y cuestionarios.

Se aplicó el método de la observación por la interrelación que a diario se tuvo con el personal de la empresa investigada.

Fuentes de información bibliográfica e investigación por internet.

3.4.1 Fuentes de Información

- a) Fuentes de Recolección Primaria: Se procedió a reunir la información de los trabajadores de cada cargo mediante encuestas, reuniones y entrevistas personales y directas.

- b) Fuentes de Recolección Secundaria: Se analizaron libros de diferentes autores para conocer sobre los cambios o estudios realizados para obtener los resultados esperados. También se consultó en internet sobre información adicional o ejemplos de empresas que han realizado el mismo estudio.

3.4.2 Recolección de Datos e Información

A continuación en detalle las técnicas e instrumentos utilizados para la obtención de datos de la información.

TÉCNICA	DETALLE	INSTRUMENTO
Encuesta	Es un conjunto de preguntas preparadas para recopilar la mayor información sobre algo que se desea investigar	Cuestionario
Entrevista	Es un conjunto de preguntas preparadas que se realizan en forma de conversación con la persona entrevistada, las preguntas nacen de las respuestas del entrevistado	Guión de entrevista
Observación Directa	Consiste en observar lo que manifiesta la persona, es mirar con algún propósito.	Hoja de Datos Generales

- A. ENTREVISTA:** Se llevó a cabo dos entrevistas con el Gerente General y con el Jefe de RH, para conocer como se lleva a cabo el proceso de reclutamiento y selección de personal adecuado y qué medidas se esperan tomar para dicho proceso.
- B. ENCUESTA:** Se realizaron dos encuestas, a las 20 personas que forman parte de la empresa Sinpet S.A, la primera identifica los cargos que existen, las funciones que realizan y la segunda el nivel de satisfacción y clima laboral que existe en la empresa.
- C. OBSERVACIÓN DIRECTA:** Por ser una empresa pequeña la observación se realizó a todos los cargos, esto permitió el levantamiento de funciones de cada cargo.

3.5 Resultados de la Información

- a) Los primeros resultados fueron obtenidos de la entrevista realizada al Gerente General y Jefe de Recursos Humanos (GUÍA ANEXO 1) (RESPUESTAS ANEXO 9) quiénes conocen como es el proceso de reclutamiento y selección del personal de la empresa Sinpet S.A.
- b) Los siguientes resultados se obtienen de la entrevista realizada al Jefe de Recursos Humanos quien lleva a cabo el proceso de reclutamiento y selección de personal. (ANEXO 1) (ANEXO 10).

Resultados de la Entrevista al Gerente General

A lo largo de toda la entrevista no se cuenta con una actitud positiva del Gerente General, y esto no ayuda en nada a tomar decisiones sobre cambios para la organización, si desde el comienzo no se cuenta con una buena actitud o la mínima muestra de buscar herramientas para mejorar.

En la entrevista, él mismo manifestó que no se cuenta con ninguna herramienta ni manuales de procedimientos para seleccionar personal y que dicho proceso no ha tenido los resultados esperados, ya que existe mucha rotación dentro de la compañía, la gente no muestra interés con trasposos o ascensos, a la gente no le interesa crecer dentro de la organización y seguro busca salir a buscar nuevas oportunidades.

El entrevistado es de nacionalidad colombiana y a lo largo de la reunión comparó en varias ocasiones a Ecuador y su gente con Colombia y eso, él mismo lo aclara, molesta a sus trabajadores, pero no lo puede o no lo quiere dejar de hacer porque él considera que comparando a la gente, ésta busca ser mejor (herramienta que hasta el día de hoy no le ha dado resultado).

Se considera una persona que busca hacer bien las cosas y por eso forma parte de ésta investigación, aunque no muy convencido espera llegar al final y analizar los resultados y propuestas para llevarlo a cabo, ya que tiene en mente sacar adelante a la empresa.

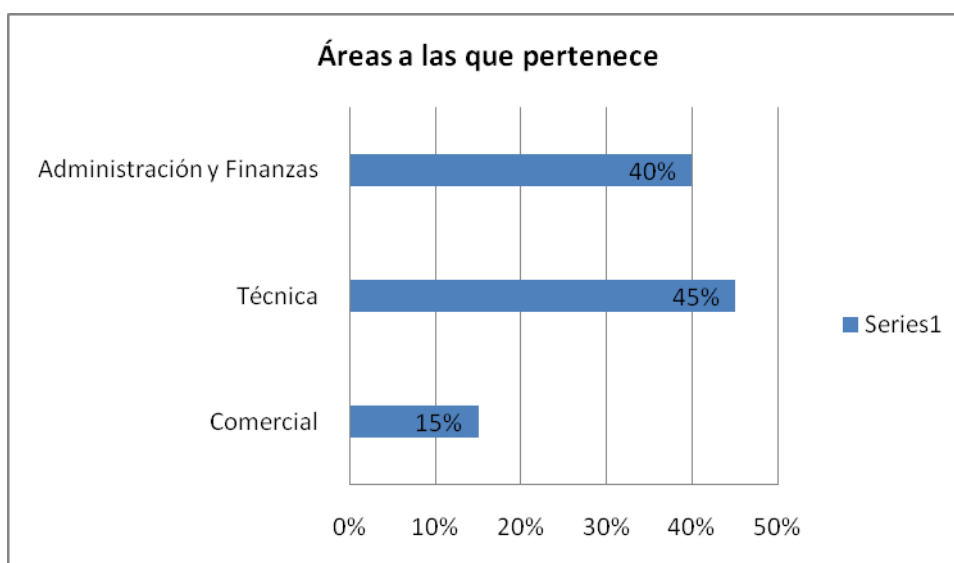
Resultados de la Entrevista a Jefe de Recursos Humanos

Los resultados de la entrevista al jefe de RH, arrojan los siguientes resultados:

- No cuenta con apoyo de Gerencia para tomar decisiones de cambio.
- No se da la importancia que el área debería tener.
- Prefiere hacer otras actividades como de logística, eventos, transportes, licitaciones ya que eso, para el Gerente “son resultados”.
- Espera que con la investigación se logre una herramienta para mejorar procesos.
- Conoce y le interesa cada uno de los cargos de la organización, sus funciones, competencias, perfil mínimo, etc.
- Busca empezar los procesos por RH y continuar hacia la organización en general.

c) Los siguientes resultados son estadísticos (Anexo 2) se llevó a cabo a todo el personal de la empresa.

CUADRO No. 1



Elaborado por: G.Guarderas

CARGO	ÁREA
GERENTE GENERAL	ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS
JEFE ADMINISTRATIVO FINANCIERO	
JEFE DE RECURSOS HUMANOS	
SECRETARIA - RECEPCIÓN	
CONTADOR GENERAL	
ASISTENTE CONTABLE y COBRANZAS	
MENSAJERO	
AUXILIAR DE LIMPIEZA Y	

SERVICIOS GENERALES	
DIRECTOR COMERCIAL	COMERCIAL
ASESOR COMERCIAL SIERRA - AMAZONÍA	
ASESOR COMERCIAL COSTA-AUSTRO	
JEFE DE SERVICIO TÉCNICO	TÉCNICO Y SISTEMAS
TÉCNICO DE MANTENIMIENTO	
TÉCNICO DE MANTENIMIENTO	
TÉCNICO DE MANTENIMIENTO	
AUXILIAR TÉCNICO	
AUXILIAR TÉCNICO	
JEFE DE SISTEMAS Y DESARROLLO	
ANALISTA DE DESARROLLO	
ASISTENTE BODEGUERO DE SISTEMAS	

Elaborado por: G.Guarderas

La empresa cuenta con mayor población en el área técnica.

CUADRO No. 2

Nivel académico por cargo

CARGO	NIVEL ACADEMICO	ESTUDIOS ACADEMICOS
GERENTE GENERAL	TERCER NIVEL	ING. INDUSTRIAL
JEFE ADMINISTRATIVO FINANCIERO	TERCER NIVEL	ECONOMISTA
JEFE DE RECURSOS HUMANOS	TERCER NIVEL	INGENIERA EN ADMINISTRACIÓN DE RH
SECRETARIA – RECEPCIÓN	BACHILLER	EGRESADA EN SOCIOLOGÍA
CONTADOR GENERAL	TERCER NIVEL	CPA
ASISTENTE CONTABLE y COBRANZAS	BACHILLER	CBA
MENSAJERO	TECNOLOGICO	TÉCNICO
AUXILIAR DE LIMPIEZA Y SERVICIOS GENERALES	BACHILLER	BACHILLER CIENCIAS INFORMÁTICAS
DIRECTOR COMERCIAL	TERCER NIVEL	ING. COMERCIAL
ASESOR COMERCIAL SIERRA - AMAZONIA	TERCER NIVEL	ING. COMERCIAL
ASESOR COMERCIAL COSTA - AUSTRO	TERCER NIVEL	ING. INDUSTRIAL
JEFE DE SERVICIO TÉCNICO	TECNOLOGICO	TÉCNICO
TÉCNICO DE MANTENIMIENTO	TERCER NIVEL	ING. ELECTRÓNICO
TÉCNICO DE MANTENIMIENTO	TERCER NIVEL	ING. ELECTRÓNICO
TÉCNICO DE MANTENIMIENTO	TERCER NIVEL	ING. ELECTRÓNICO
AUXILIAR TÉCNICO	BACHILLER	BACHILLER TÉCNICO
AUXILIAR TÉCNICO	BACHILLER	BACHILLER TÉCNICO
JEFE DE SISTEMAS Y DESARROLLO	TECNOLOGICO	TECNÓLOGO ES SISTEMAS
ANALISTA DE DESARROLLO	TERCER NIVEL	ING. SISTEMAS
ASISTENTE BODEGUERO DE SISTEMAS	TERCER NIVEL	ING. SISTEMAS

Elaborado por: G.Guarderas

El 60% de la población tiene estudios de tercer nivel, seguido por un 25% de bachilleres.

CUADRO No. 3

Edad de la población

Rango de Edad	Porcentaje	Total
menos de 30	75%	15
de 31 a 40	20%	4
de 41 a 50	5%	1
	100%	20

Elaborado por: G.Guarderas

La población tiene los siguientes rangos de edad: el 75% tienen menos de 30 años de edad, con un 20% tenemos a trabajadores entre 31 y 40 años y solo un 5% tienen más de 41 años.

CUADRO No. 4

Tiempo de trabajo en la empresa

Tiempo en la empresa	Porcentaje	Total
menos de 1 año	60%	12
de 1 a 3 años	25%	5
5 años	15%	3
	100%	20

Elaborado por: G.Guarderas

El 60% de los trabajadores son nuevos y tienen menos de 1 año en la empresa, seguida por un 25% que ha estado dentro de los tres años y solo tres personas han estado desde que inicio la empresa, es decir 5 años.

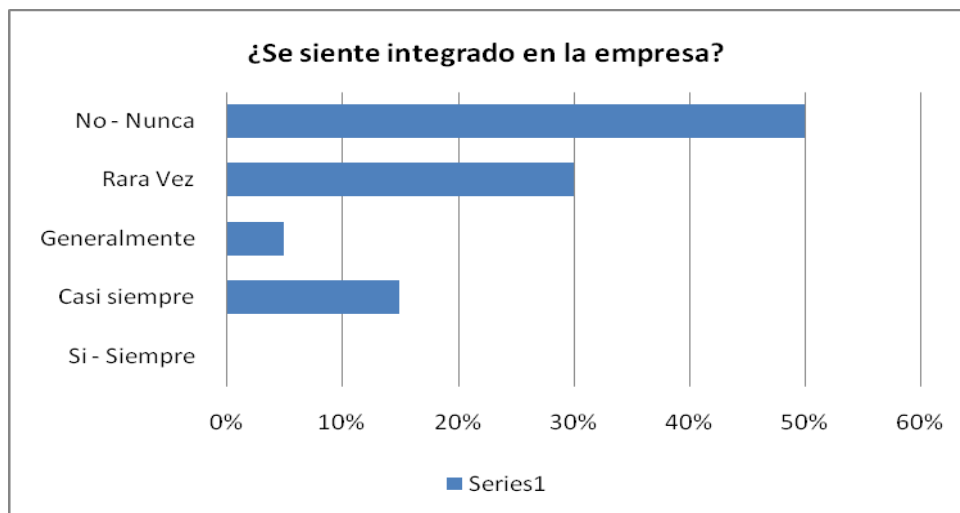
- d) Los siguientes resultados se obtienen mediante la encuesta de clima laboral, importante para conocer la satisfacción de los colaboradores para con la organización. (anexo 3)

CUADRO No. 5

Pregunta: ¿Se siente integrado en la empresa?

Opción	Porcentaje	Total
nunca	50%	10
rara vez	30%	6
generalmente	5%	1
casi siempre	15%	3
siempre	0%	0
	100%	20

Elaborado por: G.Guarderas



Elaborado por: G.Guarderas

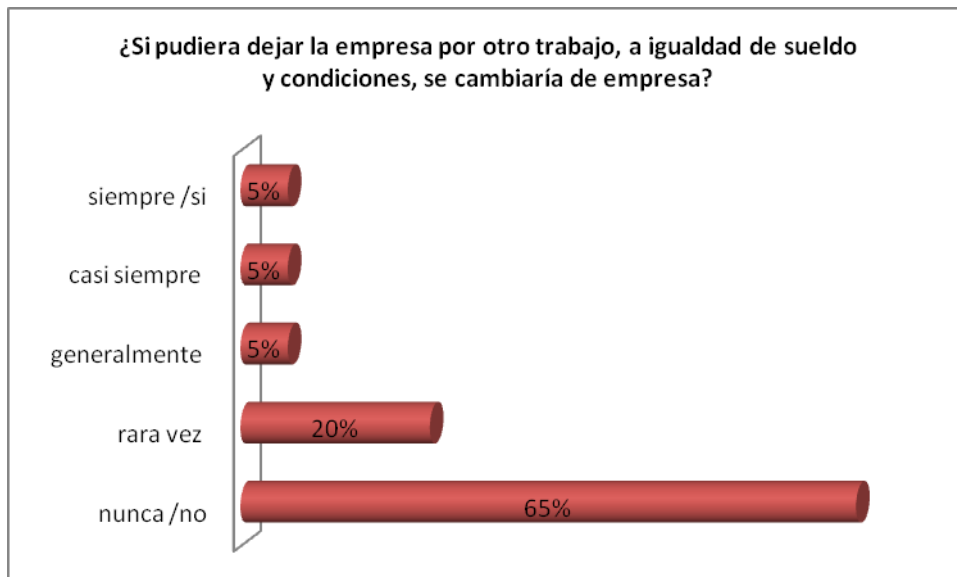
El 50% de la población, es decir 10 personas manifiestan que NUNCA se han sentido integrados a la organización.

CUADRO No. 6

Pregunta: ¿Si pudiera dejar la empresa por otro trabajo, a igualdad de sueldo y condiciones, se cambiaría de empresa?

Opción	Porcentaje	Total
nunca /no	65%	13
rara vez	20%	4
generalmente	5%	1
casi siempre	5%	1
siempre /si	5%	1
	100%	20

Elaborado por: GGuarderas



Elaborado por: G.Guarderas

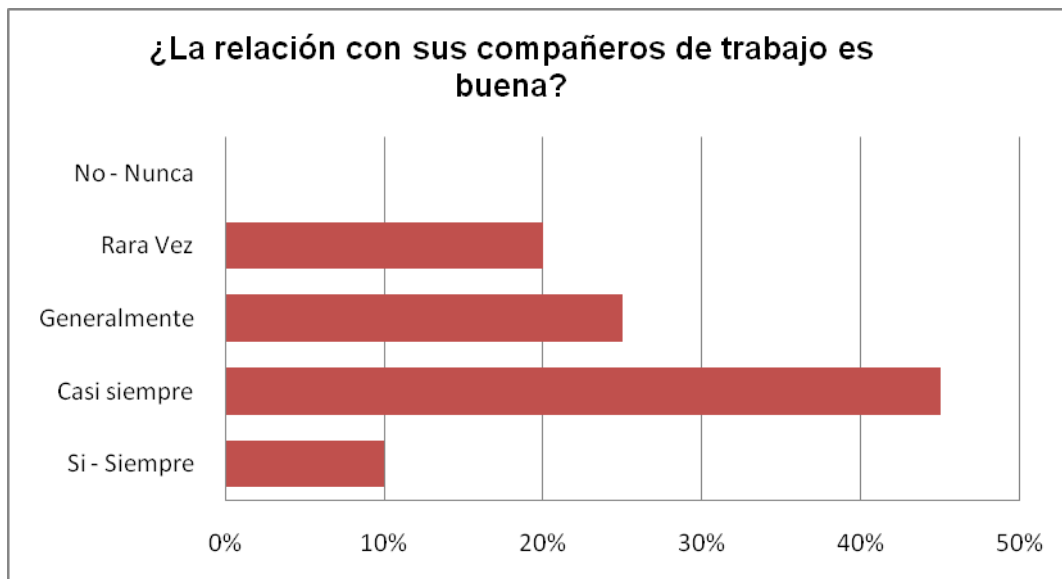
Trece personas se cambiarían de la empresa por iguales condiciones, es el 65% de la población.

CUADRO No. 7

Pregunta: ¿Su relación con sus compañeros de área es buena?

Opción	Porcentaje	Total
nunca /no	0%	0
rara vez	20%	4
generalmente	25%	5
casi siempre	45%	9
siempre /si	10%	2
	100%	20

Elaborado por: G.Guarderas

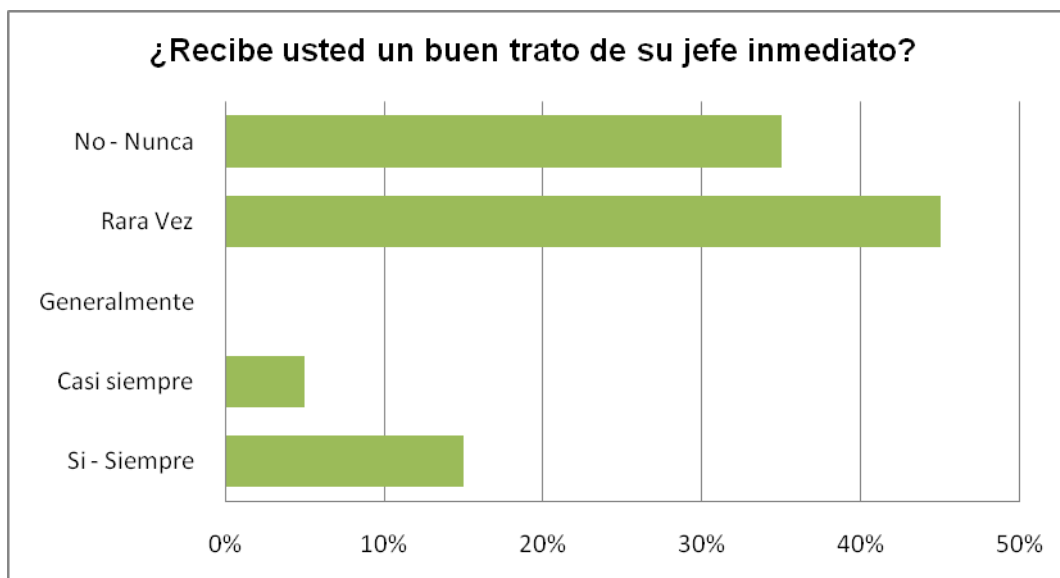


Elaborado por: G.Guarderas

CUADRO No. 8

Pregunta: ¿Recibe usted buen trato de su jefe inmediato?

Opción	Porcentaje	Total
nunca /no	35%	7
rara vez	45%	9
generalmente	0%	0
casi siempre	5%	1
siempre /si	15%	3
	100%	20



Elaborado por: G.Guarderas

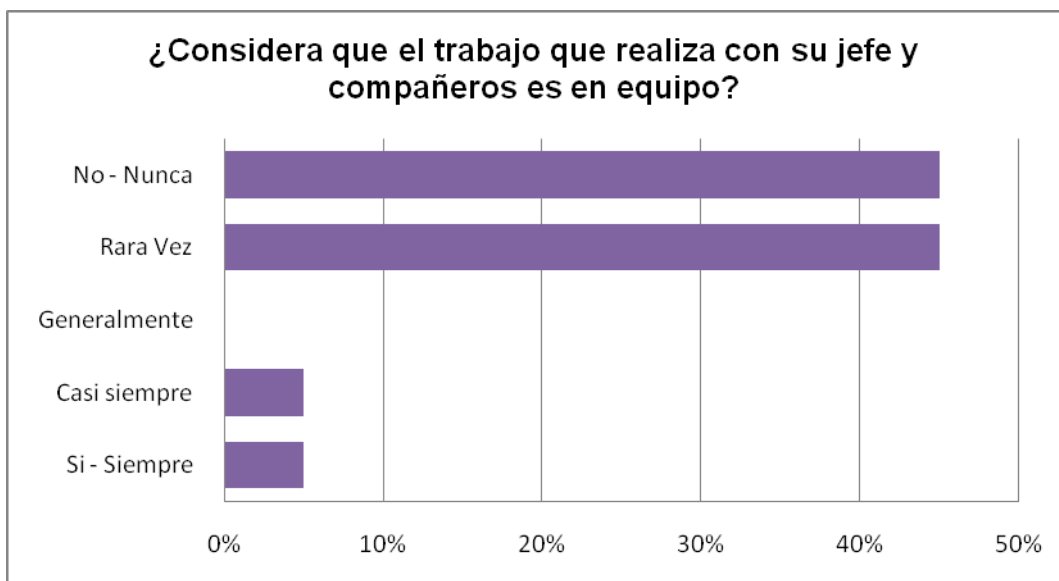
El 45% de la población manifiesta que rara vez y nunca con un 35% recibe buen trato por parte del jefe inmediato.

CUADRO No. 9

Pregunta: ¿Considera que el trabajo que realiza con su jefe y compañeros es en equipo?

Opción	Porcentaje	Total
nunca /no	45%	9
rara vez	45%	9
generalmente	0%	0
casi siempre	5%	1
siempre /si	5%	1
	100%	20

Elaborado por: G.Guarderas



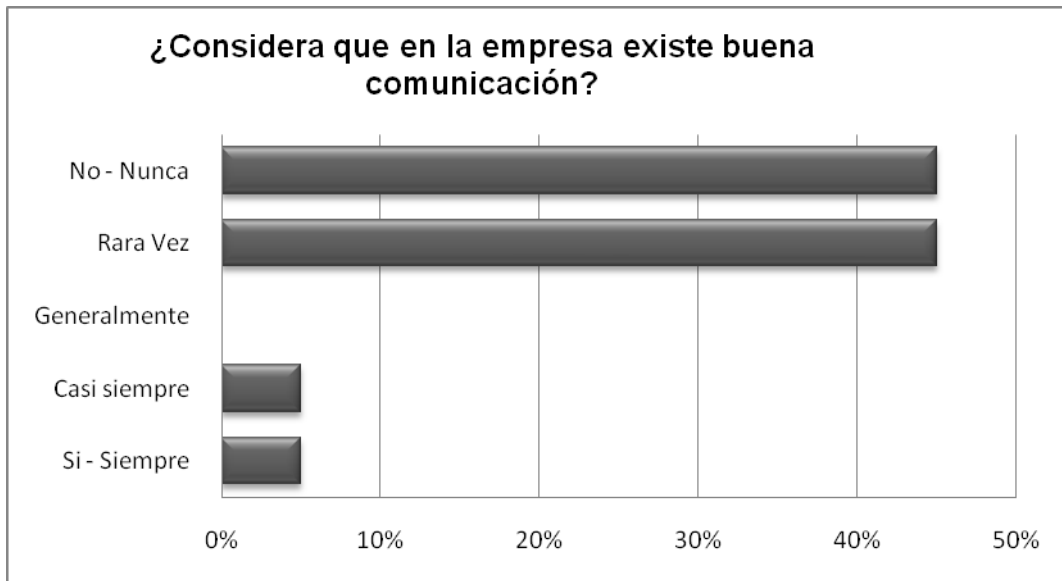
El 90% de la población considera que el trabajo que hacen con el jefe inmediato y compañeros es rara vez y nunca considerado un trabajo en equipo.

CUADRO No. 10

Pregunta: ¿Considera usted que en la empresa existe buena comunicación?

Opción	Porcentaje	Total
nunca /no	45%	9
rara vez	45%	9
generalmente	10%	2
casi siempre	0%	0
siempre /si	0%	0
	100%	20

Elaborado por: G.Guarderas



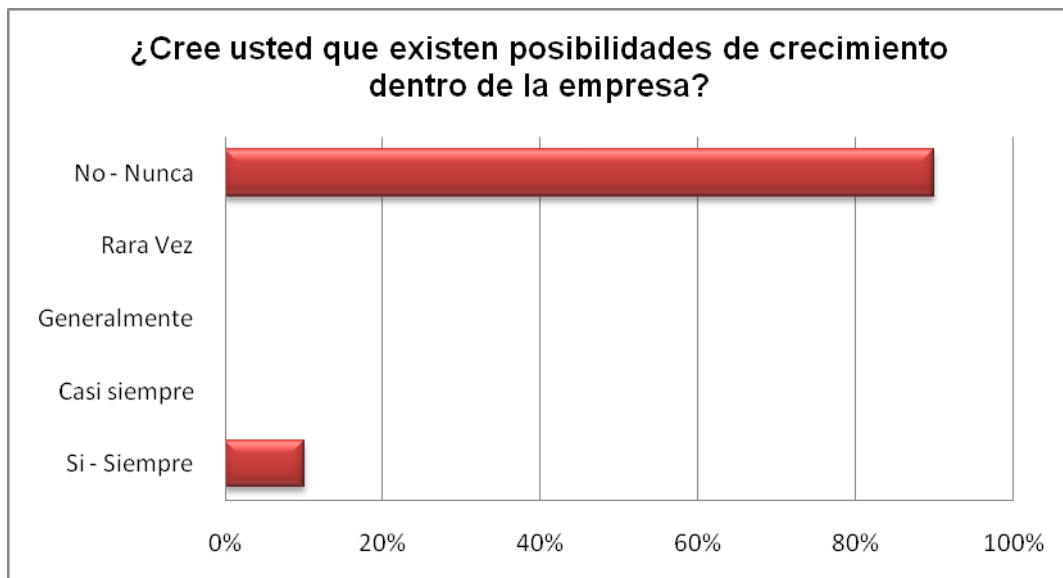
El 90% es decir 18 personas consideran que No existe buena comunicación en la organización.

CUADRO No. 11

Pregunta: ¿Cree usted que existen posibilidades de crecimiento en la empresa?

Opción	Porcentaje	Total
nunca /no	90%	18
rara vez	0%	0
generalmente	0%	0
casi siempre	0%	0
siempre /si	10%	2
	100%	20

Elaborado por: G.Guarderas



Elaborado por: G.Guarderas

La investigación nos muestra que las personas no creen que tendrán posibilidades de crecimiento dentro de la organización con un 90%.

3.6 Diagnóstico

Los resultados arrojados en la primera investigación que se llevó a cabo mediante entrevista al Gerente General y a Jefe de Recursos Humanos nos indican que no existe un proceso de reclutamiento y selección de personal, durante la entrevista indicaban no contar con manuales ni herramientas que permitan llevar un control de los procesos y conocer el desarrollo de las personas dentro de la organización. A pesar de que algunas personas ingresaron a laborar mediante éstos formatos, la satisfacción y la calidad no es la misma que si se cuenta con un manual que determine dicho proceso.

Con la segunda investigación se pudo identificar que el profesional de recursos humanos SI conoce los pasos de un correcto proceso de reclutamiento y selección de personal pero no lo lleva a la práctica, considera importante que ésta investigación contribuya con el desarrollo de la organización en cuanto a procesos de recursos humanos.

La investigación que se llevó a cabo sobre el clima laboral arroja resultados realmente importantes para tomar correctivos inmediatos dentro de la organización, la gente no se siente con un 90% a gusto trabajando en el lugar donde está, no siente apoyo de jefe, de los directivos, no tiene buena comunicación y no trabajan en equipo. Son indicadores que se deben tomar en cuenta para correctivos inmediatos.

CAPÍTULO IV

4 ANÁLISIS PARA EL DISEÑO DEL MANUAL DEL SUBSISTEMA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL BASADO EN COMPETENCIAS

4.1 Antecedentes

A lo largo de las investigaciones realizadas en las diferentes encuestas y entrevistas con cada uno de los trabajadores de Sinpet S.A., se ha podido identificar la falta de un manual que indique los pasos para obtener un proceso de selección adecuado y seguro que garantice la estabilidad, éxito y permanencia de los profesionales dentro de la organización.

Es estrictamente importante y urgente la creación de un manual que controle y permita llevar a cabo un proceso de selección de manera segura y con éxito.

La selección de personal es un subsistema muy importante del área de Recursos Humanos, ya que es preferible tener una vacante sin cubrir que una vacante mal ocupada, con éste manual se pretende evitar errores al seleccionar una persona que no va acorde a lo esperado con el cargo y con la organización, ahorrar tiempo e inversión a la persona y a la empresa.

Para el levantamiento de perfiles de todos los cargos que existen en la empresa y los que se espera crear, se tomará como guía matriz al Diccionario de Competencias de Martha Alles, ya que define de manera completa las competencias y su significado.

4.2 Gestión por Competencias

Hoy la fuerza de las organizaciones proviene de sus personas y el reto es, precisamente, formar e integrar un buen equipo de trabajo. En muchas ocasiones, el éxito o fracaso no reside en lo que percibe a simple vista en las organizaciones, sino en el conocimiento y aprovechamiento de las capacidades y habilidades de las personas para la consecución de los objetivos que la empresa haya fijado.²⁵

Las empresas que gestionen correctamente sus recursos humanos se beneficiarán de una ventaja competitiva para entrar en el nuevo milenio, pues el éxito de una organización se basa en la calidad y en la disposición de su equipo humano. Cuando mejor integrado esté el equipo y más se aprovechen las cualidades de cada uno de sus integrantes, más fuerte será la empresa. Esto es Gestión por Competencias.

²⁵ Ernest &Young Consultores. Manual del Director de Recursos Humanos. Gestión por Competencias, desde la página 3.

Las competencias son características individuales que se puedan medir de modo fiable y cuya relación con la actuación en el puesto de trabajo sea demostrable, así se puede hablar de dos tipos de competencias:

- Las competencias diferenciadoras: distinguen a un trabajador con actuación superior de un trabajador con actuación mediana
- Las competencias umbral o esenciales: son las necesarias para lograr una actuación media o mínimamente adecuada

Toda persona posee un conjunto de atributos y conocimientos, que pueden ser tanto adquiridos como innatos, y que definen sus competencias para realizar una actividad específica. Si se produce un ajuste entre las competencias de las personas y las requeridas para el puesto de trabajo, los resultados serán óptimos.

Lo que pretende mediante el enfoque de competencias es lograr una gestión de la empresa más ajustada al activo humano utilizando las características clave que tiene el personal actual y aquellas que hacen que, también un determinado puesto de trabajo se desarrolle más eficazmente.

En definitiva, el realizar un enfoque de gestión por competencias es implantar un nuevo estilo de dirección en la empresa para gestionar los recursos humanos integralmente, de una manera más efectiva en la organización.²⁶

4.3 Diccionario de Competencias para elaborar el Manual de Reclutamiento y Selección de Personal

La investigación realizada en la empresa Servicios Integrados Petroleros Sinpet S.A, ha arrojado resultados en los cuales se observa la falta de procesos de Recursos Humanos, el desperdicio de tiempo y dinero que genera el contratar una persona no acorde al puesto de trabajo.

No es sólo cuestión de estudios el perfil necesario para cubrir una vacante, en éste manual se mantendrá la idea que los actuales colaboradores y futuros profesionales que conformen la nómina de Sinpet, que cumplan con conocimientos, habilidades, tengan interés y buena actitud para formar parte del equipo humano.

²⁶ Ernest &Young Consultores. Manual del Director de Recursos Humanos. Gestión por Competencias, desde la página 18 a la 20.

Para analizar y llevar a cabo el proceso de reclutamiento y selección de personal por competencias se utilizará como guía al texto: “Dirección Estratégica de Recursos Humanos Gestión por Competencias: El Diccionario”. Editorial Granica 2002, Buenos Aires Argentina de Martha Alles.

4.4 Descripción y Análisis de Cargos

La consecuencia de ésta investigación es la integración de un equipo de trabajo que conseguirá alcanzar los objetivos a corto, mediano y largo plazo de manera efectiva. Para lograrlo, es necesario desarrollar el perfil de los puestos desde la perspectiva de las competencias. El modelo de dicho perfil incluye los siguientes pasos: ²⁷

- Definición del puesto
- Tareas y actividades principales
- Formación de base y experiencia requerida para su desempeño adecuado
- Competencias referidas a capacidades/habilidades

Una vez definidos los modelos, se identificarán las competencias clave en función de la estrategia de la empresa y del perfil objetivo deseado para las personas que la integran.

La descripción de puestos y de sus perfiles permitirá detectar los conocimientos, habilidades y capacidades necesarias para un desempeño adecuado o superior en el puesto de trabajo. Con esto como base, es posible implantar un mejor sistema de selección comparando las competencias requeridas para el puesto con aquellas con las que cuenta cada candidato.

²⁷ Ernest &Young Consultores. Manual del Director de Recursos Humanos. Gestión por Competencias, desde la página 16

4.5 Manual de Procedimientos para el Reclutamiento y Selección de Personal basado en Competencias para la empresa Servicios Integrados Petroleros Sinpet S.A.

4.5.1 Introducción

Servicios Integrados Petroleros Sinpet S.A., es una empresa que está creciendo a pasos agigantados en el mercado de hidrocarburos mediante la venta de dispensadores de combustible, sus principales proveedores y clientes vienen de comercializadoras que se rigen a normas internacionales de calidad y al identificar que dicha empresa, tiene alta rotación de personal, no cumple con estándares de seguridad adecuados, falta de personal comprometido y no posee un manual que regule, controle e identifique el proceso de selección de personal, se puede perder no sólo negocios sino cerrar puertas al crecimiento de la organización.

Es por ello que es de eficaz importancia la creación y utilización del manual de reclutamiento y selección de personal basado en competencias, para obtener claridad en los procesos, estándares de calidad y personal más comprometido con la organización y su crecimiento.

4.5.2 Objetivos

- ✓ Obtener mejora en los procesos de selección de personal.
- ✓ Menos desperdicio de tiempo y dinero en malas publicaciones.
- ✓ La vinculación de directivos y compromiso de todos los que conforman la organización.
- ✓ La toma de decisiones de forma objetiva y con criterios homogéneos.
- ✓ Personal más comprometido con los estándares de calidad en los procesos.
- ✓ Premiar los buenos resultados y objetivos cumplidos.
- ✓ Reducir la incertidumbre y chismes de pasillo del personal.

4.5.3 Base Legal

- ✓ Código laboral.
- ✓ Reglamento Interno.
- ✓ Reglamento de Salud y Seguridad Industrial.

4.5.4 Responsables del Proceso

- ✓ Gerente General
- ✓ Jefe de Recursos Humanos
- ✓ Ejecutivo de Selección de Personal

4.5.5 Formularios

- ✓ Requerimiento de personal (anexo 4)
- ✓ Formulario de documentación personal (anexo 5)
- ✓ Formato de referencias laborales (anexo 6)
- ✓ Solicitud de empleo
- ✓ Guía de entrevista (anexo 7)
- ✓ Actualización de Datos (anexo 8)

4.5.6 Políticas de Reclutamiento

- Todo proceso inicia con la necesidad de llenar una vacante.
- El proceso de reclutamiento podrá ser interno o externo.
- El reclutamiento interno se llevará a cabo mediante promoción.
- Las vacantes se enviarán por correo electrónico y se publicará en un lugar visible para todo el personal.
- La búsqueda externa se hará mediante publicación en un medio escrito de comunicación masiva.
- En el reclutamiento externo se tomará en cuenta a referidos del personal que ya labora dentro de la organización.

4.5.7 Políticas de Selección de Personal

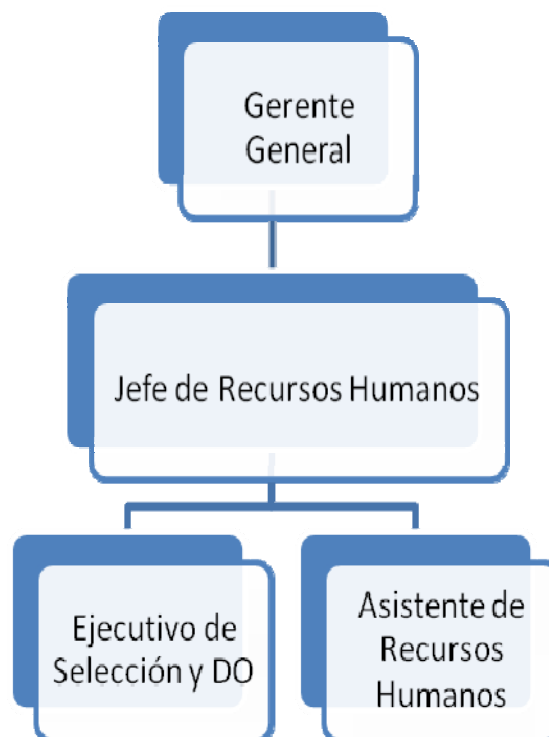
- El proceso de selección inicia al recopilar el mayor número de carpetas que cumplan con lo requerido en el reclutamiento.
- El profesional de recursos humanos es quien analiza las hojas de vida, realiza las entrevistas y comprueba datos y referencias.
- Las pruebas serán psicológicas y técnica.
- Se tomará como referencia un mínimo de 5 (cinco) candidatos EXCELENTES para la entrevista final.
- El dueño del proceso de selección es quien solicita llenar la vacante.

4.5.8 Políticas de Contratación e Inducción de Personal

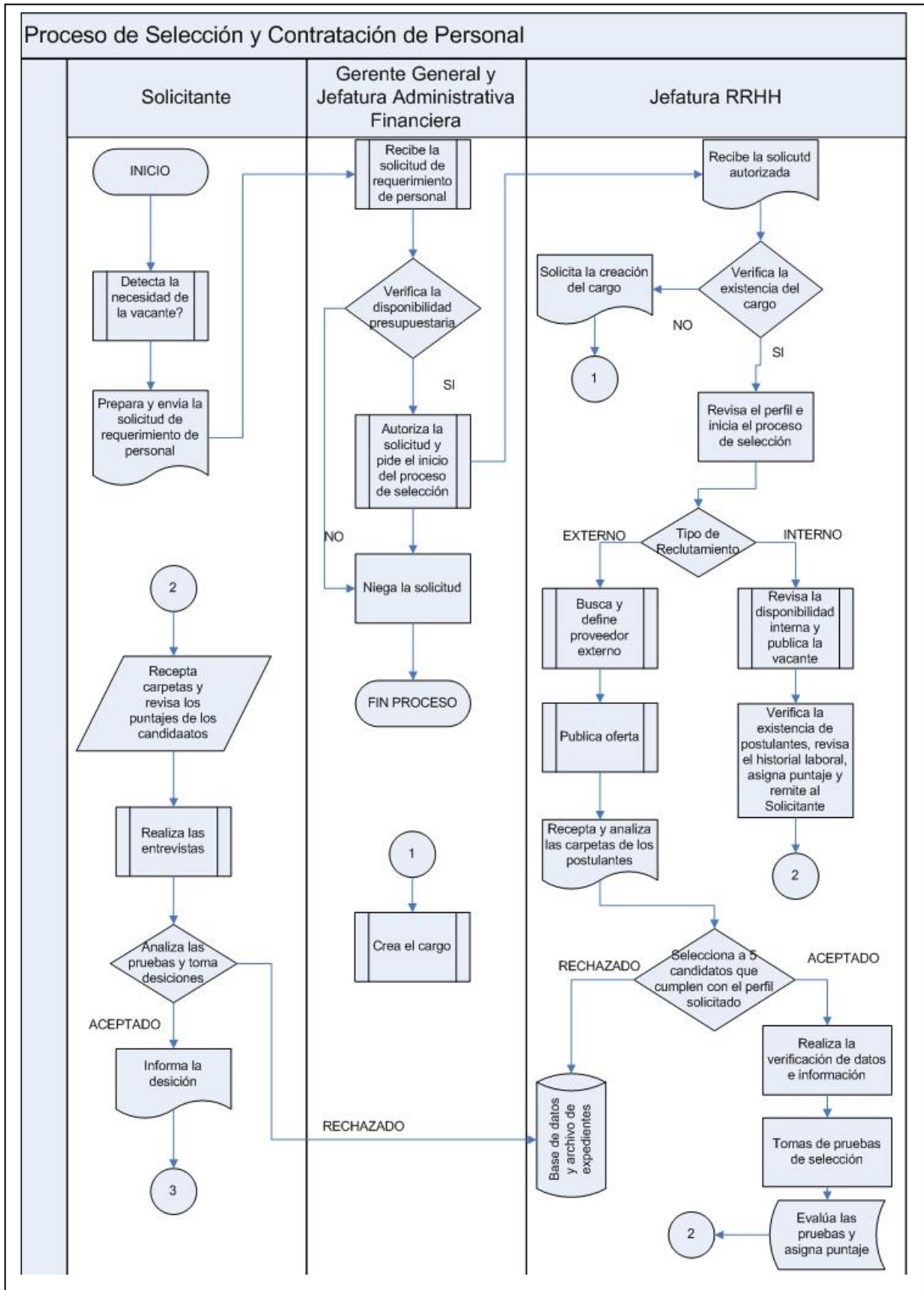
- Una vez identificado el candidato seleccionado, se le entrega la lista de documentos, y solicitud de exámenes pre-ocupacionales.
- El candidato seleccionado entregará todos los documentos y sus respaldos en un máximo de 3 (tres) días laborables.
- El candidato seleccionado tendrá un máximo de 15 días para incorporarse a trabajar en la organización.
- Al momento de entregar los documentos, el profesional de recursos humanos entregará su contrato de trabajo para la firma respectiva.
- Al momento de entregar los documentos, el profesional de recursos humanos entregará el cronograma de inducción, el mismo que no es negociable y se realiza antes de empezar en su nuevo cargo.
- Al momento de entregar los documentos, el profesional de recursos humanos entregará los uniformes y uso correcto de los mismos.
- Si se trata de personal del área técnica se le entregará los implementos de seguridad física (casco, guantes, botas, chaleco reflectivo, gafas, audífonos, máscara, arnés, overol, maleta).

4.5.9 Estructura Orgánica y Funcional del Área de Recursos Humanos

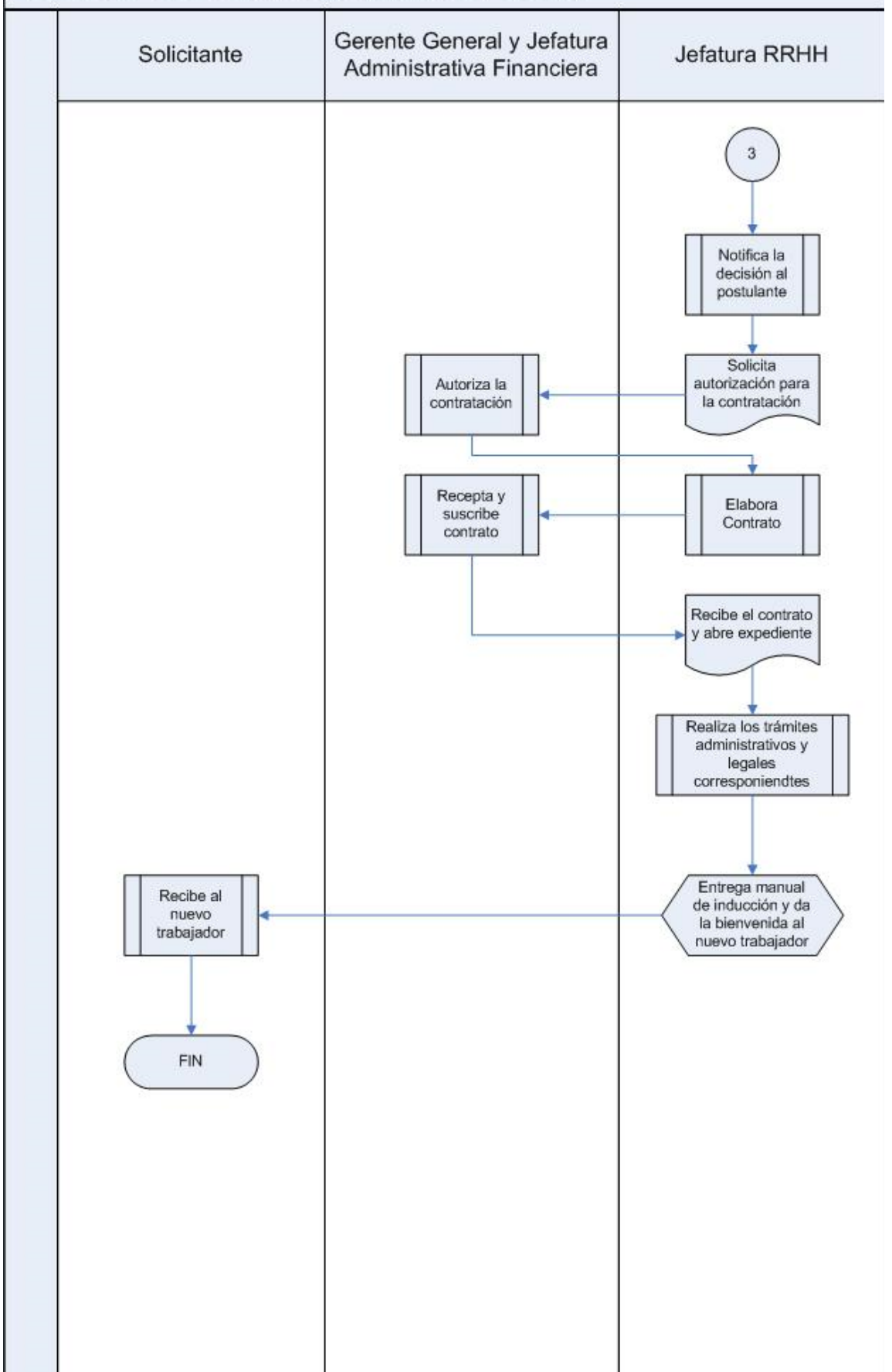
Es de vital importancia la creación de una nueva estructura del área de recursos humanos, ya que con ésta conformada por una sola persona encargándose de procesos operativos (descuentos, nomina, beneficios, eventos, etc) no se da importancia a procesos como son el de selección de personal idóneo para formar parte del equipo de trabajo de Sinpet S.A.



4.5.10 Flujograma del Proceso de Reclutamiento y Selección del Personal en la empresa Sinpet S.A.



Proceso de Selección y Contratación de Personal



4.5.11 Procedimiento de Reclutamiento y Selección de Personal

Reclutar y seleccionar personal	Analizar el puesto vacante	Reconocer la necesidad de cubrir la vacante
		Identificar el perfil y competencias del cargo
	Reclutar personal	Analizar si el cliente interno cumple con el perfil requerido para transferencia
		Enviar requerimientos de hojas de vida
		Seleccionar CV que cumplan con el perfil requerido
		Coordinar Entrevistas con candidatos
		Llevar a cabo la entrevista
		Pasar informe de entrevista a jefe inmediato del cargo vacante
		Coordinar entrevistas con candidatos seleccionados por el jefe inmediato del cargo vacante
		Recibir informe final
	Contratar personal	Llamar a candidato seleccionado, que cumple con el perfil requerido
		Coordinar cronograma de inducción
		Presentar al personal el ingreso de la nueva persona
		Entregar al candidato información de la empresa, como las políticas, horarios, etc
		Elaborar contrato establecido
Entregarle carta de apertura de cuenta		
Entregarle uniformes o solicitar talla para mandar a elaborar		

4.5.12 Descripción de Funciones, Cargos y Perfiles

A continuación se detalla el levantamiento de información de los cargos de la empresa Sinpet S.A

Elaborado Por: Recursos Humanos	DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES DE CARGOS Y PERFILES	
Fecha: 27/09/2010		
Página 71 de 114		

DATOS GENERALES DEL CARGO

NOMBRE DEL CARGO:	AUXILIAR DE LIMPIEZA y SERVICIOS GENERALES
DEPARTAMENTO:	Administración
ÁREA:	Administrativa
REPORTA A:	Jefe Administrativa
SUPERVISA A:	N/A

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

OBJETIVO GENERAL:

Responsable por mantener una buena imagen física de la empresa, de tal forma que se observe limpieza en todos los espacios físicos de la Compañía. Adicionalmente apoyará en compras de suministros de limpieza, cafetería y realización de eventos internos que celebre la Compañía.

ORGANIGRAMA:



DESCRIPCIÓN FUNCIONAL

- Velar por las necesidades inmediatas del personal y clientes (ofrecer café, agua aromáticas, agua fría)
- Recoger la basura de todos los escritorios y áreas de la empresa.
- Barrer y limpiar constantemente los baños, garages, escritorios, muebles y accesorios de los puestos de trabajo de la empresa.
- Administrar y comunicar oportunamente a la Jefe Adm. y/o RH, los suministros necesarios para el aseo y limpieza de las oficinas.
- Proporcionar refrigerios, bocaditos, aguas y café en las reuniones, cuando se solicite.
- Dar soporte estrictamente emergente en casos puntuales de mensajería (certificación de cheques, cobros).
- Mostrar disposición en cualquier momento, para atender a clientes que se encuentran dentro de las instalaciones de la empresa.
- Recibir la orden de gerencia o jefe inmediato, realizar la actividad con responsabilidad
- Velar por el aseo y buen funcionamiento de las instalaciones, baños, cafetería de la empresa
- Brindar apoyo a las actividades administrativas y de recursos humanos

PERFIL REQUERIDO:

Datos Generales

Edad:	25-35
Estado Civil:	Indistinto
Sexo:	Indistinto
Nacionalidad:	Indistinto
Disponibilidad para viajar:	N/A
Disponibilidad de Horario:	Horario de oficina (08:00 a 17:00)

Requisitos Mínimos

- Bachiller técnico o estudiante de últimos años en Administración de empresas o afines
- Manejo de paquetes utilitarios básicos de computación
- Excelentes relaciones interpersonales

Experiencia

- Un año en funciones y responsabilidades similares.

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES REQUERIDAS PARA EL CARGO

- Compromiso con la Misión Organizacional
- Orientación hacia la satisfacción del cliente

COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES REQUERIDAS PARA EL CARGO

- Integridad
- Administración de Recursos
- Capacidad para planificar y priorizar
- Comunicación efectiva

DATOS GENERALES DEL CARGO

NOMBRE DEL CARGO:	AUXILIAR DE BODEGA – ALMACÉN
DEPARTAMENTO:	Administración
ÁREA:	Administrativa
REPORTA A:	Jefe Administrativa
SUPERVISA A:	N/A

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

OBJETIVO GENERAL:

Responsable de la existencia de materiales, facilita las labores operativas mediante la provisión y entrega ágil de los materiales y herramientas solicitadas

ORGANIGRAMA:



DESCRIPCIÓN FUNCIONAL

- Mantener actualizado el inventario físico
- Mantener un registro actualizado de lo existente en bodega
- Entregar informes periódicos a jefe inmediato sobre lo existente y necesario en la bodega
- Recibir y despachar equipos, materiales y herramientas según el trabajo a realizarse
- Entregar informes de inventario al área financiera
- Llevar un registro de los materiales en stock

PERFIL REQUERIDO

Datos Generales

Edad: 25-35

Estado Civil: Indistinto

Sexo: Masculino

Nacionalidad: Indistinto

Disponibilidad para viajar: SI

Disponibilidad de Horario: Horario de oficina (08:00 a 17:00) Ocasionalmente: horario de cliente.

Requisitos Mínimos

- Bachiller técnico o estudiante de últimos años en Administración de empresas o afines
- Conocimiento de las carreteras de la ciudad
- Conocimiento en electricidad, mantenimiento de equipos, manejo de inventarios.
- Manejo de paquetes utilitarios básicos de computación

Experiencia

- Un año en funciones y responsabilidades similares.

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES REQUERIDAS PARA EL CARGO

- Compromiso con la Misión Organizacional
- Orientación hacia la satisfacción del cliente

COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES REQUERIDAS PARA EL CARGO

- Integridad
- Administración de Recursos
- Capacidad para planificar y priorizar
- Comunicación efectiva

DATOS GENERALES DEL CARGO

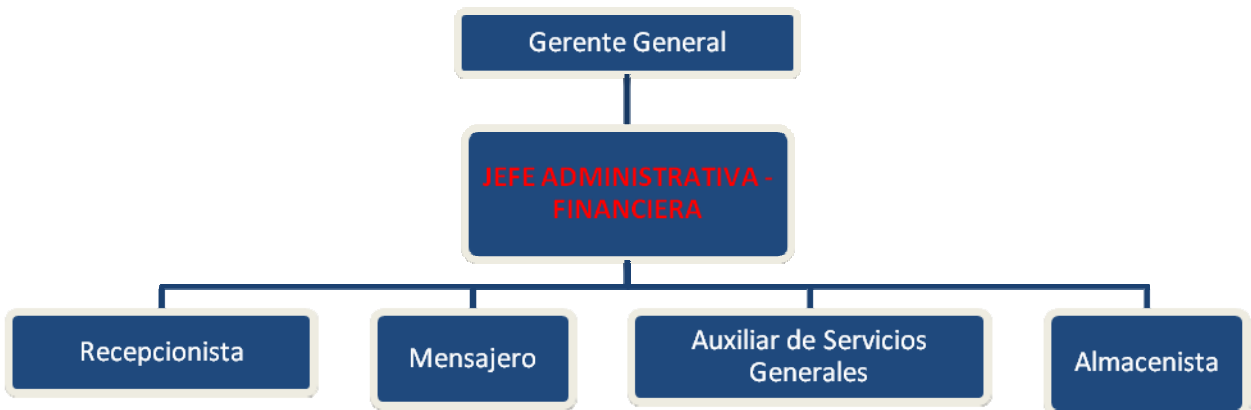
NOMBRE DEL CARGO:	JEFE ADMINISTRATIVO -FINANCIERO
DEPARTAMENTO:	Administración
ÁREA:	Administrativa
REPORTA A:	Gerente General
SUPERVISA A:	Almacenista, Recepcionista, Mensajero, Auxiliar de Servicios Generales

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

OBJETIVO GENERAL:

Responsable por el control y operación de las áreas administrativas, garantizando el soporte adecuado en todos los departamentos de la empresa.

ORGANIGRAMA:



DESCRIPCIÓN FUNCIONAL

SERVICIOS GENERALES

- Planificar y organizar las actividades del personal bajo su supervisión.
- Administrar los bienes muebles de la empresa, autorizar traslados y mantenimiento de los mismos.
- Administrar el mantenimiento de las oficinas de Sinpetsa
- Revisar y aprobar las facturas y/o pagos necesarios
- Controlar mensualmente los gastos administrativos vs. el presupuesto del departamento
- Actualizar, controlar y aprobar el tarifario de gastos administrativos
- Controlar y aprobar los pagos por concepto de impuestos prediales, patentes, bomberos, etc

COMPRAS DE BIENES Y SERVICIOS

- Aprobar solicitudes de cheques y transferencias por concepto de pago a proveedores
- Autorizar gastos administrativos
- Cotizar presupuestos con proveedores de servicios
- Aprobar el presupuesto de suministros de oficina y autorizar la compra de los mismos.
- Autorizar y coordinar la compra de celulares y computadores y el mantenimiento de los mismos.
- Aprobar cualquier cambio administrativo que requiera la oficina

ADMINISTRATIVOS Y DE CONTROL

- Coordinar con Gerente General la publicidad de la empresa en los diferentes medios de comunicación.
- Apoyar elaboración de eventos corporativos
- Elaborar el presupuesto del departamento.
- Elaborar informes sobre procesos a su cargo
- Coordinar reuniones periódicas para analizar el desempeño del personal a su cargo
- Otras, que en el ámbito de sus responsabilidades, le sean asignadas por el Gerente General.

PERFIL REQUERIDO

Datos Generales

Edad:	25-35
Estado Civil:	Indistinto
Sexo:	Indistinto
Nacionalidad:	Indistinto
Disponibilidad para viajar:	N/A
Disponibilidad de Horario:	Horario de oficina (08:00 a 17:00)

Requisitos Mínimos

- Profesional en administración de empresas, contabilidad, auditoría, finanzas o afines
 - Conocimiento y experiencia en Administración.
 - Manejo de paquetes utilitarios básicos de computación
 - Conocimiento del funcionamiento del sistema contable Siigo
- Experiencia

Cinco años en funciones y responsabilidades similares.

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES REQUERIDAS PARA EL CARGO

- Compromiso con la Misión Organizacional
- Liderazgo
- Desarrolla Competitividad
- Forja el trabajo en equipo y las relaciones
- Desarrollo de la Gente

COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES REQUERIDAS PARA EL CARGO

- Innovación
- Integridad
- Construcción de Relaciones
- Pensamiento Estratégico
- Pensamiento Analítico
- Toma de decisiones
- Administración de Recursos
- Capacidad para resolver problemas

- Capacidad para planificar y priorizar
- Capacidad para influir
- Comunicación efectiva

DATOS GENERALES DEL CARGO

NOMBRE DEL CARGO:	MENSAJERO
DEPARTAMENTO:	Administración
ÁREA:	Administrativa
REPORTA A:	Jefe Administrativa
SUPERVISA A:	N/A

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

OBJETIVO GENERAL:

Responsable de la entrega eficiente de correspondencia, documentos y valores emitidos y/o generados por la empresa a clientes proveedores, bancos, entre otros.. Eventualmente ejecuta labores de apoyo administrativo requeridas.

ORGANIGRAMA:



DESCRIPCIÓN FUNCIONAL

- Retirar y enviar correspondencia interna y externa
- Realizar trámites bancarios de la empresa requeridos por el personal autorizado.
- Realizar los cobros a clientes a favor de la empresa y en coordinación con cobranza.
- Efectuar pagos regulares y/o trámites en entidades públicas requeridos
- Entregar y receptor productos de clientes de fácil transporte.
- Entregar correspondencia y/o documentos generados en la empresa a diversas instituciones.
- Dar soporte emergente a bodega en la recepción y despacho de mercadería.
- Dar soporte emergente en el mantenimiento de oficinas.

- Atender requerimientos personales de los empleados de la empresa, siempre que éstos no interfieran en el trabajo y de acuerdo a las políticas establecidas.
- Mostrar la disposición en cualquier momento, para atender a los clientes que se encuentran dentro de las instalaciones de la empresa.
- Retirar y enviar paquetes o documentos en el terminal aéreo o terrestre

PERFIL REQUERIDO

Datos Generales

Edad:	18-28
Estado Civil:	Indistinto
Sexo:	Masculino
Nacionalidad:	Indistinto
Disponibilidad para viajar:	N/A
Disponibilidad de Horario:	Horario de oficina (08:00 a 17:00)

Requisitos Mínimos

- Bachiller en humanidades modernas
- Conocimientos básicos de contabilidad vigentes en el país
- Manejo de vehículo, moto, camiones.
- Conocimiento de rutas dentro y fuera de la ciudad

Experiencia

- Un año en funciones y responsabilidades similares.

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES REQUERIDAS PARA EL CARGO

- Trabajo bajo presión
- Compromiso con la Misión Organizacional
- Orientación hacia la satisfacción del cliente

COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES REQUERIDAS PARA EL CARGO

- Adaptabilidad

- Integridad
- Administración de Recursos
- Capacidad para planificar y priorizar
- Comunicación efectiva

DATOS GENERALES DEL CARGO

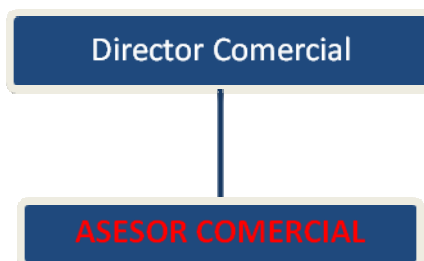
NOMBRE DEL CARGO:	ASESOR COMERCIAL
DEPARTAMENTO:	Comercial
ÁREA:	Comercial
REPORTA A:	Gerente General
SUPERVISA A:	N/A

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

OBJETIVO GENERAL:

Responsable por la planificación, coordinación y supervisión de la comercialización de productos y servicios. Responsable de la negociación y atención directa con los clientes con el objetivo de asegurar y mejorar la relación con los mismos.

ORGANIGRAMA:



DESCRIPCIÓN FUNCIONAL

COMERCIALIZACION DE PRODUCTOS Y SERVICIOS, NEGOCIACION Y APERTURA DE MERCADO

- Visitar y ofrecer los productos en las diferentes estaciones de servicio del país.
- Elaborar y presentar informe mensual de gestión al jefe inmediato
- Coordinar y liderar las estrategias de comercialización aprobadas por la Gerencia General, para mantener e incrementar el número de clientes

- Definir y presentar las estrategias de venta a Director Comercial, para incrementar la rentabilidad, así como alianzas y apertura de nuevos mercados a nivel nacional.
- Atender los diferentes requerimientos de las estaciones de servicio, como: solicitudes de crédito, anticipos, reestructuración de deudas, descuentos en las liquidaciones, mantenimiento, servicios, entre otros.
- Determinar negocios nuevos y/o alcanzar estrategias, con el fin de aumentar los servicios que puede ofrecer la compañía.
- Determinar con Director Comercial las políticas a ser adoptadas en cuanto a créditos y descuentos, los términos en los cuales se negociarán los contratos de comercialización.
- Supervisar y controlar el monitoreo de las estrategias que aplica la competencia en el mercado.
- Visitar cada estación de servicio del país y ofertar nuestros productos
- Ingresar a diario a la página de Compras Públicas para asegurar la participación y venta de nuestros productos.
- Realizar visitas a las estaciones de servicio dentro y fuera de la ciudad para asegurar una atención personalizada a los mismos
- Elaboración de contratos de comercialización, ejecución de garantías por incumplimiento de contrato, legalización de garantías y documentación de créditos
- Elaborar y presentar periódicamente un informe consolidado de novedades de ventas, créditos otorgados y cumplimiento de los mismos a Jefe Inmediato.

RECUPERACIÓN DE CARTERA

- Mantener un control de los descuentos y productos otorgados a los clientes, así como la suspensión de los mismos
- Efectuar un seguimiento a la conciliación con el área de cuentas por cobrar.
- Mantener reuniones periódicas con Asistente de Cobranzas para reducir cuentas impagas
- Efectuar la recuperación de cartera y seguimiento de cuentas impagas
- Contactar al cliente, al momento que se identifique algún tipo de incumplimiento o insatisfacción, y coordinar con éste la definición de una solución de fondo que permita satisfacer su necesidad de las partes.

PERFIL REQUERIDO

Datos Generales

Edad:	25-35
Estado Civil:	Indistinto
Sexo:	Indistinto
Nacionalidad:	Indistinto
Disponibilidad para viajar:	SI
Disponibilidad de Horario:	Horario de oficina (08:00 a 17:00). Ocasionalmente: horario de cliente.

Requisitos Mínimos

- Profesional Ingeniería Comercial, marketing, Administración de empresas o afines
- Conocimiento y experiencia en Ventas, Negociación y Manejo de clientes difíciles
- Manejo de paquetes utilitarios básicos de computación

Experiencia

Tres años en funciones y responsabilidades similares.

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES REQUERIDAS PARA EL CARGO

- Compromiso con la Misión Organizacional
- Liderazgo
- Creatividad
- Desarrolla Competitividad
- Orientación hacia la satisfacción del cliente

COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES REQUERIDAS PARA EL CARGO

- Integridad
- Innovación
- Pensamiento Estratégico
- Construcción de Relaciones
- Toma de Decisiones
- Administración de Recursos
- Capacidad para resolver problemas
- Capacidad para planificar y priorizar

- Comunicación efectiva

DATOS GENERALES DEL CARGO

NOMBRE DEL CARGO:	DIRECTOR COMERCIAL
DEPARTAMENTO:	Comercial
ÁREA:	Comercial
REPORTA A:	Gerente General
SUPERVISA A:	Asesor Comercial

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

OBJETIVO GENERAL:

Responsable por supervisar, maximizar y lograr el cumplimiento de presupuestos de ventas de la empresa, mediante el estudio permanente del mercado y diseñando nuevas estrategias para superar objetivos propuestos.

ORGANIGRAMA:



DESCRIPCIÓN FUNCIONAL

- Planificar cronograma de visitas semanales con el grupo de trabajo
- Elaborar presupuestos de ventas trimestrales
- Presentar resultados periódicos del cumplimiento y sobre cumplimiento de ventas
- Planificar, organizar, dirigir, programar y controlar las actividades del departamento
- Realizar visitas periódicas a sucursales
- Brindar asesoría personalizada a clientes
- Llevar un control del inventario y mercadería para ventas
- Velar por el cumplimiento de actividades programadas
- Llevar un control de clientes y asesores comerciales
- Elaborar reporte mensual de trabajos realizados a Gerencia General
- Apoyar eventos corporativos

PERFIL REQUERIDO

Datos Generales

Edad: 30-40

Estado Civil: Indistinto

Sexo: Indistinto

Nacionalidad: Indistinto

Disponibilidad para viajar: SI

Disponibilidad de Horario: Horario de oficina (08:00 a 17:00). Ocasionalmente: horario de cliente.

Requisitos Mínimos

- Profesional Ing comercial, administración de empresas, marketing o afines
- Conocimiento en técnicas de ventas, elaboración de presupuestos, manejo de personal
- Manejo de paquetes utilitarios básicos de computación

Experiencia

Tres años en funciones y responsabilidades similares.

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES REQUERIDAS PARA EL CARGO

- Compromiso con la Misión Organizacional
- Liderazgo
- Desarrolla Competitividad
- Orientación hacia la satisfacción del cliente
- Forja el trabajo en equipo y las relaciones
- Relaciones Interdepartamentales
- Creatividad
- Rentabilidad Empresarial
- Desarrollo de la Gente
- Responsabilidad Social

COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES REQUERIDAS PARA EL CARGO

- Innovación
- Integridad

- Construcción de Relaciones
- Pensamiento Estratégico
- Pensamiento Analítico
- Toma de decisiones
- Administración de Recursos
- Capacidad para resolver problemas
- Capacidad para planificar y priorizar
- Capacidad para influir
- Comunicación efectiva

DATOS GENERALES DEL CARGO

NOMBRE DEL CARGO:	ASISTENTE DE COBRANZAS
DEPARTAMENTO:	Contabilidad
ÁREA:	Administrativa- Financiera
REPORTA A:	Contador General
SUPERVISA A:	N/A

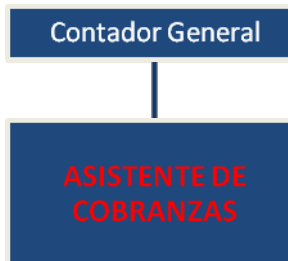
DESCRIPCIÓN DEL CARGO

OBJETIVO GENERAL:

Responsable de la recuperación de cuentas por cobrar, facturación de bienes de productos y servicios, préstamos otorgados, anticipos, descuentos y convenios, a fin de que se cumplan con los términos, establecidos.

Elabora reportes y análisis de las cobranzas efectuadas.

ORGANIGRAMA:



DESCRIPCIÓN FUNCIONAL

- Recuperación personalizada de cuentas por cobrar
- Brindar atención a clientes internos y externos sobre la cartera
- Mantener actualizado los documentos y contratos en custodia
- Revisar guías de remisión para facturar
- Mantener actualizada la base de Cuentas por cobrar
- Mantener reuniones periódicas con el área comercial, Gerencia General para la recuperación de cartera
- Entregar reportes y saldos actualizados a Gerencia General
- Confirmar pago con clientes y asignar ruta de cobrador
- Asignar el banco para el depósito y registro del pago
- Coordinar la entrega a los demás departamentos, de la información necesaria para que realicen las conciliaciones respectivas
- Preparar el informe para la reunión semanal con comerciales y administración
- Solicitar, revisar y coordinar la entrega de información de los clientes para otorgar un crédito
- Registrar los movimientos y descargar valores pendientes de cada cliente
- Designar el retiro del banco para pago a proveedores nacionales y del exterior
- Otras, que en el ámbito de sus responsabilidades, le sean asignadas por el Contador General y/o Gerente General.

PERFIL REQUERIDO

Datos Generales

Edad:	20-30
Estado Civil:	Indistinto
Sexo:	Indistinto
Nacionalidad:	Indistinto
Disponibilidad para viajar:	N/A
Disponibilidad de Horario:	Horario de oficina (08:00 a 17:00)

Requisitos Mínimos

- Bachiller CBA o administración
- Estudiantes últimos años de administración de empresas, contabilidad, auditoría, finanzas o afines

- Conocimiento y experiencia en Contabilidad y Administración.
- Manejo de paquetes utilitarios básicos de computación
- Manejo de sistema contable Siigo

Experiencia

Dos años en funciones y responsabilidades similares.

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES REQUERIDAS PARA EL CARGO

- Compromiso con la Misión Organizacional
- Creatividad
- Orientación hacia la satisfacción del cliente

COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES REQUERIDAS PARA EL CARGO

- Adaptabilidad
- Innovación
- Integridad
- Pensamiento Estratégico
- Toma de Decisiones
- Administración de Recursos
- Capacidad para resolver problemas
- Capacidad para planificar y priorizar
- Comunicación efectiva

DATOS GENERALES DEL CARGO

NOMBRE DEL CARGO:	ASISTENTE DE CONTABILIDAD
DEPARTAMENTO:	Contabilidad
ÁREA:	Administrativa- Financiera
REPORTA A:	Contador General
SUPERVISA A:	N/A

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

OBJETIVO GENERAL:

Ayudar en el departamento de contabilidad a revisar y entregar información contable a los clientes internos y externos

ORGANIGRAMA:



DESCRIPCIÓN FUNCIONAL

- Atender los requerimientos de información contable de clientes internos y externos
- Colaborar en la realización de los estados financieros
- Monitorear el cumplimiento de leyes de contabilidad y tributaria
- Colaborar en la realización del inventario de productos
- Realizar anexos de cuentas contables
- Verificar los saldos contables en los sistemas internos
- Asistir al personal de las distintas áreas en temas de tributación
- Elaborar conciliaciones bancarias
- Otras, que en el ámbito de sus responsabilidades, le sean asignadas por el Contador General y/o Gerente General.

PERFIL REQUERIDO

Datos Generales

Edad:	20-30
Estado Civil:	Indistinto
Sexo:	Indistinto
Nacionalidad:	Indistinto
Disponibilidad para viajar:	N/A
Disponibilidad de Horario:	Horario de oficina (08:00 a 17:00)

Requisitos Mínimos

- Bachiller CBA
- Estudiantes últimos años de contabilidad, auditoría, finanzas o afines
- Conocimiento y experiencia en Contabilidad y Administración.
- Manejo de paquetes utilitarios básicos de computación
- Manejo de sistema contable Siigo

Experiencia

Dos años en funciones y responsabilidades similares.

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES REQUERIDAS PARA EL CARGO

- Compromiso con la Misión Organizacional
- Orientación hacia la satisfacción del cliente

COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES REQUERIDAS PARA EL CARGO

- Integridad
- Pensamiento Estratégico
- Toma de Decisiones
- Administración de Recursos
- Capacidad para resolver problemas
- Capacidad para planificar y priorizar
- Comunicación efectiva

DATOS GENERALES DEL CARGO

NOMBRE DEL CARGO:	CONTADOR GENERAL
DEPARTAMENTO:	Contabilidad
ÁREA:	Administrativa- Financiera
REPORTA A:	Gerencia Administrativa-Financiera
SUPERVISA A:	Subcontador /Asistente de Contabilidad/Asistente de Cobranzas

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

OBJETIVO GENERAL:

Es responsable de la planificación, dirección, supervisión y control de las operaciones contables de la empresa, velando por mantener actualizados sus estados financieros, y cumplir con las obligaciones tributarias y las disposiciones legales emitidas por los organismos de control.

ORGANIGRAMA:



DESCRIPCIÓN FUNCIONAL

- Planificar, organizar, dirigir, programar y controlar las actividades del departamento
- Emitir estados financieros oportunos, confiables y de acuerdo a los principios de contabilidad generalmente aceptados y otras disposiciones vigentes.
- Supervisar, evaluar y controlar la emisión de órdenes de pago.
- Revisar reportes o estados financieros y demás documentos contables resultados de la gestión
- Revisar conciliaciones bancarias y declaraciones de impuestos
- Analizar saldos de cuentas contables de años anteriores requerido por organismos financieros de control
- Desarrollar e implantar la nueva estructura contable y procedimientos de control que fortalezcan la actividad económica de la empresa
- Diseño e implantación de reportes gerenciales que faciliten la interpretación correcta de la información contable financiera.
- Atender requerimientos de información de organismos de control externo a la compañía, como la SRI, Superintendencia de Compañías, Bancos, etc.
- Asistir y participar en reuniones convocadas con ideas y sugerencia de soluciones a los programas de control económico de la empresa.
- Mantener reuniones periódicas con el personal a su cargo para delegar y controlar cumplimiento de objetivos del departamento
- Cumplir y hacer cumplir las normas, procedimientos y demás disposiciones regulatorias para el manejo económico y control de la empresa
- Firmar las declaraciones mensuales y anuales de impuestos y estados financieros para presentar a organismos de control.
- Otras, que en el ámbito de sus responsabilidades, le sean asignadas por el Gerente Financiero, Gerente General y/o Accionistas.

PERFIL REQUERIDO

Datos Generales

Edad:	25-35
Estado Civil:	Indistinto
Sexo:	Indistinto
Nacionalidad:	Indistinto
Disponibilidad para viajar:	N/A

Disponibilidad de Horario: Horario de oficina (08:00 a 17:00)

Requisitos Mínimos

- Profesional CPA, Ingeniería en Finanzas o Economía
- Registro actualizado del Colegio de Contadores
- Conocimiento y experiencia en Contabilidad y Administración.
- Manejo de paquetes utilitarios básicos de computación
- Manejo de sistema contable Siigo

Experiencia

Cinco años en funciones y responsabilidades similares.

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES REQUERIDAS PARA EL CARGO

- Compromiso con la Misión Organizacional
- Liderazgo
- Orientación hacia la satisfacción del cliente

COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES REQUERIDAS PARA EL CARGO

- Integridad
- Pensamiento Estratégico
- Toma de Decisiones
- Administración de Recursos
- Capacidad para resolver problemas
- Capacidad para planificar y priorizar
- Comunicación efectiva

DATOS GENERALES DEL CARGO

NOMBRE DEL CARGO:	JEFE DE SERVICIO TÉCNICO
DEPARTAMENTO:	Técnico
ÁREA:	Servicio Técnico y mantenimiento
REPORTA A:	Gerente General
SUPERVISA A:	Técnico de Mantenimiento

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

OBJETIVO GENERAL:

Responsable de brindar soporte post venta de equipos de marca Gilbarco, Veeder Root, Evolution, Red Jacket, y de todos los equipos suministrados por la empresa, a demás de brindar asesoría de calidad para montajes y remodelaciones requeridos.

ORGANIGRAMA:



DESCRIPCIÓN FUNCIONAL

- Planificar cronograma de actividades semanales con el grupo de trabajo
- Planificar correctamente los servicios solicitados
- Planificar, organizar, dirigir, programar y controlar las actividades del departamento
- Realizar visitas de campo para planificar proyectos
- Brindar asesoría personalizada a clientes
- Llevar un control de las ordenes de servicio para facturación
- Velar por el cumplimiento de actividades programadas
- Llevar un control de clientes y trabajo de técnicos de sucursales

- Elaborar reporte mensual de trabajos realizados a Gerencia General
- Apoyar eventos corporativos

PERFIL REQUERIDO

Datos Generales

Edad:	25-35
Estado Civil:	Indistinto
Sexo:	Masculino
Nacionalidad:	Indistinto
Disponibilidad para viajar:	SI
Disponibilidad de Horario:	Horario de oficina (08:00 a 17:00). Ocasionalmente: horario de cliente.

Requisitos Mínimos

- Profesional electrónico, mecánico, eléctrico de control y automatización
- Conocimiento de las carreteras de la ciudad
- Conocimiento Electricidad, Mantenimiento de Equipos
- Manejo de paquetes utilitarios básicos de computación

Experiencia

Tres años en funciones y responsabilidades similares.

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES REQUERIDAS PARA EL CARGO

- Compromiso con la Misión Organizacional
- Liderazgo
- Desarrolla Competitividad
- Orientación hacia la satisfacción del cliente
- Forja el trabajo en equipo y las relaciones
- Relaciones Interdepartamentales
- Creatividad

- Desarrollo de la Gente

COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES REQUERIDAS PARA EL CARGO

- Innovación
- Integridad
- Construcción de Relaciones
- Pensamiento Estratégico
- Pensamiento Analítico
- Toma de decisiones
- Administración de Recursos
- Capacidad para resolver problemas
- Capacidad para planificar y priorizar
- Capacidad para influir
- Comunicación efectiva

DATOS GENERALES DEL CARGO

NOMBRE DEL CARGO:	TÉCNICO DE MANTENIMIENTO
DEPARTAMENTO:	Técnico
ÁREA:	Servicio Técnico y mantenimiento
REPORTA A:	Gerente Técnico
SUPERVISA A:	N/A

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

OBJETIVO GENERAL:

Responsable de brindar soporte correctivo y post venta de equipos de marca Gilbarco, Veeder Root, Evolution, Red Jacket en las Estaciones de Servicio a nivel nacional.

ORGANIGRAMA:



DESCRIPCIÓN FUNCIONAL

- Elaborar cronograma de actividades semanales con el grupo de trabajo
- Hacer mantenimiento correctivo de equipos de combustible y equipos de monitoreo de tanques
- Hacer mantenimiento preventivo de equipos de combustible y equipos de monitoreo de tanques
- Hacer la instalación y montaje de equipos de combustible y equipos de monitoreo de tanques
- Elaborar reporte mensual de trabajos realizados a Jefe Inmediato
- Apoyar eventos corporativos

PERFIL REQUERIDO

Datos Generales

Edad:	25-35
Estado Civil:	Indistinto
Sexo:	Masculino
Nacionalidad:	Indistinto
Disponibilidad para viajar:	SI
Disponibilidad de Horario:	Horario de oficina (08:00 a 17:00). Ocasionalmente: horario de cliente.

Requisitos Mínimos

- Profesional electrónico, mecánico, eléctrico de control y automatización
- Conocimiento de las carreteras de la ciudad
- Conocimiento Electricidad, Mantenimiento de Equipos
- Manejo de paquetes utilitarios básicos de computación

Experiencia

Tres años en funciones y responsabilidades similares.

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES REQUERIDAS PARA EL CARGO

- Compromiso con la Misión Organizacional
- Orientación hacia la satisfacción del cliente
- Forja el trabajo en equipo y las relaciones
- Rentabilidad Empresarial
- Responsabilidad Social

COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES REQUERIDAS PARA EL CARGO

- Integridad
- Pensamiento Analítico
- Administración de Recursos
- Capacidad para resolver problemas
- Capacidad para planificar y priorizar

- Comunicación efectiva

DATOS GENERALES DEL CARGO

NOMBRE DEL CARGO:	JEFE DE RECURSOS HUMANOS
DEPARTAMENTO:	Recursos Humanos
ÁREA:	Administrativa
REPORTA A:	Gerente General
SUPERVISA A:	Asistente de Recursos Humanos

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

OBJETIVO_GENERAL

Responsable de crear, mantener y desarrollar personal idóneo con habilidades para conseguir los objetivos y metas de la organización y el desarrollo de objetivos individuales. Velar por el cumplimiento de las políticas, planes, programas y procedimientos concordantes con la legislación laboral vigente. Propiciar las herramientas y un ambiente de trabajo adecuado para lograr una mayor producción en cantidad y calidad con los colaboradores.

ORGANIGRAMA:



DESCRIPCIÓN FUNCIONAL

RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, CAPACITACION Y DESARROLLO DE PERSONAL

- Mantener base de hojas de vida actualizada para todos los cargos de la organización
- Realizar búsqueda de candidatos idóneos para vacantes requerida
- Programar inducción de personal nuevo

- Realizar estudios periódicos sobre las necesidades de capacitación del personal
- Buscar proveedores de capacitación idóneos
- Realizar evaluaciones del desempeño periódicas
- Velar por el desarrollo profesional y personal de cada empleado

ADMINISTRACION DE SUELDOS

- Realizar la valoración de cada cargo
- Elaborar y Aprobar pago de nómina
- Analizar y aprobar posibilidad de endeudamiento del personal (solicitud de préstamos y anticipos)
- Abrir cuentas de ahorros del personal nuevo
- Acreditar puntualmente y sin errores los roles del personal

ADMINISTRATIVOS Y DE CONTROL

- Elaborar y actualizar manual de funciones
- Elaborar y actualizar manual de procedimientos
- Elaborar presupuesto anual del área de RH
- Elaborar llamados de atención
- Publicar cambios, políticas y procedimientos
- Desarrollar eventos del personal
- Elaborar informes sobre procesos a su cargo
- Coordinar reuniones periódicas para analizar el desempeño del personal con Gerencia General
- Elaborar informes sobre reuniones con el personal

SEGURIDAD INDUSTRIAL

- Elaborar, actualizar y publicar el reglamento de seguridad industrial
- Buscar proveedores de materiales de seguridad industrial
- Velar por el cumplimiento de manuales de seguridad
- Proveer a los trabajadores de equipos de seguridad industrial
- Velar por el buen funcionamiento de equipos de seguridad industrial

HERRAMIENTAS DE TRABAJO

- Buscar proveedores de uniformes y materiales de oficina

- Llevar un control del uso adecuado del uniforme
- Proveer al personal de materiales, herramientas, uniformes y demás accesorios para el cumplimiento de su trabajo.
- Crear correos para el personal nuevo
- Otras, que en el ámbito de sus responsabilidades, le sean asignadas por el Gerente General.

PERFIL REQUERIDO

Datos Generales

Edad:	25-35
Estado Civil:	Indistinto
Sexo:	Indistinto
Nacionalidad:	Indistinto
Disponibilidad para viajar:	Ocasionalmente dentro de sus funciones
Disponibilidad de Horario:	Horario de oficina (08:00 a 17:00)

Requisitos Mínimos

- Profesional en administración de empresas, comercial, recursos humanos o afines.
- Conocimiento y experiencia en Administración de Personal y Seguridad Industrial y calidad.
- Manejo de paquetes utilitarios básicos de computación
- Conocimiento de las leyes vigentes en el país.

Experiencia

Tres años en funciones y responsabilidades similares.

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES REQUERIDAS PARA EL CARGO

- Compromiso con la Misión Organizacional
- Liderazgo
- Desarrolla Competitividad
- Orientación hacia la satisfacción del cliente
- Forja el trabajo en equipo y las relaciones
- Relaciones Interdepartamentales
- Creatividad
- Desarrollo de la Gente

COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES REQUERIDAS PARA EL CARGO

- Innovación
- Integridad
- Construcción de Relaciones
- Pensamiento Estratégico
- Pensamiento Analítico
- Toma de decisiones
- Administración de Recursos
- Capacidad para resolver problemas
- Capacidad para planificar y priorizar
- Capacidad para influir
- Comunicación efecto

A demás de las funciones detalladas, se encuentran las siguientes que son parte de todos los cargos y constan en el Reglamento Interno:

- Mantener discreción y confidencialidad con toda la información a su cargo
- Cumplir con los objetivos organizacionales
- Cumplir con las políticas, Reglamento Interno y Manuales de Seguridad Industrial vigentes en la empresa
- Cuidar los equipos, uniformes y herramientas entregadas
- Denunciar el incumplimiento de las normas y políticas por parte de cualquier persona de la empresa o ajena a ella

El objetivo principal del enfoque de gestión por competencias es implantar un nuevo estilo de dirección en la empresa para gestionar los recursos humanos integralmente, de una manera más efectiva en la organización.

CAPÍTULO V

5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La culminación de este trabajo se realiza con las conclusiones y recomendaciones a las que ha llegado su autora durante el desarrollo.

5.1 Conclusiones

- Se ha identificado que Sinpet S.A. no cuenta con un proceso adecuado de reclutamiento y selección de personal.
- Sinpet S.A. no cuenta con un Diccionario de Competencias como guía.
- Sinpet S.A. no cuenta con perfiles de cargos por competencias.
- Nunca se ha llevado a cabo encuestas de clima laboral.
- Las contrataciones de personal se llevan a cabo al criterio de una sola persona.
- Sinpet S.A. no cuenta con Manuales de Procedimientos de Reclutamiento y Selección de Personal.
- La investigación arrojó que las personas no se sienten bien con el clima laboral de la organización.
- El proceso de reclutamiento y selección de personal es la columna de la empresa, ya que sin un buen desempeño de la misma no habrá estabilidad laboral, permanencia de la gente y profesionales sin contratar o sin identificar en una buena entrevista basada en competencias.
- El manual de reclutamiento y selección por competencias se ha convertido en la herramienta principal para normar todos los procesos y eliminar la informalidad de la organización hacia los clientes y proveedores.

5.2 Recomendaciones

- Se recomienda la implementación, publicación y utilización del manual de reclutamiento y selección de personal por competencias
- Realizar una nueva estructura y contratar personal en el área de recursos humanos que realice funciones más operativas para que el actual jefe cumpla con el desarrollo de los diferentes subsistemas de recursos humanos.
- Se recomienda realizar el seguimiento de la encuesta de clima laboral y tomar correctivos necesarios para garantizar la mejor permanencia de los trabajadores.
- Preparar un plan de acción y cronograma completo para llevar a cabo la investigación, análisis de resultados y consecución de las diferentes actividades a realizar en una investigación
- Comunicar correctamente a todo el personal o a todos los participantes sobre la investigación a realizar y los resultados que se espera obtener.
- Comunicar constantemente sobre el avance de la investigación.
- Elaborar un cronograma que permita trabajar sobre tiempos reales, es decir programar con anterioridad con todas las áreas y personas a investigar.
- Cumplir con los tiempos, las citas y entrevistas que fueron programadas con anterioridad.

BIBLIOGRAFÍA

- ALLES Martha. Dirección Estratégica de Recursos Humanos Gestión por Competencias: El Diccionario. Editorial Granica 2002, Buenos Aires Argentina.
- ASORENA Cao, Alvaro. 15 casos para la Selección de Personal con Éxito. España 1996.
- BERNAL César Augusto Metodología de la investigación, México, Pearson, 2006.
- CHIAVENATO, Idalberto, Administración de Recursos Humanos. Quinta edición. Editorial Mc Graw Hill 2004, Bogotá.
- DRUCKER P. Administración para el Futuro. Ed. Gestión y empresa.
- ERNEST & YOUNG Consultores. Manual del Director de Recursos Humanos. Gestión por Competencias LEVY-LEBOYER, Gestión de competencias, París, Gestión 2000, 1996.
- MÉNDEZ Carlos Metodología, Bogotá, Mc Graw Hill, 2004.
- MUÑOZ J. Implantación de un sistema de selección por competencias.
- MURCIA Jorge, Investigar para cambiar, Bogotá, Mesa Redonda, 2000.
- PEREDA Marin Santiago, BERROCAL Berrocal Francisca, Reclutamiento y Selección de Personal Unidad Didáctica No. 7.
- SPENCER Y SPENCER, Administración de Recursos Humanos, 1993, 2da Edición
- TERÁN Guillermo, El Proyecto de Investigación Cómo Elaborar, Quito, ESMIL, 2005.
- WEIS. La Función de Recursos Humanos

Páginas de Internet visitadas

www.sinpetsa.com

www.insepet.com

<http://www.xcompetencias.com/libros/diccio2002.htm>

<http://www.org/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/competencialab.com>

<http://www.monografias.com/trabajos14/competencias>

<http://interfor.org.uy/public/spanish/temas/xxx/huyei/index.htm>

www.senres.gov.ec

ANEXOS



GUIA DE ENTREVISTA REALIZADA AL GERENTE GENERAL

Reclutamiento y Selección de Personal

- R-FI-1-GG Cuando existe una vacante se piensa en promocionar primero al personal interno?
- R-FI-2-GG Alguna persona ha tenido un ascenso en los últimos dos años?
- R-FI-3-GG En qué se basó para ascender al personal?
- R-FI-4-GG Existe una evaluación del desempeño constante?
- R-FI-5-GG Existe un proceso de reclutamiento y selección bien identificado?
- R-FI-6-GG Considera que el proceso de selección de personal debe mejorar?
- R-FE-7-GG Se comunica al personal interno sobre el perfil requerido para una vacante?

Referencias de Trabajadores

- R-FE-8-GG Cuenta con proveedores de contratación de personal?
- R-FE-9-GGCuál es el nivel de satisfacción con los resultados del proveedor?
- R-FE-10-GG Se prefiere que un empleado refiera a conocidos para un cargo vacante?

GUIA DE ENTREVISTA REALIZADA AL JEFE DE RH

- SE1 Califique el proceso de reclutamiento y selección de personal
- SE2 Qué tiempo dedica a una entrevista?
- SE3 Conoce las funciones, tareas, competencias de cada cargo
- SE4 Planifica con el jefe de área sobre las preguntas técnicas a los candidatos?
- SE5 Considera que la selección de personal es efectiva y eficiente?

ELABORADO POR: _____

FECHA: _____

FIRMA: _____

ANALISIS DE LAS CARPETAS PERSONALES DE LOS COLABORADORES

NOMBRE	CARGO	AREA	ANTIGÜEDAD	GENERO	EDAD	NACIONALIDAD	ESTADO CIVIL	NIVEL ACADEMICO	ESTUDIOS ACADEMICOS	EXPERIENCIA	IESS	CONTRATO LEGAL
SUAREZ ZAMBRANO JOHN MIGUEL	GERENTE GENERAL	ADMINISTRACION Y FINANZAS	5 AÑOS	M	47	COLOMBIANA	CASADO	TERCER NIVEL	ING. INDUSTRIAL	10 AÑOS EN EMPRESAS DEL MISMO SECTOR	OK	OK
MOLINA MORENO EDNA ROCIO	JEFE ADMINISTRATIVO FINANCIERO		1 AÑO	F	30	COLOMBIANA	CASADO	TERCER NIVEL	ECONOMISTA	2 AÑOS EN MULTINACIONALES	OK	OK
GUARDERAS DONOSO GABRIELA SOFIA	JEFE DE RECURSOS HUMANOS		8 MESES	F	27	ECUATORIANO	CASADO	TERCER NIVEL	INGENIERA EN ADMINISTRACION DE RH	7 AÑOS EN EMPRESAS DE SEGUROS	OK	OK
QUINCHUELA FERNANDEZ LORENA FERNANDEZ	SECRETARIA - RECEPCION		7 MESES	F	21	ECUATORIANO	SOLTERO	BACHILLER	EGRESADA EN SOCIOLOGIA	1 AÑO EN CARGOS SIMILARES	OK	OK
SUNTAXI HERNANDEZ SERGIO OLMEDO	CONTADOR GENERAL		5 AÑOS	M	40	ECUATORIANO	CASADO	TERCER NIVEL	CPA	10 AÑOS CONTADOR GENERAL	OK	OK
MALAN MAZA CARMEN AMELIA	ASISTENTE CONTABLE Y COBRANZAS		3 AÑOS	F	30	ECUATORIANO	SOLTERO	BACHILLER	CBA	10 AÑOS EN CARGOS SIMILARES	OK	OK
VILLACIS SISA WLADIMIR	MENSAJERO		2 MESES	M	25	ECUATORIANO	SOLTERO	TECNOLOGICO	BACHILLER TECNICO	1 AÑO EN CARGOS SIMILARES	OK	OK
JARA SANCHEZ MALENA	AUXILIAR DE LIMPIEZA Y SERVICIOS GENERALES		3 AÑOS	F	26	ECUATORIANO	CASADO	BACHILLER	BACHILLER CIENCIAS INFORMATICAS	UNICA EXPERIENCIA-PRIMERA EMPRESA	OK	OK
BELTRAN DURAN SANTIAGO	DIRECTOR COMERCIAL		1 AÑO	M	35	ECUATORIANO	SOLTERO	TERCER NIVEL	ING. COMERCIAL	6 AÑOS EN VENTAS	OK	OK
GRANJA SOTO ALVARO	ASESOR COMERCIAL SIERRA - AMAZONIA	COMERCIAL	5 MESES	M	34	ECUATORIANO	SOLTERO	TERCER NIVEL	ING. COMERCIAL	5 AÑOS EN VENTAS DE INTANGIBLES	OK	OK
AYALA MARIN WILSON ANTONIO	ASESOR COMERCIAL COSTA - AMAZONIA		2 MESES	M	35	ECUATORIANO	CASADO	TERCER NIVEL	ING. INDUSTRIAL	8 AÑOS EN VENTA DE VEHICULOS	OK	OK
RIAÑO CAMPOS HUGO ALEJANDRO	JEFE DE SERVICIO TECNICO		1 AÑO	M	30	COLOMBIANA	SOLTERO	TECNOLOGICO	BACHILLER TECNICO	12 AÑOS EN EMPRESAS DEL MISMO SECTOR	OK	OK
LOACHAMIN TITO EDISON JAVIER	TECNICO DE MANTENIMIENTO	TECNICO Y SISTEMAS	4 AÑOS	M	29	ECUATORIANO	SOLTERO	TERCER NIVEL	ING. ELECTRONICO	UNICA EXPERIENCIA-PRIMERA EMPRESA	OK	OK
ZAMBRANO DONOSO LUIS ALBERTO	TECNICO DE MANTENIMIENTO		1 MES	M	27	ECUATORIANO	SOLTERO	TERCER NIVEL	ING. ELECTRONICO	1 AÑO EN CARGOS SIMILARES	OK	OK
TULCAN SUAREZ JORGE	TECNICO DE MANTENIMIENTO		2 MESES	M	27	ECUATORIANO	SOLTERO	TERCER NIVEL	ING. ELECTRONICO	UNICA EXPERIENCIA-PRIMERA EMPRESA	OK	OK
INGA TOMALA JUAN ANDRES	AUXILIAR TECNICO		7 MESES	M	22	COLOMBIANA	CASADO	BACHILLER	BACHILLER TECNICO	UNICA EXPERIENCIA-PRIMERA EMPRESA	OK	OK
RIAÑO CAMPOS FABIAN ANDRES	AUXILIAR TECNICO		8 MESES	M	23	COLOMBIANA	CASADO	BACHILLER	BACHILLER TECNICO	UNICA EXPERIENCIA-PRIMERA EMPRESA	OK	OK
CARRILLO CARRION ANDRES FELIPE	JEFE DE SISTEMAS Y DESARROLLO		4 MESES	M	30	COLOMBIANA	CASADO	TECNOLOGICO	TECNOLOGO ES SISTEMAS	10 AÑOS EN EMPRESAS DEL MISMO SECTOR	OK	OK
CAÑADAS FRIAS FRANKLIN	ANALISTA DE DESARROLLO		9 MESES	M	29	ECUATORIANO	SOLTERO	TERCER NIVEL	ING. SISTEMAS	7 AÑOS EN EMPRESAS DE INTANGIBLES	OK	OK
SAA BRITO ANDREA PATRICIA	ASISTENTE DE SISTEMAS		2 MESES	F	27	ECUATORIANO	SOLTERO	TERCER NIVEL	ING. SISTEMAS	4 AÑOS EN EMPRESAS INDUSTRIALES	OK	OK

Análisis Elaborado por: Gabriela Guarderas

ENCUESTA DE CLIMA LABORAL

!!!Ayúdanos a mejorar!!!

Por favor, dedica unos minutos a completar esta encuesta, la información que nos proporciones será utilizada para evaluar el nivel de satisfacción general que en conjunto existe en la empresa.

Tus respuestas serán tratadas de forma CONFIDENCIAL Y ANÓNIMA y no serán utilizadas para ningún propósito distinto al de ayudarnos a mejorar.

DEPARTAMENTO:

Significado de CLIMA LABORAL

Se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.
Es el nexo que regula los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.

Cuales de estos aspectos considera ud. Que forman parte de clima laboral.

Señale con una X

Nuevo horario de trabajo	<input type="checkbox"/>
Charlas preventivas (salud, seguros, etc.)	<input type="checkbox"/>
Información beneficios IESS	<input type="checkbox"/>
Seguro de asistencia médica	<input type="checkbox"/>
Pago de sueldos y beneficios a tiempo	<input type="checkbox"/>
Capacitación	<input type="checkbox"/>
Paseos, Eventos, agasajos	<input type="checkbox"/>
Anticipos	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>

OTROS

LA EMPRESA	NUNCA	RARA VEZ	GENERALMENTE	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
¿Se siente integrado en la empresa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Si pudiera dejar la empresa por otro trabajo, a igualdad de sueldo y condiciones, se cambiaría de empresa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Se identifica con la filosofía de la empresa (misión, visión, valores)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
POSIBILIDADES DE CREATIVIDAD E INICIATIVA					
¿Considera usted que puede desarrollar suficientemente su capacidad e iniciativa en su trabajo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
COMPAÑEROS DE TRABAJO					
Acerca de sus compañeros de trabajo:					
¿Su relación con sus compañeros de área es buena?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Su relación con sus compañeros de otras áreas es buena?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Con que áreas no tiene buena relación					
JEFE Y SUPERIORES					
Sobre su jefe y superiores:					
¿Recibe usted buen trato de su jefe inmediato?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Recibe usted buen trato de los directivos de la empresa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Si la respuesta es negativa, indique las razones					
¿Considera que el trabajo que realiza con su jefe y compañeros es en equipo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Si la respuesta es negativa, indique en que aspectos					
RECONOCIMIENTO					
¿Considera usted que en la empresa tiene un cierto nivel de estabilidad en su puesto de trabajo, de cara al futuro?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
COMUNICACIÓN					
¿Considera usted que en la empresa existe buena comunicación?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
CAPACITACION					
Considera que la empresa le ayuda con capacitación para mejorar su desempeño?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿De las capacitaciones que ha recibido, considera que han sido herramientas favorables para su desempeño?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
PUESTO DE TRABAJO					
Sobre su puesto de trabajo :					
¿Considera que su trabajo es reconocido y valorado por su jefe o superiores?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Le gustaría permanecer en su puesto de trabajo dentro de la empresa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Cree usted que existen posibilidades de crecimiento en la empresa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
CONDICIONES AMBIENTALES					
Sobre las condiciones ambientales en su puesto de trabajo:					
¿Su puesto de trabajo le resulta cómodo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Explique los motivos de su incomodidad					
¿La temperatura es la adecuada en su lugar de trabajo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿El nivel de ruido es soportable?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Nombre del puesto requerido: _____

Area: _____

Justificación:

() Incremento de personal
 () Creación del puesto
 () Eventual
 () Contrato por Servicios Profesionales
 () Reemplazo por: _____

Motivo: () Ascenso
 () Transferencia
 () Renuncia
 () Otros motivos

Funciones Principales:

Reporta a: _____

Supervisa a: _____

PERFIL REQUERIDO

Datos Generales:

Sexo: Masculino: () Femenino: () Indistinto: ()

Edad: _____

Estado Civil: _____

Nacionalidad: _____

Formación Académica: _____

Conocimientos requeridos: _____

Experiencia: _____

Idiomas: _____

Otros: _____

Jornada Laboral: _____

Sueldo a Recibir:

Sueldo Básico + +

Comisiones _____

Horas Extras Si () No ()

Protección: Si () No () Monto: _____ Tiempo: _____

Características de Personalidad:

Clase de Contrato:

Tiempo Fijo: () Servicios Profesionales ()

Tiempo Indefinido: ()

Eventual, Ocasional, de temporada ()

Por Horas ()

Pasante ()

Fecha de Elaboración: _____

Nombre del Solicitante: _____

.....
Firma Solicitante

.....
Jefe R.R.H.H

.....
Gerente de Area

ANEXO 5



FECHA ACTUAL: _____

FECHA DE ENTREGA DE DOCUMENTOS: _____

FECHA DE INGRESO A LA EMPRESA: _____

DOCUMENTOS PARA EL INGRESO DE PERSONAL

- ✓ 3 FOTOS
- ✓ 3 COPIAS DE LA CEDULA DE IDENTIDAD
- ✓ 1 COPIA DE LA LIBRETA MILITAR (HOMBRES)
- ✓ 2 COPIA DE LA PAPELETA DE VOTACION
- ✓ MECANIZADO DEL IESS O HISTORIA LABORAL
- ✓ 1 ORIGINAL DEL RECORD POLICIAL ACTUALIZADO
- ✓ COPIA DE TITULOS ACADEMICOS (MINIMO DE BACHILLER) CERTIFICADO POR CONESUP
- ✓ 2 CERTIFICADOS DE HONORABILIDAD
- ✓ 2 CERTIFICADOS DE TRABAJO (LOS MAS RECIENTES)
- ✓ COPIAS DE CERTIFICADOS DE CURSOS / SEMINARIOS
- ✓ 1 ORIGINAL Y COPIA DEL RT7 o RT3 (ULTIMO PAGO DEL IMPUESTO A LA RENTA)
- ✓ 1 ORIGINAL DE LA PARTIDA DE NACIMIENTO DE LOS HIJOS
- ✓ 1 ORIGINAL DE LA PARTIDA DE MATRIMONIO EN CASO DE SER CASADO O INFORMACION SUMARIA EN CASO DE UNION DE HECHO
- ✓ 1 COPIA DEL CARNET DEL CONADIS
- ✓ 1 ORIGINAL DEL CARNET DE SALUD OCUPACIONAL

BIENVENIDO

DATOS GENERALES									
	Fecha: _____								
Nombre del Postulante:	_____								
Cargo que postula:	_____								
DATOS DE LA REFERENCIA									
Empresa:	_____								
Nombre:	_____								
Cargo:	_____								
Teléfono:	_____								
DATOS DEL CANDIDATO									
Cargo ocupado: _____									
Tiempo laborado: _____									
Fecha de salida: _____									
Motivo de la desvinculación:	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 80%;">Voluntario:</td> <td style="width: 20%;">_____</td> </tr> <tr> <td>Despedio con causa justa:</td> <td>_____</td> </tr> <tr> <td>Terminación de contrato:</td> <td>_____</td> </tr> <tr> <td>Otra, explique:</td> <td>_____</td> </tr> </table>	Voluntario:	_____	Despedio con causa justa:	_____	Terminación de contrato:	_____	Otra, explique:	_____
Voluntario:	_____								
Despedio con causa justa:	_____								
Terminación de contrato:	_____								
Otra, explique:	_____								
Tuvo personal a cargo?:	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 80%;">Si:</td> <td style="width: 20%;">_____</td> </tr> <tr> <td>No:</td> <td>_____</td> </tr> </table>	Si:	_____	No:	_____				
Si:	_____								
No:	_____								
INFORMACION DEL DESEMPEÑO LABORAL									
Mencione al menos dos fortalezas que sobresalen en esta persona: _____									
Menciona al menos dos aspectos por mejorar: _____									
Cuál considera usted el principal aporte del candidato a la empresa?: _____									
Hábleme de una situación crítica en la cual se vio involucrado el candidato: _____									
COMPETENCIAS									
De las siguientes competencias, cuáles considera usted que lo caracterizan?									
Integridad _____	Identificación con la organización: _____								
Trabajo en Equipo _____	Orientación al Logro _____								
Búsqueda de Información _____									
Cómo fue la relación de esta persona con sus jefes, pares, subordinados, clientes, etc?: _____									
RECOMENDACIÓN GENERAL									
Recomienda al candidato para ser vinculado al cargo de (mencionar cargo al que postula)?:									
Si _____									
No _____ Por qué: _____									
Qué otra información considera importante incluir a esta verificación?: _____									

ELABORADO POR									
Nombre: _____									
Cargo: _____									

GUIA DE ENTREVISTA

Entrevistado: _____ Cargo: _____

Entrevistador: _____ Fecha: _____

Califique los siguientes parámetros de 1 a 5, considerando 1 la calificación más baja y 5 la más alta.

		1	2	3	4	5
1	Capacidad de adaptarse a la empresa (concordancia con la cultura)					
2	Comunicación (expresión fluida, vocabulario adecuado)					
3	Dominio de las tareas que exige el cargo (habilidades)					
4	Experiencia (su experiencia lo capacita para asumir sus funciones)					
5	Formación académica					
6	Formación adicional para el cargo (seminarios, talleres, etc.)					
7	Imagen personal					
8	Objetivos claros y desafiantes (visión de futuro)					
9	Potencial (iniciativa, capacidad de percepción y análisis)					

Observaciones: _____

Fortalezas: _____

Debilidades: _____

Firma: _____

CARGO ANTERIOR EN AKROS: _____ **Tiempo** _____

CARGO ACTUAL EN AKROS: _____ **Tiempo** _____

1.- DATOS PERSONALES

Nombres Completos _____
 Apellido Paterno _____ Apellido Materno _____ Nombres _____

Dirección Actual: _____
 Calle Principal _____ Numero _____ Transversal _____

Sector _____ Referencia _____

Telefono Domicilio _____ Otro Telefono _____

Teléfono Celular: _____

Lugar de Nacimiento: _____
 Ciudad _____ Cantón _____ Provincia _____

Fecha de Nacimiento _____ Edad: _____
 DIA _____ MES _____ AÑO _____

Cédula de Identidad: _____

No. Libreta Militar _____

Licencia _____

Estado Civil: _____
 () SOLTERO () CASADO () DIVORCIADO () VIUDO () UNION LIBRE

Nombre del Conyugue: _____
 Apellido Paterno _____ Apellido Materno _____ Nombres _____

Actividad del Conyugue: _____
 Trabajo _____ Dirección _____ Telefono _____

Numero de Hijos _____

Nombre de Hijos _____ Edad de los hijos _____

Tipo de Sangre: _____

2.- EDUCACIÓN FORMAL

Estudios	Años Inicio-Finalización	Título Obtenido	Establecimiento
Primarios			
Secundarios			
Tecnológicos			
Superiores			
Postgrado			
Otros			

Contactos en caso de emergencia

NOMBRE	PARENTESCO	TELEFONO	TELEFONO	CELULAR

ANEXO 9

ENTREVISTA REALIZADA AL GERENTE GENERAL Y AL JEFE DE RECURSOS HUMANOS.

Pregunta: ¿Cuando existe una vacante se piensa en promocionar primero al personal interno?

No se ha pensado en promocionar al personal interno en ninguna oportunidad por cuanto no existe un levantamiento de funciones y perfiles, las vacantes son nuevas y se busca por fuera el personal para cada cargo. El personal que en éste momento está en la empresa no muestra interés por buscar crecimiento, a varias personas se les ha planteado hacer nuevas funciones pero por miedo o conformismo no lo asumen. Por las malas experiencias o reacciones de la gente, mejor se busca afuera personal que venga fresco, con nuevas ideas, algo mejor que brindar a la empresa.

Pregunta: ¿Alguna persona ha tenido un ascenso en los últimos dos años?

El único ascenso que hubo éste último año es en el área financiera – administrativa donde la analista llegó a jefe. Para llevar a cabo el cambio nos basamos en el tiempo y conocimientos que esta persona a tenido a lo largo de la empresa, sus labores administrativas, ya conocía el negocio y debía llevar a cabo otras actividades más de control y ya no podía estar tiempo completo en procesos del área.

Pregunta: ¿Existe una evaluación del desempeño contante?

Qué es eso?? Afirmó el gerente con una sonrisa,

En la empresa no se ha llevado evaluaciones periódicas de desempeño, en los últimos 5 años de vida de la compañía, en realidad no tenemos tiempo para evaluar a la gente y estoy seguro que si lo llegamos hacer los resultados no servirían para nada.

Pregunta: ¿Conoce usted los procesos de reclutamiento y selección de personal?

Si conocemos en teoría los procesos, pero no los hemos llevado a cabo.

Pregunta: ¿Considera que el proceso de selección de personal debe mejorar?

Por supuesto que si, en los últimos dos años hemos tenido alta rotación de personal, y en poco tiempo de su ingreso, ya que se contrata personal sin evaluaciones, entrevistas o analizando la función para la cual está siendo contratado. Realmente es urgente la utilización de una herramienta para obtener resultados eficientes y mejorar los procesos.

Pregunta: ¿Se comunica al personal interno sobre el perfil requerido para una vacante?

Si, pero a la gente no le interesa.

Pregunta: ¿Se prefiere que un empleado refiera a conocidos para un cargo vacante?

Cuando se refieren a personas conocidas para el cargo es porque existe una amistad y no tienen una visión más objetiva, no me gusta que ingrese personal referido, porque no somos una junta de beneficencia, quiero que ingresen personas que quieran trabajar.

Proveedores:

Pregunta: ¿Cuenta con proveedores de contratación de personal?

En ocasiones, utilizamos los servicios del portal de multitrabajos, pero es muy costoso, y los resultados no han sido los mejores.

Pregunta: ¿Indique que proveedores y su nivel de satisfacción?

Cuando se trata de cargos de primer nivel (directivos y jefaturas) se opta por la opción de clasificados en la prensa escrita ya que el costo de publicación es alto para los resultados esperados.

ANEXO 10

ENTREVISTA AL JEFE DE RECURSOS HUMANOS QUIEN ES EL ENCARGADO DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

Pregunta: Califique el proceso de reclutamiento y selección de personal.

En realidad no es un proceso 100% eficiente por cuanto el tiempo y las decisiones se toman al apuro, sin consultar antes, no existen manuales ni reglamentos que indiquen que ese trabajo lo realizo yo ya que está dentro de mis funciones, la mayoría de las personas que en éste momento están dentro de la organización fueron seleccionados por el gerente general, sin analizar la necesidad de contratarlo o viendo que funciones se le va asignar.

De todo el personal yo me hecho cargo de los procesos del bodeguero y la recepcionista quienes cumplen 100% con el perfil requerido para el puesto.

Pregunta: Qué tiempo dedica a una entrevista?

Por lo general, me demoro alrededor de 25 minutos conversando con el candidato, realmente me gusta hacer que las entrevistas sean amenas, ya que yo soy la primera imagen de la empresa, y si resulta ser el candidato idóneo aumento el interés, sueldo demorarme un poco más en cargos de jefatura y manejo de dinero ya que me gusta ponerles casos de la vida real para ver cómo reaccionan.

Pregunta: Conoce las funciones, tareas, competencias de cada cargo?

Si conozco las funciones, actividades y competencias de cada cargo de la empresa.

Pregunta: Planifica con el jefe de área sobre las preguntas técnicas a los candidatos?

Por supuesto que sí, sin embargo no ha servido de nada porque las vacantes se llenan de acuerdo a lo que el gerente general decida y no se cumple con el perfil mínimo o con lo se busca y necesita.

Pregunta: Considera que la selección de personal es efectiva y eficiente?

Considero que mi trabajo si es efectivo y eficiente, lamentablemente no cuento con el apoyo y organización para hacer que los procesos se cumplan con responsabilidad.



CUESTIONARIO ESTRUCTURADO PARA LA DESCRIPCION DEL CARGO

NOTA IMPORTANTE: Este cuestionario no fue diseñado para conocer el desempeño de determinada persona en su cargo, sino para conocer las funciones inherentes al cargo en sí mismo. Procure proporcionar la mayor información posible; si algo no puede llenar, no se preocupe, ya que el Departamento de Recursos Humanos les aclararán sus dudas. (Favor escribir en letra imprenta)

IDENTIFICACION DEL CARGO

NOMBRE DEL CARGO: _____

Se conoce este cargo con otro nombre: SI _____ NO _____

En caso de que su respuesta sea afirmativa, cuál? _____

Area / Departamento: _____

Nombre de su Jefe Inmediato: _____

Cargo de su Jefe Inmediato : _____

CARGOS BAJO SU MANDO DIRECTO

Nombre de los cargos que usted supervisa

No. De ocupantes en
cada cargo

_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

HORARIO DEL CARGO: _____

TIEMPO EN EL CARGO: _____

TIEMPO EN LA EMPRESA: _____

Enumere los problemas típicos de su cargo (si los hubiere)

NIVEL REQUERIDO DE COMPETENCIAS BASICAS

Conocimientos técnicos: 4 Especializado, 3 Muy Alto, 2 Suficiente, 1 Básico

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES	NIVEL REQUERIDO
Compromiso con la Misión Organizacional	
Liderazgo	
Desarrolla Competitividad	
Orientación hacia la Satisfacción del Cliente	
Forja el Trabajo en Equipo y las Relaciones Interdepartamentales	
Creatividad	
Rentabilidad Empresarial	
Desarrollo de la Gente	
Responsabilidad Social	

OTRAS COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES REQUERIDAS

COMPETENCIAS	NIVEL REQUERIDO
Adaptabilidad	
Integridad	
Construcción de Relaciones	
Innovación	
Pensamiento Estratégico	
Toma de Decisiones	
Administración de Recursos	
Capacidad para Resolver Problemas	
Capacidad para Planificar y Priorizar	
Habilidad para Influir	
Comunicación	
Administración de Recursos	

NOMBRE DE QUIEN LLENO EL FORMULARIO _____

FIRMA _____ FECHA DE ENTREGA _____

REVISADO POR _____ FECHA DE REVISION _____