



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL
SISTEMA DE EDUCACIÓN A DISTANCIA

PROYECTO DE GRADO

TEMA:

**“DISEÑO DEL SUBSISTEMA DE SELECCIÓN DE PERSONAL BAJO EL ENFOQUE DE
COMPETENCIAS PARA LA EMPRESA PRODISQUIM C. LTDA”.**

***Previo al Título de: Ingeniero de Administración de Empresas de Servicios y
Recursos Humanos***

Director del Proyecto: Ing. Geovanny Lescano

Priscila Elizabeth Alvarez Bedoya

QUITO, 2010

HOJA DE RESPONSABILIDADES:

El contenido de este trabajo es de responsabilidades del autor

Firma

Priscila Elizabeth Alvarez Bedoya

CI: 171812800-0

AGRADECIMIENTO

Primero a Dios que es mi principal inspiración sobre todas las cosas y ha permitido que pueda culminar un objetivo más en mi vida

A mi Padre Freddy que ha sido mi apoyo en todo momento, a mi madre Betty que ha pesar de la distancia ha estado pendiente de mi logro, a mis hermanos Geovanny y Andrés que los llevo en mi corazón.

A mis suegros Ricardo y Fanny por su apoyo incondicional en todo

A mis abuelitos, tíos, primos, cuñadas por sus palabras de aliento en todo momento igual muchas gracias por todo Monsy.

Al Ing. Ernesto Quintana y su esposa Susy que me han brindado su apoyo absoluto, para la obtención de información en la empresa Prodisquim C. Ltda., además de su amistad que es lo que más valoro.

A mis compañeros que juntos hemos culminado el sueño de graduarnos apoyándonos unos a otros.

Mil Gracias

Priscy

DEDICATORIA

A mí amado esposo César que ha sido mi ejemplo y mi pilar principal en mí caminar, a mi hijo Mathías el ángel de mi vida, los dos son lo más grande que Dios ha permitido darme.

A mis padres, familiares y amigos.

A la memoria de mi primo Cristian Paúl Bedoya Muñoz

ÍNDICE DE CONTENIDO

ÍNDICE DE GRÁFICOS

ÍNDICE DE TABLAS

ÍNDICE DE ANEXOS

CAPÍTULO I

1.1	INTRODUCCIÓN	1
1.2.	JUSTIFICACIÓN	2
1.3.	OBJETIVO GENERAL	3
1.3.1	Objetivos Específicos	3
1.4.	ANTECEDENTES	4
1.5.	HISTORIA DE LA EMPRESA	5
1.6	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PRODISQUIM C. LTDA.	7
1.7	PORTAFOLIO DE CLIENTES	10
1.8	SERVICIO E INVESTIGACIÓN	10
1.8.1	Asesoría Técnica	10
1.8.2	Investigación y Desarrollo	11
1.9	PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA PRODISQUIM C. LTDA.	11
1.9.1.	Misión	12
1.9.2.	Visión	12
1.9.3.	FODA	13
1.9.4.	Valores de la Empresa	13
1.9.5.	Cultura Empresarial	14

1.10	PORTAFOLIO DE PRODUCTOS	16
1.11	ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA SELECCIÓN DEL RECURSO HUMANO EN PRODISQUIM C. LTDA.	17

CAPÍTULO II

2.1	EMPRESAS FAMILIARES	
	Introducción	20
2.2	LA FAMILIA COMO GRUPO HUMANO Y EMPRESARIO	22
	2.2.1. Ventajas de las EF	23
	2.2.2. Desventajas de las EF	24
2.3	EMPRESAS FAMILIARES Y EL MANEJO DE SU RECURSO HUMANO	24
2.4	GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS	29
2.5.	SELECCIÓN DE PERSONAL	33
	2.5.1. Importancia de la Selección de Personal	33
	2.5.2. Objetivos de la Selección de Personal	34
	2.5.3. Metodología de Selección de Personal	34
	2.5.3.1. Análisis y Necesidades de Selección	34
	2.5.3.2. Solicitud de Personal	35
	2.5.3.3. Análisis y Descripción del Cargo	35
	2.5.3.4. Recopilación de Datos	37
	2.5.3.5. Reclutamiento de Candidatos	37
	2.5.3.6. Métodos y Canales de Búsqueda	39
	2.5.3.7. Recepción de Candidaturas	40

2.5.3.8.	Revisión de Antecedentes	40
2.5.3.9.	Proceso de Citación	41
2.5.3.10.	Entrevistas	41
	2.5.3.10.1. Tipos de Entrevistas	42
2.5.3.11.	Verificación de Referencias	48
2.5.3.12.	Elección del Candidato	48
2.5.3.13.	Contratación	48
2.5.3.14.	Acogida e Integración	49
2.5.3.15.	Evaluación del Proceso de Selección	49
2.6.	ANÁLISIS Y DEFINICIÓN DE COMPETENCIAS	50
2.6.1.	Definiciones de Competencias	53
2.6.2.	Componentes de una Competencias	54
2.6.3.	Contenidos implicados en una Competencia	54
2.6.4.	Tipos de Competencias	56
2.7	GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS	58
2.7.1.	Objetivos de la Gestión del talento humano	60
2.7.2.	Como contribuye el enfoque por competencias	60

CAPÍTULO III

3.1	PROCESO PARA LA ELABORACIÓN DE PERFILES DE CARGOS POR COMPETENCIAS	62
3.1.1.	Definición de Competencias Empresariales	63
3.1.2.	Levantamiento de Información	63
3.1.3.	Elaboración de perfiles de Competencias	64

3.3.4	Análisis de los Cargos	65
3.2	COMPETENCIAS GENERALES DE DE PRODISQUIM C. LTDA.	65

CAPÍTULO IV

4.1	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	70
	Encuesta	71

CAPÍTULO V

5.1	QUE PROPONE EL ENFOQUE POR COMPETENCIAS	78
5.2	PASOS NECESARIOS PARA IMPLEMENTAR UN SISTEMA DE SELECCIÓN POR COMPETENCIAS	79
5.2.1.	Definir competencias de Prodisquim C. Ltda.	79
5.3.2.	Levantamiento de Información	82
5.3.3.	Análisis de los cargos	84
5.3.4.	Elaboración del Perfil de competencias	84
5.3.	DISEÑO DEL SUBSISTEMA DE SELECCIÓN DE PERSONAL BAJO EL ENFOQUE DE COMPETENCIAS PARA PRODISQUIM C. LTDA.	85
5.4	MANUAL Y FLUJOGRAMA PROPUESTO PARA EL DISEÑO DEL SUBSISTEMA DE SELECCIÓN DE PERSONAL BAJO EL ENFOQUE POR COMPETENCIAS PARA EL ÁREA ADMINISTRATIVA Y DE PRODUCCIÓN DE LA EMPRESA PRODISQUIM C. LTDA.	85
	I Introducción	86
	II Ámbito de aplicación	86

III	Propósito	86
IV	Objetivos Específicos	87
V	Formatos de Referencia	87
VI	Políticas y Normas en el Proceso de Selección de Personal para la Empresa Prodisquim C. Ltda.	88
VII	Matriz de documentos pasos y responsables	89
VIII	Pasos del Proceso de Selección Propuesto	90
IX	Flujograma	101
CONCLUSIONES		104
RECOMENDACIONES		106
GLOSARIO DE TÉRMINOS		108
BIBLIOGRAFÍA		112
ANEXOS		115

ÍNDICE DE GRAFICOS:

<i>Figura 1 – Organigrama General de Prodisquim C. Ltda.</i>	9
<i>Figura 2 – Matriz FODA Prodisquim C. Ltda.</i>	14
<i>Figura 3 – Proceso Actual de Selección de Personal Prodisquim C. Ltda.</i>	19
<i>Figura 4 – Proceso Gestión Integrada de Recursos Humanos</i>	32
<i>Figura 5 – Proceso de Análisis de Cargo</i>	36
<i>Figura 6 - Pasos para una Entrevista BEI</i>	43
<i>Figura 7 - Alternativas para el Desarrollo de Entrevistas Psicológica</i>	45
<i>Figura 8 – Opciones para la Realización del Método Assessment Center</i>	46
<i>Figura 9 – Contenidos Implicados en una Competencia</i>	55
<i>Figura 10 – Modelo Iceberg</i>	58
<i>Figura 11 – Proceso de Elaboración de Perfiles de Cargos Por Competencias</i>	62
<i>Figura 12 – Panel de Expertos de la Empresa Prodisquim C. Ltda.</i>	80
<i>Figura 13 – Funcionalidad Panel de Expertos</i>	80

ÍNDICE DE TABLAS:

<i>Tabla No.1 – Ventajas y Desventajas del Reclutamiento Interno y Externo</i>	40
<i>Tabla No.2 – Pasos Entrevista BEI</i>	44
<i>Tabla No.3 – Diccionario de Competencias Prodisquim C. Ltda.</i>	67
<i>Tabla No.4 – Matriz de Documentos Pasos y Responsables</i>	89
<i>Tabla No.5 – Matriz de Presupuesto del Proyecto</i>	99

ÍNDICE DE ANEXOS:

<i>Anexo A – Diccionario de Competencias y sus Niveles</i>	116
<i>Anexo B – Cuestionario de Levantamiento de Cargos</i>	134
<i>Anexo C – Formato Descripción y Análisis del Puesto por Competencias</i>	136
<i>Anexo D – Descripción de los puestos de Prodisquim C. Ltda.</i>	137
<i>Anexo E – Nivelación de las Competencias por Cargos</i>	162
<i>Anexo F – Solicitud de Personal D1</i>	164
<i>Anexo G – Formato Descripción del Cargo D2</i>	165
<i>Anexo H – Formato de Reclutamiento Interno D3</i>	166
<i>Anexo I – Formato de Reclutamiento Externo D4</i>	167
<i>Anexo J – Formato Entrevista Preliminar D5</i>	168
<i>Anexo K – Formato de Referencias D6</i>	169
<i>Anexo L – Formatos de Entrevista de Incidentes Críticos D7</i>	170
<i>Anexo M – Formato de Informe de Candidatos D8</i>	180
<i>Anexo N – Formato de Contrato D9</i>	182
<i>Anexo O – Formato de Cronograma de Inducción D10</i>	185

CAPÍTULO I

TEMA: “DISEÑO DEL SUBSISTEMA DE SELECCIÓN DE PERSONAL BAJO EL ENFOQUE DE COMPETENCIAS PARA LA EMPRESA PRODISQUIM C. LTDA”.

PROBLEMA: La empresa Prodisquim C. Ltda., no posee un adecuado sistema de selección de personal por competencias.

1. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo comprende una propuesta de revisión de procesos en la Administración del Recurso Humano del Departamento Administrativo de la empresa Prodisquim C. Ltda., basada en el moderno “Enfoque de Competencias”.

El enfoque de Competencias contribuye al manejo de los distintos subsistemas de Recursos Humanos, en lo personal, considero que este enfoque contribuirá al mejor desempeño del personal para de esta forma apoyar al cumplimiento de los objetivos planteados en la Panificación Estratégica de la Empresa.

En la actualidad uno de los principales inconvenientes en la Empresa por su expansión de negocio es la selección contratación y definición de un perfil adecuado para los puestos administrativos y de producción; estos problemas ha llevado que la empresa ha mantener una gran inclinación hacia la aplicación de nuevas prácticas de gestión de talentos humanos que permitan consolidarse como una empresa líder en equilibrar los éxitos corporativos, así como también un aporte a sus trabajadores y por ello un impulso social.

El modelo de competencias, apoyado por un manual, es precisamente una herramienta de gran aporte para la eficiente gestión del talento humano en la empresa.

Este enfoque facilita la interrelación de los distintos procesos de dicha área (selección, inducción, evaluación, capacitación, desarrollo, compensaciones, desvinculación), a través de una gestión basada en una fuente de información, sobre las responsabilidades de los cargos y la creación de un lenguaje común.

La gestión por Competencias, debidamente plasmada en un Manual de operación, pasa a transformarse en un canal continuo de comunicación entre los trabajadores y la empresa; es ahora cuando la empresa comienza a involucrar las necesidades y deseos de sus trabajadores con el fin de ayudarlos, respaldarlos y ofrecerle un desarrollo profesional y personal capaz de enriquecer la personalidad de cada colaborador.

A continuación se detalla la justificación, y objetivos del proyecto.

1.2. JUSTIFICACIÓN:

Como anteriormente mencioné el Recurso Humano se ha convertido en el principal activo dentro de las organizaciones. Hoy en día todas las empresas se preocupan por contratar al mejor elemento para ocupar un cargo dentro de la misma. El área de Recursos Humanos tiene que utilizar una metodología para proveer a la empresa de profesionales adecuados que además de los conocimientos, habilidades y destrezas, tengan comportamientos compatibles con su función, con la organización y un auto-impulso por su desarrollo.

Esta metodología la conocemos como Competencias, metodología que fue desarrollada por David Mc Clelland, quien en el año 1973 encomendado por el departamento de estado Norteamericano desarrollo un estudio ligado a determinar las características propias de las personas consideradas como excelentes en su trabajo, es decir estudiar sus competencias.

Por esta razón la presente tesis se justifica debido a la gran importancia a nivel mundial que ha tomado el concepto de competencias con el objeto de crear sistemas

integrados de recursos humanos que estén dirigidos hacia el desarrollo de aquellos factores que contribuyen al éxito de las empresas sean estas grandes o pequeñas. Por lo que la empresa no posee un proceso operativo y gerencial que permita seleccionar el Recurso Humano, así como su posterior adaptación y desarrollo dentro de la misma. Por lo tanto, se intenta analizar y exponer la responsabilidad, aporte e implicación trascendental de la Administración de Recursos Humanos a través de sus técnicas, estudios, análisis y medios que permitan seleccionar óptimamente al Recurso Humano enfocado en competencias.

Tomando en cuenta también que los beneficiarios en el presente proyecto serían los clientes internos y externos, proveedores, etc., porque que se tendría el personal adecuado para poder llevar el correcto desenvolvimiento de la empresa.

1.3. OBJETIVO GENERAL:

Diseñar el Subsistema Selección de Personal bajo el enfoque de competencias para la Empresa Prodisquim C. Ltda., con el propósito de proveer de una herramienta eficaz que permita tener el personal humano adecuado.

1.3.1. OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Diagnosticar la situación actual del sistema de Recursos Humanos existente en la empresa Prodisquim C. Ltda.
- Realizar el levantamiento de perfiles de cargos por competencias, que sirva como herramienta base para realizar la selección del personal.
- Realizar y esquematizar el proceso de selección de personal para la empresa

1.4. ANTECEDENTES:

Tradicionalmente la gestión de Recursos Humanos y sus subsistemas por así llamarlos han sido aplicados de una forma independiente y subjetiva, de tal manera que los procesos de selección de personal se realizan con poca objetividad, contratando a una persona sin un proceso técnico de selección, con el criterio “parece que vale”, la inducción pasa desapercibida, considerándola de poca importancia, la valoración al cargo se basa en “la persona trabaja bien” o la promoción a un empleado se hace porque “vale la pena para un puesto”, las evaluaciones aun forman parte de un criterio personal, que involucraban sentimientos y favoritismos, la capacitación se ha convertido en una información sin ayuda real, no se ha considerado las necesidades debidamente planificadas del puesto, persona y empresa.

Así podríamos enumerar una serie de factores que desdican de las organizaciones, pero la muestra más palpable sin duda, es la ineficiencia y la mala calidad en la atención con la que nos topamos los ecuatorianos cuando acudimos a solicitar sus servicios, sin duda una de las causas fundamentales es el de no contar con un buen proceso de integración del o los individuos hacia su empresa, generando una falta de identidad organizacional, que consecuentemente marca el primer paso de “desintegración de los mismos” en las empresas.

En definitiva, nos encontramos con un escenario deficiente, desintegrado y muy poco objetivo por lo que me he permitido desarrollar y presentar una “nueva propuesta”, cuyo objetivo es el de crear conciencia y comprensión de la necesidad de cambiar, reforzar valores, vincular el desempeño de las personas con el resultado individual y del equipo a través del plan de formación de recursos humanos basado en competencias el cual integrará a los subsistemas de recursos humanos.

En los últimos años las empresas se han interesado en el uso del concepto de competencias, con el objeto de crear sistemas integrados de recursos humanos que estén dirigidos hacia el desarrollo de aquellos factores que contribuyen al éxito de la

organización. La base de este enfoque integrado está en identificar y definir aquellas competencias que llevan a los individuos a demostrar un desempeño excepcional y aplicarlas para que cada persona en la empresa pueda saber como sus esfuerzos contribuyen a un alto desempeño para la empresa.

A nivel mundial, la tendencia en la gestión de recursos humanos es el enfoque basado en competencias, de ahí el interés por diseñar dicho sistema, ya que la empresa no posee en la actualidad un proceso de selección por competencias, que ayude con la Gestión del Recurso Humano ocasionando inconvenientes de recorte de personal y desánimo en los trabajadores.

En lo personal, considero que el enfoque contribuirá al mejor desempeño de las personas, de esta forma apoyaría al cumplimiento de los objetivos planteados en la Planificación Estratégica y en el área Administrativa.

1.5. HISTORIA DE LA EMPRESA:



Prodisquim C. Ltda., (Producción y Distribución de Químicos), se constituye como una empresa familiar con principios cristianos el 03 de octubre de 1983; su fundador es el Ing. Ernesto Raúl Quintana King que junto a su esposa la Ing. Susana Vásconez, ambos ingenieros Químicos graduados en la Universidad Central del Ecuador, unen sus esfuerzos para lograr entrar en el mundo de los negocios del Sector Químico.

Prodisquim C. Ltda., se crea con el fin de dar soluciones óptimas referentes a productos Químicos a los clientes; su fundador y su esposa han llevado a cabo una ardua tarea para sacar adelante la empresa; misma que se dedica a la producción y distribución de químicos biodegradables, para el consumo industrial del mercado papelerero, textil, aseo y de especialidades químicas.

En sus inicios Prodisquim funcionaba en la casa del dueño, es ahí donde comienza a crecer este gran sueño, muchas veces los ingresos recibidos solo servían para cubrir la materia prima, los servicios básicos, etc., con el paso de los años el Ing. Quintana y su esposa Susana Vásconez fueron cultivando este gran sueño logrando incursionar en el mercado Ecuatoriano; para posterior también hacerlo en el mercado internacional siendo una de las empresas Familiares pioneras en patentar sus productos; obviamente sujetándose a la visión que tenía el Ing. Quintana de crear componentes químicos que faciliten los procesos industriales en los sectores anteriormente mencionados.

La empresa se ha preocupado por el cuidado del medio ambiente, a través de la implementación de procesos de producción no contaminantes, para la cual busca la adquisición de las mejores materias primas en el mercado y el buen uso de sus recursos para perfeccionar cada proceso. Además ha desarrollado varias líneas de productos especializados en la industria textil y papelera, como suavizantes para tela, ligantes para encolado, adhesivos especiales, limpiadores, desinfectantes, entre otros.

Una de sus principales fortalezas, es investigar y desarrollar productos que atiendan las oportunidades de mejora en procesos industriales para cada usuario, brindar un servicio de asesoría técnica para los mismos, unido al esfuerzo y trabajo conjunto de sus socios, empleados, y proveedores, lo que permite que Prodisquim amplíe su mercado con varios clientes importantes dentro y fuera del país.

Actualmente Prodisquim C. Ltda., posee su propia planta ubicada en el Sector de San Rafael, posee 14 empleados los mismos que se encuentran divididos en el área administrativa ubicada en el sector norte de la ciudad de Quito y el área de producción que se encuentra en el Valle de los Chillos.

El Gerente Propietario ha visto la necesidad de innovar los productos químicos según la necesidad de cada sector sea este industrial, textil o de papelería; lo que ha permitido ser pioneros en composiciones químicas; al momento la empresa posee una patente del producto D-tex el mismo que optimiza el lavado completo de prendas textiles (jeans); lo cual nos a permitido ser reconocidos en el mercado internacional, teniendo exportaciones hasta el momento a Brasil, Colombia, Perú e incursionando en el mercado estadounidense.

Prodisquim C. Ltda., ha venido posesionándose en el mercado nacional como internacional sintiendo la necesidad de contar con mas personal para realizar determinadas funciones; es así que la empresa ha venido prestando sus servicios y sujetándose a los cambios que exige el mercado competitivo en la actualidad; razón por la cual es necesario la implementación de actuales procesos administrativos.

En Prodisquim al momento su estructura consta de la siguiente manera:

1.6. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE PRODISQUIM C. LTDA.:

La elaboración física del organigrama de la empresa fué realizado con 14 rectángulos redondeados que representan los cargos unidos entre sí por líneas que trazan las relaciones de comunicación entre ellos. Las líneas horizontales, representan las relaciones laterales de comunicación y las verticales representan relaciones de autoridad o relaciones de responsabilidad, tomando en cuenta que lo que no esta unido por ninguna línea no tiene ninguna relación.

La estructura organizacional de la empresa comprende la forma en la que se agrupa y se coordina las actividades en la misma; así Prodisquim posee al momento una estructura funcional donde esta dividida por gerencias con una línea directa de comunicación que facilita aprovechar con eficiencia sus recursos; se determina que la empresa es totalmente plana ocasionando que cada área realice su actividad específica.

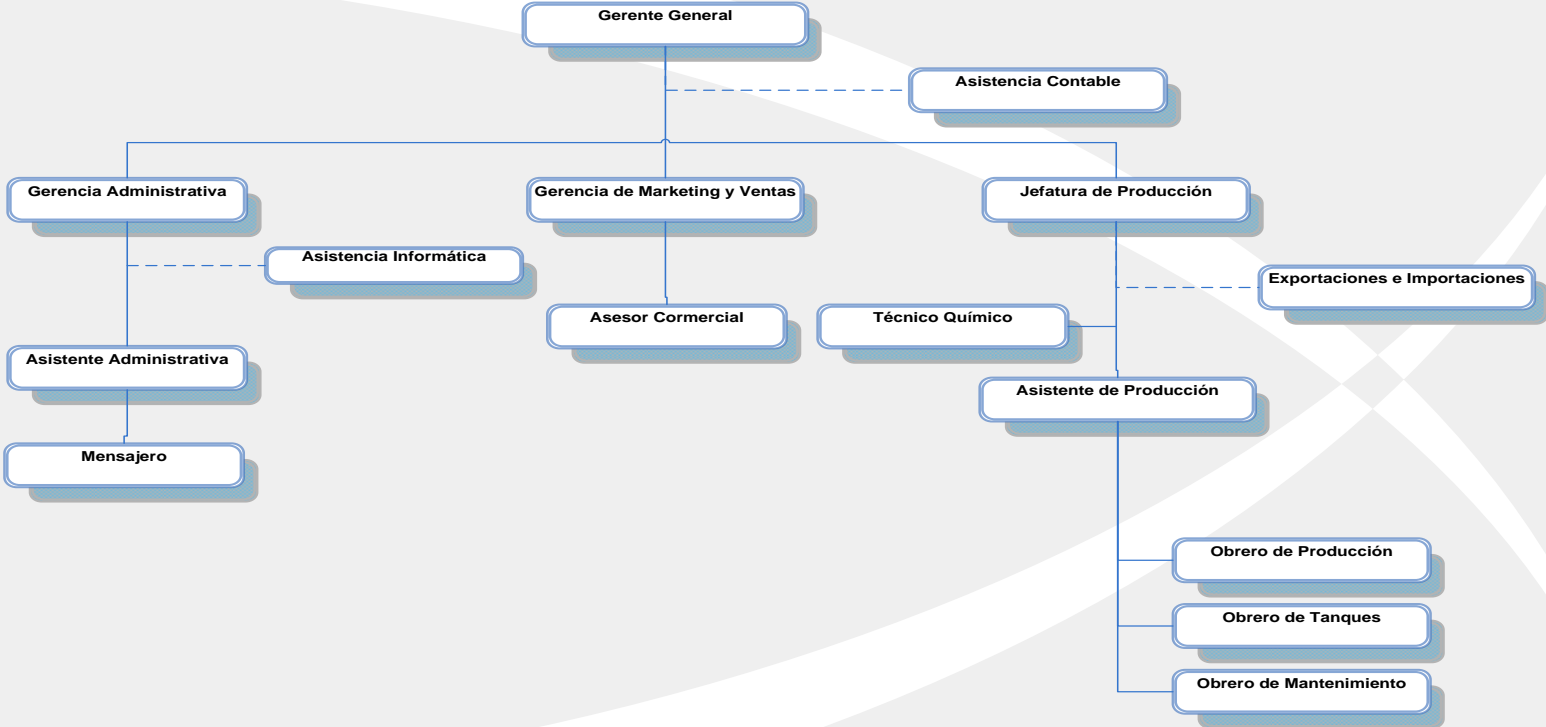
La empresa esta dividida al momento de dos Gerencias: Administrativa, de Marketing-Ventas y una Jefatura de Producción. Posee un manejo centralizado donde cualquier decisión la toma la Gerencia General ya que por tratarse de una empresa familiar la Gerencia conoce a todas las personas, las situaciones y las técnicas a realizar en la misma; lo que no ocurre en empresas grandes donde muchas veces las Gerencias desconocen muchas situaciones que están delegadas a mandos medios.

Prodisquim C. Ltda., al momento cuenta con 14 colaboradores divididos en área Administrativa y Producción los cuales son:

- Gerencia General
- Gerente Administrativo
- Gerente de Marketing y Ventas
- Jefe de Producción
- Asistente de Gerencia
- Asistente de Producción
- Asesor Comercial (2)
- Mensajero
- Técnico Químico
- Obrero de Producción (2)
- Obrero de Tanques
- Obrero de Mantenimiento

Al contar con una dirección comprometida en el mejoramiento continuo de sus procesos y de sus empleados, en la *Figura 1 – Estructura Prodisquim C. Ltda.*, podemos observar lo mencionado anteriormente y los cargos que al momento cuenta la empresa.

FIGURA 1: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PRODISQUIM C. LTDA.



1.7. PORTAFOLIO DE CLIENTES:

Nuestros clientes han puesto toda su confianza en nosotros; muchos de ellos nos acompañan desde inicios de nuestra empresa ya que son 25 años en el negocio de producción y distribución de productos químicos.

NACIONALES

FAVALLE

ILELSA

PRODUCTOS FAMILIA

INTERNACIONALES

BYH COMPAÑÍA: COLOMBIA

PERUTINTEX: PERÚ

INPAL: BRAZIL

Adicional la empresa cuenta con una asesoría integral para nuestros clientes tanto técnica como de investigación y desarrollo como la resumimos a continuación:

1.8. SERVICIO E INVESTIGACIÓN:

Adicional la empresa cuenta con una asesoría integral para nuestros clientes tanto técnica como de investigación que lo detallo a continuación:

1.8.1. ASESORÍA TÉCNICA:

Prodisquim C. Ltda. Además de la producción y comercialización de especialidades químicas, brinda asesoría técnica a sus clientes, identificando las necesidades específicas de cada proceso industrial, de manera que los productos que son utilizados puedan ser mejorados y adaptados a la medida de cada cliente, y así optimizar sus recursos para obtener mejores resultados.

1.8.2. INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO:

Cada producto es desarrollado buscando la satisfacción de necesidades actuales dentro del sector industrial, en base a la investigación y realización de pruebas que se adapten a las necesidades del entorno.

La investigación es un trabajo que va de la mano con la asesoría técnica, ya que una vez identificada la necesidad de cada cliente, se desarrolla el producto que se adapte específicamente a sus requerimientos.

1.9. PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA PRODISQUIM C. LTDA.

Prodisquim C. Ltda., mediante la Planificación Estratégica encontró una herramienta que le permitió definir una visión a largo plazo y las estrategias para alcanzarlas basándose en las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades existentes (*Figura 2 – Matriz FODA Prodisquim C. Ltda.*

Las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que posee la empresa al momento fueron realizadas mediante la designación de un equipo estratega de trabajo donde fué conformado por las Gerencias de la empresa y colaboradores como la Jefatura de Producción y Asistente Administrativa. Al llevarse a cabo su ejecución se determinó mediante la Gerencia General que debe ser lo más participativo posible para que todos los colaboradores se sientan comprometidos con la misión, visión, objetivos, metas, estrategias, etc., dentro de la empresa. Ejecutando las siguientes actividades:

1. Se determino las personas responsables
2. Se estableció los principios y valores de la empresa.
3. Se estableció los factores internos y externos claves de la empresa
4. Definición del tiempo del plan a ejecutarse.

De esta manera se pudo establecer un proceso de reflexión que se aplique en cuanto a administración y a las actuales condiciones de ambiente comercial en el cual la misma opera. Para Prodisquim C. Ltda., la Planificación Estratégica realizada, resulto de mucha ayuda para fijar diferentes lineamientos de acción, los cuales orientaron las decisiones y los resultados que se presentaran en el futuro.

Así que su visión, misión y FODA (*Figura 2 – Matriz FODA Prodisquim C. Ltda.*), quedó detallada de la siguiente manera:

1.9.1. MISIÓN:

Somos una empresa dedicada a la producción y comercialización de Especialidades Químicas con Asesoría Técnica de primera, en base a la investigación y desarrollo de nuevas formulaciones. Con el fin de mejorar y/o simplificar los procesos industriales y complacer las necesidades globales de nuestros clientes, creando un valor agregado para los inversionistas y otros grupos de interés

1.9.2. VISIÓN:

Ser una empresa líder en la elaboración y comercialización de especialidades químicas con un crecimiento sostenido, donde clientes, proveedores, empleados y accionistas se conviertan en los socios estratégicos en la consolidación de la empresa para futuras generaciones y cobertura de mercados globales, manteniendo la integridad, innovación y servicio a la cabeza de la organización.

1.9.3. FODA:



Figura 2 – Matriz FODA Prodisquim C. Ltda.

1.9.4. VALORES DE LA EMPRESA:

- Respeto y consideración en el trabajo diario
- Integridad en los negocios y en las relaciones laborales
- Innovación para el cliente
- Cuidado del medio ambiente
- Honestidad en el trabajo

1.9.5. CULTURA EMPRESARIAL:

- La actitud que mantiene la empresa ante clientes, es la de poder brindar soluciones ante sus necesidades modificando las formulaciones en base al requerimiento del cliente.
- No permite que haya discriminación de género, edad, raza o de ningún tipo; puesto que, la gente que integra la empresa comparte principios cristianos, ya que la mayoría de las personas dentro de la organización son creyentes a esta verdad. Esto no quiere decir que al momento de contratar personal, sea un requisito el tener esta convicción.
- Los empleados se sienten identificados con la empresa ya que poseen sentimiento de orgullo y creen ser considerados como personas, y confían en estar aportando a la organización.
- También se buscan incentivar a los empleados a trabajar en equipo y con las labores compartidas, buscando que exista cooperación entre todos para lograr los objetivos.

1.9.6. OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS:

La descripción de los siguientes objetivos y estrategias han sido elaborados tomando en cuenta el análisis que se ejecutó al momento de realizar la planificación estratégica de la empresa; donde juntamente con las Gerencias de Prodisquim C. Ltda.; se determinó lo detallado a continuación:

OBJETIVOS:

- Diseñar y controlar los planes estratégicos para el logro de los objetivos y metas planteadas a corto, mediano y largo plazo
- Coordinar, organizar, dirigir y controlar todas las actividades relacionadas con la toma de decisiones y la calidad en la interrelación de los procesos de la empresa.

ESTRATEGIAS:

- Establecer una planificación de compras de acuerdo a los requerimientos de producción y ventas, en coordinación con inventarios.
- Proveer insumos de mejor calidad a bajos costos, de calidad y a tiempo.
- Elaborar productos de calidad, con la optimización de recursos y procesos, y entregar al cliente el producto sellado, etiquetado y en las mejores condiciones y la mejor imagen.
- Realizar las entregas de productos a tiempo, optimizando los recursos y espacio para disminuir costos, tanto a nivel local como en el exterior
- Ampliar mercado satisfaciendo necesidades específicas de clientes potenciales e incrementar la rentabilidad de la empresa
- Consolidar negociaciones con clientes en el exterior, superando productos de la competencia en calidad y costos
- Brindar la atención al cliente posterior a la venta para fidelizar las relaciones y soluciones para mantener la calidad en el servicio.
- Mantener la información contable actualizada y disponible para la planificación de los recursos y facilitar la toma de decisiones
- Conservar la maquinaria, equipos y equipos de oficina en buen estado para evitar retrasos en producción o pérdidas económicas

- Dotar a la empresa del personal adecuado y capacitado para que cumpla con sus funciones de la mejor manera, dándoles las herramientas y la motivación necesarias para incrementar la productividad.
- Manejo y contratación de personal por competencias.
- Detectar necesidades en el mercado y plantear estrategias para satisfacerlas con calidad, y fortalecer la imagen de la organización.

1.10. PORTAFOLIO DE PRODUCTOS:

Prodisquim C. Ltda., posee al momento una amplia línea de productos químicos producidos y elaborados con la más alta calidad para la satisfacción de nuestros clientes. Están divididos en diferentes áreas: industrial, papelería, textil, aseso institucional y especialidades químicas (productos específicos). Los mismos que puntualizo a continuación:

PRODUCTOS PARA ÁREA INDUSTRIAL:

- *Emulsiones (varias aplicaciones)*
- *Abrasivos*
- *Limpiadores*
- *Lubricantes*
- *Tratamientos para superficies – desoxidantes – fosfatisantes*

PRODUCTOS PARA PAPELERÍA:

- *Adhesivos*
- *Dispersantes*
- *Antiespumantes*
- *Ayudantes de destintado*
- *Suavizantes*

- *Impermeabilizantes*
- *Auxiliares*

PRODUCTOS PARA ÁREA TEXTIL:

- *Antiestáticos*
- *Agentes de despegue*
- *Desmoldantes*
- *Impermeabilizantes*
- *Auxiliares*

PRODUCTOS DE ASEO INSTITUCIONAL

- *Limpiadores*
- *Emulsificantes*
- *Sanitizantes*
- *Bactericidas*
- *Tenso activos*
- *Suavizantes*

PRODUCTOS DE ESPECIALIDADES QUIMICAS

- *Recubrimientos*
- *Sellantes*
- *Compounds para diferentes procesos*

1.11. ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA SELECCIÓN DEL RECURSO HUMANO EN PRODISQUIM C. LTDA.

Las empresas de todo tipo deben medir y agregar valor a su gestión para ser competitivas. Al ser empresas cuyo recurso más importante son las personas, es primordial que las prácticas del Talento Humano agreguen valor a la organización, a los colaboradores, al accionista, al cliente y a la sociedad en gene

El sector químico tiene un papel vital en la actualidad, la empresa ha enmarcado su desarrollo por la óptima producción y distribución de químicos lo que ha generado al momento un crecimiento inesperado de la empresa, lo que ha llevado incluso al aumento de ventas hasta por encima de la media esperada, sumándose la alta acogida que ha tenido del mercado internacional en los países como: Colombia, Perú, Brasil e incursionando en el mercado estadounidense. Por eso es indispensable por el desarrollo de la empresa contar con personal calificado para ejecutar las distintas funciones que requiere al momento.

La empresa actualmente ha venido seleccionando al personal de una forma empírica sin la utilización de ningún proceso que garantice la efectividad en la selección de personal, trayendo como consecuencia varios inconvenientes con el personal contratado que en distintas ocasiones ha tenido que ser separado de la empresa ocasionando pérdidas económicas y de tiempo.

Como se lo analizó en la planificación de la empresa una de las debilidades que al momento es necesario atacar es no contar con una selección formal para los empleados, incluso al momento la empresa no cuenta con un área de Recursos Humanos y toda la carga de las funciones la viene manejando la Gerencia Administrativa generando en algunos casos duplicidad de funciones; adicional para cargos puntuales se subcontrata empresas especializadas que nos apoyen para el cumplimiento de objetivos establecidos.

Prodisquim C. Ltda., al momento no consta con un esquema real de selección sumado a esto la carencia de procesos operativos decisionales que permitan seleccionar al personal de la misma, como el no contar con un levantamiento de perfiles los mismos que permiten establecer cuales son las características del puesto de trabajo y cuál debe ser el perfil personal y profesional de la persona que debe desempeñarlo; así como su posterior adaptación y desarrollo en la empresa; pero según la información proporcionada en las dos áreas tanto administrativa como de producción se ha esquematizado su proceder de la siguiente manera:

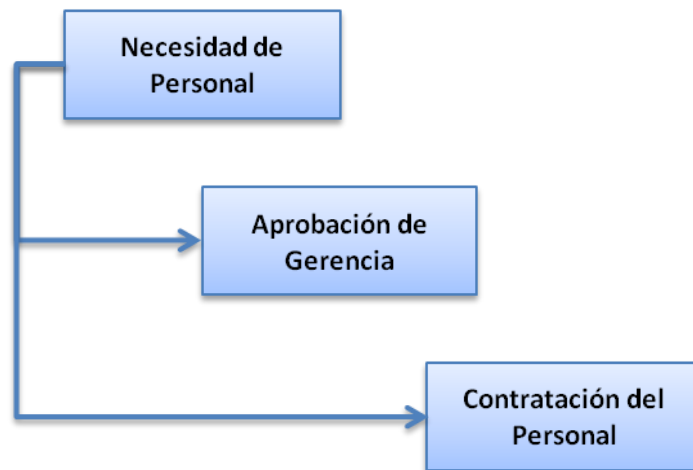


Figura 3 – Proceso Actual de Selección de Personal Prodisquim C. Ltda.
Elaborado: Autora

Como podemos visualizar no existe un proceso óptimo que de una garantía de contratación de personal adecuado para la empresa ya que se lo realiza sin un estándar técnico de selección porque al generarse la necesidad del personal la Gerencia según referidos dados por amistades aprueba su contratación solo utilizando la opción “parece que vale”, lo que en algunos casos se ha tenido que compensar el vacío que se tiene con capacitaciones en el mejor de los casos, pagando de alguna manera el precio de no contar con un proceso real lo que ha generado alta rotación de personal y ha conllevado una pérdida financiera debido a que el costo total en la rotación de un empleado es normalmente igual a su salario anual. De esta manera, una alta rotación de trabajadores combinado con problemas en los procedimientos de selección ha producido que los empleados que se quedan tengan una sobrecarga de trabajo además de una gran acumulación de presión.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Al realizar el marco teórico, he considerado muy importante detallar conceptos que se relacionan con el tema de investigación (gestión de recursos humanos en las empresas familiares, gestión de recursos humanos a nivel general, reclutamiento, selección, competencias, contratación por competencias, entre otros) y su valiosa interrelación de los subsistemas de Recursos Humanos, que detallo a continuación.

2. EMPRESAS FAMILIARES:

INTRODUCCIÓN:

En el mundo, de los negocios es muy común escuchar de las empresas familiares, de hecho se considera que esta es una de las principales fuentes de creación de empresas. El 95% de las empresas de los países capitalistas son familiares.¹

Muchos de los grandes conglomerados han surgido de esta manera y es muy interesante descubrir como estos núcleos han podido llevar sus ideales con orgullo hasta ser gigantes industriales como: Ford, IBM, Éxito, Microsoft, Amway, son algunos ejemplos de empresas que se iniciaron como familiares (algunas lo siguen siendo). La definición de empresa familiar puede ser: aquella que esta influenciada en su administración y gerencia por el grupo familiar o por lazos familiares.²

¹ Manual Programa de Manejo y Administración de Empresas Familiares proporcionado por el Instituto de Capacitación de la Pequeña Industria I.C.A.P.I.

² Manual Programa de Manejo y Administración de Empresas Familiares proporcionado por el Instituto de Capacitación de la Pequeña Industria I.C.A.P.I.

Como hemos visto existen compañías que han logrado traspasar las fronteras de la microempresa y que han conseguido el éxito y el reconocimiento en el sector y en el mundo entero como ejemplos de superación y organización empresarial.

Muchos autores otorgan el crédito de estos éxitos a la fortaleza de los valores familiares y a su aplicación en la organización para formar conglomerados poderosos desde sus cimientos, claro está que existen razones más inmediatas como la financiación a través del trabajo de los hijos o de otro familiar, otro elemento que reviste importancia es la motivación de los miembros del equipo, quienes llegan a sentir tanta pasión por la empresa que dan todo para que esta salga adelante. Esto también obedece a que para muchos de ellos esta es su primera experiencia y en algunos casos se convierte en la única ya que la transforman en su razón de vivir, lo que suena exagerado pero que en la práctica es muy común.

Pero no todo es color de rosa. Esta misma cercanía entre los miembros puede llegar a debilitar la organización y hará perder poder a la gerencia, ya que es muy probable que los intereses particulares puedan filtrarse más fácilmente dentro de las metas y objetivos de la firma con lo cual no se está cumpliendo cabalmente con los fines que persigue la organización como tal.

Las empresas familiares han tomado tanta importancia en la economía que ya se habla de una línea completa de especialización donde no solo se estudian las situaciones empresariales como la planeación de la nueva generación (sucesión), la solución de conflictos (en este caso familia-empresa), la contabilidad y el patrimonio, sino que también se relacionan los aspectos macroeconómicos y microeconómicos de estas organizaciones, con esto se logra una mayor comprensión de este instrumento del desarrollo.³

³ Manual Programa de Manejo y Administración de Empresas Familiares proporcionado por el Instituto de Capacitación de la Pequeña Industria I.C.A.P.I.

Con lo anterior nos referimos a aspectos como son el tamaño, la estructura de propiedad, el tipo de administración, las estrategias implementadas y la responsabilidad social. Cuando hablamos del tamaño consideramos que el perfil juega un papel muy importante para determinar el crecimiento de la empresa, así como la manera en que la empresa es administrada ya sea formal o informalmente. De igual manera la estructura de propiedad, que indica si el dueño de la empresa es solamente una persona o varias, y si estos son familiares o parte de los socios son personas ajenas como también la responsabilidad social enfocada a la utilización de productos biodegradables hablando de empresas químicas como lo es Prodisquim C. Ltda.

Para una correcta administración en las empresas familiares se debe considerar dos puntos importantes: tener un plan de sucesión (en el que se tome en cuenta la posibilidad de vender la empresa, traspasarla de la mejor manera a los familiares evitando conflictos e incluso desaparición del negocio); así como la desmotivación de los empleados al sentirse en desventajas ante los miembros de la familia, sin posibilidades de crecimiento y quizás inconformes con el sistema de recompensas, la mayoría de las veces inexistente, considerando que éstos también se manejarán de acuerdo al perfil del empresario.

El objetivo de este análisis fue realizado con el fin de identificar la administración actual de las Empresas Familiares refiriéndonos a su tamaño, responsabilidad social, y el tipo de administración que se lleva a cabo.

2.2. LA FAMILIA COMO GRUPO HUMANO Y EMPRESARIO:

La familia es un grupo compuesto por personas emparentadas entre sí, en donde persiste la idea de alguna condición común y particular solo a ese grupo. Los lazos de sanguinidad son parte estructural del vínculo, y a partir de los mismos se identifican las relaciones como directas (sanguíneas) y políticas⁴

⁴ Belluscio, A. (2002); Manual de Derecho de Familia, T. 1. Buenos Aires: Astrea

Lo que distingue a una empresa como “familiar” es el grado de presencia y control administrativo y financiero que tengan los propietarios y su familia dentro de la misma. A mayor número de familiares trabajando en una empresa; y a mayor concentración de las decisiones, más “familiar” será ésta, y mayor el potencial de conflictos a su interior

Continuando con esta línea de supervivencia, la formulación de distintos planes tanto para la familia cuanto para la empresa, se presenta como un eslabón clave. Encontramos así, planes estratégicos familiares, planes estratégicos empresariales, planes patrimoniales familiares, planes de sucesiones, planes de contingencia, etcétera.

El plan estratégico familiar guiará la evolución de la familia en relación con la empresa. Un documento que podría resultar de este plan podría ser la “Carta Magna”, que viene a constituir una suerte de “Constitución de la Empresa Familiar”, donde se establecen límites, alcances y políticas de relación entre familia – empresa – propiedad. Este documento, usualmente redactado por un consultor externo, es firmado por los familiares como un compromiso para seguir las líneas de acción descritas.

Para terminar con el análisis de la Administración de Empresas Familiares presento algunas ventajas y desventajas con respecto a esta clase de organizaciones:

2.2.1. VENTAJAS DE LAS EMPRESAS FAMILIARES:⁵

- Compromiso
- Conocimiento
- Flexibilidad en el trabajo, tiempo y dinero
- Planeación a largo plazo

⁵ Leach, P. (1991); La Empresa familiar. Buenos Aires: Editorial Vergara

- Cultura estable
- Rapidez en la toma de decisiones
- Confiabilidad y orgullo

2.2.2. DESVENTAJAS DE LAS EMPRESAS FAMILIARES:⁶

- Organización centralizada y rígida
- Desafíos comerciales
- Modernización de técnicas obsoletas
- Sucesión
- Conflictos emocionales
- Liderazgo y legitimidad
- Mezcla de intereses

En el anterior resumen hemos abordado la cuestión de las empresas familiares como modelo económico, y aquellas ventajas y desventajas que sirven como punto de partida para llevar a cabo un análisis de estos esquemas de organización productiva.

A continuación daremos más énfasis a los inconvenientes y soluciones que se tiene en el manejo del recurso humano en este tipo de empresas:

2.3. EMPRESAS FAMILIARES Y EL MANEJO DE SU RECURSO HUMANO:⁷

Casi nada se ha estudiado sobre la problemática de los Recursos Humanos en la Empresa Familiar, el trabajar en este tipo de organizaciones tiene algunas ventajas y varias desventajas ya mencionadas anteriormente; las cuales se acrecientan o disminuyen dependiendo del grado de profesionalización de la gestión de la empresa.

⁶ Leach, P. (1991); La Empresa familiar. Buenos Aires: Editorial Vergarac

⁷ Manual Programa de Manejo y Administración de Empresas Familiares proporcionado por el Instituto de Capacitación de la Pequeña Industria I.C.A.P.I.

Pero cuando la dirección entra en conflicto, estos se reflejan en los trabajadores e influyen en el clima laboral y como consecuencia en el rendimiento y aporte de estos. Como en todo lo que mencionaba sobre empresas y sobretodo las Empresas Familiares, se insiste en la ausencia de recetas, cuando se indica que en la mayoría de las empresas las cosas son de determinada manera, no decimos: “en todas las empresas”, cada empresa es única y cada familia es única.

A fin de enmarcar el presente trabajo voy a enumerar los problemas que se generan en los Recursos Humanos de una Empresa Familiar y sus soluciones cuando no se utilizan las herramientas habituales para evitar las fuentes de conflicto más comunes en este tipo de organizaciones:

Estas fuentes son:

1. Falta de una visión compartida:

Genera en los familiares que trabajan diferencias en cuanto a cultura y formas de conducción del personal. Como explique anteriormente cada familiar se siente dueño y tiene su propia visión de la empresa, y cada uno siente que está haciendo lo mejor, y en realidad lo hace, pero para “su” empresa, no para la de todos. Entonces el personal se encuentra con varios superiores cada uno con estilo de liderazgo distinto, y con culturas distintas, por lo que está continuamente recibiendo indicaciones contradictorias ocasionando algunas consecuencias como:

- Ordenes Contradictorias
- Falta de aporte de ideas
- Trabajo rutinario
- Pasar desapercibido
- Futuro incierto
- Retribución aleatoria

Solución: Para evitar estos inconvenientes se debe tener una visión clara y unánime lo cual ordena los objetivos y la cultura de todos los que dirigen. Esto se transmite en alineación del personal, al conocer los objetivos puede aportar ideas y proponer mejoras en la tareas diarias.

2. Ausencia de una dirección real:

La ausencia de dirección real, genera la mezcla de objetivos y necesidades entre la familia y la empresa. Las responsabilidades no están definidas, lo que genera que todos hacen de todo y a la vez son responsables de todos, y esto implica que nadie es responsable de nada.

Los problemas de familia se trasladan a la empresa lo que influye en el clima laboral general. Al no definir objetivos de cada sistema no se premia el resultado del trabajo, si no la actitud del trabajador, se premia al que parece que trabaja mucho y no al que mejor resultados consigue, ocasionando que no se definen las áreas y los responsables de cada una así el personal tiene más de un superior.

Las consecuencias de no definir una correcta dirección son:

- Indefinición de responsabilidades
- Poca orientación a resultados
- Problemas familiares
- Problemas de Clima laboral
- Falta de objetivos claros
- Muchos jefes

Solución: La definición y puesta en marcha de los mecanismos de control de gestión, exige responsabilidades definidas, orientación a los resultados, y premios y castigos acorde al cumplimiento de objetivos, generando de esta manera que cada uno se hace

responsable de un área, lo que genera una línea de autoridad definida. Lo que disminuye los problemas familiares e influye en el clima laboral.

3. La falta de planificación del proceso de sucesión:

La sucesión es una de las etapas más conflictivas en la vida de las Empresas Familiares si no es encarada desde el inicio de la empresa, como un proceso necesario que debe ser gestionado como parte del negocio, genera dificultades en toda la estructura de la organización; ya que entra en conflicto todo el personal ya que:

- Cambia el estilo de liderazgo
- Cambia la cultura de la empresa
- Incertidumbre sobre el nuevo/s directivos
- Falta de información sobre nuevos objetivos

Solución: La sucesión es un proceso y, como tal, debe ser planificado y llevado a cabo durante un tiempo prolongado; para que se desarrolle en forma eficiente el personal de la empresa debe estar involucrado en el mismo, de esta manera participa en la elección y preparación del sucesor, disminuyendo la incertidumbre y se sienten tenidos en cuenta. Esa participación se siente, sobre todo en el personal mas antiguo como un renacimiento de la empresa del cual forman parte, tal como lo sintieron cuando trabajaron junto a la generación anterior.

4. Crisis de cada etapa de crecimiento.

Las empresas son sistemas complejos que dependen de infinidad de variables (mercado en el que se desarrolla, forma legal, cultura de los fundadores, visión, valores, etc.....), por lo que resulta muy difícil generalizar en cuanto a que comportamientos y estrategias son los adecuados. Un mismo problema se resuelve en cada organización en forma distinta y generalmente con buen resultado en todas.

Pero todas, a medida que van creciendo, pasan por etapas de evolución que son muy similares en la mayoría. Tal como las personas pasan por la infancia, adolescencia, madurez y ancianidad, y en cada una de esas etapas se comporta y piensa de manera distinta, y cada una llega en tiempos diferentes, lo mismo ocurre con las organizaciones, con la única diferencia que las empresas, si se transforman en forma correcta, pueden sobrevivir a sus fundadores. Y estas etapas son:

Primera Etapa: Emprendedora: El fundador acompañado con un grupo, generalmente pequeño, de colaboradores que están muy motivados resuelve todos los problemas que aparecen, todo es nuevo, el nivel energético es muy alto. A esta etapa se la conoce también como CAOS CREATIVO, todos hacen de todo, todos saben adonde van, cada uno puede resolver casi sin preguntar el como porque conoce la visión; no hace falta un control estricto porque la empresa es pequeña y fácil de manejar.

Segunda Etapa: Síntomas de Crisis: La cantidad de gente La cantidad de gente aumenta, y los nuevos no reciben la comunicación porque todos están muy ocupados. Estos comienzan a trabajar sin una visión global, pero con mucha energía y se genera entonces una *subcultura rutinaria*, estos nuevos no pueden resolver muchos de los problemas que se presentan. No hay tiempo para pensar. El Gerente tiene que ocuparse de todo, no puede delegar, un poco porque no sabe como y otro poco porque el personal que no tiene la visión no resuelve nada sin preguntar.

Tercera Etapa: Reinos: Cuando entran los hijos del fundador aparecen los reinos donde cada uno trata de gerenciar según su propia cultura y aparecen los síntomas de la primera fuente de conflictos, la falta de una visión compartida.

Cuarta Etapa: Mandos Medios: Si el emprendedor no se transforma en empresario el destino de los mandos medios es aceptar y hacer lo que le ordenan sin cuestionar ni aportar, que es la forma de subsistir. El emprendedor tiene que aprender a delegar y controlar resultados de la tarea, concentrarse mas en que, que en el como; si no se realiza este cambio, el propio empresario es el que frena el crecimiento de la empresa.

Sin lugar a dudas, las empresas familiares no son ajenas al actual rumbo de globalización mundial, y a las exigencias y desafíos que tales circunstancias acarrearán para esta particular estructura empresarial.

En este sentido, la profesionalización de los integrantes de las empresas familiares y la previsión en los negocios, especialmente a partir de los protocolos familiares, parecieran constituir pilares fundamentales para comenzar a resolver el eterno “dilema” para la supervivencia de dicho tipo de empresa.

Por ese motivo se debe implementar procedimientos que generen mayor productividad en las Empresas Familiares para que en todas sus áreas se vea una estructura más sólida para enfrentar el mercado actual.

2.4. GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS:

La Gestión de los recursos humanos según Gary Dessler detalla: *“La Gestión de Recursos Humanos es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos humanos incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño”*⁸

La Gestión de los Recursos Humanos se encarga de obtener y coordinar a las personas en las empresas, de forma que consigan las metas establecidas. Para ello es muy importante cuidar las relaciones humanas en las organizaciones.

La Gestión de Recursos Humanos ya no se basa solamente en realizar actividades tradicionales de empleo, remuneraciones, relaciones laborales; actualmente es integrado en la planificación estratégica de las empresas.

1 DRESSLER, Gary. Human Resource Management, Upper Saddle River, NY Prentice Hall, 1997, p.2.

La Gestión de Recursos Humanos es de valiosa importancia en las empresas de todo tipo, por su proceso de ayuda al cumplimiento de objetivos porque se trabaja conjuntamente con el planteamiento de programas o tácticas para su aplicación; así se puede desarrollar una visión de donde desea situarse la empresa y cómo puede usar el recurso humano para alcanzar los objetivos propuestos.

❖ **OBJETIVOS DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS:**

- Atraer a los candidatos al puesto de trabajo que estén potencialmente calificados
- Retener a los mejores empleados
- Motivar a los empleados
- Ayudar a los empleados a crecer y desarrollarse en la organización
- Aumento de la productividad
- Mejorar la calidad de vida en el trabajo
- Cumplimiento de la normativa y legislación.

A medida que la empresa crece y se vuelve más compleja, la gestión de los RRHH también lo hace, y adquirirá mayor importancia aunque el propósito sea el mismo. En las pequeñas empresas rara vez se tiene una estructura formal o especialista en RRHH; a medida que esta crece empieza a tener una función separada para coordinar la gestión de RRHH. Nombrándose para ello un gerente al frente del departamento que sería de mucha importancia para la verdadera gestión al recurso humano.

Una de las propuestas para una mejor Gestión del Recurso Humano es la indicada por María G García Noya que detalla en su libro, describe la muy conocida ***Teoría General de Sistemas***

La Teoría General de Sistemas: *“es un sistema abierto que recibe impulsos del sistema social, que ha dicho entorno proporciona otros impulsos y que se retroalimenta interna o externamente al modo del sistema de funcionamiento de un organismo vivo”*⁹

Con la intención de ordenar comprensiblemente la verdadera gestión de recursos humanos en las empresas y para ubicar adecuadamente los procedimientos de selección de personal en la gestión integrada del recurso humano.

La Teoría General de Sistemas es totalmente abierta ya que se puede añadir funciones dependiendo de la evolución de los procedimientos de gestión de personal; es modificable ya que recibe impulsos (INPUT) del entorno y a su vez proporciona otros impulsos a ese entorno (OUTPUT); del mismo modo se recalca la retroalimentación en todo el sistema para que la comunicación sea efectiva, donde la selección de personal es un INPUT que debe gestionarse facilitando las funciones subsiguientes.

Claro está que no todas las empresas, instituciones u organizaciones que seleccionan personal funcionan guiadas por un esquema tan completo. En el caso de no tener desarrolladas las diversas funciones mencionadas en el esquema que vamos a detallar a continuación servirá el modelo para una aplicación más restringida, como es el caso del proyecto mencionado para la empresa Prodisquim C. Ltda.

A continuación detallo en la *Figura 4 – Proceso Gestión Integrada de Recursos Humanos*

⁹ GARCIA, Noya María, HIERRO Enrique Díez, JIMÉNEZ Bozal José Javier, Selección de Personal Sistema Integrado, 2da Edición, 2001, 271, p.43-44.

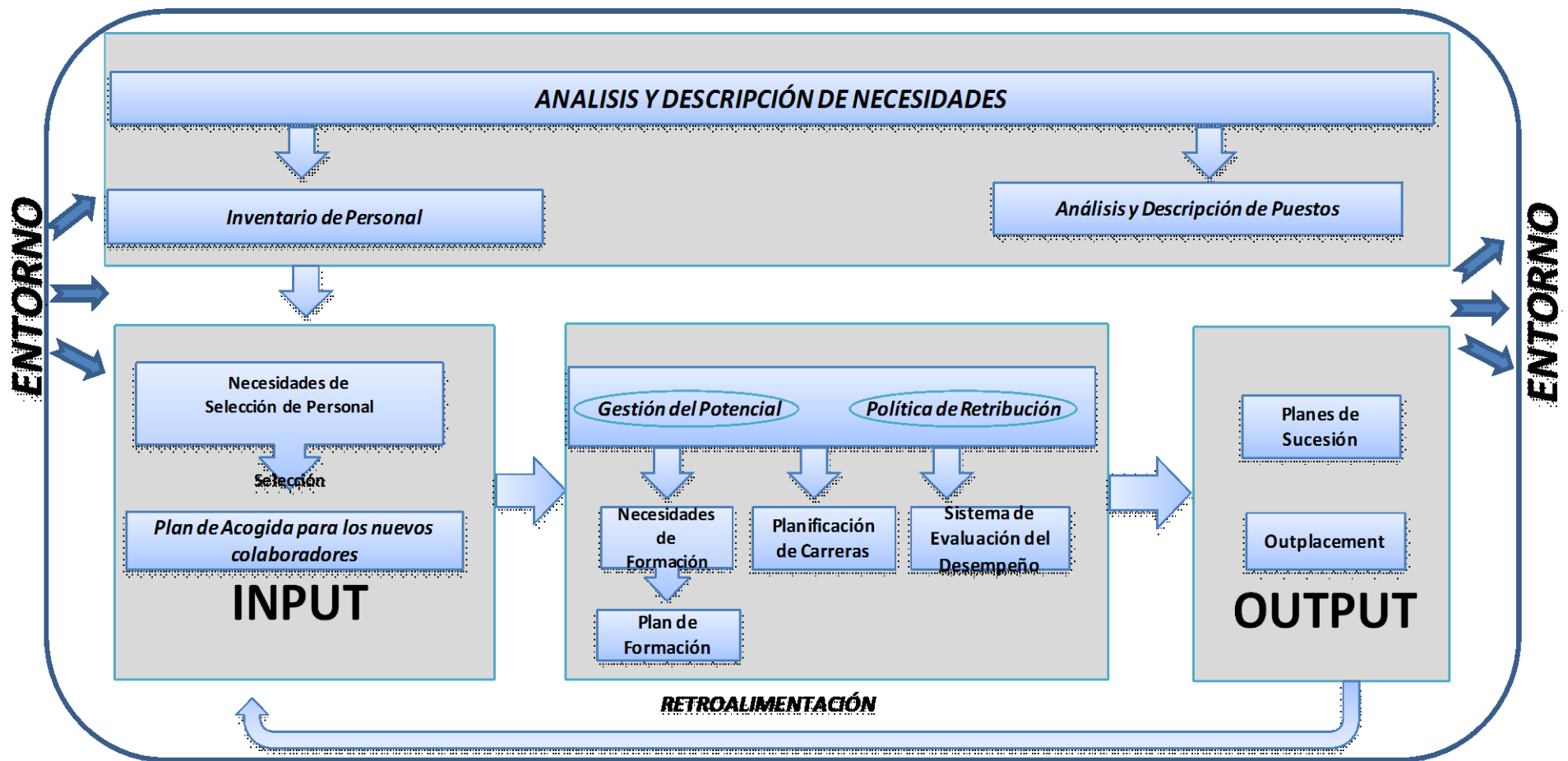


Figura 4 – Proceso Gestión Integrada de Recursos Humanos

2.5. SELECCIÓN DE PERSONAL:

La Selección de Personal es la elección del individuo adecuado para determinado cargo existente en la empresa, para lo cual se ayuda a mantener y aumentar la eficiencia y el desempeño del personal dentro de la misma. De esta manera la selección busca solucionar dos problemas fundamentales:

- Adecuación del hombre al cargo; y
- Eficiencia del hombre en el cargo.

Adicional adjunto conceptos de autores que definen a la selección de personal:

- *“Selección es el proceso de elección del mejor candidato para el cargo”. David A. Cenzo, Stephen Robbins.¹⁰*
- *“Es el proceso por el cual una organización elige entre una lista de candidatos, la persona que satisface mejor los criterios exigidos para ocuparse del cargo disponible considerando las actuales condiciones de trabajo impuestas por la empresa”.¹¹*
- *“Es un compendio de planificación, análisis y método dirigido a la búsqueda, adecuación e integración del candidato más cualificado para cubrir un puesto dentro de la organización”.¹²*

2.5.1. IMPORTANCIA DE LA SELECCIÓN DE PERSONAL

- Es importante porque se tiene que escoger los más idóneos para cubrir una vacante de una organización tomando como parámetro las necesidades de la

¹⁰ CENZO, David. A. Cenzo, y ROBBINS Stephen Robbins, Human Resource Manage NY, Jhon Wiley, 1996, p.8.

¹¹ IVANCECIOH. Jhon M, Human Resource Management, NY, Richard D. Irwin, 1995, p.777.

¹² GARCIA Noya María, HIERRO Enrique Díez, JIMÉNEZ Bozal José Javier, *Selección de Personal Sistema Integrado*, 2da Edición, 2001, 271,p.55

empresa, ya que dependiendo de que tan bien se haya llevado el proceso dependerá el funcionamiento y crecimiento de la empresa o su total fracaso y quiebra del ente económico.

- El éxito de las empresas depende en gran medida de las personas que las gestionan.

2.5.2. OBJETIVOS DE LA SELECCIÓN DE PERSONAL:

- El objetivo principal de la selección de personal es encontrar al candidato más adecuado para un puesto de trabajo.
- Captar un número adecuado de postulantes que cubran las vacantes existentes.
- Pronosticar el posterior desempeño de una persona en la empresa.

2.5.3. METODOLOGÍA DE SELECCIÓN DE PERSONAL:

La metodología de selección es la forma como llevará a cabo la selección del personal esta debe ser de manera cuantitativa – cualitativa de los candidatos que participan en el proceso. Los pasos para obtener un proceso de selección son:

2.5.3.1. ANÁLISIS Y NECESIDADES DE SELECCIÓN:

Los responsables del proceso deben tomar en cuenta como se va seleccionar, si se lo va a realizar de forma interna o externa; analizan cuáles son las repercusiones funcionales y estructurales del proceso en sí; adicional que se valida el costo económico para la organización.

Adicional en un proceso de selección se valida algunas situaciones que dan origen a un proceso de selección como son:

- La creación de un nuevo puesto.
- Salida de un trabajador.
- Imprevistos como enfermedad, accidentes, fallecimientos.
- Motivos estructurales y de planificación cuando en un futuro se prevee la contratación de nuevos empleados.

Para poder valorar el impacto de un proceso de selección en los siguientes niveles:

Funcional: Definiendo las características del puesto, las tareas y el grado de responsabilidad del mismo.

Estructural / Organizacional: Analizando las relaciones, implicaciones e impacto de la nueva contratación con respecto al resto de puesto de la empresa.

Económico: Intentando minimizar los costos de la selección, sin que vaya a afectar la calidad del proceso.

2.5.3.2. SOLICITUD DE PERSONAL:

Se origina en la línea o cliente interno que demanda la posición a cubrir.

2.5.3.3. ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DEL CARGO:

- **DESCRIPCION DEL CARGO:** Es aquel procedimiento que enumera las actividades o funciones del cargo donde detalla:

Qué hace el ocupante? { Se detalla funciones netas

Cuándo lo hace? { Periodicidad de la ejecución

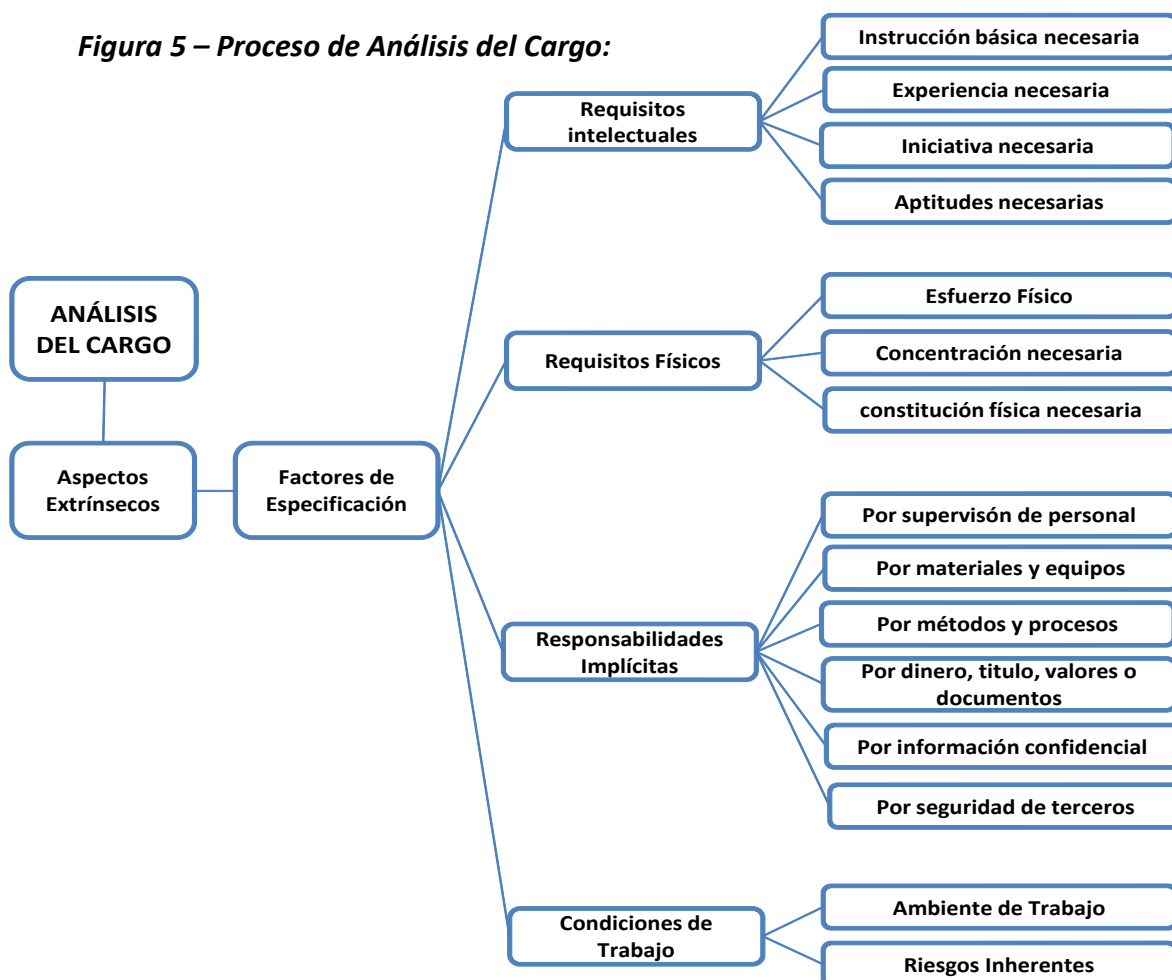
Cómo lo hace? { Métodos aplicados para la ejecución de las funciones

Por qué lo hace? { El objetivo del cargo

“La descripción del cargo es un proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás cargos”.¹³

- **ANÁLISIS DEL CARGO¹⁴**: Son los requisitos que el cargo exige a su ocupante (aspectos extrínsecos) o sea las responsabilidades y las condiciones que el cargo exige para ser desempeñado de manera adecuada.

En la *Figura 5 – Proceso de Análisis del Cargo* podemos determinar lo mencionado:



¹³ CHIAVENATO Idalberto. 5ta Edición, 2001, Mac Graw Hill, Santa Fe de Bogotá-Colombia p. 331-337

¹⁴ CHIAVENATO Idalberto. 5ta Edición, 2001, Mac Graw Hill, Santa Fe de Bogotá-Colombia p. 331-337

2.5.3.4. RECOPIACIÓN DE DATOS:

Se recopila en este paso datos sobre:

- ✓ **La empresa** Los datos que se recojan servirá como información a los candidatos acerca de las características de la empresa en la cual posiblemente presten servicios, algunas organizaciones suelen dar una carta de presentación a los postulantes.
- ✓ **Revisión del Descriptivo del Puesto** Los expertos en el proceso de selección recolectan la información del puesto a cubrir.
- ✓ **Factores de Rendimiento:** Son los ítems derivados del análisis de los requerimientos del puesto, de la empresa y del perfil del candidato, por ejemplo para un Jefe de Compras para que desempeñe correctamente su función es necesario que tenga: conocimiento del sector, experiencia en compras, capacidad de negociación, etc.

Todos estos datos se pueden tener de una forma precisa cuando las personas a realizar el proceso tengan pleno conocimiento de la empresa y del cargo a cubrir.

2.5.3.5. RECLUTAMIENTO DE CANDIDATOS¹⁵:

Es un conjunto de procedimientos orientados a atraer e identificar candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización, de los cuales más tarde se seleccionará a alguno para efectuarle el ofrecimiento de empleo.

15 ALLES, Martha, Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por Competencias, Ediciones Granica, Buenos Aires, 2005, Capítulo 2 pág. 115

Dentro del reclutamiento hay que tener en cuenta la información mediante la cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar.

Los métodos son diversos y cada vez es más necesario apelar a recursos imaginativos. La imagen institucional es un punto muy importante, las empresas muy conocidas son el objetivo principal de los buscadores de empleo y ellos se postulan en forma espontánea.

Para Martha Alles, el reclutamiento no solo es importante para la organización; es un proceso de comunicación de dos canales: los aspirantes desean obtener información precisa acerca de cómo sería trabajar en la organización; las organizaciones desean obtener información precisa acerca del tipo de empleado que será el aspirante si es contratado.

- **DIFERENCIAS ENTRE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN:**

Reclutamiento: es la convocatoria de candidatos. Es una actividad de divulgación de modo de atraer de manera selectiva a los candidatos que cubren los requisitos mínimos para la posición requerida. Es la base para la etapa siguiente.

Selección: es una actividad de clasificación donde se escoge a aquellos que tengan mayor probabilidad de adaptarse al cargo ofrecido para satisfacer las necesidades de la organización y del perfil

Los candidatos pueden ser personas desempleadas o, por el contrario, pueden tener empleo, en la misma organización o en otras empresas.

2.5.3.6. MÉTODOS Y CANALES DE BÚSQUEDA:

Entre los candidatos que pertenecen a la empresa –reclutamiento interno- es factible encontrar personas que cumplen hoy con el perfil requerido o que pueden cubrirlo luego de un período de adaptación o entrenamiento. El reclutamiento interno puede implicar: transferencia de personal, ascensos de personal, programas de desarrollo de personal, planes de carrera.

Igual clasificación de candidatos, con perfil requerido actual o potencial, es aplicable en el reclutamiento externo.

Para que un adecuado proceso de reclutamiento interno tenga el éxito deseado, debe cumplirse con ciertos pasos que no siempre, por uno u otro motivo, las empresas están dispuestas a dar:

- Colocar avisos de empleo en la cartelera u otros medio internos.
- Llevar un eficiente inventario del personal, con un banco de datos indicando habilidades o aptitudes.
- Planificar reemplazos y sucesiones

En la siguiente Tabla *No: 1 – Ventajas y Desventajas entre el Reclutamiento Interno y Externo* podemos visualizar de mejor manera lo planteado.

RECLUTAMIENTO	VENTAJAS	DESVENTAJAS
INTERNO	<ul style="list-style-type: none"> * Económico * Rápido * Seguro * Motiva a los demás empleados * Es un retorno de la inversión de la empresa en entrenamiento de personal 	<ul style="list-style-type: none"> * Exige potencial adicional de los empleados para poder ascender * Puede elevar a los empleados a su máxima de incompetencia * Evita la renovación de gente nueva
EXTERNO	<ul style="list-style-type: none"> * Ingresa personal con experiencias nuevas * Aprovecha inversiones en capacitación y desarrollo efectuadas por otras empresas o realizadas por los mismos postulantes 	<ul style="list-style-type: none"> * Es un proceso que toma tiempo * Más costoso * Menos seguro que el interno * Puede generar deslealtad en los demás empleados * Puede traer problemas salariales a la empresa cuando el candidato pretende más de lo previsto inicialmente

Tabla No.1 – Ventajas y Desventajas del Reclutamiento Interno y Externo (Realizado por Autora)

2.5.3.7. RECEPCIÓN DE CANDIDATURAS O POSTULACIONES:

Es la recepción de hojas de vida de los posibles postulantes al cargo.

2.5.3.8. REVISIÓN DE ANTECEDENTES¹⁶:

Se realiza el análisis comparativo entre el tipo y nivel de calificación de cada uno de los candidatos y la requerida por el puesto a cubrir y que se especifica en el perfil de funciones del mismo.

En función de los datos disponibles de cada candidato, obtenidos a partir del currículum, expediente personal cuando el candidato es un empleado de la organización, se clasifica a los candidatos en diversos grupos:

APTOS: Son aquellos que parecen cumplir las exigencias mínimas del puesto a cubrir.

DUDOSOS: No se disponen de datos suficientes para tomar una decisión, en esta preselección conviene rechazar solo a aquellos candidatos que claramente parezca no encajar en el puesto de trabajo a cumplir.

RECHAZADOS: Esta claro que a su nivel de calificación no se adecua a la exigencia del puesto.

2.5.3.9. PROCESO DE CITACIÓN:

El proceso de citación es muy importante ya que hasta esta instancia el candidato no conoce si su hoja de vida ha sido tomada en cuenta, muchos buenos candidatos se pierden en un mal proceso de citación. Los pasos para una citación son:

¹⁶ Guía de Estudio de Selección de Personal. Ing. Geovanny Lescano

- Entrenamiento a las personas responsables de la citación.
- Registrar el llamado, persona que recibió el recado, fecha, hora y mensaje transmitido.
- Reiterar la llamada según tiempo estimado por el grupo a cargo.

2.5.3.10. ENTREVISTAS:

Para contar con entrevistas que permitan seleccionar a las personas más idóneas para el cargo, se deben seguir los siguientes pasos:

- **Preparación:** la entrevista no debe ser improvisada, debe tener un tiempo definido y contar con cierta preparación o planeación; es decir, para nuestro caso cada entrevista deberá contar con objetivos específicos (qué se pretende con ella); la entrevista debe ser libre, leer previamente el curriculum vitae del candidato, contar con información del candidato y del cargo.
- **Ambiente:** se debe contar con un espacio físico destinado para este fin y de esta manera evitar interrupciones, ruidos. Además, el clima debe ser ameno y cordial, evitar que existan temores, recelos o presiones de tiempo.
- **Desarrollo de la entrevista por competencias:** se debe otorgar al entrevistado información positiva de la empresa, informar acerca de la oportunidad que existe; se debe desarrollar de tal manera que el entrevistado proporcione información de sí mismo (estudios, especialización, experiencia, etc.) así como también conocer su forma de pensar, actuar, sentir, grado de asertividad o agresividad, motivaciones y aspiraciones. Al contar con un listado de las competencias requeridas para el cargo, y, al estar realizando un proceso de selección basado en competencias, la entrevista debe estar enfocada a estas competencias.

- **Terminación de la entrevista:** La terminación de la entrevista debe ser cortés; en donde el entrevistador debe hacer una señal clara de que ésta terminó; así como también informar al candidato información sobre la acción futura.
- **Evaluación del candidato:** la evaluación debe realizarse inmediatamente después de que el entrevistado salga, puesto que los detalles están frescos en la memoria.

2.5.3.10.1. TIPOS DE ENTREVISTAS:

Los tipos de entrevistas más utilizadas son:

- **ENTREVISTA BEI “Behavioral Event Interview” (Entrevista de eventos conductuales o Entrevista por incidentes Críticos)¹⁷:** Es una entrevista dirigida o estructurada cuyo objetivo es evaluar competencias en la cual se puede utilizar distintos tipos de de preguntas.

Los pasos para una entrevista BEI o de eventos conductuales según Spencer y Spencer¹⁸ los podemos visualizar en la *Figura 6-Pasos de Entrevista BEI*:

¹⁷ ALLES, Martha Selección por competencias.GRANICA.2008 pág. 285

¹⁸ SPENCER, Lye M., y Spencer, Signe M. Competence at work, Models for superior performance. Jhon Wiley Sons.Inc. New York, 1993

Figura 6 - Pasos Entrevista BEI:



Adicional cada paso lo podemos visualizar en la *Tabla No. 2 – Pasos Entrevista BEI*.

(Adaptado de ALLES (2008):

PASO	ROL DEL ENTREVISTADO	PREGUNTA SOBRE
1. Introducción y Exploración	Tranquiliza Motiva a hablar Enfatiza sobre la confidencialidad Explica motivos Pide permiso para grabar	Antecedentes laborales Carrera Profesional Educación
2. Responsabilidades en el trabajo actual	Obtiene información de las funciones desempeñadas	Aquello que la persona hace o hizo Nivel al cual reporta Quienes le reportan Tareas
3. Eventos Conductuales	Es la parte central de la entrevista El entrevistador: Ubica la situación Pide casos específicos Realiza preguntas cortas Utiliza verbos en tiempo pasado No acepta un nosotros	Situaciones críticas positivas (3) Situaciones críticas negativas (3) Preguntas específicas sobre competencias : Bríndeme un ejemplo, Cómo lo hizo?, Qué sucedió?, Cuándo lo hizo?
4. Características para desempeñarse en el puesto actual	Intenta obtener más situaciones críticas Hace sentir cómodo al entrevistado	En opinión del entrevistado, cuáles son las características necesarias para el puesto que él ocupa en el momento actual
5. Conclusión del entrevistado sobre la entrevista	Agradece Asegura confidencialidad Tranquiliza Brinda información	Pide opinión sobre la entrevista Solicita autoevaluación

Tabla No.2 – Pasos Entrevista BEI

Elaborado: Autora

- **ENTREVISTA PSICOLÓGICA:** Las evaluaciones psicológicas se realizan en la mayoría de los procesos de selección pero no está determinado en que etapa debe ser realizada, se ha tomado en cuenta la siguiente *Figura 7 –Alternativas para el Desarrollo de Entrevistas Psicológica:*



Figura 7. Adaptado de ALLES (2005) Elaborado: Autora

La evaluación psicológica indaga sobre algunos aspectos de la personalidad y se puede establecer el futuro desempeño y la actitud que la persona pueda asumir en relación con las experiencias que tendrá que vivir en el puesto de trabajo.

La evaluación psicológica implica una serie las siguientes etapas:

- Entrevista inicial
- Test Psicométricos
- Test proyectivos.

Y los elementos básicos que indaga la evaluación psicológica son:

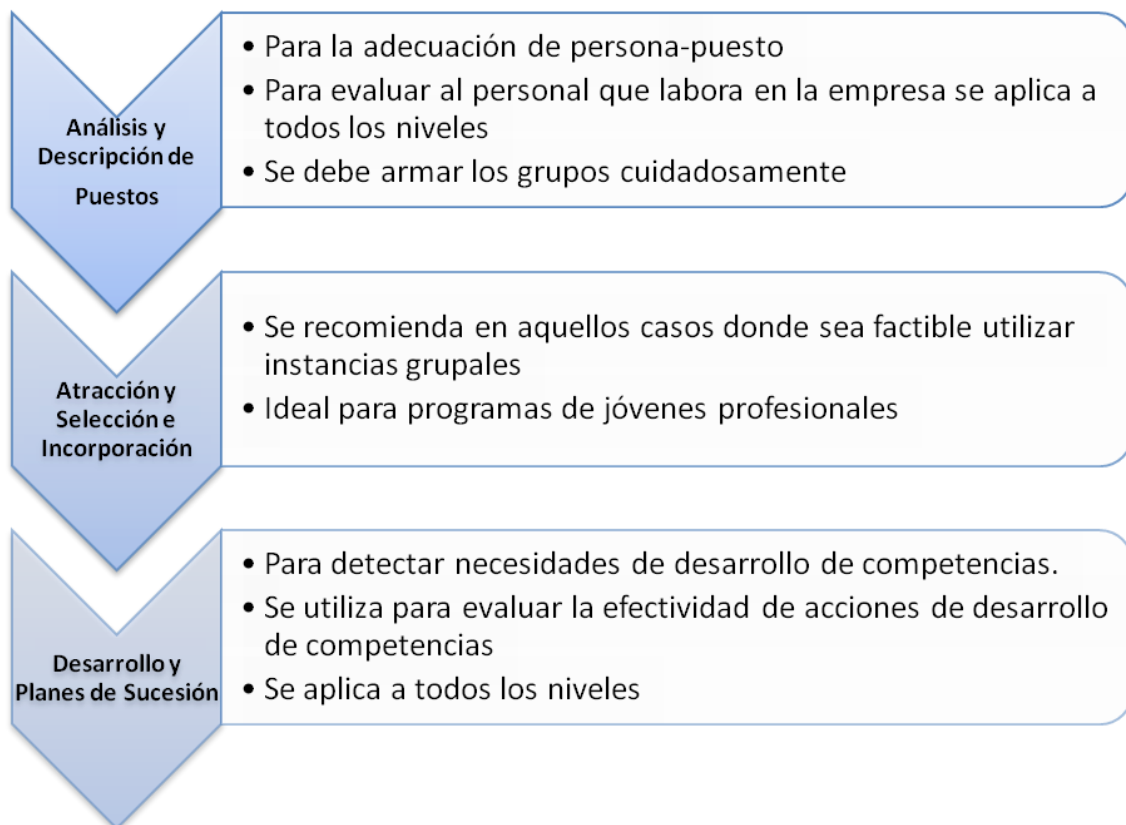
- Aspectos Personales
- Aspectos Intelectuales
- Aspectos Socio – Laborales.

- Para la elaboración de la misma se usa test o pruebas, probados científicamente.

▪ **ASSESSMENT CENTER METHOD:**

Es una evaluación de tipo grupal donde los participantes resuelven, de manera individual o colectiva, diversos casos relacionados con su área de actuación profesional, a fin de evaluar comportamientos individuales que se manifiestan en una instancia de grupo¹⁹.

El Assessment Center se lo utiliza en las siguientes opciones detalladas en la *Figura 8 – Opciones para la Realización del Método Assessment Center:*



¹⁹ ALLES, Martha, *Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por Competencias*, Ediciones Granica, Buenos Aires, 2005, Capítulo 2 pág. 313

❖ **CARACTERÍSTICAS DE UN ASSESSMENT CENTER:**

Assessment es una prueba grupal situacional que respeta ciertas características que resumimos a continuación:

- Deben reunir una determinada estructura y contenidos, debe aplicarse de forma sistemática.
- Los Assessment son grupales
- Involucran hasta doce participantes
- Se requiere la presencia de un evaluador entrenado cada cuatro participantes
- Duración: no más de medio día.

❖ **PASOS PARA EL DESARROLLO DE UN ASSESSMENT CENTER:**

- Definir claramente el objetivo y que se quiere evaluar en cada oportunidad.
- Diseñar un ejercicio o caso adecuado a las circunstancias y en función del objetivo a lograr.
- Armar grupo homogéneos tanto si se trata de selección externa como empleados que ya pertenecen a la empresa
- El administrador, el observador asistente y el observador pasivo deberán observar a todos los participantes.
- Los observadores y el cliente interno deben estar altamente capacitados en el proceso
- Se debe preparar la actividad en todos sus detalles: lugar de realización, horarios, logística en general.
- Realizar una adecuada convocatoria de los candidatos, explicando claramente los objetivos del assessment, su duración, el lugar de realización, etc., si se trata

de un proceso de selección indicar en la citación que la entrevista será de tipo grupal.

- Al finalizar la actividad, explicar con claridad la continuidad del proceso
- Realizar los informes inmediatamente después de la actividad

2.5.3.11. VERIFICACIÓN DE REFERENCIAS DEL CANDIDATO:

El responsable de Recursos Humanos se encargará de comprobar las referencias y la información de los antecedentes de los postulantes.

La verificación de referencias del candidato se ejecuta con el objetivo de constatar la veracidad de los datos que el solicitante presenta previamente y para descubrir si existe información errónea en los antecedentes.

2.5.3.12. ELECCIÓN DEL CANDIDATO:

El comité o responsables del proceso de selección se reúnen con la finalidad de comparar los datos y opiniones obtenidas para decidir conjuntamente, el candidato que parezca reunir las condiciones más adecuadas para ocupar el puesto de trabajo.

El candidato que posea las competencias requeridas por la organización, deberá ser motivado para ponerlas en práctica, adicional se le da información sobre el paquete de beneficios salariales que actualmente la empresa posee.

2.5.3.13. CONTRATACIÓN:

Si el empleado es una persona externa a la compañía se le indicará las condiciones de trabajo como horarios, vacaciones, etc., al momento de estar de acuerdo ambas partes se procede a la contratación, ingreso a los sistemas de la empresa.

2.5.3.14. ACOGIDA E INTEGRACIÓN:

Es el conjunto de procedimientos programados para facilitar, al recién incorporado todas las informaciones necesarias para conocer mejor a la empresa en la cual acaba de ingresar (estructura, valores, normas) y el contexto en el que va a desempeñar su puesto de trabajo (funciones, tareas, relaciones).

Adicional en el periodo de prueba se debe entender como una fase de orientación, formación, adaptación para el nuevo empleado. Se valida todas las acciones necesarias para eliminar los puntos débiles y potenciar los puntos fuertes.

2.5.3.15. EVALUACIÓN DEL PROCESO DE SELECCIÓN:

Finalizado el proceso de selección es necesario mantener un constante seguimiento, evaluación y actualización de los procedimientos, técnicas e instrumentos utilizados en el mismo con el objeto de analizar su validez y su fiabilidad así como su utilidad a la hora de predecir el futuro desempeño de los candidatos.

Para medir la eficiencia del proceso deberá establecerse la siguiente estructura de costos:

Costo de Personal: Incluye el sueldo del personal que administra los procesos de provisión de personal, así como el tiempo del personal aplicado en las entrevistas de Assessment Center.

Costo de Operación: Incluye llamadas telefónicas, anuncios de prensa (reclutamiento externo), servicio de aplicación de pruebas, gastos de exámenes médicos.

Costos Adicionales: Materiales de entrevista y Assessment Center.

2.6. ANÁLISIS Y DEFINICIÓN DE COMPETENCIAS:

Introducción:

La gestión por competencias, cuyo concepto es planteado por primera vez el 1973 por David MacClelland²⁰, es un modelo que se hace cada vez mas vigente en nuestros días y que se robustece con la integración de las fortalezas que promueven el buen desempeño, el mismo plantea que cada empresa u organización posee características que las distinguen de las demás, pero también muchos factores que les permiten establecer mecanismos similares de gestión a ser implementados por los equipos directivos. Sin embargo, esta unificación o estandarización de los sistemas de gestión en las empresas u organizaciones no impide que las mismas posean la capacidad efectiva que les permita operar de manera exitosa, logrando así un posicionamiento en su entorno.

Según Marta Alles²¹, quien introdujo semánticamente esta disciplina en Argentina, la gestión de recursos humanos por competencias es un modelo que permite alinear el capital intelectual de una organización con su estrategia de negocios, facilitando, simultáneamente el desarrollo profesional de las personas.

Está claro que cada organización tiene una estrategia diferente, por lo tanto sus competencias también lo serán, por tal motivo el modelo de competencias debe confeccionarse en función de los requerimientos que los colaboradores deben poseer

²⁰ ALLES, Martha, Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias, Ediciones Granica, Buenos Aires, 2005

²¹ ALLES, Martha, Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias, Ediciones Granica, Buenos Aires, 2005

para alcanzar la estrategia organizacional partiendo de la filosofía, la misión y la visión organizacional.

El enfoque de competencias se ha convertido en la forma más útil y eficiente de obtener un alto rendimiento y desempeño en las organizaciones en la última década. Sin embargo es importante no caer en la tentación de querer aplicar el enfoque de competencias de manera improvisada, sin la suficiente preparación y conocimiento de las distintas aplicaciones y su impacto.

El modelo de competencias, surge como una alternativa que permite lograr una gestión de recursos humanos que posea una mirada integral, mediante objetivos comunes y un modo de acceder a ellos también común; es decir, los diferentes procesos productivos resultan coherentes entre sí. La meta es poder captar personal con características personales que deben tener el candidato para garantizar la ejecución tal como lo establece el cargo diseñado en una adecuada relación de complementación.

Para aplicar el modelo de Gestión por Competencias, las organizaciones deben identificar esas cualidades y plasmarlas en un diccionario de competencias organizacional el cual será de vital utilidad en el desarrollo de perfiles propios para cada puesto de trabajo.

Por lo tanto, las competencias que sean consideradas como deseables para un puesto de trabajo dentro de una cultura organizacional, no tendrán que ser necesariamente las mismas para el mismo puesto de trabajo dentro de otras organizaciones, por esta razón, la aplicación del modelo se debe efectuar caso a caso, a través de la identificación de personas que ya han demostrado por medio de sus comportamientos que poseen las “competencias” requeridas, identificando qué características poseen

esas personas que generan que su desempeño sobresalga del resto de sus pares y por tanto, resulten más contribuyentes en pro de los objetivos de la empresa.

Cuando escuchamos decir que una persona es competente para hacer algo que puede merecer un calificativo de muy bien, que lo hace tal vez mejor que otros; y en cualquier caso el beneficiario de esa tarea o actividad quedará satisfecho del resultado.

Quizás lo más apropiado es hablar de modelos de competencias como estructuras conformadas por actividades, conocimiento, destrezas, habilidades, aptitudes, rasgos, etc., que son inherentes en un puesto de trabajo con dichos elementos concurrentes es que podemos formar los criterios que nos permitan seleccionar, evaluar, formar, desarrollar y remunerar a los trabajadores.

Conducir una gestión integral con enfoque en competencias nos permitirá:

- Alinear el aporte del capital humano con las necesidades estratégicas de la organización.
- Seleccionar a la persona adecuada para el puesto
- Administrar de manera eficiente el talento de nuestros trabajadores.
- Establecer su ventaja competitiva en el mercado laboral.
- Remunerar al personal de forma justa.

Cabe señalar que la Gestión por Competencias no es solo responsabilidad de la función del Departamento de Recursos Humanos o del Área a cargo, sino que compromete a la Alta Dirección como al personal en línea.

2.6.1. DEFINICIONES DE COMPETENCIAS:

Según el Diccionario de la Real Academia se derivan las siguientes definiciones:

Competencia: En su cuarta acepción, significa “aptitud, idoneidad”.

Aptitud: por su parte significa “suficiencia o idoneidad para obtener y ejercer un empleo o cargo”.

Idoneidad: significa “adecuado y apropiado para una cosa”.

Competente: Persona experta o que conoce bien una disciplina o una técnica, o (persona) que tiene capacidad y aptitudes para ocuparse de ella.

Gestión: es hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera.

Todavía no existe una definición en consenso de la palabra competencia (en el ámbito laboral) entre los autores e investigadores del comportamiento humano, razón por la cual es conveniente citar algunas definiciones entre ellas tenemos:

*“Una competencia es una característica subyacente de un individuo que está causalmente vinculada a criterios de alto rendimiento en un puesto o situación”.*²²

*“Son el conjunto de conocimientos, habilidades, cualidades, aptitudes, que tiene las personas y que las predispone a realizar un conjunto de actividades con un buen nivel de desempeño”.*²³

*“Conjunto de comportamientos observables que permiten responder eficaz y eficientemente a las exigencias planteadas por un trabajo”.*²⁴

²² Spencer & Spencer 1993 Competence at Work. Models of Superior Performance.p.18

²³ Jiménez & Wyatt, 1997.

2.6.2. COMPONENTES DE UNA COMPETENCIA:

Boyatzis²⁵ 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".

De hecho, las Competencias combinan en sí, algo que los psicólogos tienden a separar:

- **lo cognoscitivo** (conocimientos y habilidades),
- **lo afectivo** (motivaciones, actitudes, rasgos de personalidad), lo psicomotriz o conductual (hábitos, destrezas) y lo
- **psicofísico o psicofisiológico**.

Las competencias indican "formas de comportarse o pensar, que se generalizan a través de situaciones y perduran durante un período razonable de tiempo"

2.6.3. CONTENIDOS IMPLICADOS EN UNA COMPETENCIA:

Son los contenidos necesarios para el desarrollo de la competencia; de tal manera que se alineen a la cultura de la organización conforme a la estrategia del negocio de los conocimientos, conductas, habilidades y destrezas para pasar de un estado de "Querer hacer" a un nuevo estado de "Saber hacer"; a continuación detallamos los contenidos de una competencia, que de igual manera lo podemos observar en la *Figura 9 – Contenidos Implicados en una Competencia*.

²⁴ Pereda & Berrocal. 1999

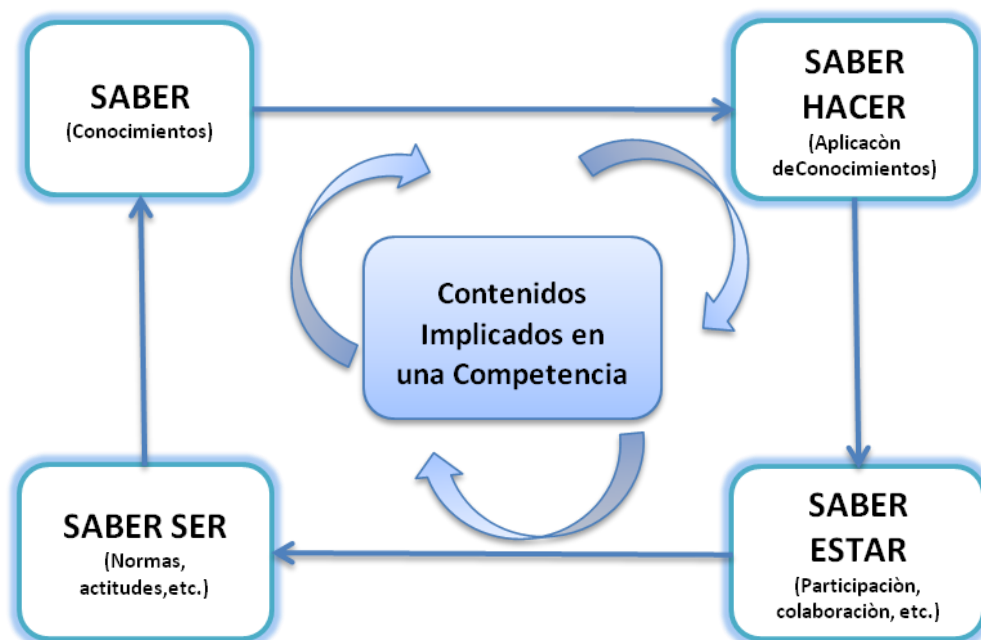
²⁵ ALLES, Martha, Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por Competencias, Ediciones Granica, Buenos Aires, 2005, Capítulo 2 pag. 137

SABER: Conocida como Competencia Técnica ya que abarca todos los conocimientos en todo el amplio entorno laboral, en esta se encuentran: la formación teórica, idiomas, formación de nuevas tecnologías, etc.

SABER HACER: Es aplicar los conocimientos a diversas situaciones profesionales y adaptarlas en función a los requerimientos del trabajo que se debe realizar.

SABER SER: Son las normas, actitudes, intereses, valores que llevan a tener unas convicciones y asumir responsabilidades.

SABER ESTAR: También mencionada como competencia participativa y se da cuando la persona es capaz de relacionarse y participar con sus compañeros de trabajo teniendo una predisposición al entendimiento y a la comunicación interpersonal, favoreciendo un comportamiento colaborativo.



Ejes de la Gestión por competencias: <http://talaentia.dbaccess.com/category/gestion-por-competencias>

Figura 9- Contenidos implicados en una competencia. Elaborado por Autora

2.6.4. TIPOS DE COMPETENCIAS:

Existe un innumerable catálogo de competencias clasificadas según sus autores por diferentes criterios. Por otro lado, bajo nombres distintos pueden reconocerse idénticas competencias y bajo términos afines distinguirse las mismas.

En la siguiente tabla se agrupan las distintas Competencias que tienen el mismo nombre para el mismo concepto, pero también hay algunas que, siendo similares, reciben nombres diferentes, mientras podemos encontrar competencias que son únicas y específicas y que identifican la labor de una organización en particular.

La concepción de Competencia, con su carácter multidimensional, hace que estas sean complejas, por lo que se requiere analizar cómo están conformadas.

Según varios de los más populares autores, presentan una gama varia de competencias:

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.

Hay McBer en su Diccionario de Competencias (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 **Marta Alles²⁶**, nos presenta la definición de 160 competencias cardinales y específicas.

²⁶ ALLES, Martha, Gestión por Competencias; EL DICCIONARIO. Ediciones Granica, Buenos Aires, 2005. Pág. 18

Es necesario tener en cuenta que el tipo de competencia debe presentar implicaciones prácticas para el planeamiento de Recursos Humanos; dado que hay competencias visibles y relativamente superficiales, así como también hay competencias que están más escondidas en el interior de la personalidad.

Por otro lado, hay competencias fáciles de desarrollar; por ejemplo mediante capacitación, y hay competencias que son más difíciles de evaluar y desarrollar desde el punto de vista de la personalidad.

Para Spencer y Spencer son cinco los principales tipos de competencias:

- Motivación: los intereses que una persona considera o desea consistentemente.
- Características: son características físicas y respuestas consistentes a situaciones o informaciones en particular.
- Concepto propio o concepto de uno mismo: las actitudes, valores o imagen propia de una persona.
- Conocimiento: la información que una persona posee sobre áreas específicas.
- Habilidad: la capacidad de desempeñar cierta tarea física o mental.

Continuando con los autores antes mencionados; éstos introducen el Modelo del Iceberg; en donde se evidencia que hay competencias que son más difíciles de identificar y desarrollar pues están en el interior de la personalidad y hay otras competencias que son fácilmente visibles y desarrollarlas:



Modelo Iceberg (ALLES, 2005 pág. 25)

Figura 10- Modelo Iceberg.

En base al Modelo Conductual, que utilizaremos en Prodisquim C. Ltda., consideramos que lo expuesto por Spencer & Spencer sobre el Modelo del Iceberg se acopla con el inicialmente mencionado, puesto que esperamos identificar distintos atributos o talentos que pueden ser aplicados en la Selección y Contratación del Personal y de esta manera optar por personal que cuente con iniciativa, tolerancia al estrés, capacidad de persuasión, liderazgo, entre otras; es decir, todas las características personales que permitirán un mejor desempeño de Prodisquim C. Ltda.

2.7. GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS:

David C. McClelland ²⁷ analiza a la motivación humana; la misma que es la base sobre la que se desarrolla la gestión por competencias. De ahí partimos que una motivación conlleva a las personas a fijarse objetivos y metas y presentan un interés recurrente

²⁷ ALLES, Martha, Gestión por Competencias; EL DICCIONARIO. Ediciones Granica, Buenos Aires, 2005. Pag. 19

por conseguirlos basado en un incentivo natural, un interés que energiza, orienta y selecciona comportamientos.

Por tal motivo, es necesario contar con una adecuada manera de “gestionar” el conocimiento, las habilidades y las actitudes de las personas al interior de las organizaciones, de tal manera que los comportamientos que tengan los colaboradores sean orientados a cumplir con sus objetivos y metas.

Al contar con un modelo de gestión del talento humano por competencias, PRODISQUIM C LTDA., construye o traza un “mapa de ruta” del comportamiento de sus miembros lo que llevará al cumplimiento del plan estratégico; debido a que la gestión del talento humano por competencias debe estar ligada con el plan estratégico, los valores y principios éticos de la empresa.

Una gestión del talento humano por competencias nos permite establecer de manera clara y objetiva el “debe ser” o perfiles de competencias dentro de PRODISQUIM C. LTDA., tomando como base fundamental la visión de la empresa (hacia dónde vamos), los objetivos y la misión (que hacemos); lo que nos permitirá contar con “reglas del juego”, por llamarlo así, para todos sus integrantes; es decir, los niveles jerárquicos tendrán poder y autoridad dentro de rangos de actuación claramente definidos, para transformarlos en verdaderos líderes que faciliten, apoyen y hagan posible que las personas de la empresa se conviertan en todo lo que pueden llegar a SER, y de la misma manera, los colaboradores conocerán las distintas maneras de comportamiento dentro y fuera de la organización que se encuentran claramente definidas, esto implica un proceso de cambio profundo de creencias, paradigmas y modalidades de comportamiento, que normaliza una nueva forma de SER y HACER en el día a día de la empresa.

Mediante el sistema de competencias se consigue una información necesaria y precisa con la cual contar en momentos de cambio. Además, la reducción de las tensiones generacionales y la obtención de una mayor integración del trabajo hacen que las personas se comprometan más con la organización, reduciendo así la resistencia al cambio y se logre más fácilmente la aceptación de nuevas medidas²⁸.

2.7.1. OBJETIVOS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS:

- La mejora y simplificación de la gestión integrada de los recursos humanos.
- La generación de un proceso de mejora continua en la calidad y asignación de los recursos humanos.
- La combinación de la gestión de los recursos humanos con las líneas estratégicas de la organización.
- La vinculación del directivo en la gestión de sus recursos humanos.
- La contribución al desarrollo profesional de las personas y de la organización en un entorno cambiante.
- La toma de decisiones de forma objetiva y con criterios homogéneos

2.7.2. CÓMO CONTRIBUYE EL ENFOQUE POR COMPETENCIAS A LA SELECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS:

Los sistemas de gestión de recursos humanos basados en competencia facilitan la ejecución de las funciones de la administración del talento, entre ellas la selección. El proceso en general, se inicia con la identificación de las competencias y prosigue con la

²⁸ Aguilera Rodolfo F. y Reyes Madrid J.; "Gestión dinámica de los recursos humanos (Gestión por competencias y ocupaciones)"

evaluación del candidato frente a tales competencias, estableciendo de esta forma su idoneidad para la ocupación a la que aspira.

Las competencias facilitan un marco de criterios contra los cuales llevar a cabo la elección, pero pueden introducir algunas variaciones en las características tradicionales del proceso.

Estas variaciones pueden resumirse en: el cambio de énfasis en la búsqueda de un candidato para un puesto, a un candidato para la organización; considerar la diferencia entre competencias personales y competencias técnicas; e introducir ejercicios de simulación para detectar la posesión de ciertas competencias por los candidatos (juego de roles, assesment, etc.)

CAPÍTULO III:

3.1. PROCESO PARA LA ELABORACIÓN DE PERFILES DE CARGOS POR COMPETENCIAS²⁹:

Para implementar un proceso de elaboración de perfiles de cargos por competencias y responder adecuadamente a las exigencias de Prodisquim C. Ltda., con respecto al puesto de trabajo que desea cubrir, es necesario conocer cuáles son las etapas que conforman los procesos de selección y contratación; este análisis es necesario realizarlo desde que surge la necesidad de contratar a alguien hasta que esa persona se integra a la empresa. En la Figura 11 se expone el flujo del procedimiento a tomar en cuenta para la elaboración de perfiles por competencias que deseo proponer:

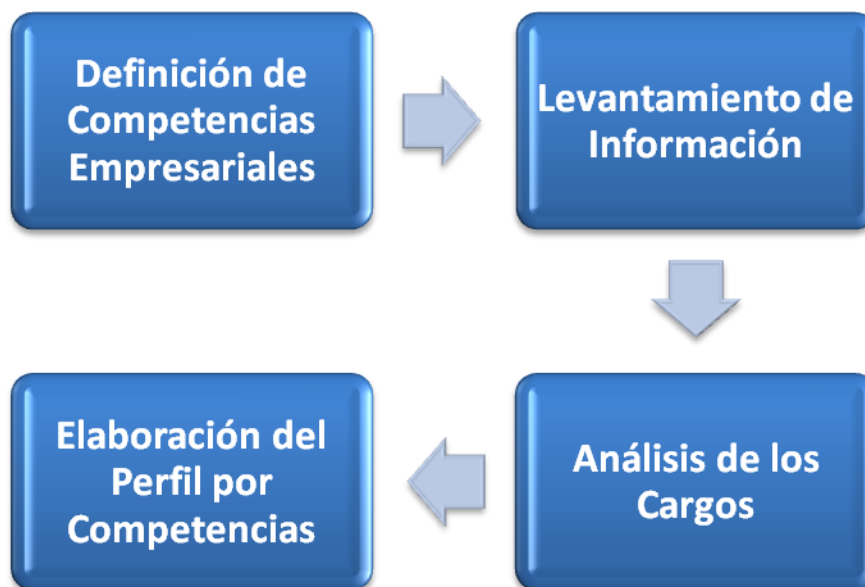


Figura 11 - Proceso de Elaboración de Perfiles de Cargos Por Competencias

Elaborado Autora

²⁹ ALLES, Martha, Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por Competencias, Ediciones Granica, Buenos Aires, 2005, Capítulo 2 pág. 73 - 74

El modelo de gestión por competencias tiene un periodo de implantación que va desde los 6-8 meses.

Para conseguir una adecuada implementación del modelo es necesario partir por una sensibilización mediante la comunicación del objetivo que queremos lograr y de esta manera tener la comprensión de todo el personal de Prodisquim C. Ltda.

Para ello; hemos organizado una reunión con las personas del Panel de Expertos y la Gerencia de Prodisquim C. Ltda., para que conozcan los objetivos principales de la implementación del modelo así como también las fases a seguir; además de definir y/o ajustar la metodología a utilizar según las necesidades de la empresa; posteriormente, son ellos los encargados, mediante reuniones de área, informar a los trabajadores acerca del modelo; y de esta manera conseguir que todos los colaboradores de Prodisquim C. Ltda., estén enterados de los pasos que se van a seguir para la implementación de este modelo basado en competencias.

3.1.1. DEFINICIÓN COMPETENCIAS EMPRESARIALES:

Este es el primer paso que lo debemos realizar con Prodisquim C. Ltda.; conjuntamente con el Panel de Expertos que se ha estipulado se analizará los conceptos de cada competencia para conjuntamente con el Gerente esperar su aprobación para la aplicación de las mismas en los descriptivos de los cargos.

3.1.2. LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN:

Para poder levantar y realizar la descripción de los cargos o puestos de trabajo, información muy valiosa que será aplicada para definir las competencias requeridas

para cada puesto de trabajo, tomando en consideración que esta información será utilizada en el proceso de Selección de personal basado en competencias.

Esta recolección de información la realizaremos mediante un cuestionario que se efectuará solicitando al personal que llene un cuestionario en el que responderá las preguntas en forma individual, relacionadas con todas las indicaciones posibles acerca del puesto, su contenido y sus características. La información recopilada a través del cuestionario se utilizará para obtener datos en el área de deberes, tareas, propósito del puesto, requisitos para realizar el trabajo (habilidades, educación, experiencia, etc.), el equipo y material que se utilizará.

Esta fase básicamente está compuesta por realizar una descripción completa de cada puesto de trabajo, listando las actividades correspondientes a cada uno; de esta manera lograremos determinar aquellas competencias para cada área de trabajo y de esta manera facilitará el proceso de selección de nuevo personal para Prodisquim C. Ltda., es decir, analizaremos la información recolectada en el punto anterior y mediante reuniones continuas con las personas encargadas del Panel de Expertos lograremos definir estos perfiles y además empararlos con las competencias

3.1.3. ELABORACIÓN DE PERFILES DE COMPETENCIAS:

En este punto determinaremos con el panel de expertos decretado por la empresa cuáles son los criterios de desempeño que hay que utilizar para evaluar a un nuevo trabajador, sabiendo así si hemos contratado a la persona adecuada o no.

La empresa debe saber lo que pide exactamente a sus empleados, pero sobre todo es de vital importancia determinar cuáles son las competencias que deben manifestar el perfil exitoso de cada posición dentro de la organización y cuál es el nivel o medida de estas competencias que determina el éxito en la ejecución de una actividad.

3.1.4. ANÁLISIS DE LOS CARGOS:

Se realizará mediante la entrega de un cuestionario a los empleados donde se detalla todo lo referente al cargo enlistando las actividades y responsabilidades correspondientes a cada uno así como también identificando las competencias de los mismos.

El modelo debe ser aplicable, comprensible, útil, fiable y de fácil manejo para poder alcanzar el desarrollo profesional de las personas.

3.2. COMPETENCIAS GENERALES DE PRODISQUIM C. LTDA.

Cada empresa; en función de su realidad y considerando su propia misión y visión, debe definir las competencias que desea y decidir, a partir de allí, cómo implementará todo el proceso de Selección y Contratación de Personal. De la misma manera como un individuo posee competencias o conductas, las empresas también deben poseer estas conductas basadas en su realidad, misión, visión y valores.

Para poder definir las competencias de Prodisquim C. Ltda., fué necesario presentar opciones de competencias con sus respectivas definiciones y niveles realizados por las personas del panel de expertos a las gerencias de la misma; donde algunas competencias de Autores como Martha Alles y Hay Group fueron de gran ayuda para determinar las mismas para la empresa.

A continuación detallo el Diccionario de Competencias, del cual partiremos para la definición de las competencias que se utilizarán en la empresa Prodisquim C. Ltda., proceso que será aplicado en el capítulo 5 de este proyecto de titulación.

Existe innumerable cantidad de competencias; sin embargo, hemos definido las siguientes competencias y conceptos, que lo podemos visualizar en la *Tabla No.5- Diccionario de Competencias Prodisquim C. Ltda.* Adicional adjuntamos el diccionario en su totalidad en el *Anexo A – Diccionario de Competencias y sus Niveles*

Las competencias de Prodisquim C. Ltda., mencionadas a continuación fué elaborado mediante un estudio de las competencias que van relacionadas a la línea y visión del negocio que mantiene actualmente la empresa, el mismo que fue desarrollado con la aprobación de la Gerencia conjuntamente con el Panel de Expertos, en las tablas siguiente podemos observar los tipos de Competencias que se toma en cuenta y su subdivisión:

- **Competencias de Gestión Personal:** En este grupo se incluyen aquellas competencias que están fundadas preferentemente en una predisposición general a conducirse o reaccionar de un modo determinado (Flexibilidad, Autoconfianza, Integridad, Identificación con la Empresa)
- **Competencias de Pensamiento:** Son aquellas exigencias laborales en las cuales está presente el uso de la inteligencia general y las aptitudes mentales específicas. (Pensamiento Analítico, Pensamiento Conceptual, Exploración de Información).
- **Competencias de Resultado:** Son competencias que involucran la proactividad del individuo. (Orientación al Logro).
- **Competencias de Influencia:** En este grupo se incluyen las competencias que derivan del ejercicio habitual de ciertas actitudes (virtudes), ya basadas en creencias profundamente enraizadas o como resultado de procesos de mediación cultural, que implican la educación y formación de hábitos. (Orientación al Cliente, Compresión Interpersonal, Compresión de Empresa, Impacto e Influencia, Desarrollo de Interrelaciones).

- **Competencias de Gestión de Equipo:** Competencias que involucran habilidades que se expresan en comportamientos laborales específicos en las relaciones con personas. (Desarrollo de Personas, Dirección de Personas, Liderazgo, Trabajo en Equipo).
- **Competencias Operarias Generales:** Son aquellas que están fundadas preferentemente en una predisposición a nivel general: (Preocupación por el Orden y Calidad, Autocontrol)

Adicional se incluyó un código que en su mayoría son las primeras tres letras de la competencia y también se incluyó el nivel de cada competencia que esta determinado de la siguiente manera: A: (Básico); B: (Medio); C: (Superior); D: (Avanzado). Todo el Diccionario de Competencias y su elaboración estará redactado con mayor profundidad en el capítulo 5 literal 5.2.1.

Tabla No.3- Diccionario de Competencias Prodisquim C. Ltda.:

COMPETENCIAS PRODISQUIM		CÓDIGO	GRADO
Competencias de Gestión Personal	Flexibilidad: habilidad de adaptarse y trabajar eficazmente en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos.	FLEX	A (Básico) B (Medio) C (Superior) D (Avanzado)
	Autoconfianza: capacidad y voluntad de orientar los propios intereses y comportamientos hacia las necesidades, prioridades y objetivos de la empresa.	AUT	A (Básico) B (Medio) C (Superior) D (Avanzado)
	Integridad: Es actuar en consonancia con lo que cada uno considera importante.	INT	A (Básico) B (Medio) C (Superior) D (Avanzado)
	Identificación con la empresa: Supone actuar de forma que se consigan los objetivos de la organización	IEMP	A (Básico) B (Medio) C (Superior) D (Avanzado)

COMPETENCIAS PRODISQUIM		CÓDIGO	GRADO
Competencias de Pensamiento	Pensamiento Analítico: Capacidad de entender una situación, desagregándola en pequeñas partes o identificando sus implicaciones paso a paso	ANA	A (Básico) B (Medio) C (Superior) D (Avanzado)
	Pensamiento Conceptual: Es la habilidad para identificar en las situaciones pautas o relaciones que no son obvias o identificar puntos clave en situaciones complejas.	PCO	A (Básico) B (Medio) C (Superior) D (Avanzado)
	Exploración de Información: Es la inquietud y la curiosidad constante por saber más sobre cosas, hechos o personas.	EXIN	A (Básico) B (Medio) C (Superior) D (Avanzado)

COMPETENCIAS PRODISQUIM		CÓDIGO	GRADO
Competencias de Influencia	Orientación al Cliente: Implica un deseo de ayudar o servir a los clientes, de satisfacer sus necesidades. Significa centrarse en descubrir o satisfacer sus necesidades	OCLI	A (Básico) B (Medio) C (Superior) D (Avanzado)
	Comprensión Interpersonal: Implica querer entender a los demás.	CIN	A (Básico) B (Medio) C (Superior) D (Avanzado)
	Comprensión de Empresa: Es la capacidad para comprender e interpretar las relaciones de poder en la propia empresa o en otras organizaciones	CEMP	A (Básico) B (Medio) C (Superior) D (Avanzado)
	Impacto e Influencia: Implica la intención de persuadir, convencer, influir o impresionar a los demás para que contribuyan a alcanzar los objetivos propios.	IMIN	A (Básico) B (Medio) C (Superior) D (Avanzado)
	Desarrollo de Interrelaciones: Consiste en actuar para establecer y mantener relaciones cordiales, recíprocas y cálidas o redes de contacto con distintas personas	DIN	A (Básico) B (Medio) C (Superior) D (Avanzado)

COMPETENCIAS PRODISQUIM		CÓDIGO	GRADO
Competencia de Resultado	Orientación al Logro: Es la preocupación por realizar bien el trabajo o sobrepasar un estándar	OLOG	A (Básico) B (Medio) C (Superior) D (Avanzado)

COMPETENCIAS PRODISQUIM		CÓDIGO	GRADO
Competencias Operarias Generales	Preocupación por el Orden y Calidad: Se refleja en la preocupación continua para reducir la incertidumbre del medio que nos rodea.	OCA	A (Básico) B (Medio) C (Superior) D (Avanzado)
	Autocontrol: Se refleja en la preocupación continua para reducir la incertidumbre del medio que nos rodea.	AUT	A (Básico) B (Medio) C (Superior) D (Avanzado)

COMPETENCIAS PRODISQUIM		CÓDIGO	GRADO
Competencias de Gestión de Equipo	Desarrollo de Personas: Implica un esfuerzo constante por mejorar el aprendizaje o el desarrollo de los demás a partir de un apropiado análisis de sus necesidades	DEPE	A (Básico) B (Medio) C (Superior) D (Avanzado)
	Dirección de Personas: Implica un esfuerzo constante por mejorar el aprendizaje o el desarrollo de los demás a partir de un apropiado análisis de sus necesidades	DIPE	A (Básico) B (Medio) C (Superior) D (Avanzado)
	Liderazgo: Supone la intención de asumir el rol de líder de un grupo o equipo de trabajo.	LID	A (Básico) B (Medio) C (Superior) D (Avanzado)
	Trabajo en Equipo: Implica la intención de colaboración y cooperación con otros.	TREQ	A (Básico) B (Medio) C (Superior) D (Avanzado)

CAPÍTULO IV:

4. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN:

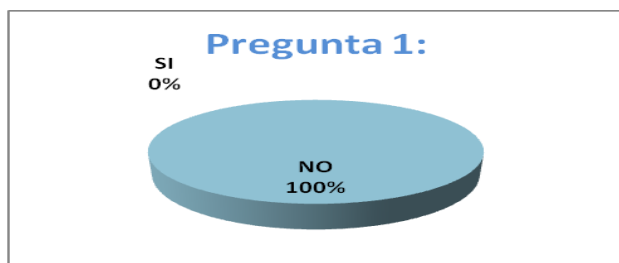
El tipo de estudio que se tomó en cuenta para el proyecto propuesto se consideró de nivel exploratorio; adicional hubo apertura de la Empresa para la revisión de documentos para poder de esta manera evaluar y presentar mejoras para la administración del Recurso Humano; como habíamos mencionado en la presentación del plan del proyecto nos basaremos en la utilización de técnicas de campo como es la encuesta para obtener información real y codificable que de énfasis y sustentación al proyecto.

Para realizar un diagnóstico más objetivo del procedimiento actual que lleva Prodisquim C. Ltda., he procedido a realizar una encuesta, para medir el nivel de satisfacción del procedimiento actual y para determinar las posibilidades de utilizar una nueva herramienta de selección en base a competencias. Para lo cual se necesita la participación directa del Panel de Expertos estipulados en la empresa; la encuesta se realizó a todo el personal de Prodisquim C. Ltda., los cuales en su totalidad son 14 empleados entre personal administrativo y de producción respectivamente.

De la misma se obtuvo los siguientes resultados:

1. Usted participó en un proceso de selección de personal para ingresar a la empresa?

PREGUNTA 1	SI	NO	SI	NO	TOTAL ENCUESTADOS
	0%	100%	0	14	14



Comentario: El 100% de los encuestados contestaron que efectivamente no se realizo un proceso de selección al momento de ingresar a la Empresa Prodisquim C. Ltda., certificando que no existe un proceso adecuado para este procedimiento lo cual confirmamos que es necesario la aplicación efectiva del mismo.

2. Le realizaron algún tipo de entrevista al momento de ingresar a laborar en Prodisquim C. Ltda.?

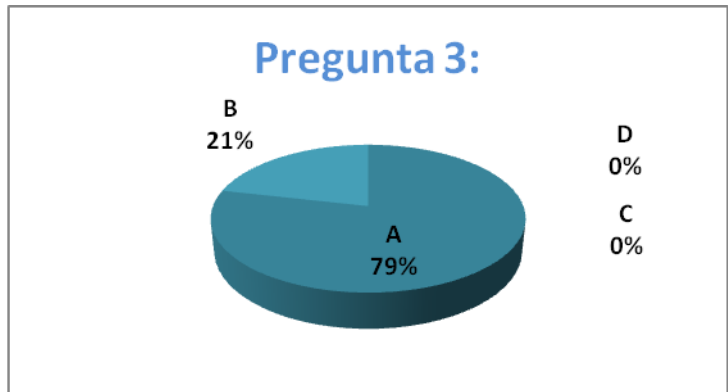
PREGUNTA 2	SI	NO	SI	NO	TOTAL ENCUESTADOS
	0%	100%	0	14	14



Comentario: El 100% de los encuestados contesto que no se ejecuto una entrevista de selección; lo que determina que un proceso eficaz no se ha venido realizando.

3. Indique qué entiende usted por Selección de Personal?

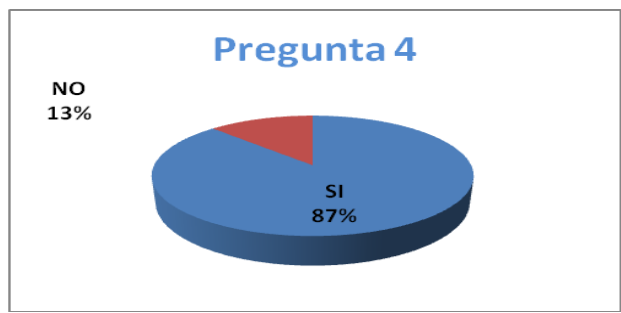
PREGUNTA 3	Llamar al personal más idóneo para una vacante mediante procesos y técnicas adecuadas	Búsqueda de Perfiles	Contratación del Nuevo Personal por referencias sin un proceso adecuado	No Contesta	A	B	C	D	TOTAL ENCUESTADOS
	79%	21%	0%	0%	11	3	0	0	14



Comentario: El 79% de los encuestados confirmaron que si tienen una idea general de lo que es un Proceso de Selección de Personal; mientras que el 21% no tiene un conocimiento claro de lo que es un Proceso de Selección. Tomando en cuenta que es una pregunta de elección múltiple la mayoría tiene una idea de lo que es un proceso de selección de personal.

4. Según su criterio estaría de acuerdo en que la empresa implemente un proceso de selección por competencias?

PREGUNTA 4	SI	NO	SI	NO	TOTAL ENCUESTADOS
	87%	13%	14	2	14



Comentario: El 87% de los empleados están de acuerdo en que se realice un proceso de selección por competencias; mientras que un 13% considera que no es necesario; analizando los porcentajes dados podemos confirmar que si es necesario tomar en cuenta las competencias de los trabajadores de Prodisquim C. Ltda., ya que la mayoría no tiene una información de que competencias son necesarias para el cargo que desempeñan

5. Sería importante recalcar las competencias de un posible candidato en un proceso de selección?

PREGUNTA 5	SI	NO	SI	NO	TOTAL ENCUESTADOS
	100%	0%	14	0	14



Comentario: El 100% de las personas encuestadas confirman que si es necesario recalcar las competencias de un posible candidato en un proceso de selección para poder confirmar las competencias necesarias al momento de la reclutación del personal que va a ingresar a la empresa.

6. Conoce usted si existe en la empresa descriptivos de cargos?

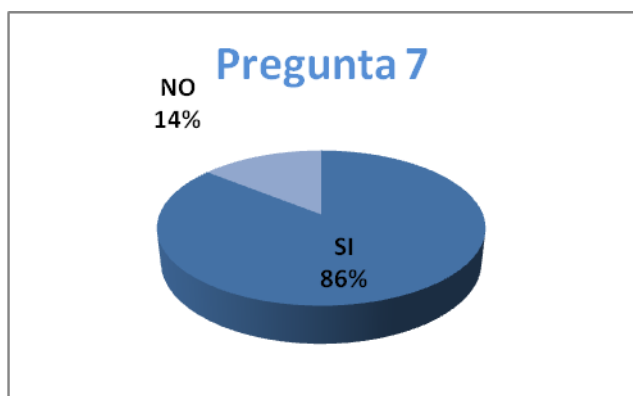
PREGUNTA 6	SI	NO	SI	NO	TOTAL ENCUESTADOS
	12%	88%	2	14	14



Comentario: El 88% del personal de la empresa desconoce que exista descriptivo de cargos; mientras que el 12% confirman que si existe; se ha confirmado que existían descriptivos sin un previo análisis de las tareas que realizaban los empleados.

7. Estaría usted de acuerdo que las descripciones de cargos de los empleados de la empresa estén en base a competencias?

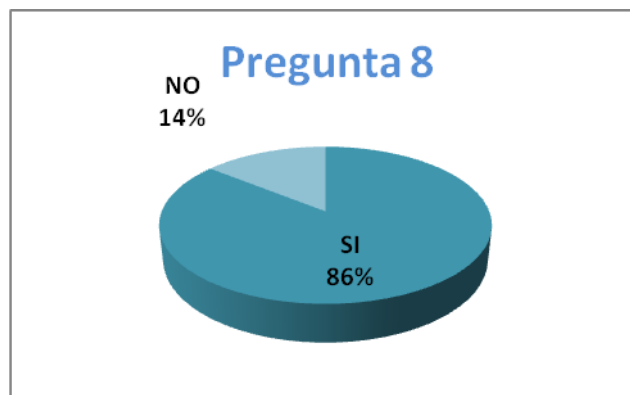
PREGUNTA 7	SI	NO	SI	NO	TOTAL ENCUESTADOS
	86%	14%	12	2	14



Comentario: El 86% de los empleados encuestados están de acuerdo que los descriptivos de los cargos estén en base a competencias; mientras que el 14% no lo cree necesario.

8. Usted consideraría que las descripciones de los cargos por competencias facilitarían en la correcta administración de los Recursos Humanos?

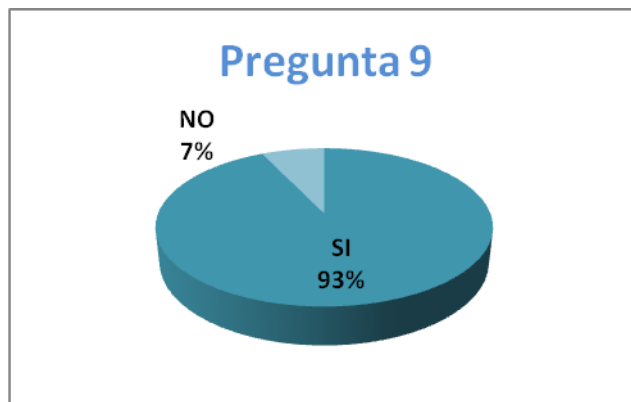
PREGUNTA 7	SI	NO	SI	NO	TOTAL ENCUESTADOS
	86%	14%	12	2	14



Comentario: El 86% de los empleados considera que las descripciones de los cargos por competencias ayudarían en la administración de los Recursos Humanos, lo que confirma que es necesaria una buena administración del Recurso Humano en la empresa

9. Usted cree que determinando las competencias en cada trabajador ayudaría al cumplimiento de metas establecidas en el área y en la empresa?

PREGUNTA 9	SI	NO	SI	NO	TOTAL ENCUESTADOS
	93%	7%	13	1	14



Comentario: El 93% de los empleados confirman que si ayudaría al cumplimiento de metas establecidas en el área y en la empresa tener determinadas las competencias de los trabajadores; mientras que el 7% opina que no es necesario.

10. Cree usted que se debería realizar un buen proceso de integración y acogida al momento de seleccionar personal nuevo?

PREGUNTA 10	SI	NO	SI	NO	TOTAL ENCUESTADOS
	79%	21%	11	3	14



Comentario: El 79% de los empleados confirman que se debería realizar un buen proceso de integración y acogida al momento de seleccionar personal nuevo; mientras que el 21% confirma que no es necesario.

Con lo estipulado en la encuesta formulada a los empleados tanto del Área de Producción y Administrativa se ha confirmado que es necesario la aplicación de un proceso eficaz de selección de personal lo que valida el proyecto a aplicar en la misma.

CAPÍTULO V:

FORMULACIÓN DE LA PROPUESTA PARA IMPLEMENTAR EL DISEÑO DEL SUBSISTEMA DE SELECCIÓN DE PERSONAL BAJO EL ENFOQUE DE COMPETENCIAS PARA LA EMPRESA PRODISQUIM C. LTDA.

5.1. QUÉ PROPONE EL ENFOQUE POR COMPETENCIAS:

Todas las personas tienen capacidades naturales, y estas pueden ser potenciadas o anuladas según sus conductas; recordemos que las competencias son conductas de las personas; por lo tanto, una persona puede presentar gran capacidad para resolver problemas o para un trabajo específico mediante el razonamiento en la toma de decisiones que le permitirán alcanzar sus objetivos.

Partiendo de este análisis, un Modelo basado en el enfoque por Competencias, ha resultado una opción para las organizaciones que requieren integrar de manera efectiva los procesos de Recursos Humanos, orientando y facilitando el desarrollo tanto de la organización como de las personas que la integran.

El Enfoque por Competencias propone desde una perspectiva sistemática y estratégica la gestión de las personas al interior de las organizaciones con un énfasis en el factor humano, con este modelo, lo que se pretende es “Atraer, desarrollar y mantener el talento mediante la alineación de los sistemas y procesos de Recursos Humanos, en base a las capacidades y resultados requeridos para un desempeño competente”³⁰.

La implementación del Enfoque por Competencias en la selección de personal, contribuye a obtener resultados que agreguen valor en torno al cumplimiento de la

³⁰ RICHARD, Diego (2006). Implementando el Modelo Laboral. Editorial Mc Graw- Hill. México

misión, concretamente a través del logro de los objetivos organizacionales planteados, transformando a las personas en centro de la ejecución estratégica.

5.2. PASOS NECESARIOS PARA IMPLEMENTAR UN SISTEMA DE SELECCIÓN POR COMPETENCIAS:

Nuestra propuesta para el Modelo de Gestión por Competencias se basa en el desarrollo de los siguientes pasos:

- **Definir Competencias de Prodisquim C. Ltda.:** Es el primer paso donde se define el diccionario de competencias para la empresa.
- **Levantamiento de Información:** Se realiza la recopilación de información para el levantamiento de cargos
- **Análisis de los cargos:** Se realiza el levantamiento de los cargos enlistando las actividades y responsabilidades.
- **Elaboración del Perfil por Competencias:** Es la lista de competencias definidas para cada cargo con sus niveles y códigos.

Para mayor ampliación de lo mencionado se ha detallado a cada paso a continuación:

5.2.1. Definir Competencias de Prodisquim C. Ltda.:

La Empresa Prodisquim C. Ltda., conjuntamente con el Gerente General y áreas de la misma determinaron las personas que conformarán el Panel de Expertos que son las personas actas y encargadas de determinar las competencias necesarias para la empresa por la alta información y manejo que poseen todo esto teniendo la previa

aceptación del Gerente General; el mismo que quedo conformado de la siguiente manera:

La figura No. 12 nos valida que la Gerencia Administrativa tiene dirección en el panel y sus colaboradores directos son la Jefatura de Producción y la persona asignada como analista que es la Asistente Administrativa; también posee un sub-apoyo de todo el personal para la obtención de información relevante para el proyecto.



Figura 12. Panel Expertos Realiza por: Autora

La funcionalidad del Panel de Expertos es determinar todo lo necesario que requiere el cargo y hacer un análisis completo para un correcto levantamiento de perfiles de los cargos paso importante en el procedimiento propuesto; es un trabajo conjunto aprobado por la Gerencia General de la empresa.

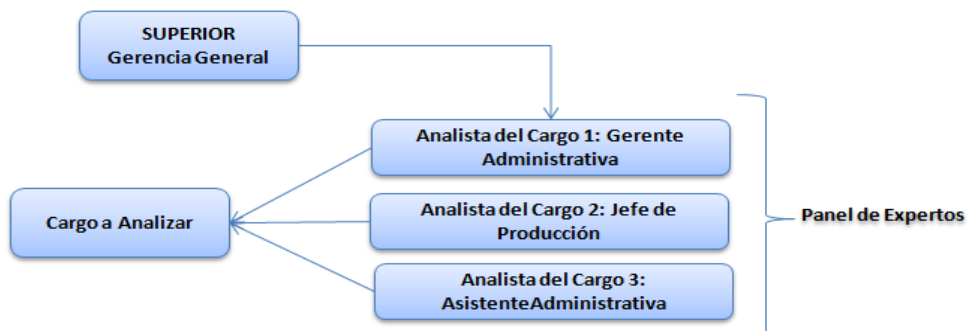


Figura No13: Funcionalidad Panel de Expertos. Realizado por: Autora

➤ **Características del Panel de Expertos:**

Nuestro Panel de Expertos fue creado con el propósito de centrarse en el conocimiento del cargo y conseguir un modelo del puesto que incluya una visión futura del mismo. EL Panel de Expertos ejecutarán las siguientes actividades para que dicho análisis se lleve a cabo de la mejor manera:

- Se utilizará el diccionario de competencias determinado con anterioridad.
- Su proceso se realizará con un breve análisis del entorno y análisis del rol en sí del cargo; incluyendo la misión del mismo.
- Se definirá criterios de desempeño para ello se mantuvo una reunión de todos los integrantes del Panel de Expertos; para analizar a las personas que han demostrado un alto desempeño y por lo tanto las más competentes; como conclusión se determinaron las siguientes conductas de éxito:
 - Comparte con el cliente la buena calidad de los productos de la empresa.
 - Se preocupan por satisfacer al cliente.
 - Procura superar los objetivos planteados
 - Mantiene su desempeño alto en situaciones de presión
 - Mantiene buenas relaciones con sus compañeros
 - Se preocupa por solucionar problemas de otras áreas
 - Organiza su trabajo y administra los tiempos

Al momento de determinar estas conductas se relaciono con las competencias establecidas en el diccionario de competencias para lo cual se tomará los siguientes niveles en cada competencia:

- **Nivel A: Básico:** Se requiere que el cargo maneje los principios generales y nociones básicas de la competencia.

- **Nivel B: Medio:** Se requiere que el cargo además de manejar conceptos básicos, conozca de su aplicación y funcionamiento. Utilice en situaciones sencillas
- **Nivel C: Superior:** Se requiere que el cargo demuestre un conocimiento sólido de la competencia y aplicarla en situaciones de mediana complejidad.
- **Nivel D: Avanzado:** Se requiere un conocimiento profundo de la competencia, que permita un buen grado de efectividad en la aplicación de la misma. Puede utilizar estos conceptos en situaciones complejas.

Los niveles de cada competencia van determinados en el diccionario estipulado por el Panel de Expertos y aceptado por la Gerencia General. El mismo que fue una compilación de competencias sugeridas en autores como Martha Alles y Hay Group, que se puede confirmar en el *Anexo A – Diccionario de Competencias y sus Niveles*.

5.2.2. Levantamiento de Información:

En este punto; básicamente nos enfocamos en identificar las tareas, funciones, responsabilidades de los cargos de Prodisquim C. Ltda., y en base a esta información se realizará la descripción de los cargos.

Los cargos de los cuales se recogerá la información son:

- Gerencia General
- Gerente Administrativo
- Gerente de Marketing y Ventas
- Jefe de Producción
- Asistente de Gerencia
- Asistente de Producción
- Asesor Comercial (2)

- Mensajero
- Técnico Químico
- Obrero de Producción (2)
- Obrero de Tanques
- Obrero de Mantenimiento

Según Martha Alles³¹, propone ítems que deben ir en un formulario para el análisis de los puestos, los cuales los aplicamos para llevar a cabo la recolección de información:

- Título del puesto, división, sector o gerencia.
- Sumario: breve definición de la tarea.
- Deberes y responsabilidades: las tareas a realizar.
- Capacidades y requisitos educacionales.
- Otras condiciones laborales: describir aquellas que son inusuales para la posición como horarios de trabajo diferentes a los de la compañía, viajes frecuentes, etc.
- Otros requisitos: de personalidad, competencias.

En base a estos ítems, se organizó una serie de preguntas que fueron aplicadas como un cuestionario a los distintos empleados de la organización de los cargos antes mencionados; las preguntas aplicadas se encuentran en el *Anexo B – Cuestionario de Levantamiento de Cargos*, las mismas que sirven como base para realizar el análisis de los puestos de trabajo.

³¹ ALLES, Martha, *Gestión por Competencias*; EL DICCIONARIO. Ediciones Granica, Buenos Aires, 2005. Pag. 267

5.2.3. Análisis de los Cargos:

Después de recolectar la información mediante el cuestionario aplicado a los empleados de Prodisquim C. Ltda., básicamente realizamos una descripción completa de cada puesto de trabajo; listando las actividades y responsabilidades correspondientes a cada uno así como también identificando las competencias de los mismos.

Para llevar a cabo este registro utilizamos el formato detallado en el *Anexo C – Formato Descripción y Análisis del Puesto por Competencias*; y el detalle de cada puesto y sus competencias se encuentran en el *Anexo D – Descripción de los puestos de Prodisquim C. Ltda.*

5.2.4. Elaboración de los Perfiles de Competencias:

Las competencias son aquellas que todos los integrantes o empleados de Prodisquim C. Ltda., deben poseer; por lo tanto dentro del perfil de competencias estas se encontrarán obligatoriamente ingresadas como competencias o conductas que debe cumplir este puesto de trabajo. Por lo que en esta fase se elaborará los perfiles de competencias; es decir, las competencias en grados o niveles.

Recordemos los niveles que se determinaron en el *punto 5.3.1*, niveles que serán considerados para la apertura de cada competencia; se realizó la tabla de nivelación de competencias por departamentos en las que se expresan en el listado de los cargos en orden jerárquico, primero se exponen los cargos a nivel administrativo y luego a nivel de producción, adicional se enlistan las competencias y su agrupación respectiva con los códigos asignados; con estos listados se procedió a realizar el cruce respectivo para cada cargo determinadas en el *Anexo E – Nivelación de las Competencias por Cargos*

5.3. DISEÑO DEL SUBSISTEMA DE SELECCIÓN DE PERSONAL BAJO EL ENFOQUE DE COMPETENCIAS PARA LA EMPRESA PRODISQUIM C. LTDA.

Durante el desarrollo de este proyecto he ido definiendo las actividades, tareas, formatos, etc.; que estarán involucradas en el proceso de selección, adicional también se ha determinado la realización de un Flujograma y un Manual de Selección donde se establecen los pasos necesarios para este proceso a continuación en el punto 5.4 detallaremos con mayor énfasis el proceso de selección propuesto para la Empresa Prodisquim C. Ltda.

5.4. MANUAL Y FLUJOGRAMA PROPUESTO PARA EL DISEÑO DEL SUBSISTEMA DE SELECCIÓN DE PERSONAL BAJO EL ENFOQUE DE COMPETENCIAS PARA EL ÁREA ADMINISTRATIVA Y DE PRODUCCIÓN DE LA EMPRESA PRODISQUIM C. LTDA.

I. INTRODUCCIÓN:

El presente documento propuesto para la empresa Prodisquim C. Ltda., es un Manual de Selección por Competencias; cuya información ha sido levantada en el año 2010 a través de medios de recolección de datos indicados en los capítulos anteriores. Lo he elaborado tomando en cuenta los elementos teóricos mencionados durante este trabajo y las necesidades que se han observado en el actual déficit en el proceso de selección actual.

II. ÁMBITO DE APLICACIÓN:

Su aplicación será para todos los empleados que ingresen a la empresa sea en el área administrativa o de producción de Prodisquim C. Ltda., el mismo que será una herramienta útil para poder tener un proceso de selección de personal; estará custodiado por la Gerencia Administrativa quien lleva a cabo este procedimiento actualmente.

III. PROPÓSITO

Su propósito es el de dotar a la Empresa Prodisquim C. Ltda., de una herramienta valiosa que recopile los lineamientos técnicos para una selección de personal por competencias.

IV. OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Identificar los procedimientos para la selección de personal por competencias
- Facilitar el proceso de selección del recurso humano
- Permite el ahorro de tiempo y esfuerzos al momento de ejecutar un proceso de selección

V. FORMATOS DE REFERENCIA:

En el formato de referencia ha sido elaborado con la D que equivale al documento que se utilizará en el manual y el numero que consta a lado es la numeración del documento al que corresponde teniendo así:

D1: Solicitud de Personal

D2: Cuestionario de Análisis de Cargo

D3: Formato de Reclutamiento Interno

D4: Formato de Reclutamiento Externo

D5: Formato de Entrevista Preliminar

D6: Formato de Referencias

D7: Formato de Entrevista BEI

D8: Formato Informe Aprobados

D9: Contrato

D10: Formato Cronograma de Inducción

D11: Formato Presupuesto Proceso de Selección

VI. POLÍTICAS Y NORMAS EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL PARA LA EMPRESA PRODISQUIM C. LTDA.

Uno de los principales aspectos a considerar dentro de un proceso de selección es asegurar una alta transparencia ética y moral en todas las etapas del proceso propuesto desde la solicitud de personal hasta la incorporación del mismo a la empresa. Es por eso que Prodisquim C. Ltda., establece lo siguiente

- El proceso de selección de personal se basará en una comunicación clara sobre las verdaderas necesidades y capacidades de la empresa, de esta manera no se creará falsas expectativas en los candidatos.
- Bajo ningún punto el proceso de selección discriminarán en razón de edad, género, aspecto físico, étnico, religión, condición socioeconómica, estado civil, etc.
- Todo proceso de selección debe ser solicitado al área administrativa de la empresa, la cual debe ser firmada por el responsable del área solicitante.
- Todo candidato postulante debe someterse al proceso de selección.
- Las carpetas de personal y las pruebas de los mismos deben estar custodiados por la persona encargada de la selección del recurso humano
- La base de datos de posibles postulantes para la empresa debe ser actualizada periódicamente. Las hojas de vida que tengan más de seis meses serán tomadas como archivo pasivo o de reciclaje de la empresa.

- Los participantes de un proceso de selección deben estar dispuestos de informar y explicar a los implicados directos del proceso, sobre cualquier duda o inquietud que se presente con relación al proceso de selección estipulado.
- Están autorizadas a realizar el proceso de selección el Área Administrativa (Gerencia Administrativa y Asistente Administrativa), conjuntamente con la Jefatura de Producción.
- La decisión del mejor postulante se la realizará conjuntamente con las Gerencias involucradas que son la Gerencia Administrativa y Gerencia General.

VII. MATRIZ DE DOCUMENTOS PASOS Y RESPONSABLES:

Matriz de documentos, Pasos y Responsables			
No.	Paso	Persona Responsable	Documento
1	Generar Solicitud de Personal	Jefe área solicitante	D1: Solicitud de Personal
2	Receptar pedido de Personal	Área Administrativa / Gerente Administrativa	-
3	Revisar y analizar el perfil del cargo	Asistente Administrativa /Jefe de Producción	D2: Cuestionario Análisis del cargo
4	Se puede realizar un medio de Reclutamiento?	Reclutamiento Interno/ Asistente Administrativa	D3: Formato de Reclutamiento Interno
		Reclutamiento Externo/ Asistente Administrativa	D4: Formato de Reclutamiento Externo
5	Receptar Hoja de Vida	Asistente Administrativa /Jefe de Producción	-
6	El candidato cumple con el perfil?	Asistente Administrativa /Jefe de Producción	-
7	Realizar Entrevista Preliminar	Asistente Administrativa /Jefe de Producción	D5: Formato de Entrevista Preliminar
8	Confirmar Referencias	Asistente Administrativa	D6: Formato de Referencias
9	Aplicar Entrevista BEI	Gerente Administrativa / Asistente Administrativa	D7: Formatos Entrevista BEI
10	Validar puntuación Entrevista BEI	Gerente Administrativa / Asistente Administrativa	-
11	Realizar Informe de Candidatos	Gerente Administrativa / Asistente Administrativa	D8: Formato Informes de Aprobados

12	Coordinar Entrevista con Jefe de Área Solicitante	Asistente Administrativa	-
13	Cumple con el Perfil?	Jefe área solicitante	-
14	Comunicar al área Administrativa	Jefe área solicitante	-
15	Reunión entre Área Solicitante y Administrativa	Jefe área solicitante / Gerente Administrativa	-
16	Contratación	Gerente Administrativa	D9: Contrato
17	Programar Inducción	Gerente Administrativa / Asistente Administrativa	D10: Formato Cronograma de Inducción
18	Evaluar Proceso de Selección	Gerente Administrativa / Asistente Administrativa / Jefe de Producción	D11: Formato Presupuesto de Selección

Tabla No: 4 Matriz de Documentos, Pasos y Responsables. Elaborado Autora

VIII. PASOS DEL PROCESO DE SELECCIÓN PROPUESTO:

PASO No. 1.- La persona del Área Solicitante, envía al Departamento Administrativo de la Empresa Prodisquim C. Ltda., la Solicitud de Personal donde no es una descripción del perfil por competencias sino la misma contiene los datos básicos tradicionales de lo que requiere el puesto. *Anexo F – Solicitud de Personal (D1).*

PASO No. 2.- El Área Administrativa recepta el pedido de personal y analiza el cargo a cubrir.

PASO No. 3.- Se realiza el análisis y descripción del cargo en el cual se detalla las actividades y funciones con respecto a lo que implica el cargo: qué hace el ocupante, cuándo lo hace, y por qué lo hace; eso con respecto a la descripción con respecto al análisis se verifica los requisitos que el cargo exige al postulante. De igual manera se propone el siguiente formato de descripción del cargo (Ver *Anexo G – Formato Descripción del Cargo D2*); y cuestionario de análisis (Ver *Anexo B – Cuestionario*

Análisis del Cargo D2); que se utilizarán al momento que no se tenga levantado la descripción y el perfil del cargo solicitado.

PASO No. 4.- Se confirma el tipo de reclutamiento a realizar sea este interno o externo:

- *En el proceso de reclutamiento interno:* Se realizará mediante avisos en las áreas de la empresa mediante publicación en cartelera, información vía e-mail a todos los contactos de la misma poniendo en consideración la vacante existente. (Ver Anexo H – Formato de Reclutamiento Interno D3).

- *En el proceso de reclutamiento externo:* Se realizará mediante los distintos medios de reclutamiento tales como:
 - Anuncios de prensa
 - Internet
 - Empresas prestadoras de servicios de recursos humanos
 - Base de Datos
 - Contacto Personales, recomendaciones de empleados

En este tipo de reclutamiento utilizaremos el formato que se encuentra en el *Anexo I – Formato de Reclutamiento Externo D3*

PASO No. 5.- Se receptan hojas de vida de los posibles candidatos

PASO No. 6.- Se valida si los postulantes cumplen con el perfil y se realiza un análisis de los candidatos entre aptos, dudosos, y rechazados; las personas que no cumplan con el perfil se los registra en una base de datos de haber aplicado a la empresa.

PASO No. 7.- La persona responsable de la selección de personal cita al candidato y realiza la entrevista preliminar para la evaluación de formación, conocimientos, experiencias e imagen general del postulante; esto se ejecutará con los primeros preseleccionados. Ver formato en *Anexo J – Formato Entrevista Preliminar D5*

PASO No. 8.- El área administrativa verifica las referencias laborales, personales que los candidatos poseen para continuar con el proceso. Adjunto formato en *Anexo K – Formato de Referencias D*

PASO No. 9.- Los candidatos que estén mejor considerados luego de esta primera etapa (semifinalistas); inician el proceso de Evaluación de Entrevista de Incidentes Críticos (*BEI: Behavioral Event Interview*) en la misma se evaluará las competencias que tiene el candidato con relación a las competencias que el cargo requiere; adicional se evaluará su personalidad, potencial y conocimientos del postulante.

Los pasos que utilizaremos para este punto son:

- Revisión de la descripción del puesto.
- Se repasa el perfil de competencias del cargo
- Se revisa la Hoja de Vida del candidato. Se busca posibles situaciones a tratar
- Repasar la lista de normas de codificación.

La codificación en la entrevista de Incidentes Críticos se realizará de la siguiente manera:

- Frases en la que el entrevistado describe sus actividades con mucho detalle
- Reconstrucciones detalladas de diálogos
- Frases en primera persona y en pasado Ej.: “Yo en aquel momento pensé que debía vender más.....”

- Frases sobre que el candidato hizo, dijo, pensó o sintió en una situación determinada, no lo que generalmente hace Ej.: “Yo siempre pido opinión a mis compañeros.....”
- Frases sobre acciones, palabras, pensamientos o sentimientos que exponen al candidato de forma voluntaria y no influido por una pregunta o comentario del entrevistador. Ej.: ¿Qué hiciste en ese momento? “Me fui rápidamente a ver al cliente.....”
- Frases en la que se conoce a quien se dirige el entrevistado durante la construcción de diálogos “Le dije a mi jefe que la idea no tenía sentido.....”

La entrevista de Incidentes Críticos tomará un promedio de una hora con 30 minutos los formatos a utilizar para la realización del mismo adjunto en el *Anexo L – Formatos de Entrevista de Incidentes Críticos D7*

PASO No. 10.- Se valida la puntuación de los candidatos en la entrevista de incidentes críticos de la siguiente manera:

1. Se tomará el diccionario de competencias y las preguntas que se ejecutarán en cada competencia que requiera el cargo según formatos registrados en el Anexo A- Diccionario de Competencias y sus Niveles y en el *Anexo L-Formatos de Entrevista de Incidentes Críticos D7*, Bloque IV (Preguntas focalizadas por cada competencia)
2. Luego se tabulará en la tabla registrada en el *Anexo L-Formatos de Entrevista de Incidentes Críticos D7*, Bloque II punto 4 (Competencias Relevadas); donde se colocará la letra que refleja como el candidato se presentó ante la competencia que se requiere según los siguientes parámetros: A=Alto (10-9 puntos), B=Bueno (8-7 puntos), C=Bajo (6-5), D=Insuficiente (4-0); registrando el total en la misma.

3. Colocando el resultado en el total de esta manera se valida la puntuación del candidato la más alta indica que es el candidato adecuado para el cargo requerido.

PASO No. 11.- Se realiza el informe de candidatos aprobados para presentar a la Jefatura del Área Solicitante Ver *Anexo M – Formato de Informe de Candidatos D8*

PASO No. 12.- Una vez enviada el resumen de los candidatos seleccionados se coordina una entrevista con el Jefe del Área Solicitante con el fin de que pueda validar a los candidatos escogidos.

PASO No. 13.-El Jefe del Área Solicitante valida si el candidato cumple con el perfil que requiere; en el caso de no cumplir se lo registra en una base de datos, y en el caso que si cumpla se comunica al Departamento Administrativo

PASO No. 14.- Se comunica al Área Administrativa la aceptación de uno de los candidatos presentados.

PASO No. 15.- Se gestiona una reunión con el Área Administrativa y el Área Solicitante para la toma de decisión del candidato.

PASO No. 16.- Se contrata al candidato escogido en el proceso de selección y se le da los conocimientos básicos, como beneficios, contrato, ingreso al IESS, condiciones de trabajo, etc. Se ha colocado un contrato modelo en el *Anexo N – Formato de Contrato*. El mismo que será susceptible a cambios según el manejo de la empresa.

PASO No. 17.- Se coordina conjuntamente con el Área Solicitante la inducción al candidato donde se ha tomado en cuenta los siguientes puntos:

- **Información sobre la Empresa Prodisquim C. Ltda.**
 - Misión – Visión
 - Objetivos
 - Actividad que realiza
 - Filosofía
 - Organigrama

- **Disciplina Interior:**
 - Reglamento Interno (Políticas de la empresa)
 - Derechos y Deberes
 - Sanciones - Disciplina
 - Ascensos

- **Comunicación Personal:**
 - Fuerza Laboral (personal administrativo y de producción)
 - Compañeros
 - Servicios y Ventajas sociales (beneficios socio-económicos) que brinda como:
vacaciones, seguro médico, fondo de ahorro.

- **Funciones del Empleado:**
 - Explicación de las actividades de su cargo
 - Retribución (sueldo, posibilidades de progreso)
 - Información sobre las funciones que cumple la unidad a la que está adscrito

- Seguridad normas, reglamentos y funciones que debe cumplir para preservar su seguridad.

CRONOGRAMA DE INDUCCIÓN: El cronograma de inducción se lo llevara cabo en un tiempo de 8 días donde el candidato tendrá todo el conocimiento necesario para poder estar al tanto de toda la información de la empresa; en el caso de asesores comerciales toma un tiempo de 15 días para que pueda salir a visitas de clientes Ver *Anexo O – Formato de Cronograma de Inducción D10*

PASO No. 18.- Se evalúa el proceso de selección determinando los costos generados, las mejoras que se pueden implementar o incorporar en el proceso de selección y lo que se puede suprimir dando importancia necesaria en el proceso realizado de esta manera se da finalizado el proceso de selección.

Finalizado el proceso de Selección se debe realizar una constante evaluación del mismo con el objetivo de analizar su fiabilidad así como su verídica utilidad;

El proceso de selección debe ser eficiente y eficaz. La eficiencia consiste en realizar las cosas de la manera correcta: saber entrevistar bien, contar con un mínimo de costos operacionales, involucrar a la Gerencia y su equipo de trabajo, etc. Para medir la eficiencia del proceso se propone realizar un análisis adecuado como el siguiente:

Costos de Personal: Incluye el sueldo del personal que administra los procesos de provisión de personal, así como el tiempo que se tomarán las personas involucradas en los diferentes pasos a realizar.

Costos de Operación: Incluye llamadas telefónicas, anuncios en la prensa, gastos de movilización de reclutamiento, etc.

Costos Adicionales: Materiales de Entrevistas, equipos, mobiliario, instalaciones, software, etc.

Ejemplo: Los costos han sido tomados en cuenta por un solo candidato:

Cargo: Técnico Químico

Gerente Administrativa (Coordinador RRHH): \$ 2.200 Sueldo Neto / 160 = 13.75 y se multiplica por el tiempo empleado en el proyecto

Asistente Administrativa (Analista RRHH): \$ 750 Sueldo Neto / 160 = 4.68 x por el tiempo empleado en el proyecto

Jefe de Producción: \$ 1100 Sueldo Neto / 160 = 6.88 x tiempo empleado en el proyecto

Costos de Personal:

Responsables Proceso de Selección	Sueldo (160 horas)	Valor	Tiempo
Gerente Administrativa	2200	27,5	2
Asistente Administrativa	750	18,75	4
Jefe de Producción	1100	6,875	1
		53,13	

Costos de Operación:

Detalle	Valor
* Llamadas Telefónicas	20
* Anuncios de Prensa	300
* Movilización Reclutamiento	30
	350

Costos Adicionales:

Detalle	Valor
* Suministros de Entrevista	150
* Copias	60
* Anillados	30
* Impresiones	45
	285

Total de Costos: \$ 688,13

Presupuesto del Proyecto:

El presupuesto del Proyecto lo podemos visualizar en la *Tabla No.5 – Matriz de Presupuesto del Proyecto*, el mismo que se lo ha desarrollado tomando en cuenta los recursos que se estiman utilizar como son: Recursos Humanos, Recursos Materiales y los Recursos Tecnológicos.

En la columna de horas/cantidad se promedia el valor hora de las personas que van intervenir en el proceso por ejemplo:

Valor hora a requerir X 20 días (mensual) X tiempo del proyecto

Gerente 3 (horas utilizadas) X 20 días (mensual) X 3 (meses de trabajo) = 180 horas

Igual manera aplica para la persona que realiza el proceso como analista teniendo un tiempo de 4 meses y 6 horas diarias a utilizarse quedando el valor estipulado en la tabla No. 5

En la columna de valor simplemente se dividió el sueldo percibido de las personas que intervienen en el proyecto quedando de esta manera: Sueldo / 160 (promedio de trabajo en un mes) dando como resultado el valor hora de esa persona.

Y los demás valores es la multiplicación de las cantidades a utilizarse más el costo que generaron los recursos mencionados.

Quedando la tabla de la siguiente manera:

RECURSOS UTILIZADOS	Horas / Cantidad	Valor	Valor Total
RECURSOS HUMANOS:			
Gerente Administrativa (Responsable del Proceso= 1200 mensual / 160 horas)	180	7,50	1.350,00
Asistente de Gerencia (Analista del Proceso= 500 mensual / 160 horas)	480	3,13	1.500,00
Movilización	22 viajes	1,50	33,00
RECURSOS MATERIALES:			
Libros	5	18.60	93,00
Resmas de Papel	8	4,50	36,00
Impresión de Hojas	1200	0,40	480,00
Anillados	15	1,00	15,00
Lápiz	5	0.30	1,50
Tinta de Impresión	2	35,80	71,60
RECURSOS TECNOLÓGICOS:			
Internet	33.6	4,20	141,12
TOTAL PROYECTO:			3.721,22

Tabla No.5 – Matriz de Presupuesto del Proyecto. Elaborado Autora

El procedimiento propuesto para la selección por competencias fueron aprobadas por la Gerencia General como también las áreas involucradas en la empresa Prodisquim C. Ltda.

Adicional parte de la evaluación de la selección de personal también se toma en cuenta el nivel de productividad en la selección para lo cual utilizaremos el empleo del cociente de selección calculando mediante la siguiente ecuación:

$$\text{Cociente de Selección} = \frac{\text{Número de Candidatos Admitidos}}{\text{Número de Candidatos Examinados}} \times 100$$

Este cociente es la razón entre el número de candidatos admitidos y el número de candidatos sometidos a las técnicas de selección. A medida que el cociente de selección disminuye, aumenta su eficiencia y su selectividad. Ej.

Si en el proceso de selección se utilizó las siguientes formas de reclutamiento:

- Anuncios de Prensa
- Referidos
- Empresas Reclutadoras de Personal
- Base de Datos de la empresa

Y por medio de los anuncios de prensa realizados se reclutó a 4 candidatos de 7 candidatos examinados lo cual nos da el siguiente resultado:

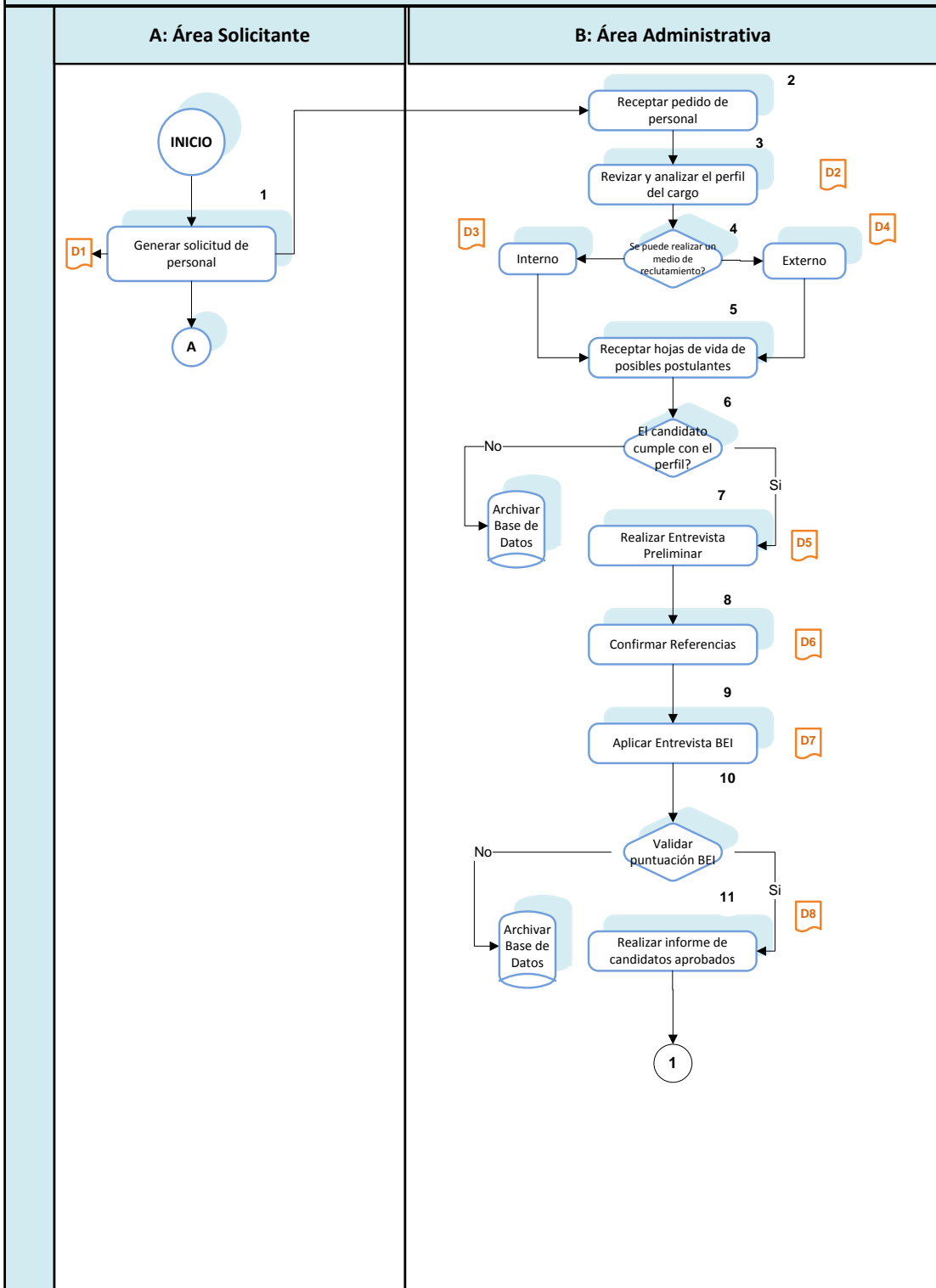
$$\text{Cociente de Selección} = 4 / 7 \times 100$$

$$\text{Cociente de Selección} = 60\%$$

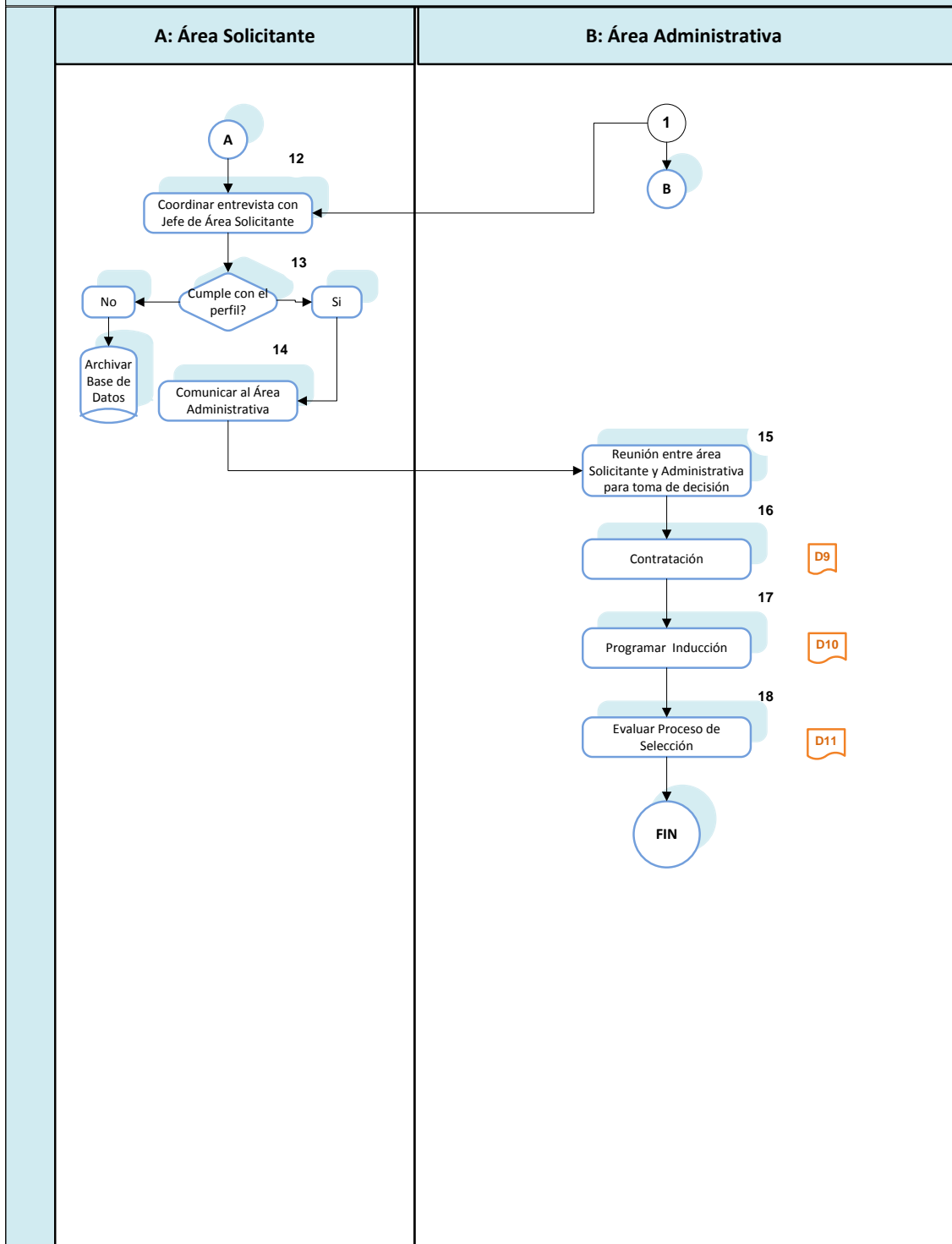
Lo que quiere decir que el proceso de selección con los candidatos obtenidos y el medio escogido se obtuvo un resultado del 60% de efectividad en la selección lo cual es muy bueno en un proceso de este tipo obtener este resultado.

FLUJOGRAMA

Flujograma de un Proceso de Selección por Competencias para el Área Administrativa y de Producción de la Empresa Prodisquim C. Ltda.



Flujograma de un Proceso de Selección por Competencias para el Área Administrativa y de Producción de la Empresa Prodisquim C. Ltda.



CONCLUSIONES:

Después de haber realizado el trabajo en la empresa Prodisquim C. Ltda., y habiendo desarrollado el subsistema de selección de personal mediante competencias puedo realizar las siguientes conclusiones:

1. La gestión interna de la empresa, no muestra mayores deficiencias en general; no así en cuanto a la administración del recurso humano cuyas evidencias halladas en la investigación muestran una ausencia de profesionalismo, de métodos y prácticas confiables en dicha gestión mencionada.
2. Prodisquim C. Ltda., al momento no cuenta con un área de Recursos Humanos la toma de decisiones con respecto al personal lo toma la Gerencia General conjuntamente con la Gerencia Administrativa; por lo cual la carga de tareas en esta área es elevada.
3. Al momento de realizar el estudio en la empresa Prodisquim C. Ltda., se concluyó que no cuenta al momento con un sistema de selección de personal bajo el enfoque por competencias lo que ha ocasionado en algunos casos no contar con personal adecuado tanto en el área administrativa como de producción.
4. Se determinó de igual manera que al no poseer un adecuado proceso de reclutamiento y selección de personal; esto ha influido en los resultados de la gestión de la empresa en general; alterando el desempeño de los trabajadores de las distintas áreas por la alta duplicidad de funciones que existe al momento.

5. Se concluyó que la inexistencia de perfiles de los trabajadores ha ocasionado el inconveniente de no realizar una adecuada selección y reclutación de personal en la empresa
6. En base a las encuestas realizadas en la metodología de investigación de la presente tesis se concluye que los actuales empleados desconocen las competencias necesarias para el cargo que desempeñan pero a la vez están conscientes que es necesarios realizar un proceso por competencias a fin de mejorar el resultado en el desempeño de sus funciones.
7. Las herramientas que se utilizó para la propuesta del modelo de selección por competencias para Prodisquim C. Ltda., fueron discutidas y acordadas con las actuales gerencias de la empresa de tal forma que existió la apertura necesaria para la aplicación de las mismas; lo que colaboró para la terminación exitosa de la presente propuesta.
8. Al realizar el análisis de la empresa se observa que no posee un manual esquematizado de selección práctico, técnico y efectivo donde se pueda visualizar el funcionamiento interno y los pasos a seguir en un proceso de selección de personal.
9. Gracias a la información recabada se pudo obtener y saber cuales son las actividades reales de acuerdo al desempeño actual y funcional de cada puesto.
10. Por los resultados alcanzados en el diagnóstico, la elaboración del proyecto se justifica, se ha logrado cumplir con los objetivos propuestos, dentro de los plazos establecidos y por sobre todo contribuir a mejorar el esquema empresarial y de gestión del recurso humano

RECOMENDACIONES:

1. En la medida en que la Gerencia apoye la implementación del modelo de selección por competencias sugerido, la administración de personal será más eficiente puesto que se seleccionara el empleado con las competencias adecuadas para el puesto adecuado, en vista que el modelo se lo realizara de manera práctica y efectiva.
2. Es necesario implementar dentro del departamento administrativo de la empresa Prodisquim C. Ltda., el cargo de Analista de Recursos Humanos para de esta forma establecer el proceso propuesto en el presente proyecto.
3. Al aplicar el proceso de selección sugerido se obtendrá personas con las destrezas necesarias que requiere el perfil del cargo; para que produzca de manera eficiente y tenga una personalidad acorde a la dinámica de la empresa.
4. La selección por competencias con lleva a ubicar a los empleados en las posiciones en las cuales se desarrollen eficazmente en las funciones determinadas a su cargo.
5. El levantamiento del perfil adecuado al cargo ayudará a la correcta reclutación y selección de personal mitigando de esta forma uno de los problemas que la empresa tiene en la administración del recurso humano
6. El Área Administrativa debe concientizar y promover continuamente la importancia de las competencias en todos los procesos que se realizan en Prodisquim C. Ltda., con el proyecto propuesto se da a conocer las reales competencias y funciones que requiere cada cargo eliminando de esta forma la

escasa comunicación que tiene el personal sobre las competencias y su importancia en su desenvolvimiento.

7. Implementar el proceso de Selección por Competencias utilizando eficientemente las políticas de las entrevistas por competencias diseñada para todos los puestos de la empresa así como los tipos de entrevista indicados en el presente trabajo.
8. Se deberá difundir el Manual de Selección a fin de que sea de uso y aplicación inmediata en la empresa al igual que sus políticas enmarcadas a un sistema adecuado de selección del recurso humano.
9. Con una plena definición de las competencias requeridas para los funcionarios de la empresa, se puede reubicar o transferir al personal, a fin de maximizar su aporte a la empresa obteniendo así mayor efectividad empresarial.
10. Después de la implementación del subsistema de Selección por Competencias, recomiendo que se realice inmediatamente los siguientes subsistemas de recursos humanos como son: capacitación, evaluación y valoración de cargos, que le van a dar continuidad al trabajo realizado en este proyecto contando con el respaldo de la Gerencia General ya que aporta a obtener una administración adecuada del recurso humano.
11. Se recomienda a las empresas de todo tipo tener una correcta administración del recurso humano ejecutando modelos de selección por competencias que optimicen, capaciten según las competencias propias, para de esta manera mejore el desempeño, se alcancen logros, se detecten dificultades y mejore el clima laboral primordial en cualquier tipo de dirección empresarial.

GLOSARIO DE TÉRMINOS:

Outplacement: Reubicación de empleados cuando en algunos casos se ha tenido que eliminar el área donde desempeñaban labores.

Reclutamiento y Selección: conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados.

Selección de Personal: Procedimiento para encontrar a la persona que cubra una vacante

Curriculum Vitae – Hoja de Vida: Documento en el cual el aspirante a ocupar determinado cargo, proporciona información sobre si mismo; su nivel académico, trabajos anteriores, referencias, etc.

Perfil por Competencias: Conjunto de conocimientos y habilidades que teóricamente, deberían estar relacionados con un buen desempeño futuro.

Mercado Laboral: Conjunto de recursos humanos potenciales, del cual la organización recluta a sus empleados.

Planificación Estratégica: Plan en el que se especifican los objetivos a largo plazo que se propone una organización; así como los medios a lograrlos.

Cargo: Es el resultado del agrupamiento de responsabilidades y actividades específicas, competencias y requisitos de la misma naturaleza y nivel de complejidad, atribuidas a uno o más colaboradores de la organización.

Competencias: Son características personales necesarias para desempeñar actividades laborales claves con un alto nivel de eficacia.

Conocimientos: Conjunto de informaciones que se los adquiere tanto por la vía formal como por el análisis de información y que son necesarias para realizar actividades

Destrezas: Son comportamientos laborales automatizados por la práctica y la experiencia en la ejecución de una tarea específica.

Atributos: Son aptitudes, rasgos de personalidad, motivaciones, valores e inclusive características físicas.

Actividades Claves: Son las actividades más importantes que un individuo ejecuta en su puesto de trabajo.

Colaboradores directos: Cargos que reportan al cargo en cuestión

Estructura de cargos: es el conjunto de cargos de la organización, agrupado de manera racional para lograr una estructura organizacional apropiada.

Localización: área o departamento al cual pertenece el cargo en mención

Misión del Cargo: principal razón de existencia del cargo en la organización.

Nivel de reporte inmediato: cargo al cual el cargo en cuestión se reporta.

Perfil: son los requisitos necesarios para que una determinada persona ocupe el cargo en cuestión.

Responsabilidades del Cargo: principales compromisos y actividades a cumplir en el ejercicio de un cargo específico.

Cuestionario: Escrito con las preguntas e instrucciones que debe aplicar un/a entrevistador/a y en el que se han de anotar las respuestas de la persona entrevistada. A veces, la persona encuestada las puede contestar directamente en el cuestionario. Debe facilitar su posterior tabulación.

Entrevista De Selección: Reunión, generalmente de dos personas, destinada a evaluar el potencial de una persona candidata a un puesto. Generalmente, es la última etapa de un proceso de selección y la llevan a cabo personal especializado y/o el/la futuro/a jefe/a de la persona entrevistada.

Organigrama: Es la representación gráfica de la organización de una empresa o entidad, estableciendo las principales dependencias y relaciones existentes.

Perfil de un Puesto: Características óptimas para el desempeño de una función laboral: formación, experiencia, aptitudes, liderazgo del candidato o candidata, etc. El conocimiento del perfil necesario para un puesto facilita el proceso de selección.

Preguntas De Evaluación: Son aquéllas que tratan de obtener de las personas entrevistadas una respuesta jerarquizada del tema que se les indica.

Preselección: Selección previa general

Assessment Center: Es una técnica que se utiliza para evaluar recursos y potenciales para la gestión, en la que se utilizan varias técnicas de evaluación, basándose en la búsqueda del potencial de las personas.

Benchmarking: Es una evaluación comparativa que establece un punto de referencia a partir del cual se comparan de manera sistemática, los productos, servicios y métodos de una empresa con sus competidores.

Feed-back: Información de retorno, retroinformación, retroalimentación. Información que proporciona la reflexión sobre los puntos fuertes y débiles de una persona, resultado de un diagnóstico individualizado.

Análisis: Estudio de las partes descriptivas de un puesto, relación minuciosa, clara y precisa.

Evaluación del Desempeño: Proceso continuo sistemático, que permite identificar objetivamente la productividad alcanzada y conductas determinantes, manifestadas por los empleados y trabajadores en el desempeño de los puestos de trabajo, medidos sobre la base de la naturaleza de la función, la complejidad, competencias y responsabilidades de sus funciones.

Función: Actividad que realiza un empleado o funcionario, por medio de la prestación de servicio; o sea ejecuta tareas asignadas a un puesto.

Proceso: Conjunto de recursos y actividades interrelacionados, que transforman elementos de entrada en elementos de salida

Reclutamiento: Proceso de búsqueda y atracción de un conjunto de personas entre las que se puede elegirse candidatos calificados para los puestos ofertados.

BIBLIOGRAFÍA:

- Chiavenato, Idalberto. Administración a los Recursos Humanos. México, Mc Graw – Hill, 2001
- Alles, Martha, Dirección Estratégica de Recursos Humanos Gestión por Competencias, Granica, Buenos Aires, 2000
- Jaime Moreno, Selección de Personal, Quito, Ecuador, 2000
- Alles, Martha, Selección por Competencias, Granica, Buenos Aires, 2008
- Alles, Martha, Elija al mejor como Entrevistar por Competencias, Granica Buenos Aires, 2005
- Hay Group, Folleto de Competencias ,2005
- Maria García, Enrique Hierro, José Jiménez, Selección de Personal. Sistema Integrado, Madrid, Esic, 2001
- Dalzied, M., Fernandez, G. Las competencias: clave para una gestión integrada de los recursos humanos, Ediciones Deusto, España, 1996
- Schult, Duane., Psicología Industrial, tercera edición, Editorial Graw Hill Colombia, 2008
- Dressler Gary, Human Resource Management, Upper Saddle River, NY Prentice Hall, 1997, p.2

- Ivancecih, Jhon M, Human Resource Management, NY Richard D. Irwin, 1995, p.777
- Spencer, Lye M, y Spencer, Signe M, Competence at work, Models for superior performance. Jhon Wiley Sons Inc, NY, 1993
- Jimenez & Wyatt, 1997
- Pereda & Berrocal, 1999
- Alles, Martha, Gestión por Competencias, El Diccionario, Granica, Buenos Aires, 2005, p.18
- Aguilera Rodolfo F, y Reyes Madrid J, Gestión dinámica de los recursos humanos, 2000
- Levy- Leboyer, Claude, Gestión de las Competencias, Cómo analizarlas, Cómo evaluarlas, Cómo desarrollarlas, Ediciones Gestión, 2000, S.A., Barcelona, 1997.
- Moreno Villegas, Jaime, Material de Seminario – Taller de Competencias, dictado por Paredes & Asociados, Quito, 2003.
- Manual Programa de Manejo y Administración de Empresas Familiares proporcionado por el Instituto de Capacitación de la Pequeña Industria I.C.A.P.I.

- Internet:

<http://www.slideshare.net/toniyooo/la-gestin-de-los-recursos-humanos>

[http://www.elprisma.com/apuntes/administracion de empresas/gestionempresarialrecursoshumanos/](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/gestionempresarialrecursoshumanos/)

<http://www.arearh.com/rrhh/Teoriadecompetencias.htm>

<http://mcclellandrrhh.blogspot.com/>

<http://www.arearh.com/rrhh/Teoriadecompetencias.htm>

<http://www.scribd.com/doc/8088164/Martha-Alles-Diccionario>

<http://www.gestiopolis.com/canales/emprededora/articulos/no14/empresasfamiliares.htm>

ANEXOS

Anexo A – DICCIONARIO DE COMPETENCIAS Y SUS NIVELES:

DICCIONARIO DE COMPETENCIAS:

COMPETENCIAS DE GESTIÓN PERSONAL:

En este grupo se incluyen aquellas competencias que están fundadas preferentemente en una predisposición general a conducirse o reaccionar de un modo determinado:

- **FLEXIBILIDAD: (FLEX):** Es la capacidad de adaptarse y trabajar eficazmente distintas y variadas situaciones y con personas y grupos diversos. Supone entender y valorar posturas distintas o puntos de vista encontrados, o bien adaptar el propio enfoque a medida que la situación lo requiera; aceptar sin problemas los cambios en la propia organización o en las responsabilidades el puesto.

Nivel de la Competencia:

Básico (A): Acepta la necesidad de ser flexible, está dispuesto a cambiar las propias ideas ante una nueva información o vivencia contraria. Comprende los puntos de vista de los demás

Medio (B): Aplica las normas con flexibilidad, Dependiendo de cada situación es flexible al aplicar procedimientos, adaptándolos para alcanzar los objetivos globales de la empresa

Superior (C): Adapta su comportamiento, decide que hacer basándose en la situación, actúa para adaptarse a la situación o a la persona

Avanzado (D): Adapta su estrategia, Adecua su plan objetivo o proyecto a la situación, realiza cambios pequeños o temporales en la propia empresa

- **AUTOCONFIANZA: (AUT):** Es el convencimiento de que se es capaz de realizar con éxito las diferentes tareas o trabajos que se ha proyectado ejecutar, por una motivación personal o por requerimiento de un tercero. La persona se caracteriza por mostrar confianza en sus capacidades, decisiones, opiniones y resoluciones; desafiar los problemas y no los derivarlos; trabajar con un mínimo de supervisión; defender los puntos de vista con firmeza.

Nivel de la Competencia:

Básico (A): Se muestra seguro de sí mismo, trabaja sin requerir supervisión en el desempeño de sus funciones.

Medio (B): Actúa con independencia, toma decisiones o actúa sin necesidad de consultar, o a pesar del desacuerdo manifestado por compañeros o subordinados. Valora sus capacidades favorablemente en comparación con otros. Explícitamente manifiesta confianza en su propio juicio.

Superior (C): Busca retos, disfruta con los cometidos que implican desafíos, busca nuevas responsabilidades. Habla cuando no está de acuerdo con sus superiores, clientes o personas de posición superior, de forma educada y presentando su postura en forma clara y con seguridad.

Avanzado (D): Escoge retos con un alto riesgo, se enfrenta a sus superiores en forma contundente y firme en asuntos importantes. Asume las consecuencias de sus decisiones en forma responsable.

- **INTEGRIDAD (INT):** Es actuar en consonancia con lo que cada uno considera importante. Incluye el comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente, y el estar dispuesto a actuar honestamente incluso en negociaciones difíciles con agentes externos.

Nivel de la Competencia:

Básico (A): Es abierto y honesto en situaciones de trabajo, reconoce errores cometidos o sentimientos negativos propios (temor, duda, aprensión, etc.). Puede expresárselo al entrevistador: "No sabía cómo entrevistarle". Expresa lo que piensa, aunque no sea necesario o sea más sencillo callarse., trabaja sin requerir supervisión en el desempeño de sus funciones.

Medio (B): Actúa en consecuencia con valores y creencias, está orgulloso de ser honrado. Es honesto en las relaciones con los clientes externos e internos. Si alguien le pide algo y tienes que pensarlo, probablemente es que eso no está bien". Da a todos un trato equitativo.

Superior (C): Actúa según sus valores, aunque no sea fácil. Admite públicamente que ha cometido un error. Dice las cosas aunque puedan molestar a un viejo amigo: "Dije la verdad, aunque fue duro porque siempre habíamos sido compañeros, pero la sucursal necesitaba esos cambios"

Avanzado (D): Trabaja según sus valores, aunque ello conlleve un importante coste o riesgo; se asegura de señalar tanto las ventajas como los inconvenientes de un trato. Despide o no contrata a una persona que, aunque tiene una alta productividad, tiene una reputación dudosa. Da permiso a una persona que lo está pasando mal a causa del gran estrés, para que se recupere. Menciona haber abandonado un producto o servicio, por considerarlo poco ético. Insta a otros en posiciones de poder a que actúen en consonancia con sus valores.

- **IDENTIFICACIÓN CON LA EMPRESA (IEMP):** Supone actuar de forma que se consigan los objetivos de la organización o se satisfagan las necesidades de ésta. Puede manifestarse al poner la misión de la Organización por delante de las preferencias individuales.

Nivel de la Competencia:

Básico (A): Intenta encajar en la empresa, se esfuerza por adaptarse y encajar bien en la Empresa; se viste adecuadamente, respeta la forma en que se hacen las cosas en la organización y hace lo que se espera.

Medio (B): Es leal con la empresa, muestra disponibilidad a ayudar a sus compañeros. Respeta y acepta lo que la autoridad considera importante. Puede expresar lazos afectivos con la organización o preocupación acerca de la imagen de ésta.

Superior (C): Ayuda a la empresa, actúa en favor de la misión y los objetivos de la empresa; toma decisiones y ajusta sus prioridades a las necesidades de la empresa. Cooperar con los demás en el logro de los objetivos organizativos. Actúa públicamente para adaptarse a la misión.

Avanzado (D): Hace concesiones profesionales o personales en favor de la empresa, pone las necesidades de la empresa por delante de las suyas (identidad profesional, preferencias, prioridades, intereses familiares, etc.) O bien apoya las decisiones que benefician a toda la empresa aunque puedan resultar impopulares o vayan en contra de su unidad a corto plazo.

COMPETENCIAS DE PENSAMIENTO:

Son aquellas exigencias laborales en las cuales está presente el uso de la inteligencia general y las aptitudes mentales específicas:

- **PESAMIENTO ANALÍTICO (ANA):** Capacidad de entender una situación, desagregándola en pequeñas partes o identificando sus implicaciones paso a paso. Incluye el organizar las partes de un problema o situación de forma sistemática, realizar comparaciones entre diferentes elementos o aspectos, y establecer prioridades de forma racional.

Nivel de la Competencia:

Básico (A): Desglosa los problemas, o situaciones sin atribuirles ninguna valoración concreta. Realiza una lista de asuntos a tratar sin asignarles un orden o prioridad determinada.

Medio (B): Identifica relaciones básicas; descompone los problemas en partes; establece relaciones causales sencillas (A causa B), o identifica los pros y contras de las decisiones. Marca prioridades en las tareas según su orden de importancia

Superior (C): Identifica relaciones múltiples; desglosa un problema complejo en varias partes; es capaz de establecer vínculos causales complejos; reconoce varias posibles causas de un hecho, o varias consecuencias de una acción o una cadena de acontecimientos (A causa B causa C causa D). Analiza las relaciones entre las distintas partes de un problema o situación. Anticipa los obstáculos y planifica los siguientes pasos a seguir.

Avanzado (D): Realiza planes o análisis complejos; utiliza diversas técnicas para desglosar los problemas complejos en las partes que lo componen. Utiliza diversas técnicas de análisis para identificar varias soluciones, y sopesa el valor de cada una de ellas.

- **PENSAMIENTO CONCEPTUAL (PCO):** Es la habilidad para identificar en las situaciones pautas o relaciones que no son obvias o identificar puntos clave en situaciones complejas. Incluye la utilización de un razonamiento creativo, inductivo o conceptual.

Nivel de la Competencia:

Básico (A): Utiliza reglas básicas; utiliza criterios básicos, el sentido común y las experiencias vividas para identificar problemas.

Medio (B): Reconoce modelos o pautas, identifica pautas, tendencias o lagunas en la información que maneja. Reconoce e identifica las similitudes entre una nueva situación y algo que ocurrió en el pasado.

Superior (C): Clarifica datos o situaciones complejas; hace que las situaciones o ideas complejas estén claras, sean simples y comprensibles. Integra ideas, datos claves y observaciones, presentándolos de forma clara y útil. Redefine en una forma más sencilla los conocimientos o los datos existentes.

Avanzado (D): Crea nuevos conceptos. para explicar situaciones o resolver problemas, desarrolla conceptos nuevos (no aprendidos en la formación o experiencia previa); y que no resultan obvios para los demás.

- **EXPLORACIÓN DE INFORMACIÓN (EXIN):** Es la inquietud y la curiosidad constante por saber más sobre cosas, hechos o personas. Implica buscar información más allá de las preguntas rutinarias o de los que se requiere en el puesto. Puede implicar el “escarbar” o pedir una información concreta, el resolver discrepancias haciendo una serie de preguntas, o el buscar información variada sin un objetivo concreto, que pueda ser útil en el futuro.

Nivel de la Competencia:

Básico (A): Pregunta; Hace preguntas directas a las personas que están presentes o que se supone conocen la situación como las personas directamente implicadas, aunque no estén presentes. Utiliza la información que esté a mano o consulta las fuentes de información disponibles.

Medio (B): Profundiza en el tema; Hace preguntas para ahondar en la raíz de una situación, problema u oportunidad, para ir más allá de lo evidente. Recurre a personas que no están personalmente involucradas en la situación o problema para conocer sus perspectivas, información básica, experiencias, etc. No se queda satisfecho con la primera respuesta, averigua por qué las cosas ocurrieron.

Superior (C): Investiga; Realiza un trabajo sistemático en un determinado lapso de tiempo para obtener la máxima y mejor información posible de todas las fuentes disponibles. Obtiene información a través de periódicos, revistas, bases de datos, estudios de mercado, financieros o de la competencia.

Avanzado (D): Usa sistemas de información propios: Ha puesto en marcha personalmente sistemas o prácticas que permiten recoger información de forma habitual (“management by walking around”, reuniones informales periódicas, lectura de ciertas publicaciones, etc.). Hace que otras personas recojan información de forma habitual y se la proporcionen

COMPETENCIAS DE RESULTADO:

Son competencias que involucran la proactividad del individuo.

- **ORIENTACIÓN AL LOGRO (OLOG):** Es la preocupación por realizar bien el trabajo o sobrepasar un estándar. Los estándares pueden ser el propio rendimiento en el pasado (esforzarse por superarlo), una medida objetiva (orientación a resultados), superar a otros (competitividad), metas personales que uno mismo se ha marcado o cosas que nadie ha realizado antes (innovación). El realizar algo único y excepcional también indica Orientación al Logro.

Nivel de la Competencia:

Básico (A): Quiere hacer bien el trabajo; intenta realizar el trabajo bien o correctamente. Expresa frustración ante la ineficacia o la pérdida de tiempo (por ejemplo: lamenta haber perdido el tiempo y quiere hacerlo mejor) aunque no realice mejoras concretas.

Medio (B): Crea sus propios estándares en el trabajo; utiliza sus propios sistemas para medir y comparar sus resultados con sus propios estándares (no impuestos por la empresa). Puede emplear nuevos métodos o formas de conseguir los objetivos impuestos por la empresa. (Codificar especialmente por el interés espontáneo por medir sus resultados de trabajo).

Superior (C): Se fija objetivos ambiciosos y se esfuerza por alcanzarlos; fija objetivos ambiciosos y se esfuerza por alcanzarlos; constantemente realiza comparaciones con rendimientos del pasado; utiliza información de benchmarking disponible y se preocupa de obtenerla cuando no cuenta con ella.

Avanzado (D): Realiza análisis coste-beneficio. toma decisiones y establece prioridades y objetivos calculando "recursos utilizados y resultados obtenidos". Hace continuas referencias al beneficio potencial, a la rentabilidad o al análisis coste-beneficio. Analiza los resultados empresariales. Compromete recursos importantes y/o tiempo para mejorar los resultados, es decir, mejorar el desempeño, alcanzar objetivos ambiciosos.

- **INICIATIVA - PROACTIVIDAD (INI):** Identificar un problema, obstáculo u oportunidad; y llevar a cabo acciones para dar respuesta a ellos. Por tanto, es la predisposición a actuar de forma proactiva y no sólo limitarse a pensar en lo que hay que hacer en el futuro.

Nivel de la Competencia:

Básico (A): Aborda oportunidades o problemas presentes; Reconoce las oportunidades y actúa en consecuencia o supera obstáculos para resolver problemas presentes, actuando en el plazo de 1 ó 2 días.

Medio (B): Es decisivo en situaciones de crisis; actúa rápida y decididamente en una crisis, (cuando la norma sería esperar, "estudiar la situación" o ver si se resuelve por sí sola).

Superior (C): Se anticipa a los problemas; se anticipa y se prepara para oportunidades o problemas específicos que no son evidentes para otros. Realiza acciones para crear oportunidades o evitar crisis futuras, con una antelación de 1-12 meses.

Avanzado (D): Se anticipa más de un año. Se anticipa a las situaciones en 1-2 años o más, actúa para crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás.

COMPETENCIAS DE INFLUENCIA:

En este grupo se incluyen las competencias que derivan del ejercicio habitual de ciertas actitudes (virtudes), ya basadas en creencias profundamente enraizadas o como resultado de procesos de mediación cultural, que implican la educación y formación de hábitos.

- **ORIENTACIÓN AL CLIENTE (OCLI):** Implica un deseo de ayudar o servir a los clientes, de satisfacer sus necesidades. Significa centrarse en descubrir o satisfacer sus necesidades

Nivel de la Competencia:

Básico (A): Lleva un seguimiento; responde a las preguntas, quejas o problemas que el cliente le plantea y le mantiene informado sobre el avance de sus proyectos (pero no investiga sobre los problemas profundos del cliente).

Medio (B): Se compromete personalmente; se responsabiliza personalmente de subsanar los problemas del cliente. Resuelve los problemas con rapidez y sin presentar excusas.

Superior (C): Aborda las necesidades de fondo del cliente; conoce el negocio del cliente busca información sobre sus verdaderas necesidades yendo más allá de las inicialmente expresadas. Adecua los productos o servicios disponibles a estas necesidades.

Avanzado (D): Tiene perspectiva de largo plazo; se trabaja con una perspectiva de largo plazo a la hora de resolver los problemas del cliente. Si es necesario sacrifica "el hoy por el mañana". Busca beneficios a largo plazo para el cliente. Actúa como consejero de confianza, involucrándose en el proceso de toma de decisiones. Tiene opinión propia sobre las necesidades, problemas y oportunidades de un cliente y sobre la viabilidad de las soluciones.

- **COMPRESIÓN INTERPERSONAL (CIN):** Implica querer entender a los demás. Es la habilidad para escuchar, entender correctamente los pensamientos, sentimientos o preocupaciones de los demás aunque no se expresen verbalmente o se expresen parcialmente. Esta competencia mide la creciente complejidad y profundidad que supone entender a los demás; puede también incluir la sensibilidad intercultural.

Nivel de la Competencia:

Básico (A): Entiende los sentimientos o su razón; capta los sentimientos de una persona en un momento dado o su razón evidente, pero no ambas cosas.

Medio (B): Entiende los sentimientos y su razón; entiende a la vez los sentimientos de los demás y su razón evidente.

Superior (C): Entiende los porqués; entiende el sentido o el porqué los demás actúan en ese momento de una determinada manera, aunque estos no lo expliquen o lo hagan de una forma incompleta o imprecisa, o bien consigue que los demás voluntariamente actúen en la dirección que él quiere; es decir, utiliza su comprensión de los otros para lograr que actúen en la forma que él desea.

Avanzado (D): Comprende las razones de fondo; entiende los problemas de fondo de los demás. Comprende las razones principales de los sentimientos, preocupaciones y comportamientos más arraigados de otras personas. O bien da una visión completa de los puntos fuertes y débiles de los demás.

- **COMPRESIÓN DE LA EMPRESA (CEMP):** Es la capacidad para comprender e interpretar las relaciones de poder en la propia empresa o en otras organizaciones (clientes, proveedores, etc.). Ello implica una capacidad de identificar tanto a aquellas personas que toman las decisiones como a aquellas otras que pueden influir sobre las anteriores; asimismo, significa ser capaz de prever cómo los nuevos acontecimientos o situaciones afectarán a las personas y grupos dentro de la organización.

Nivel de la Competencia:

Básico (A): Comprende la estructura formal; identifica o utiliza la estructura formal o jerárquica de una organización, la "cadena de mando", las normas, los procedimientos operativos establecidos, etc.

Medio (B): Comprende la estructura informal; Comprende las estructuras informales (identificar a las personas clave, a las que influyen sobre las decisiones. Aplica este conocimiento cuando la estructura formal no funciona como debiera.

Superior (C): Entiende las relaciones de influencia dentro de la empresa; Comprende, describe, o utiliza las relaciones de poder e influencia existentes dentro de la organización (alianzas, rivalidades) con un sentido claro de lo que es influir en la organización. Muestra una clara comprensión de cómo se influye en la organización.

Avanzado (D): Comprende asuntos de fondo de la empresa; Comprende y aborda las razones que motivan determinados comportamientos organizativos o los problemas de fondo, oportunidades o fuerzas de poder no obvias que afectan a la compañía (por ejemplo tendencias actuales del mercado, cambios demográficos, políticas sindicales, acontecimientos políticos que afectan a las oportunidades de mercado).

- **IMPACTO E INFLUENCIA (IMIN):** Implica la intención de persuadir, convencer, influir o impresionar a los demás para que contribuyan a alcanzar los objetivos propios. Está basado en el deseo de causar un efecto específico en los demás, una impresión determinada o una actuación concreta cuando se persigue un objetivo

Nivel de la Competencia:

Básico (A): Demuestra la intención aunque no actúe; intenta producir un impacto determinado sobre los demás; muestra preocupación por la reputación, el status, la apariencia, etc., pero no lleva a cabo ninguna acción concreta.

Medio (B): Calcula el impacto de las palabras o acciones; Adapta la presentación o discusión para atraer el interés de los demás. Piensa de antemano en el efecto que una acción o cualquier otro detalle producirá en la imagen que los demás tienen de él. Lleva a cabo acciones inusuales o singulares especialmente pensadas para producir un impacto determinado. Se anticipa y se prepara para las reacciones de los demás.

Superior (C): Utiliza influencias indirectas; usa cadenas de influencia indirectas: Con A se obtiene B, B nos llevará a C, etc. Utiliza una estrategia formada por diferentes y sucesivas acciones para influir en los demás, adaptando cada acción al interlocutor implicado. Utiliza expertos u otras personas para influir.

Avanzado (D): Utiliza estrategias de influencia complejas; fomenta alianzas para apoyar ideas, consigue apoyo "entre bastidores", da o retiene información para crear determinados efectos, utiliza habilidades de conducción de grupos para guiar o dirigir a un grupo de personas.

- **DESARROLLO DE INTERRELACIONES (DIN):** Consiste en actuar para establecer y mantener relaciones cordiales, recíprocas y cálidas o redes de contacto con distintas personas.

Nivel de la Competencia:

Básico (A): Mantiene contactos informales; mantiene contactos informales con los demás además de los contactos requeridos por razones de trabajo. Incluye charlas amistosas sobre el trabajo, los hijos, deportes, noticias, etc.

Medio (B): Mantiene contactos sociales; toma la iniciativa para mejorar y fortalecer sus "relaciones amistosas" con colegas o clientes, fuera del ámbito de la empresa. Participa activamente en distintos eventos sociales. De vez en cuando invita a sus colegas o clientes a su casa o acude a las suyas.

Superior (C): Entabla amistad; entabla amistad revelando cosas personales como medio para desarrollar el entendimiento y la cercanía. Reconoce que un amigo le proporcionó información o un contacto y que le sirvió para alcanzar un objetivo de negocio

Avanzado (D): Hace sólidas amistades; establece sólidas amistades como se demuestra por el hecho de que un amigo testifica en su favor, le apoya o le ayuda a alcanzar un objetivo de negocio determinado.

COMPETENCIAS DE GESTIÓN DE EQUIPO:

Competencias que involucran habilidades que se expresan en comportamientos laborales específicos en las relaciones con personas.

- **DESARROLLO DE PERSONAS (DEPE):** Implica un esfuerzo constante por mejorar el aprendizaje o el desarrollo de los demás a partir de un apropiado análisis de sus necesidades y de la organización. Se centra en el interés por desarrollar a las personas, no en el de proporcionar formación.

Nivel de la Competencia:

Básico (A): Expresa expectativas positivas; hace comentarios positivos sobre el desarrollo de los demás. Se refiere a las habilidades actuales y futuras y/o el potencial para aprender, incluso en casos difíciles. Cree que las personas quieren y pueden aprender para mejorar su rendimiento.

Medio (B): Da explicaciones/ofrece ayuda; da instrucciones o demostraciones, junto con las razones subyacentes, como estrategia de aprendizaje. Ofrece a los colaboradores ayuda práctica o instrumentos que les faciliten el trabajo (por ejemplo: recursos adicionales, herramientas, información, consejo de expertos...). Hace preguntas, pruebas, test o utiliza medios para asegurarse de que los demás han comprendido bien sus explicaciones o instrucciones.

Superior (C): Da “feed-back”; positivo o mixto como estrategia de desarrollo. Anima y motiva a los demás después de un contratiempo o revés. Da feedback negativo en términos de comportamientos concretos y sin desacreditar personalmente, y expresa su confianza en que se mejorará en el futuro, o bien ofrece sugerencias específicas para que mejorar.

Avanzado (D): Fomenta el aprendizaje y la formación a largo plazo; proporciona formación, o experiencias en el trabajo que sirvan para adquirir nuevas capacidades o habilidades. Hace que las personas lleguen a la solución de los problemas en lugar de darles simplemente la respuesta. Este nivel no se refiere a realizar cursos de formación simplemente porque esté establecido. Puede incluir detectar necesidades de formación y establecer nuevos programas o materiales para satisfacerlas.

- **DIRECCIÓN DE PERSONAS (DIPE):** Implica la intención de hacer que otras personas actúen según nuestros deseos utilizando apropiada y adecuadamente

el poder personal o la autoridad que el puesto nos confiere. Incluye el "decir a los demás lo que tienen que hacer".

Nivel de la Competencia:

Básico (A): Da instrucciones; da a las personas las instrucciones adecuadas, dejando razonablemente claras las necesidades y exigencias. Delega explícitamente tareas rutinarias para poder dedicarle tiempo a asuntos de mayor consideración

Medio (B): Exige alto rendimiento; establece unilateralmente estándares y exige un elevado nivel de rendimiento, calidad o recursos. Insiste en que se cumplan sin que se cuestionen sus órdenes o demandas.

Superior (C): Publicita los niveles de rendimiento alcanzados; compara públicamente los objetivos individuales alcanzados con los establecidos (por ejemplo: resultados de ventas vs. objetivos individuales, señalando en rojo las discrepancias).

Avanzado (D): Responsabiliza a las personas de su rendimiento; compara sistemáticamente el rendimiento con los estándares. Establece consecuencias y confronta abiertamente a los demás para tratar los problemas de rendimiento que estos plantean.

- **LIDERAZGO (LID):** Supone la intención de asumir el rol de líder de un grupo o equipo de trabajo. Implica el deseo de guiar a los demás. El liderazgo suele estar, pero no lo está siempre, asociado a posiciones que tienen una autoridad formal. El "equipo" debe considerarse en sentido amplio como cualquier grupo en el que la persona asume el papel de líder. Debe contrastarse con la competencia de "Trabajo en Equipo y Cooperación".

Nivel de la Competencia:

Básico (A): Lidera bien las reuniones; establece el orden del día y los objetivos de las reuniones; controla el tiempo y asigna los turnos de participación. Mantiene a las personas informadas y explica las razones de que le han llevado a tomar una decisión.

Medio (B): Promueve la eficacia del grupo, utiliza estrategias complejas para mantener alta su motivación y alcanzar buenos niveles de productividad. Se preocupa de mantener un sistema de comunicaciones efectivo.

Superior (C): Cuida del grupo; protege al grupo y defiende su reputación. Se asegura que las necesidades del grupo están cubiertas (obtiene los recursos, el personal o la información, que el grupo necesite).

Avanzado (D): Se posiciona como líder; se asegura de que los demás participan de sus objetivos, misión, clima, políticas, etc. Actúa como modelo a seguir por los demás. Se asegura de que las tareas del grupo se realizan. Es un líder con credibilidad.

- **TRABAJO EN EQUIPO (TREQ):** Implica la intención de colaboración y cooperación con otros, formar parte de un grupo, trabajar juntos, como opuesto a hacerlo individual o competitivamente. Para que esta competencia sea efectiva, la intención debe ser genuina. Puede considerarse siempre que el ocupante del puesto sea miembro de un grupo que funcione como un equipo. “Equipo”, como en el caso de “Liderazgo”, se define de forma amplia como un grupo de personas que trabaja en procesos, tareas u objetivos compartidos.

Nivel de la Competencia:

Básico (A): Cooperar; y participa de buen grado en el grupo. Apoya las decisiones del mismo, es un buen jugador y realiza la parte del trabajo que le corresponde. Mantiene a los miembros informados y al corriente de los temas que les afectan. Comparte toda la información importante y útil.

Medio (B): Expresa expectativas positivas del equipo, habla bien de los demás miembros del grupo, expresando expectativas positivas respecto a sus habilidades, aportaciones, etc. Demuestra respeto por la inteligencia de los demás al recurrir al razonamiento.

Superior (C): Anima y motiva a los demás; anima y motiva a los demás, reconoce públicamente los méritos de los miembros del equipo que han trabajado bien. Retroalimenta a los miembros que no han logrado las metas, en un ambiente de respeto y confianza. Capacita a los demás potenciando sus fortalezas.

Avanzado (D): Desarrolla el espíritu de equipo; actúa para desarrollar un ambiente de trabajo amistoso, un buen clima y espíritu de cooperación (celebra reuniones y crea símbolos de identidad en el grupo). Resuelve los conflictos que se puedan producir dentro del equipo. Defiende la identidad y buena reputación del grupo frente a terceros.

COMPETENCIAS OPERARIAS GENERALES:

Son aquellas que están fundadas preferentemente en una predisposición a nivel general:

- **PREOCUPACIÓN POR EL ORDEN Y LA CALIDAD (OCA):** Se refleja en la preocupación continua para reducir la incertidumbre del medio que nos rodea. Se expresa en formas como el seguimiento y la revisión del trabajo y la información, y en la insistencia en la claridad de los roles y funciones asignadas.

Nivel de la Competencia:

Básico (A): Muestra preocupación por el orden y la claridad; se esfuerza en conseguir claridad. Quiere que el espacio de trabajo, los roles, las expectativas, las tareas y los datos estén claros, y a menudo por escrito.

Medio (B): Comprueba su propio trabajo, repasa y comprueba la exactitud de la información o el trabajo.

Superior (C): Realiza un seguimiento del trabajo de los demás; vigila la calidad del trabajo de los demás para asegurarse de que se siguen los procedimientos establecidos. O bien lleva un registro detallado de las actividades propias o de los demás.

Avanzado (D): Realiza un seguimiento de datos o proyectos; vigila el progreso de un proyecto respecto a sus fases y plazos. Realiza un seguimiento de la información, detecta y suple lagunas o errores, y busca información para mantener el orden.

- **AUTOCONTROL (AUT):** Es la capacidad de mantener las propias emociones bajo control y evitar reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad por parte de otros o cuando se trabaja en condiciones de estrés. Asimismo, implica la resistencia en condiciones constantes de estrés.

Nivel de la Competencia:


Básico (A): No se deja llevar por impulsos emocionales; siente un impulso de hacer algo inapropiado y resiste la tentación. No cae en la tentación de actuar sin pensar, pero no llega a actuar positivamente, o bien siente emociones fuertes (tales como ira, alta frustración o fuerte estrés) y consigue controlarlas. No hace más que dominar sus sentimientos (no actúa para mejorar las cosas). Puede abandonar el lugar o apartarse del desencadenante de las emociones para controlarlas.

Medio (B): Siente emociones fuertes; tales como enfado, frustración extrema o estrés elevado, pero las controla y continúa actuando o trabajando con calma.

Superior (C): Reacciona ignorando las acciones; que pueden provocar su enfado y continúa su actividad o verbaliza sus emociones en forma adecuada y calmada, lo que le permite manejar la situación.

Avanzado (D): Utiliza técnicas de relajación; en situaciones de mucho contenido emocional, y es capaz de revelar sin temor sus emociones en un ambiente de respeto y confianza, logrando responder constructivamente a pesar del estrés.

Anexo B – Cuestionario de Levantamiento de Cargos

CUESTIONARIO DE LEVANTAMIENTOS DE CARGOS	
	
Nombre y apellido del Empleado	_____
Fecha	_____
Título del puesto	_____
Área/Departamento	_____
Supervisor/Jefe Inmediato	_____
<p>EXPLICACIÓN</p> <p>El análisis del puesto es el proceso de determinar y reportar información pertinente en relación con la naturaleza de un puesto en particular. Es la determinación de tareas que abarca el puesto, junto con habilidades, conocimiento, responsabilidades, etc., necesarios para el buen desempeño y que diferencian ese puesto de otros. Los datos se utilizarán para preparar una descripción del puesto. Pídale a su supervisor o jefe inmediato una explicación de los usos de las descripciones de puestos y formule cualquier pregunta que surja</p> <p style="text-align: center;">PROCEDIMIENTO</p> <p>EMPLEADO: Complete los espacios arriba en la Sección I. Describa en detalle las tareas más importantes que usted realiza. Mencione las tareas laborales en oraciones claras y concisas. Indique la frecuencia (día, semana, mes) y el tiempo que utiliza para realizar estas tareas. Asegúrese de proveer información acerca de cada tarea para que las personas que no conocen su trabajo comprendan lo que su puesto acarrea. Si tiene cualquier tipo de pregunta debe dirigirse a su supervisor o jefe inmediato.</p> <p>SUPERVISOR/JEFE INMEDIATO: Complete los espacios de la Sección II</p>	

SECCION I	
1. Tarea (qué)	_____
Procedimiento (cómo)	_____
Propósito de la tarea (por qué)	_____
Frecuencia _____ y porcentaje _____ de tiempo utilizado para realizar la tarea	
2. Tarea (qué)	_____
Procedimiento (cómo)	_____
Propósito de la tarea (por qué)	_____
Frecuencia _____ y porcentaje _____ de tiempo utilizado para realizar la tarea	
3. Tarea (qué)	_____
Procedimiento (cómo)	_____
Propósito de la tarea (por qué)	_____
Frecuencia _____ y porcentaje _____ de tiempo utilizado para realizar la tarea	
4. Tarea (qué)	_____
Procedimiento (cómo)	_____
Propósito de la tarea (por qué)	_____
Frecuencia _____ y porcentaje _____ de tiempo utilizado para realizar la tarea	

¿Qué tipo de máquinas/equipo/software debe utilizar en su puesto? ¿Cuánto tiempo dedica por día o semana utilizando cada máquina/equipo/software?	
Máquina/equipo/software	Tiempo en uso (aclarar por día o semana)
¿Cuáles son las tareas que considera más importantes en su puesto?	
Describe las condiciones laborales que pueden causar presión o disconformidad. Considere entorno, distracciones e interferencia que pueden dificultar el desempeño de las tareas.	
Describe los contactos personales que debe tener para desempeñarse en el puesto	
Nombre (título)	Razón:
Nombre (título)	Razón:
Nombre (título)	Razón:
Firma Empleado	

SECCION II	
Sección del empleado revisada y aprobada por	_____ Supervisor/Jefe inmediato
Comentarios: _____	
Los errores que pueden suceder en el desempeño de este puesto. (Indicar con una cruz donde corresponda)	
<input type="checkbox"/>	son fáciles de detectar en la rutina común de revisión de resultados.
Dar ejemplo: _____	
<input type="checkbox"/>	no se detectan hasta que causan inconvenientes con otros departamentos
Dar ejemplo: _____	
<input type="checkbox"/>	no se detectan hasta que causan inconvenientes importantes a un cliente
Dar ejemplo: _____	

Anexo C –Formato Descripción y Análisis del Puesto por Competencias

NOMBRE DEL CARGO:			
Datos de Identificación			
Localización			
Nivel de reporte inmediato			
Misión del Cargo			
Colaboradores directos	Contactos Internos	Contactos externos	
Organigrama del cargo			
PERFIL			
Formación Académica	Conocimientos específicos	Idiomas Necesarios	Nivel de Experiencia
Responsabilidades del cargo			
Condiciones de trabajo			
PERFIL POR COMPETENCIAS			
COMPETENCIAS CRITICAS DEL CARGO	Competencia	Nivel de la Competencia	

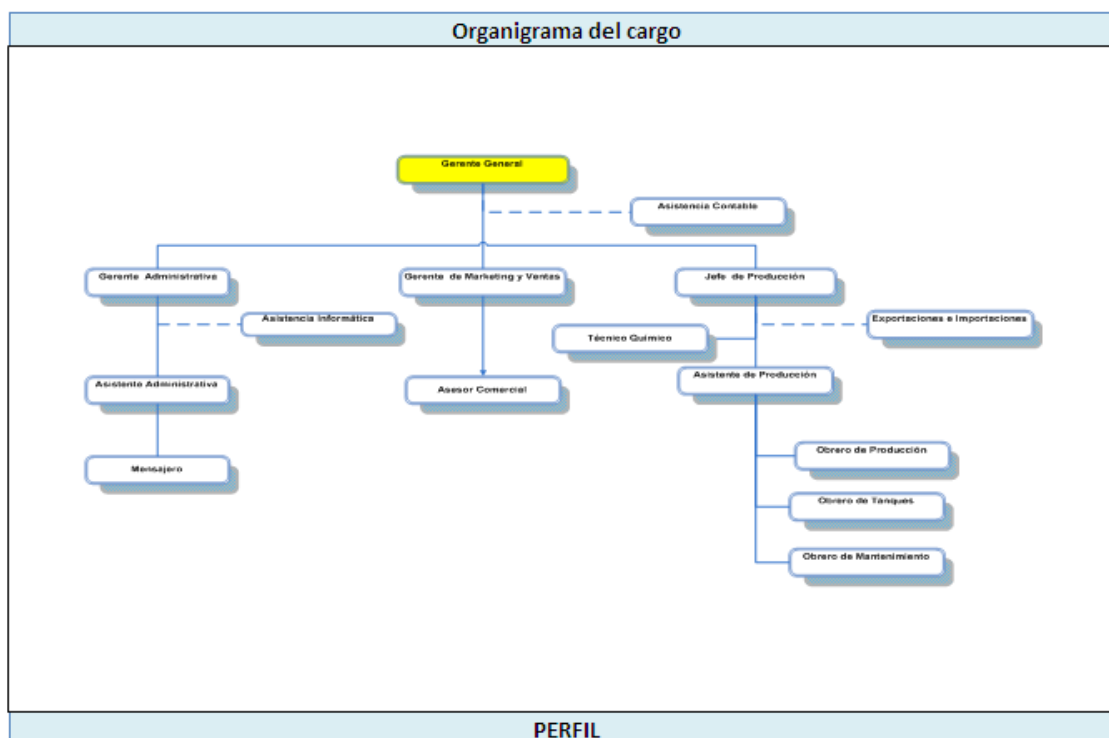
Anexo D – Descripción de los puestos de Prodisquim C. Ltda.

GERENTE GENERAL

Datos de Identificación	
Localización	Gerencia
Nivel de reporte inmediato	Dueño de la Empresa

Misión del Cargo
Representar legalmente a la empresa y administrar los recursos definiendo las políticas adecuadas para asegurar su rentabilidad.

Colaboradores directos	Contactos Internos	Contactos externos
Gerencia Administrativa Gerencia de Marketing y Ventas Jefe de de Producción	Asistente Administrativa Asistente de Producción	Clientes Instituciones Estado Entidades Financieras



Formación Académica	Conocimientos específicos	Idiomas Necesarios	Nivel de Experiencia
Ing. Comercial o Afines	Manejo de Recurso Humano Contabilidad Finanzas Marketing Planificación Relaciones Públicas Administración	Inglés	4 años de experiencia

Responsabilidades del cargo
1. Cumplir y hacer cumplir políticas, procedimientos y planes.
2. Autorizar gastos, ingresos y balances.
3. Mantener óptimas relaciones con clientes, proveedores, etc.
4. Aprobar políticas de sueldos, salarios y beneficios de los empleados.
5. Realizar el control del Sistema de Gestión de Calidad
6. Liderar y tomar decisiones sobre todas las actividades de la empresa
7. Coordinar el desarrollo de objetivos y estrategias de la empresa
8. Elaborar el modelo de negocio de respecto a nuevos clientes y productos
9. Coordinar la salida de nuevos productos con clientes, proveedores y áreas involucradas
10. Verificar el cumplimiento de los procesos preestablecidos

Condiciones de trabajo
Desarrolla sus actividades en una oficina ubicada en la parte administrativa, cuenta con un computador y todos los suministros necesarios para efectuar su trabajo

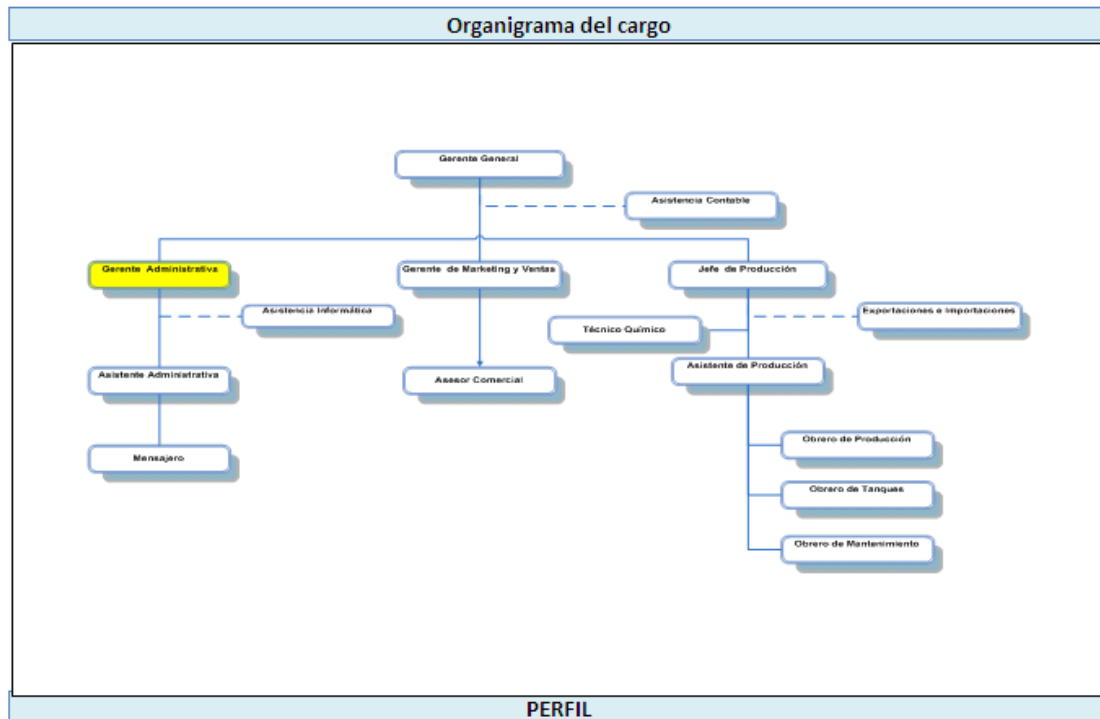
PERFIL POR COMPETENCIAS		
	Competencia	Nivel de la Competencia
COMPETENCIAS CRITICAS DEL CARGO	Flexibilidad	D
	Identificación con la empresa	D
	Pensamiento Analítico	D
	Orientación al Logro	D
	Comprensión Interpersonal	C
	Comprensión de la Empresa	D
	Impacto e Influencia	D
	Desarrollo de Interrelaciones	D
	Dirección de Personas	C
	Liderazgo	D
	Trabajo en Equipo	D

GERENTE ADMINISTRATIVO

Datos de Identificación	
Localización	Área Administrativa
Nivel de reporte inmediato	Gerencia General

Misión del Cargo
Coordinar, ejecutar, sugerir, mejorar y apoyar todas las funciones administrativas de la empresa así como también las actividades conjuntamente con la Gerencia General

Colaboradores directos	Contactos Internos	Contactos externos
Asistente Administrativa Asistente de Producción	Gerente de Marketing y Ventas Gerente de Producción Asistencia Contable Asistencia Informática	Clientes Instituciones Estado Consultora de Contabilidad



Formación Académica	Conocimientos específicos	Idiomas Necesarios	Nivel de Experiencia
Ing. Administración de empresas o afines	Contabilidad Presupuestos Leyes Tributarias Administración	Inglés	3 años de experiencia en funciones similares

Responsabilidades del cargo
1. Controlar el óptimo uso de los recursos humanos, financieros y materiales de la empresa.
2. Seleccionar, contratar y destituir al personal de la empresa previa autorización de la gerencia
3. Supervisar el pago de Instituciones del Gobierno
4. Controlar el cobro de cartera vencida
5. Controlar el manejo de las chequeras de la empresa
6. Preparar presupuesto de gastos generales.
7. Solicitar a Asistencia Contable la elaboración de reportes de obligaciones bancarias, cuentas por cobrar y cuentas por pagar
8. Planificar, coordinar y aprobar vacaciones, permisos del personal, incentivos, préstamos y anticipos de sueldos de los empleados
9. Aprobar roles de pago
10. Supervisar y planificar las actividades del área administrativa y de recursos humanos

Condiciones de trabajo
Desarrolla sus actividades en una oficina ubicada en la parte administrativa, esta provista de una computadora, acceso telefónico, acceso a internet, y todos los suministros necesarios para su trabajo

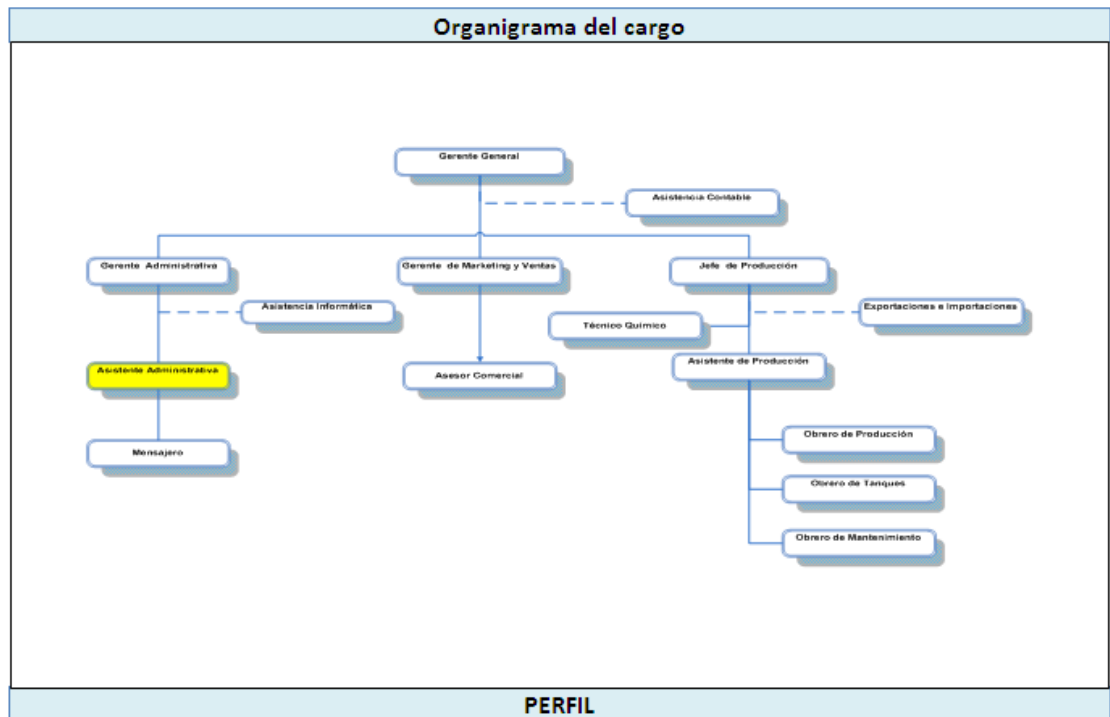
PERFIL POR COMPETENCIAS		
	Competencia	Nivel de la Competencia
COMPETENCIAS CRITICAS DEL CARGO	Integridad	D
	Identificación con la Empresa	C
	Pensamiento Analítico	C
	Orientación al Logro	B
	Comprensión Interpersonal	D
	Comprensión de la Empresa	C
	Desarrollo de Personas	D
	Dirección de Personas	D
	Trabajo en Equipo	C

ASISTENTE ADMINISTRATIVA

Datos de Identificación	
Localización	Área Administrativa
Nivel de reporte inmediato	Gerencia Administrativa

Misión del Cargo
Ejecutar los procesos administrativos, atendiendo de forma inmediata a los clientes externos e internos de la empresa

Colaboradores directos	Contactos Internos	Contactos externos
Mensajero	Gerente General Gerente Administrativo Gerente de Marketing Gerente de Marketing Asistencia Informática	Clientes Instituciones Públicas y Privadas



Formación Académica	Conocimientos específicos	Idiomas Necesarios	Nivel de Experiencia
Cursando quinto nivel en formación superior en Administración de empresas o carreras afines	Contabilidad Presupuestos Leyes Tributarias Administración	Ingles	2 años de experiencia en funciones similares

Responsabilidades del cargo
1. Realizar facturas de clientes
2. Realizar el custodio de facturas, notas de entrega y guías de remisión
3. Entregar cheques a proveedores
4. Receptar abonos de facturas
5. Realizar la compra de suministros, materiales de limpieza y cafetería para la oficina
6. Realizar y coordinar ruta de trabajo del mensajero
7. Asistencia a clientes internos y externos de la empresa
8. Manejar agenda de gerencias
9. Coordinar y controlar los procesos de adquisiciones de materia prima
10. Realizar reportes de ventas y compras de productos mensualmente

Condiciones de trabajo
Desarrolla sus actividades en una oficina ubicada en la parte administrativa, esta provista de una computadora, acceso telefónico, acceso a internet, y todos los suministros necesarios para su trabajo

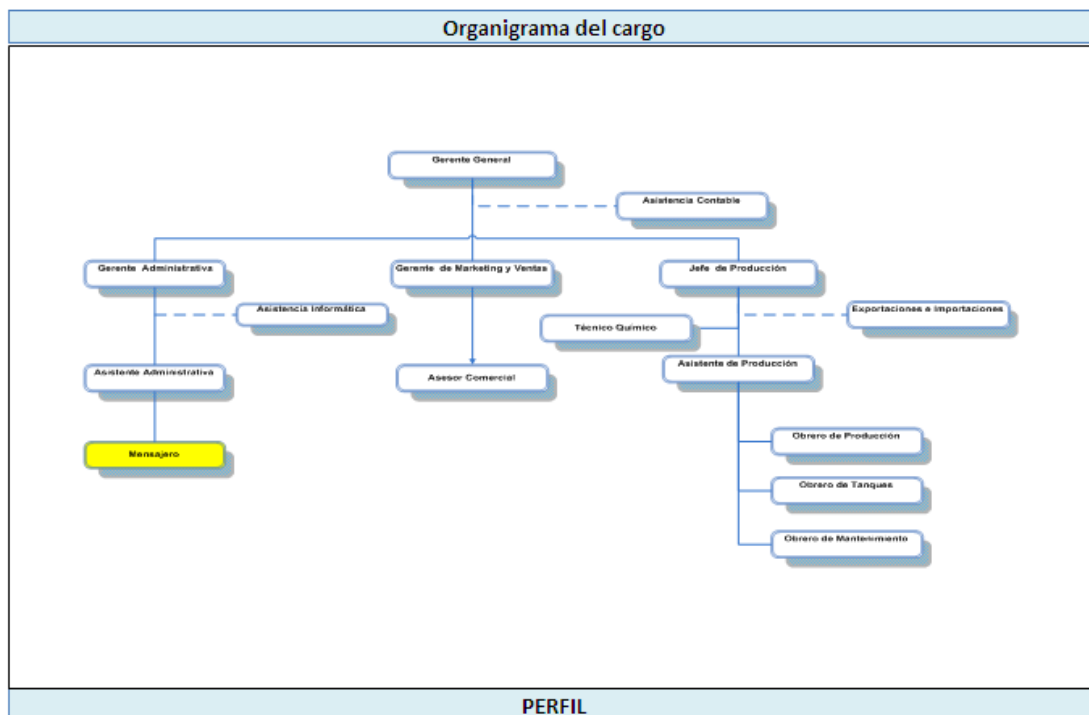
PERFIL POR COMPETENCIAS		
	Competencia	Nivel de la Competencia
COMPETENCIAS CRITICAS DEL CARGO	Flexibilidad	B
	Autoconfianza	B
	Identificación con la Empresa	B
	Orientación al Logro	B
	Orientación al Cliente	B
	Comprensión Interpersonal	B
	Comprensión de la Empresa	B
	Desarrollo de Interrelaciones	B
	Preocupación por el Orden y la Calidad	C

MENSAJERO

Datos de Identificación	
Localización	Área Administrativa
Nivel de reporte inmediato	Asistente Administrativa

Misión del Cargo
Realizar todas las actividades diarias relacionadas con entrega y recepción de documentos, pedidos, trámites, etc., que se realizan fuera de la empresa

Colaboradores directos	Contactos Internos	Contactos externos
Ninguno	Asistente Administrativa Gerencia Administrativa Asistencia Contable	Clientes Instituciones Públicas y Privadas Servicios a terceros Público en general



Formación Académica	Conocimientos específicos	Idiomas Necesarios	Nivel de Experiencia
Secundaria Terminada	Servicio al Cliente Relaciones Públicas	Ninguno	2 años de experiencia en funciones similares

Responsabilidades del cargo
1. Entregar correspondencia, oficios, y documentos varios
2. Retirar material o documentación de proveedores
3. Realizar cobros
4. Realizar trámites en entidades públicas como privadas
5. Realizar mantenimiento en oficina
6. Retirar retenciones de clientes
7. Realizar retiros y depósitos de entidades bancarias
8. Realizar pagos de servicios básicos
9. Asistir en la compra de material de oficina y cafetería
10. Cumplir las diligencias diarias programadas

Condiciones de trabajo
Desarrolla sus actividades fuera de la oficina se provee de movilización y pasajes para las gestiones encomendadas

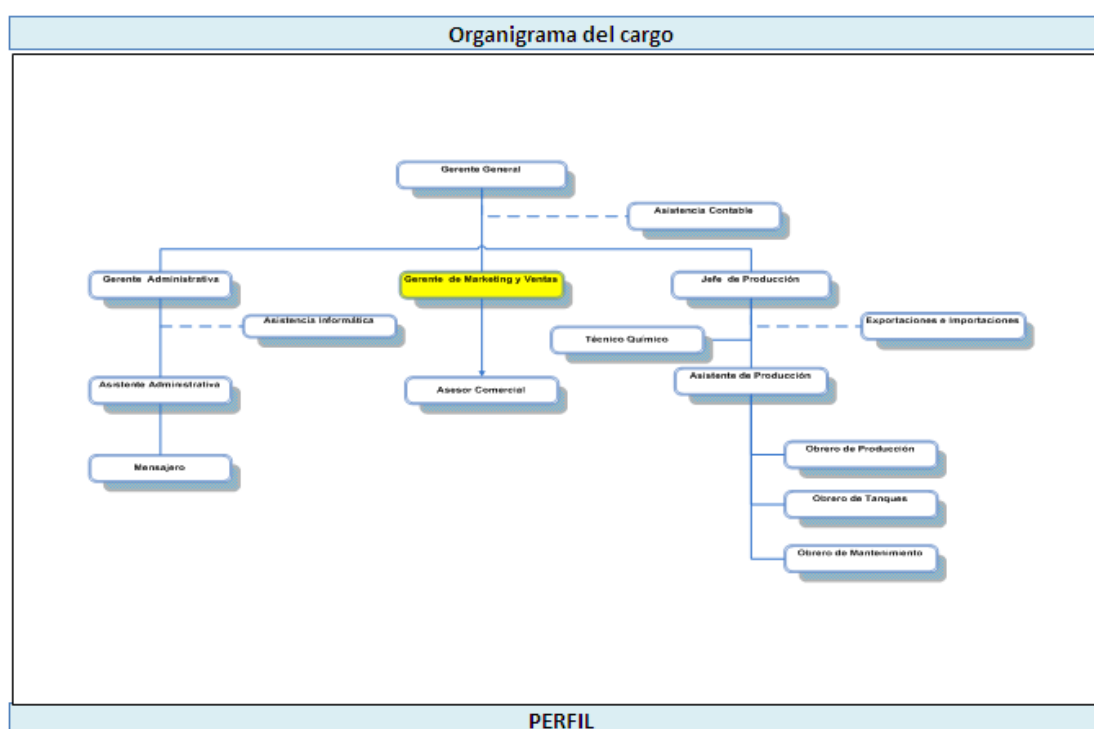
PERFIL POR COMPETENCIAS		
	Competencia	Nivel de la Competencia
COMPETENCIAS CRITICAS DEL CARGO	Flexibilidad	A
	Autoconfianza	A
	Integridad	B
	Identificación con la Empresa	A
	Pensamiento Conceptual	A
	Orientación al Logro	A
	Orientación al Cliente	A
	Desarrollo de Interrelaciones	A
	Trabajo en Equipo	A

GERENTE DE MARKETING Y VENTAS

Datos de Identificación	
Localización	Área de Marketing y Ventas
Nivel de reporte inmediato	Gerencia General

Misión del Cargo
Coordinar y organizar las actividades de ventas de la empresa y dar cumplimiento a las proyecciones de ventas según presupuesto anual de la empresa

Colaboradores directos	Contactos Internos	Contactos externos
Ejecutivos de ventas Asistencia de Gerencia Mensajero	Gerente General Gerente de Marketing y Ventas Gerente Administrativa	Clientes Proveedores Estado



Formación Académica	Conocimientos específicos	Idiomas Necesarios	Nivel de Experiencia
Ing. Comercial especialización en ventas o marketing	Servicio al cliente Técnicas de Ventas Instituciones Públicas Costos Técnicas de Marketing Presupuestos Investigación de mercados	Inglés Manejo de Office	3 años de experiencia liderando procedo de producción y industrial

Responsabilidades del cargo
1. Elaborar el plan estratégico de marketing y ventas
2. Elaborar el presupuesto de ventas
3. Diseñar estudios de mercado
4. Generar y desarrollar nuevas ideas de productos
5. Coordinar las ventas a nivel nacional e internacional
6. Programar y coordinar campañas publicitarias para hacer conocer los productos
7. Mantener relaciones con socios estratégicos
8. Realizar el seguimiento de ofertas y servicios en curso
9. Coordinar la salida e implementación de nuevos productos
10. Realizar el proceso de negociación para renovación de contratos

Condiciones de trabajo
Su trabajo lo realiza principalmente en la planta controlando la producción, cuenta con su oficina provista de un computador, acceso telefónico, además cuenta con todos los suministros necesarios para su trabajo

PERFIL POR COMPETENCIAS		
	Competencia	Nivel de la Competencia
COMPETENCIAS CRITICAS DEL CARGO	Autoconfianza	D
	Identificación con la Empresa	C
	Pensamiento Analítico	D
	Exploración de Información	D
	Orientación al Logro	D
	Orientación al Cliente	D
	Impacto e Influencia	D
	Liderazgo	C
	Trabajo en Equipo	D

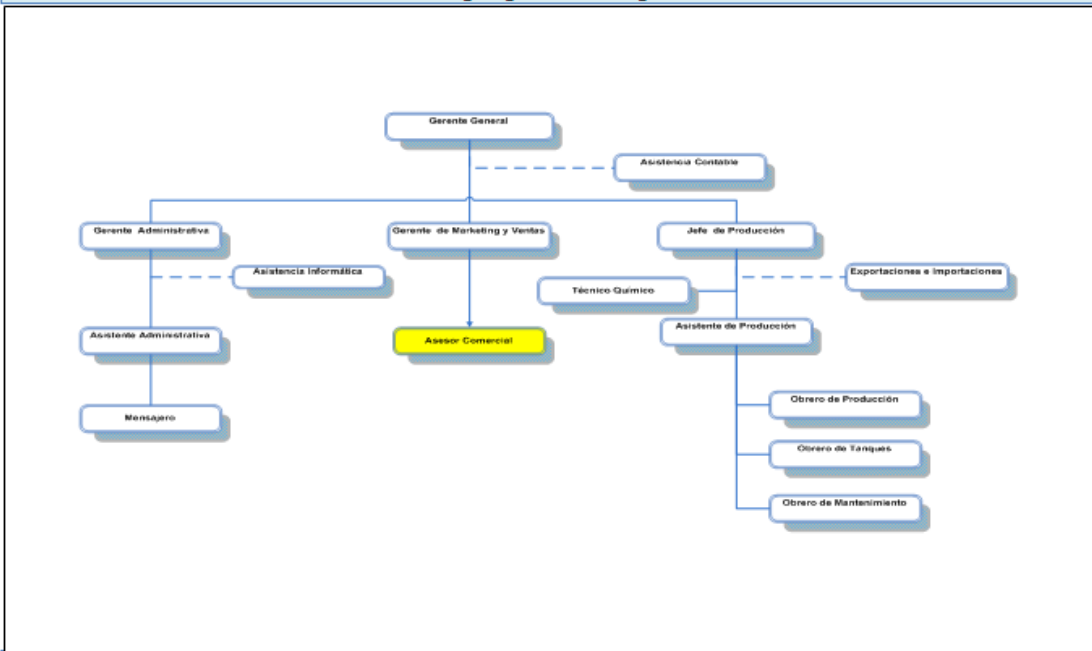
ASESOR COMERCIAL

Datos de Identificación	
Localización	Área de Producción
Nivel de reporte inmediato	Jefe de Producción

Misión del Cargo
Lograr el cierre de ventas planificadas mediante información clara y precisa a cada cliente asegurándoles un servicio y producto de calidad y en el tiempo establecido

Colaboradores directos	Contactos Internos	Contactos externos
	Gerente de Marketing y Ventas Jefe de Producción Asistente Administrativa Asistente de Producción	Clientes

Organigrama del cargo



PERFIL

Formación Académica	Conocimientos específicos	Idiomas Necesarios	Nivel de Experiencia
Ing. Comercial o carreras afines especializado en el área química	Producción Servicio al cliente Relaciones Públicas Técnicas de Ventas Negociación	Inglés	2 años de experiencia en funciones similares

Responsabilidades del cargo
1. Negociar propuestas de ventas con los clientes
2. Visitar clientes a nivel nacional como internacional según cartera de clientes asignadas y propias
3. Realizar la comercialización de todos los productos de Prodisquim C. Ltda.
4. Confirmar ordenes de compra de los clientes
5. Mantener actualizada la cartera de clientes
6. Realizar llamadas por teléfono por pagos, citas.
7. Apoyar y asesorar técnicamente al cliente sobre los productos químicos
8. Llenar y respaldar ruta asignada diariamente
9. Verificar que los contratos esten correctamente llenados y que tengan los respaldos correspondientes
10. Realizar seguimiento con los clientes en todo caso que se presente

Condiciones de trabajo
Su trabajo lo realiza principalmente en la planta cuenta con la vestimenta y material necesario para el cumplimiento de su labor

PERFIL POR COMPETENCIAS		
	Competencia	Nivel de la Competencia
COMPETENCIAS CRITICAS DEL CARGO	Flexibilidad	B
	Autoconfianza	B
	Integridad	C
	Identificación con la Empresa	B
	Exploración de Información	C
	Orientación al Logro	C
	Orientación al Cliente	C
	Comprensión Interpersonal	B
	Desarrollo de Interrelaciones	B

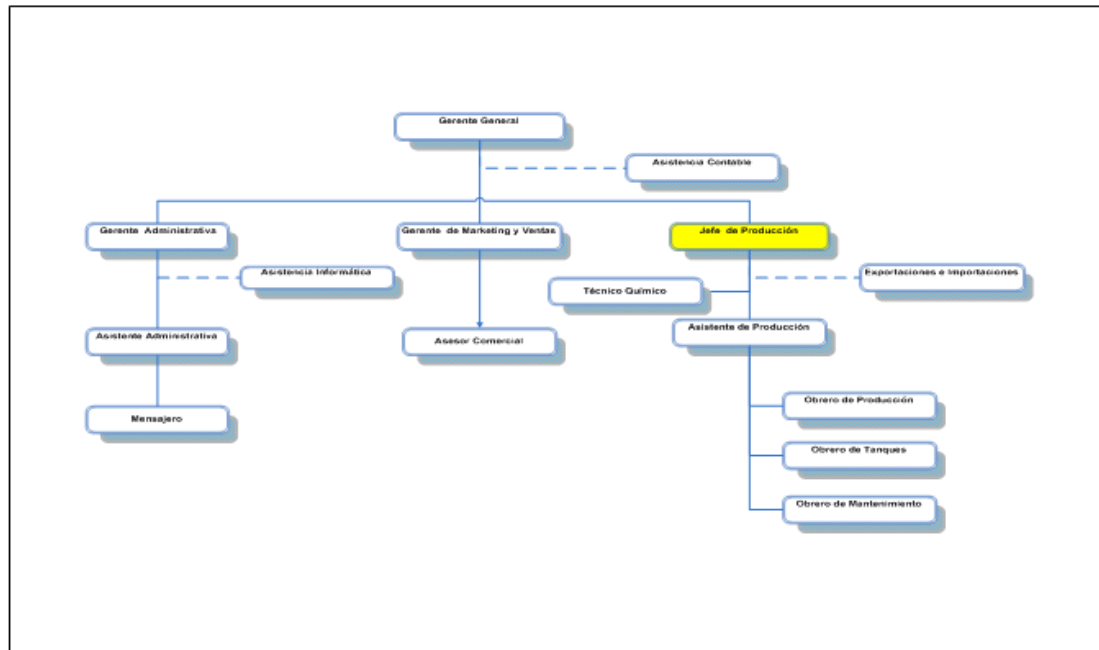
JEFE DE PRODUCCIÓN

Datos de Identificación	
Localización	Área de Producción
Nivel de reporte inmediato	Gerencia General

Misión del Cargo
Planificar y controlar la producción, dirigir y guiar al personal de producción

Colaboradores directos	Contactos Internos	Contactos externos
Asistente de Producción Obreros Logística y Distribución	Gerente General Gerente de Marketing y Ventas Gerente Administrativa	Clientes Proveedores Estado Empresa Contratada para Exportaciones e Importaciones

Organigrama del cargo



PERFIL

Formación Académica	Conocimientos específicos	Idiomas Necesarios	Nivel de Experiencia
Ing. Químico o afines Ing. Industrial Ing. En Producción o afines	Producción Presupuestos Calidad Seguridad Ocupacional Seguridad Industrial Costos Manejo de Inventarios Administración Logística	Ingles Manejo de Office	3 años de experiencia liderando procesos de producción y administración de personal en el área industrial

Responsabilidades del cargo
1. Establecer programas de producción acorde a las cantidades requeridas por nuestros clientes
2. Validar la capacidad operativa de la planta
3. Coordinar la adquisición de materia prima para producción
4. Elaborar informes a nivel de producción de la planta para bonos de producción a obreros
5. Coordinar en la elaboración de productos para proteger el medio ambiente
6. Controlar costos en formulaciones
7. Gestionar los productos elaborados y semi-elaborados
8. Controlar la calidad del producto
9. Calcular los desperdicios
10. Supervisar los servicios mantenimiento y reparación
11. Generar reportes de costos e inventarios

Condiciones de trabajo
Su trabajo lo realiza principalmente en la planta controlando la producción, cuenta con su oficina provista de un computador, acceso telefónico, además cuenta con todos los suministros necesarios para su trabajo

PERFIL POR COMPETENCIAS		
	Competencia	Nivel de la Competencia
COMPETENCIAS CRITICAS DEL CARGO	Flexibilidad	D
	Autoconfianza	D
	Identificación con la Empresa	C
	Pensamiento Conceptual	C
	Orientación al Logro	C
	Impacto e Influencia	C
	Dirección de Personas	C
	Liderazgo	B
	Trabajo en Equipo	C

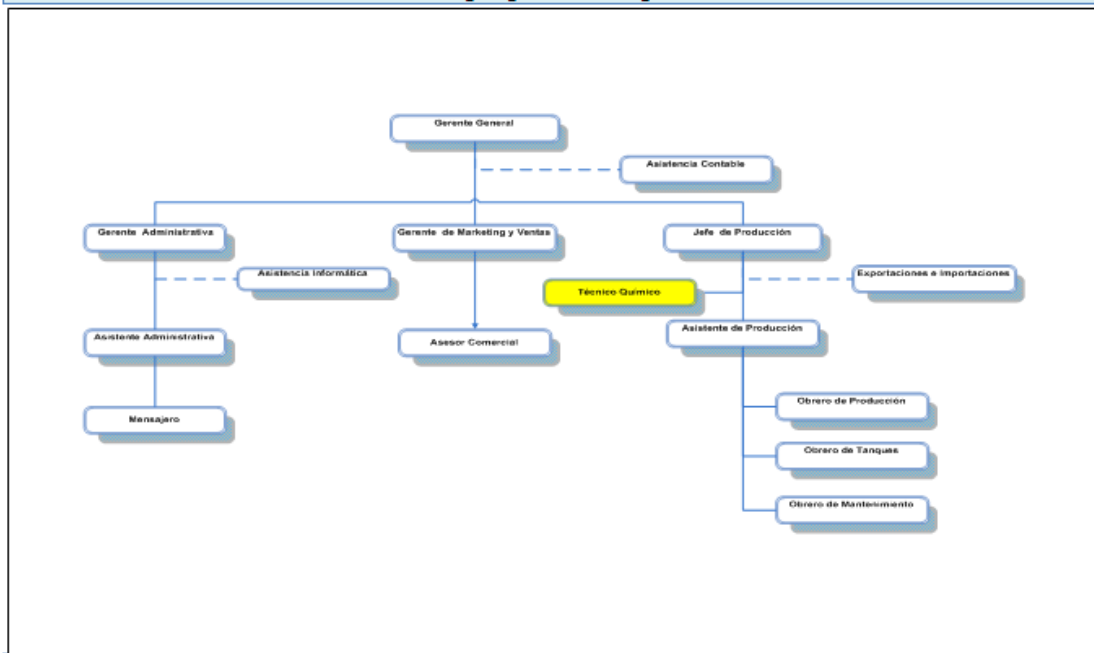
TÉCNICO QUÍMICO

Datos de Identificación	
Localización	Área de Producción
Nivel de reporte inmediato	Jefe de Producción

Misión del Cargo
Desarrollar nuevos productos químicos y controlar la calidad en la fabricación desde el punto de vista técnico

Colaboradores directos	Contactos Internos	Contactos externos
Jefe de Producción Obreros de Producción Control de Calidad	Gerente General Gerente de Marketing y Ventas Gerente Administrativo Jefe de Producción	Clientes Proveedores Importadores de químicos competidores

Organigrama del cargo



PERFIL

Formación Académica	Conocimientos específicos	Idiomas Necesarios	Nivel de Experiencia
Ing. Químico o afines Ing. Industrial Ing. En Producción o afines	Producción Presupuestos Calidad Seguridad Ocupacional Seguridad Industrial Costos Manejo de Inventarios Administración Logística	Inglés Manejo de Office	3 años de experiencia liderando procesos de producción y administración de personal en el área industrial

Responsabilidades del cargo
<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar el control de calidad del producto terminado 2. Realizar ensayos y análisis en el laboratorio de materias primas 3. Diseñar nuevos productos de acuerdo al mercado 4. Asesorar técnicamente y solucionar los reclamos de clientes 5. Realizar certificados de análisis 6. Investigar y desarrollar con relación a procesos, intalaciones, equipos, pruebas 7. investigar sobre materias primas, contratipos, productos similares, según la competencia 8. Dar seguimiento a los productos y su rendimiento 9. Realizar pruebas de productos y realizar informes técnicos 10. Elaborar en planes de seguridad e higiene industrial y prevención de riesgos laborales 11. Controlar que los procesos se ajusten a los tiempos

Condiciones de trabajo
<p>Su trabajo lo realiza principalmente en la planta controlando la producción, cuenta con su oficina provista de un computador, acceso telefónico, además cuenta con todos los suministros necesarios para su trabajo</p>

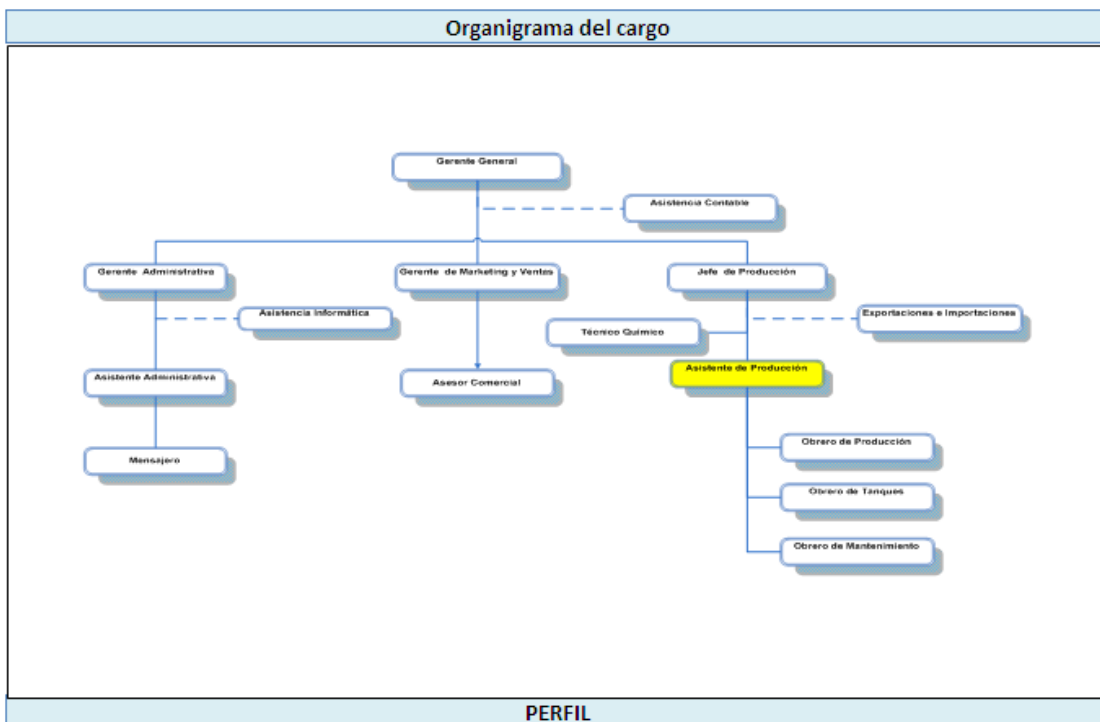
PERFIL POR COMPETENCIAS		
	Competencia	Nivel de la Competencia
COMPETENCIAS CRITICAS DEL CARGO	Flexibilidad	B
	Autoconfianza	B
	Identificación con la Empresa	B
	Pensamiento Analítico	B
	Pensamiento Conceptual	B
	Orientación al Logro	B
	Trabajo en Equipo	A
	Preocupación por el Orden y	B
	Autocontrol	C

ASISTENTE DE PRODUCCIÓN

Datos de Identificación	
Localización	Área de Producción
Nivel de reporte inmediato	Jefe de Producción

Misión del Cargo
Ejecutar todos los procesos de producción, atendiendo los requerimientos de los clientes internos y externos de la empresa

Colaboradores directos	Contactos Internos	Contactos externos
Obreros de Producción Logística y Distribución	Jefe de Producción Gerente de Marketing y Ventas Gerente Administrativa Gerente General	Clientes Proveedores Estado



Formación Académica	Conocimientos específicos	Idiomas Necesarios	Nivel de Experiencia
Quinto Nivel en Ing. Químico o carreras afines	Manejo de inventarios Legislación Laboral Seguridad Ocupacional	Inglés Manejo de Office	2 años de experiencia liderando procesos de producción e industrial

Responsabilidades del cargo
1. Revisar todo ingreso físico de materiales de acuerdo al requerimiento
2. Registrar diario de producto terminado
3. Elaborar guías de remisión
4. Controlar stock de materia prima
5. Generar reportes de costos e inventarios
6. Realizar codificación de materias primas
7. Coordinar la recepción de tanques vacíos
8. Realizar comunicación directa e indirecta con clientes y proveedores
9. Elaborar carpetas de información técnica
10. Registrar los consumos del cliente

Condiciones de trabajo
Su trabajo lo realiza principalmente en la planta controlando la producción, cuenta con su oficina provista de un computador, acceso telefónico, además cuenta con todos los suministros necesarios para su trabajo

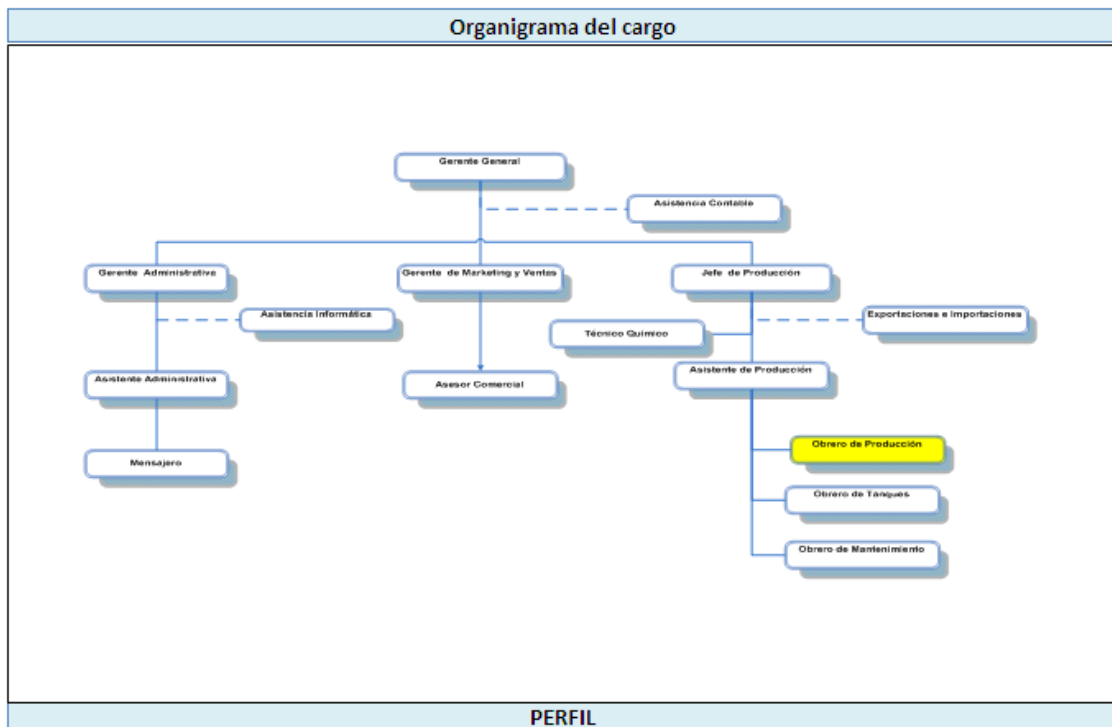
PERFIL POR COMPETENCIAS		
	Competencia	Nivel de la Competencia
COMPETENCIAS CRITICAS DEL CARGO	Flexibilidad	B
	Autoconfianza	B
	Identificación con la Empresa	B
	Orientación al Logro	B
	Orientación al Cliente	B
	Dirección de Personas	A
	Trabajo en Equipo	B
	Preocupación por el Orden y	B
	Autocontrol	C

OBRERO DE PRODUCCIÓN

Datos de Identificación	
Localización	Área de Producción
Nivel de reporte inmediato	Jefe de Producción

Misión del Cargo
Fabricar los distintos productos químicos que la empresa ofrece, de acuerdo a los requerimientos específicos de cada cliente, con procedimientos de calidad y optimización de recursos

Colaboradores directos	Contactos Internos	Contactos externos
Jefe de Producción Asistente de Producción	Gerente de Producción	Clientes Proveedores



Formación Académica	Conocimientos específicos	Idiomas Necesarios	Nivel de Experiencia
Secundaria	Producción		1 año

Responsabilidades del cargo
1. Revizar y realizar orden de producción de acuerdo a la última formulación
2. Colocar fundas en cada tanque (2 si es producto final y 1 si es producto para trasvasar)
3. Pesar y medir las cantidades de cada materia prima
4. Realizar la mezcla del producto según proceso estipulado por el área de Producción
5. Pesar cada tanque para verificar peso final
6. Sacar muestra para respaldo de laboratorio
7. Trasvasar producto a tanques plasticos o metálicos según el caso
8. Cerrar fundas y tapas de los tanques
9. Colocar nombre del producto pintado con plantilla correspondiente que indique: nombre, peso bruto, No. Lote, tara, sello de Prodisquim,
10. Colocar etiquetas adhesivas de rombo de grados de seguridad
11. Ubicar los tanques en el sector de producto terminado (acabados)

Condiciones de trabajo
Su trabajo lo realiza principalmente en la planta cuenta con la vestimenta y material necesario para el cumplimiento de su labor

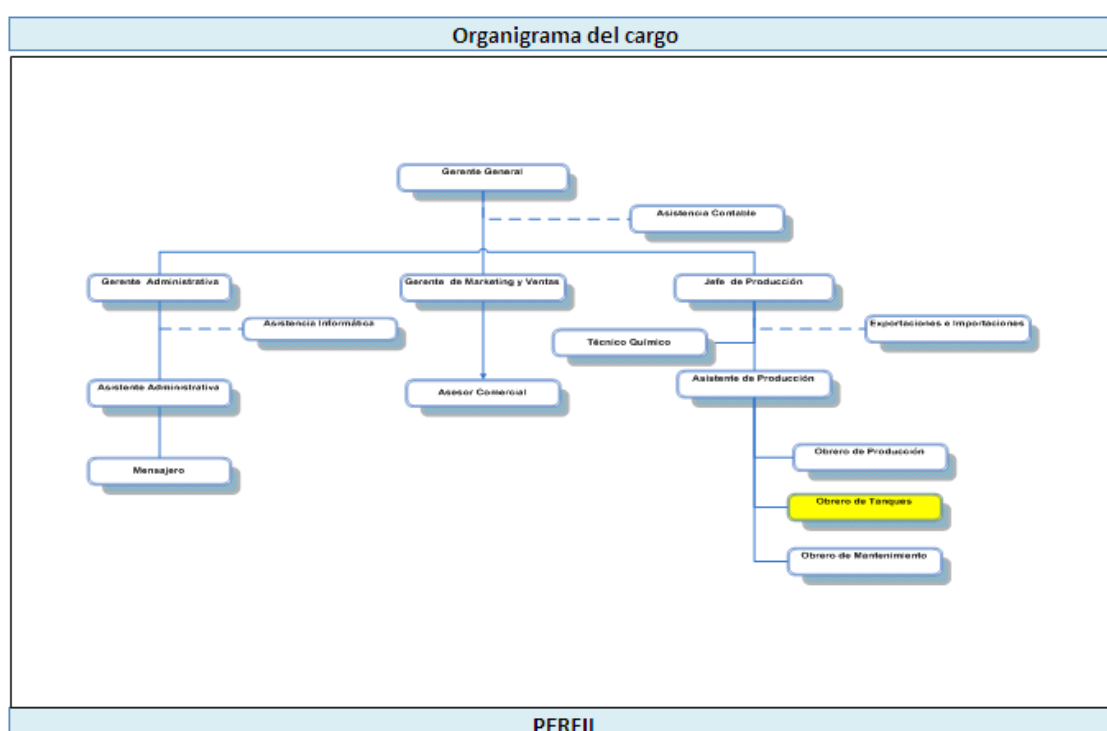
PERFIL POR COMPETENCIAS		
	Competencia	Nivel de la Competencia
COMPETENCIAS CRITICAS DEL CARGO	Flexibilidad	A
	Autoconfianza	A
	Integridad	B
	Identificación con la Empresa	B
	Orientación al Logro	A
	Compresión de la Empresa	A
	Desarrollo de Interrelaciones	A
	Trabajo en Equipo	A
	Autocontrol	B

OBRERO DE TANQUES

Datos de Identificación	
Localización	Área de Producción
Nivel de reporte inmediato	Jefe de Producción

Misión del Cargo
Cuidar la presentación final del producto al cliente manteniendo limpios y pintados los tanques metálicos y separar los envases que se encuentren deteriorados para venderlos o intercambiarlos por nuevos

Colaboradores directos	Contactos Internos	Contactos externos
Jefe de Producción Asistente de Producción	Gerente de Producción	Clientes Proveedores



PERFIL

Formación Académica	Conocimientos específicos	Idiomas Necesarios	Nivel de Experiencia
Primaria	Producción		1 año de experiencia

Responsabilidades del cargo
1. Bajar tanques del camión traídos de las instalaciones del cliente
2. Colocar tanques en el área 1 de manera ordenada
3. Separar tanques deteriorados para venderlos e intercambiarlos por nuevos
4. Lavar tanques por dentro y por fuera
5. Ubicar tanques lavados en el lugar correspondiente de acuerdo al tamaño y forma del tanque
6. Secar tanques
7. Pintar tanques en buen estado con esmalte azul por dentro y fuera
8. Ubicar tanques pintados en el lugar correspondiente de acuerdo al tamaño, nombre del tanque o tapa
9. Apoyar en área de producción si se requiere
10. Lavar implementos de pintado y lavado de tanques

Condiciones de trabajo
Su trabajo lo realiza principalmente en la planta cuenta con la vestimenta y material necesario para el cumplimiento de su labor

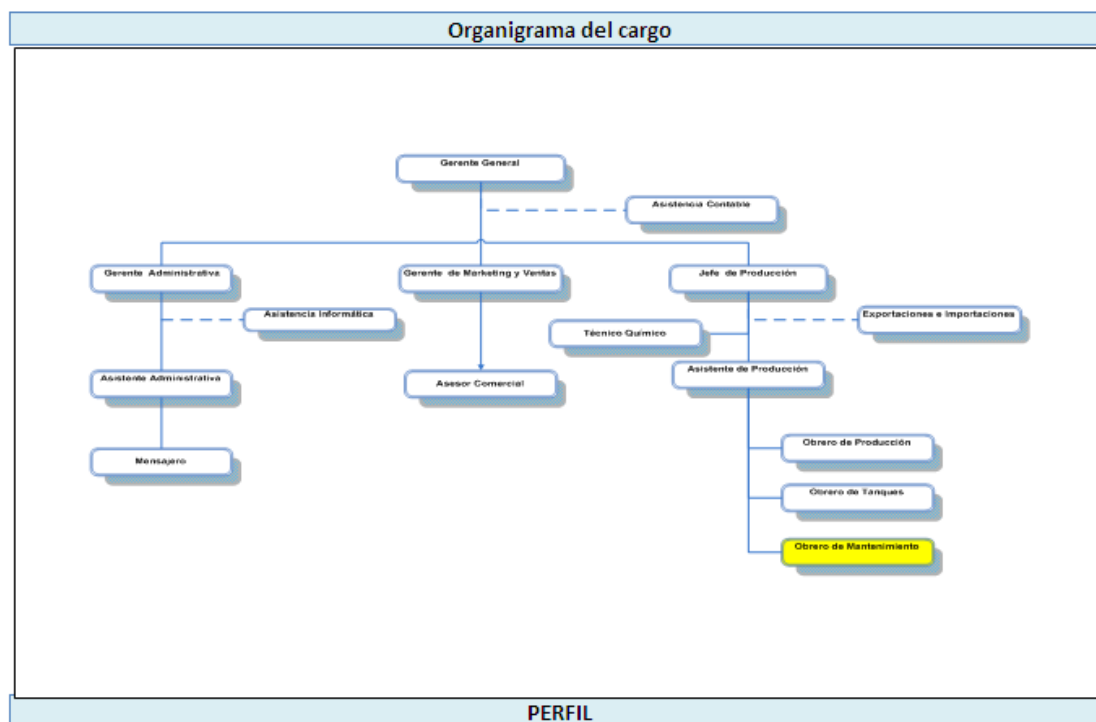
PERFIL POR COMPETENCIAS		
	Competencia	Nivel de la Competencia
COMPETENCIAS CRITICAS DEL CARGO	Flexibilidad	A
	Autoconfianza	A
	Integridad	A
	Identificación con la Empresa	B
	Orientación al Logro	A
	Compresión de la Empresa	A
	Desarrollo de Interrelaciones	A
	Trabajo en Equipo	A
	Autocontrol	A

OBRERO DE MANTENIMIENTO

Datos de Identificación	
Localización	Área de Producción
Nivel de reporte inmediato	Jefe de Producción

Misión del Cargo
Mantener de forma ordenada y limpia la parte interna y externa de la fabrica

Colaboradores directos	Contactos Internos	Contactos externos
Jefe de Producción Asistente de Producción	Gerente de Producción	Clientes Proveedores



Formación Académica	Conocimientos específicos	Idiomas Necesarios	Nivel de Experiencia
Primaria	Producción		1 año de experiencia

Responsabilidades del cargo
1. Separar tanques deteriorados para proceder a la venta
2. Bajar tanques del camión traídos de instalaciones del cliente
3. Realizar la limpieza interna y externa de la fábrica
4. Recolectar residuos no reciclables
5. Colocar tanques en el área 1 de manera ordenada
6. Limpiar motores y molinos del área de producción
7. Apoyar en el despacho del producto
8. Botar basura de la fábrica
9. Revisar que en cada área de trabajo no queden residuos de producto ni materiales fuera de su sitio
10. Lavar recipientes de aseo y mantenimiento

Condiciones de trabajo
Su trabajo lo realiza principalmente en la planta cuenta con la vestimenta y material necesario para el cumplimiento de su labor


PERFIL POR COMPETENCIAS		
	Competencia	Nivel de la Competencia
COMPETENCIAS CRITICAS DEL CARGO	Flexibilidad	A
	Autoconfianza	A
	Integridad	A
	Identificación con la Empresa	B
	Orientación al Logro	A
	Iniciativa	A
	Compresión de la Empresa	A
	Desarrollo de Interrelaciones	A
	Trabajo en Equipo	A
	Autocontrol	A

Anexo E – Nivelación de las Competencias por Cargos

NIVELACIÓN DE COMPETENCIAS DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO																					
COMPETENCIAS		De Gestión Personal			De Pensamiento			De Resultado	De Influencia					Gestión de Equipo			Operarias Generales				
		Flexibilidad	Autoconfianza	Integridad	Identificación con la Empresa	Pensamiento Analítico	Pensamiento Conceptual	Exploración de Información	Orientación al Logro	Orientación al Cliente	Compresión Interpersonal	Comprensión de la Empresa	Impacto e Influencia	Desarrollo de Interrelaciones	Desarrollo de Personas	Dirección de Personas	Liderazgo	Trabajo en Equipo	Preocupación por el Orden y Calidad	Autocontrol	
CÓDIGO		FLEX	AUT	INT	IEMP	ANA	PCO	EXIN	OLOG	OCLI	CIN	CEMP	IMIN	DIN	DEPE	DIPE	LID	TREQ	OCA	AUT	
CARGOS	Gerente General	D			D	D			D		C	D	D	D		C	D	D			
	Gerente Administrativo			D	C	C			B		D	C			D	D		C			
	Asistente Administrativa	B	B		B				B	B	B	B		B					C		
	Gerente de Marketing y Ventas		D		C	D		D	D	D			D				C	D			
	Asesor Comercial	B	B	C	B			C	C	C	B			B							
	Mensajero	A	A	B	A		A		A	A					A				A		

NIVELACIÓN DE COMPETENCIAS DEPARTAMENTO PRODUCCIÓN																				
COMPETENCIAS		De Gestión Personal				De Pensamiento			De Resultado	De Influencia					Gestión de Equipo			Operarias Generales		
		Flexibilidad	Autoconfianza	Integridad	Identificación con la Empresa	Pensamiento Analítico	Pensamiento Conceptual	Exploración de Información	Orientación al Logro	Orientación al Cliente	Compresión Interpersonal	Comprensión de la Empresa	Impacto e Influencia	Desarrollo de Interrelaciones	Desarrollo de Personas	Dirección de Personas	Liderazgo	Trabajo en Equipo	Preocupación por el Orden y Calidad	Autocontrol
CÓDIGO		FLEX	AUT	INT	IEMP	ANA	PCO	EXIN	OLOG	OCLI	CIN	CEMP	IMIN	DIN	DEPE	DIPE	LID	TREQ	OCA	AUT
CARGOS	Jefe de Producción	D	C		C		C		C				C			C	B	C		
	Técnico Químico	B	B		B	B	B		B									A	B	C
	Asistente de Producción	B	B		B				B	B					A			B	B	C
	Obrero de Producción	A	A	B	B				A			A		A				A		B
	Obrero de Tanques	A	A	A	B				A			A		A				A		A
	Obrero de Mantenimiento	A	A	A	B				A			A		A				A		A

Anexo F – Solicitud de Personal

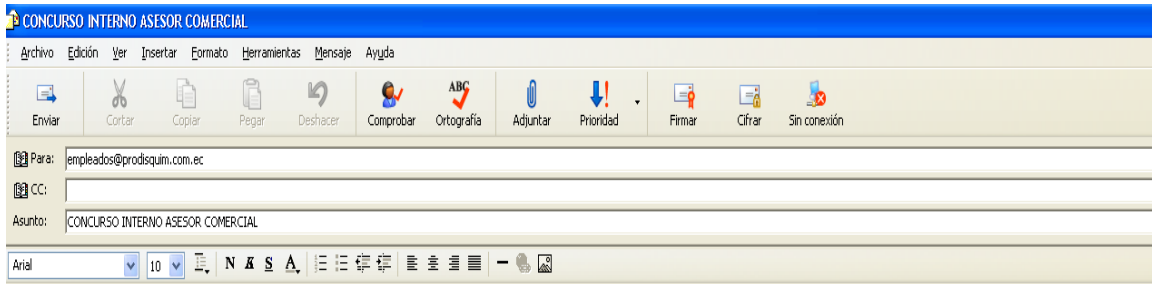
SOLICITUD DE PERSONAL		
Fecha:	_____	
Dirección o Unidad donde se requiere el puesto:	_____	
Nombre del Puesto a contratarse:	_____	
Jefe Inmediato (Cargo):	_____	
Tipo de Contrato:		
Plazo Fijo	_____	Duración _____
Indefinido	_____	
A Prueba	_____	
Temporal	_____	
Fecha en la que debe empezar:	_____	
Justificación de la contratación:		
Reemplazo	_____	Duración _____
Maternidad	_____	
Vacante	_____	
Creación	_____	
Incremento de personal	_____	
Explique:	_____	
Nombre del Solicitante:	_____	
Firma:	_____	
PARA USO DE AREA ADMINISTRATIVA		
Revisado Por:	_____	

Observaciones:	_____	

Anexo G – Formato Descripción del Cargo

NOMBRE DEL CARGO:	Fecha de elaboración: __/__/__	Fecha de revisión: __/__/__
CODIGO		
DEPARTAMENTO:	UNIDAD O DEPENDENCIA:	
RESUMEN:		
DESCRIPCIÓN DETALLADA:		

Anexo H – Formato de Reclutamiento Interno D3



Les invitamos a participar en el concurso interno para el cargo de:

ASESOR COMERCIAL

Requisitos para la posición:

- * Nivel de Experiencia 2 años
- * Formación académica cursando los últimos niveles de Ing. Comercial o carreras afines especializados en área química
- * Conocimiento en Negociación, Ventas, Servicio al Cliente
- * Manejo de Programas Informáticos
- * Movilización Propia

Principales Competencias:

Flexibilidad
Autoconfianza
Exploración de la Información
Orientación al Logro
Orientación al Cliente

Principales Responsabilidades:

- * Negociar propuestas de ventas con los clientes
- * Visitar clientes a nivel nacional como internacional
- * Realizar la comercialización de todos los productos de Prodisquim C. Ltda.
- * Confirmar órdenes de compra de los clientes
- * Apoyar y asesorar técnicamente a los clientes en los productos químicos

Los interesados favor enviar su hoja de vida actualizada con la recomendación de la gerencia del área, a la atención de Priscila Alvarez (palvarez@prodisquim.com) hasta el viernes 19 de marzo del 2010

Saludos Cordiales,

Susana Vásconez

GERENTE ADMINISTRATIVA

PRODISQUIM C. LTDA.


susanavasconez@prodisquim.com

Telf.: 2226766 / 3819971, Cel.: 09966398


Anexo I – Formato de Reclutamiento Externo D3

TECNICO QUIMICO
<p>La empresa desea contratar los servicios profesionales competentes, dispuestos a asumir nuevos retos y experiencia en el área de producción</p> <p>OBJETIVO GENERAL: Responsable de desarrollar nuevos productos y controlar la calidad en la fabricación de los productos desde el punto de vista técnico</p> <p>REQUISITOS BASICOS: Educación Formal: Ing. Químico o carreras afines especializada en el área química Competencias: Flexibilidad, Autoconfianza, Orientación al Logro, Pensamiento Analítico Experiencia: 2 años de experiencia liderando procesos de producción</p> <p>LA EMPRESA OFRECE:</p> <ul style="list-style-type: none">* Excelente ambiente de trabajo* Nivel de ingresos competitivo* Oportunidad de desarrollo profesional <p>Las personas interesadas favor enviar sus hojas de vida a la dirección electrónica palvarez@prodisquim.net.ec</p>

Anexo J – Formato Entrevista Preliminar D5

FORMULARIO DE ENTREVISTA PRELIMINAR		
Fecha/...../.....	Nombre
		Puesto
Temas a relevar	Comentarios	
Estudios (formales y otros) Máximo nivel alcanzado, por qué estudió esa carrera, desempeño como estudiante (tiempo y notas). Materias preferidas. Cursos y seminarios pertinentes para el puesto. Idiomas		
Historia laboral Empresas, puestos, funciones y niveles. Salario. Motivo de cambio. Trayectoria (ascendente-estable-descendente). Antigüedad en el empleo actual. Si está desempleado: tiempo. Relaciones con jefes, pares y subordinados		
Experiencia para el puesto Qué experiencia aporta para el puesto requerido		
Motivación para el puesto Qué tipo de motivación: económica, profesional, etc. Determinar las reales motivaciones más allá de lo que se dice.		
Relaciones interpersonales En función del perfil buscado, cómo se adapta el candidato (jefes/pares/subordinados)		
Habilidades gerenciales Experiencia en conducción de grupo humanos. Estilo de conducción. Capacidad para tomar decisiones, organizar, planificar, delegar, motivar y desarrollar personal (solicitar el relato de experiencias)		
Apariencia exterior Aspecto físico y modales. Comunicación verbal: tono de voz, claridad, vocabulario. Actitud general: seguro, agresivo, tímido, entre otros.		
Fortalezas Validar las fortalezas que posee el candidato		
Debilidades Validar las debilidades que posee el candidato		

Anexo K – Formato de Referencias D6

FORMATO DE REFERENCIAS DE CANDIDATOS 									
Nombre del Candidato: _____									
Fecha: ___ / ___ / ___	Cargo al que aplica: _____								
Responsable : _____									
Nombre de la empresa: _____									
Nombre del informante: _____	Cargo: _____								
Datos del Candidato:									
Cargo que ocupo: _____	Sueldo que percibía: _____								
Fecha de ingreso: ___ / ___ / ___	Funciones Desempeñadas:								
Fecha de salida: ___ / ___ / ___									
Cómo califica su desempeño: <table style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td><input type="checkbox"/></td> <td>Excelente</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/></td> <td>Muy Bueno</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/></td> <td>Bueno</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/></td> <td>Regular</td> </tr> </table>		<input type="checkbox"/>	Excelente	<input type="checkbox"/>	Muy Bueno	<input type="checkbox"/>	Bueno	<input type="checkbox"/>	Regular
<input type="checkbox"/>	Excelente								
<input type="checkbox"/>	Muy Bueno								
<input type="checkbox"/>	Bueno								
<input type="checkbox"/>	Regular								
Recomendaría usted, que este candidato trabaje en nuestra compañía? _____									

Anexo L – Formatos de Entrevista de Incidentes Críticos D7

Bloque I. PROTOCOLO ENTREVISTA INCIDENTE CRITICO



Entrevistado: _____ Fecha: _____
 Entrevistador: _____

PUNTOS A CUBRIR	EJEMPLO
* Se crea una atmósfera agradable a. Preséntese b. Mantenga una pequeña charla	a. Hola mi nombre es..... b. Soy responsable de..... c. ¿Ha tenido alguna dificultad en llegar aquí.....
* Aclarar al entrevistado el objetivo de la entrevista	a. Como bien sabe, vamos a profundizar en la Gestión de Desempeño para todo el personal a través de un procedimiento sistemático que nos permitirá saber los aspectos cualitativos (comportamientos observables) según el tipo de puesto b. Para detectar estos perfiles de éxito, necesitamos contar con su participación para una entrevista; para este tipo de entrevista no es necesario que prepare nada....
* Explique al candidato la estructura de la entrevista y su papel en la misma a. Trayectoria académica y profesional b. Puesto ocupado actualmente c. Ejemplos concretos de situaciones	Me gustaría dedicar unos minutos a explicarle los pasos de la entrevista Haremos primero un repaso de su Hoja de Vida centrándonos en aquellos aspectos más significativos..... Hablaremos un poco de su puesto actual..... sus responsabilidades Luego me contará algunos ejemplos concretos de situaciones que le hayan ocurrido en trabajos anteriores si las hubiere

* Solicitar permiso para tomar notas y grabar	Para asegurarme que no se pierda información, voy a tomar notas y grabar
*Confidencialidad	La información que usted proporcione es absolutamente confidencial. El Departamento Administrativo presenta los informes agregados de puestos tipo; no se presenta informes individuales.... Por supuesto toda la información es confidencial

Elaborado por Autora

Bloque II.

1. Trayectoria Profesional:

PUNTOS A CUBRIR	EJEMPLO
* Pida al candidato que le cuente su trayectoria profesional de forma muy breve *Anote aspectos que posteriormente puedan ser fuente de incidentes * Comience a enseñar al candidato a centrarse en datos específicos	Bien revisaremos su hoja de vida para hacer un repaso de su trayectoria..... Va hacer un repaso rápido de lo que ha hecho antes de llegar al puesto que ocupa actualmente.....

Trayectoria Profesional: _____

Formación: _____

Empresa	Puesto	Fecha
1.		
2.		
3.		

2. **Puesto Actual:**

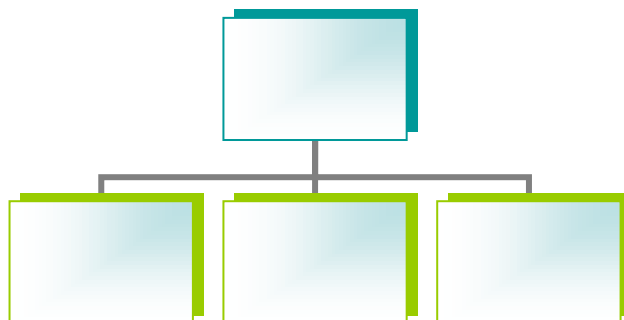
Puesto Actual: _____

Cargo: _____

Lugar en el que desempeña su trabajo: _____

Principales Responsabilidades
1.
2.
3.

Posición en el Organigrama:



Plan de Carrera:

En ____ años

Personal

En la Organización

Experiencia Anterior Relevante: _____

Jefe Directo: _____

Clientes Importantes: _____

Colegas: _____

Supervisados: _____

IDIOMA	LEE	ESCRIBE	HABLA	BILINGUE
Inglés				
Francés				
Portugués				
Alemán				
Otro				

Indicar: 1: Muy Bien 2: Bien 3: Regular

Lugar de Residencia: _____

Disponibilidad para Viajar: _____

Movilidad Propia: _____

Estado Civil: _____

Hijos: _____

IDIOMA	LEE	ESCRIBE	HABLA	BILINGUE
Inglés				
Francés				
Portugués				
Alemán				
Otro				

Indicar: 1: Muy Bien 2: Bien 3: Regular

Lugar de Residencia: _____

Disponibilidad para Viajar: _____

Movilidad Propia: _____

Estado Civil: _____

Hijos: _____

3. Aspectos Económicos:

Salario Actual _____

Salario Pretendido: _____

4. Competencias Relevadas:

COMPETENCIAS	REQUERIDA	NIVELES				TOTAL
	POR	A	B	C	D	
	EL PERFIL					
Flexibilidad						
Autoconfianza						
Integridad						
Identificación con la Empresa						
Pensamiento Analítico						
Pensamiento Conceptual						
Exploración de Información						
Orientación al Logro						
Iniciativa						
Orientación al Cliente						
Comprensión Interpersonal						
Comprensión de la Empresa						
Impacto e Influencia						
Desarrollo de Interrelaciones						
Dirección de Personas						
Liderazgo						
Trabajo en Equipo						

Preocupación por el Orden y Calidad						
Autocontrol						
A:Alto; B:Bueno; C:Mínimo necesario; D: Insatisfactorio						

CONCLUSIONES: _____

ENTREVISTO: _____

FECHA: ____/____/____

BLOQUE III:

<p>* Explicar qué es una situación</p> <p>a. Situación reciente en el último año (si el candidato no recuerda o no tiene ninguna situación relacionada con el ámbito laboral, intente encontrar situaciones en otros ámbitos como: universidad, amigos, familia, etc.)</p> <p>b. Apóyese en la descripción de sus funciones para buscar situaciones</p> <p>c. Comience a guiar al candidato a centrarse en datos específicos</p>	<p>Por situación entendemos una historia en la que usted haya sido protagonista o haya tenido un papel importante que tenga un principio, un intermedio y un desenlace</p> <p>Bien ahora que ya me ha contado su trayectoria académica y profesional me gustaría hablar sobre situaciones concretas.....</p> <p>Para que resulte más fácil y recuerde mejor los detalles, vamos a centrarnos en situaciones recientes que hayan ocurrido en el último año.</p>
<p>* Estructura de la situación</p>	<p>a. Para cada situación deme primero una visión general de la misma..... Cuénteme quienes estaban implicados.... Cuando finalice le pediré que vuelva al principio y me cuente la situación paso a paso con mayor detalle</p>

<p>* Centrarse en el papel que jugó el candidato</p> <p>* Interrupciones</p> <p>* Preguntas para obtener información</p>	<p>Lo que más me interesa es el papel que jugó usted. Qué es lo que hizo? Qué dijo que pensó y que sintió en esa situación. Imagínese que se va a producir una película con esa situación y usted se la está contando al guionista para que escriba su papel</p> <p>Probablemente le tendré que interrumpir algunas veces para que me dé más detalles de la situación que está contando. No se preocupe.....</p> <p>Preguntas en pasado de lo que el candidato hizo, dijo, pensó. Qué hizo? Y usted dejó entonces? Cómo se sintió cuando ocurrió eso?</p>
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Elaborado por Autora

Formato de incidentes:

Situación 1: Cuénteme una situación en la que se sintió especialmente satisfecho con los resultados obtenidos.....

<u>Visión General:</u>
-
Resumen:
Duración:
Comenzó:
Terminó:
Personas que intervinieron (nombre y cargo):

Momentos principales de su intervención:	
Fechas:	
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	
Resultado:	

Bloque IV:

Preguntas focalizadas por cada competencia:

COMPETENCIA	PREGUNTA
Flexibilidad	* Ha sido para usted difícil cambiarse de trabajo por otro
	* Cuénteme le sería fácil para usted si se le comentara que los procedimientos para llevar a cabo su trabajo cambiaron cómo se sentiría
Autoconfianza	* A estado seguro de tomar alguna decisión a pesar de ser muy riesgosa para su estabilidad en la empresa
	* Redacte algún caso donde ha tenido que actuar con firmeza sea un caso personal o relacionado con su trabajo
Integridad	* Cuénteme alguna ocasión en la que tuviera enfrentarse a una situación difícil en su trabajo
	* Es fácil para usted reconocer algún error cometido
Identificación con la Empresa	* Cuénteme alguna ocasión en la que tuvo que dar lo mejor de si para el cumplimiento de los objetivos en la empresa
	* Mencione una situación en la que trabajó para modificar o mejorar en su puesto de trabajo
Pensamiento Analítico	* Ha tenido que afrontar un problema complicado en su vida como lo soluciono
	* Cuando ha tenido un problema difícil de resolver le es fácil obtener alguna solución al mismo como lo hace

Pensamiento Conceptual	* Mencione una situación en la que tuvo que resolver un problema complejo
	* Cuando ha pasado situaciones complejas encuentra solución en base a su experiencia o a lo que cree en ese momento lo mejor
Exploración de Información	* Cuénteme una situación en la que tuvo que obtener información en un tiempo determinado
	* Cuénteme una situación en la que tuvo que indagar sobre algo específico para aclarar una situación
Orientación al Logro	* Cuénteme algo sobre en la que tuvo que esforzarse para conseguir algún objetivo retador que se hubiese propuesto
	* Cuénteme alguna ocasión en la que trabajo para modificar o mejorar algo en su puesto de trabajo
Iniciativa	* Cuénteme alguna experiencia en la que se anticipó u oportunidad que se podía dar en su trabajo
	* Cuénteme una situación en la que tuvo que resolver algún problema que se presentó en su alrededor ¿Cómo lo resolvió?
Orientación al Cliente	* Alguna vez usted tuvo experiencia en satisfacer las necesidades de un ¿Cómo lo hizo?
	* Alguna vez ha tenido que ponerse de lado del cliente para poderle ofrecer eso que el realmente necesitaba

Comprensión Interpersonal	*Ha tenido casos en que sus compañeros le piden opinión sobre las decisiones que tengan que tomar ellos
	*Cuál es el problema más difícil de comunicación que haya tenido con sus colegas?
Comprensión de la Empresa	* Tiene conocimiento sobre la jerarquía de la empresa y a quien acudir en caso de algún tema
	* Esta de acuerdo con normas y procedimientos establecidos por la alta gerencia
Impacto e Influencia	* Cuénteme alguna ocasión en que hubo que convencer a alguien para que hiciera algo
	* Cuénteme una situación en la que usted hiciera cambiar de opinión a alguien
Desarrollo de Interrelaciones	* Compártame alguna situación en la que usted demostró tener una buena relación con sus compañeros de trabajo
	* Cómo cree que sus compañeros lo describirían
Desarrollo de Personas	* Cuénteme una situación en la que tuvo que hablar con la gente que tiene a su cargo, para revisar cómo estaban realizando su trabajo
	* Cómo incentiva usted el crecimiento de la gente de su área?

Dirección de Personas	* Cuénteme alguna ocasión en la que tuviera que fijar objetivos a las personas de su equipo
	* Cuénteme una situación en que tuvo que llevar el seguimiento del trabajo de las personas que están a su cargo
Liderazgo	* Cuénteme alguna ocasión en la que estuvo baja la productividad de su equipo
	* Cuénteme usted después de tomar una decisión. La mantiene?
Trabajo en Equipo	* Alguna vez tuvo que delegar responsabilidades?
	* Cómo logra que las personas hagan lo que usted desea o aquello que usted entiende que es lo mejor en cada caso?
Preocupación por el orden y calidad	* Cuénteme sobre alguna ocasión en que haya propuesto una mejora en un procedimiento, cómo fue?, cómo la ejecutó?
	* Cómo enfoca las tareas que le disgustan
Autocontrol	* Cuénteme ha cambiado su tolerancia para aceptar errores de sus jefes o subordinados
	* Describa alguna situación en la que objetaron su trabajo

Anexo M – Formato de Informe de Candidatos. D8

Fecha: ___/___/___

CARGO AL QUE APLICA: Asesor Comercial

NOMBRES COMPLETOS: CESAR FERNADO ALMEIDA ARTIEDA

ASPECTOS PERSONALES:

César Almeida es quiteño, actualmente desempeñaba como Asesor Comercial de la empresa Resiquim, tiene 28 años, está casado 8 años, su esposa tiene 28 años es egresada de la universidad y trabaja actualmente en una empresa Productora de Químicos.

Su papa es jubilado y su mamá ama de casa; tiene 2 hermanos ambos trabajan y apoyan en la familia

FORMACIÓN:

- Bachiller en el Instituto Nacional Mejía
- Universidad Politécnica Salesiana. Ing. Comercial

CARACTERÍSTICAS PERSONALES:

César se muestra una persona muy segura, maneja muy bien las relaciones interpersonales, sabe reconocer sus errores y por lo general se orienta a buscar la solución. Está muy agradecido con la Empresa, manifiesta que cada día es un aprendizaje nuevo y eso lo relaciona con su vida personal, Tiene conocimientos de los productos de la empresa, está muy claro de cuales serían las nuevas funciones que desempeñaría, en caso de ser la persona seleccionada. Es capaz de comprender e interpretar las relaciones de poder con clientes, proveedores, etc., así mismo es capaz de tener una alta experiencia en exploración de la información, alto nivel en orientación al logro y al cliente, evidencia comportamientos de integridad y desarrollo de interrelaciones. Denota un alto nivel de confianza en sí mismo.

MOTIVACIÓN:

César destaca entre sus motivaciones el día a día, aprender actividades nuevas, y el hecho de convertirse en un ejemplo para su hijo siendo un buen padre.

EXPERIENCIA LABORAL:

Empresa	Cargo	Fecha Entrada	Fecha Salida	Motivo de Salida
LA INTERNACIONAL	ASESOR COMERCIAL	2003	2004	Renuncia Voluntaria
DANEC	ASESOR COMERCIAL AREA DE MATERIA PRIMA	2004	2007	Renuncia Voluntaria
RESIQUIM	ASESOR COMERCIAL PRODUCTOS INDUSTRIALES	2007	2010	Actualmente

LOGROS ALCANZADOS:

- Experiencia
- Su esposa e hijo

OBJETIVOS PERSONALES:

- Terminar de pagar su vehículo para luego adquirir una casa.

OBJETIVOS PROFESIONALES:

- Seguir una maestría
- Cumplir a cabalidad los objetivos de la empresa

RESUMEN DE SU PERSONALIDAD	RASGOS DOMINANTES	POSIBLES LIMITACIONES	RESULTADOS PRUEBAS PSICOLOGICAS	RESULTADOS PRUEBAS BEI
Sociable; gusta de actividades con mediano contacto social. No depende del apoyo de otros para actuar; puede ser un poco individualista. Espontáneo y formal a la vez; su conducta suele ser asertiva casi siempre. Muy realista; guiada por evidencias; muy optimista.	Puede desempeñarse bien en tareas operativas o de procedimiento simple. Emocionalmente estable; sin conflictos psicológicos; madura. Responsable y escrupulosa; prioriza el deber al placer. Empática; muy considerada con los sentimientos de los demás. Su autoestima es adecuado; se conoce bien a si mismo.	No destaca ningún factor.	Trabajo bajo presión 99%	Señala un sujeto con facilidad para establecer buen contacto con el cliente, posee alto su orientación al logro, se fija metas u objetivos ambiciosos que demandan alto esfuerzo y que son muy difícil de alcanzar y los alcanza. Mantiene una actitud de total disponibilidad para con el cliente

Anexo N – Formato de Contrato D9

CONTRATO DE TRABAJO

MENSAJERO

En.....(lugar), a.....de.....del año 2010, entre
(nombre o razón social del empleador) , , dedicado a (ocupación o giro), con domicilio en calle.....Nº....., Comuna de....., Región.....,representada por....., de profesión u ocupación, del mismo domicilio(en caso de tratarse de sociedad u otra persona jurídica), en adelante “el empleador”, por una parte, y don(ña) , de profesión u ocupación....., con domicilio en calleNº, Comuna de....., Región....., de nacionalidad....., nacido(a) elde del año....., en adelante “el trabajador”, por otra parte, se conviene un contrato de trabajo cuyas cláusulas son las siguientes:

PRIMERO.- De la naturaleza de los servicios. El trabajador se obliga a desempeñar las funciones de mensajero, debiendo realizar gestiones encomendadas por sus superiores ante instituciones públicas y privadas, tales como bancos, AFP, etc. Además deberá realizar labores de aseo de las oficinas de la empresa. El trabajador queda obligado a cumplir leal y correctamente con todos los deberes que le impongan este instrumento o aquéllos que se deriven de las funciones y cargo, debiendo ejecutar las instrucciones que le confieran sus superiores. Del mismo modo el trabajador se obliga a desempeñar en forma eficaz, las funciones y el cargo para el cual ha sido contratado, empleando para ello la mayor diligencia y dedicación.

SEGUNDO.- Del lugar o ciudad en que han de prestarse los servicios. Los servicios serán prestados en las oficinas ubicadas en..... Sin perjuicio de lo anterior, el empleador podrá alterar el sitio o recinto en que deban prestarse los servicios, siempre que quede dentro de la misma ciudad o lugar, de acuerdo a lo establecido en el artículo 12 del Código del Trabajo.

TERCERO.- Del monto, forma y período de pago de las remuneraciones. . El trabajador tendrá derecho a percibir las siguientes prestaciones a título de remuneración: a) Sueldo ascendente a \$.....-; b) Otras:(ejemplo, gratificación, incentivos, etc.). Las remuneraciones se pagarán por períodos mensuales vencidos, el último día hábil de cada mes. De las sumas anteriores se deducirán los impuestos que las gravan, las cotizaciones de seguridad social y otras, en conformidad a lo establecido en el artículo 58 del Código del Trabajo.

CUARTO.- De otras prestaciones. El empleador se compromete a entregar al trabajador las siguientes prestaciones no constitutivas de remuneración: (ejemplo; asignaciones de movilización, colación, viáticos y en general, las devoluciones de gastos en que se incurra por causa del trabajo.). Cualquiera otra prestación o beneficio, que no sean periódicos, ni ordenados por la ley, ni señalados en este contrato, se entenderán conferidos a título de mera liberalidad, por lo que en ningún caso constituirán un derecho para el trabajador.

QUINTO.- De la duración y distribución de la jornada de trabajo.: La jornada de trabajo tendrá una duración de.....horas al día, y se distribuirá de la siguiente forma: (días, horas, descansos).

SEXTO.- Del plazo del contrato. El presente contrato tendrá una duración indefinida. (O bien, tendrá una duración de... meses, no más de un año. El hecho de continuar el trabajador prestando servicios con conocimiento del empleador, después de expirado el plazo, transforma el contrato en uno de duración indefinida).

SÉPTIMO.- De la terminación del contrato. Este contrato terminará en los casos señalados en los artículos 159, 160 y 161 del Código del Trabajo. Para los efectos del N°1° del referido artículo 160, constituyen falta de probidad destinar para su uso personal o autorizar el uso por parte de terceros de bienes de la empresa, sin autorización expresa del empleador. Y para los efectos del N°7° del mismo artículo 160, constituyen incumplimiento grave de las obligaciones que impone el contrato los siguientes hechos: a) atrasos reiterados en el inicio de la jornada de trabajo; b) contravención de la prohibición establecida en la Cláusula Octava.

OCTAVO.- De las prohibiciones

El trabajador se obliga a no divulgar información confidencial relacionada con las actividades de la empresa a la cual tenga acceso con motivo de sus funciones. Por tanto no deberá dar a conocer a terceros no relacionados con la empresa, antecedentes tales como cartas, declaraciones de impuestos, etc., salvo en caso de ser requerido por los tribunales de justicia o lo exijan las leyes tributarias o de seguridad social.

NOVENO.- De la capacitación del trabajador. En el evento que el empleador ofreciere realizar cursos de capacitación ocupacional, el trabajador tendrá la obligación de participar activamente en éstos.

DECIMO.- Del Reglamento de Orden, Higiene y Seguridad. El trabajador declara conocer y acepta como parte de las estipulaciones de este contrato el Reglamento de Orden, Higiene y Seguridad, recibiendo un ejemplar del mismo en este acto.

UNDÉCIMO.- Del feriado legal. El trabajador hará uso del feriado anual que le corresponda en conformidad a la ley, en la época que señale el empleador, preferentemente en la época estival de acuerdo con las necesidades de la empresa, pudiendo el empleador fraccionar el feriado.

DUODECIMO.- De la fecha de ingreso del trabajador. El trabajador ingresa al servicio con fecha ... del mes de del año

DÉCIMOTERCERO.- De la suscripción del contrato. El presente contrato se firma en tres ejemplares, quedando uno en poder del trabajador y los restantes en poder del empleador.

Anexo O – Formato de Cronograma de Inducción D10



CRONOGRAMA DE INDUCCION PRODISQUIM C. LTDA.			
No	RESPONSABLE	ACCIÓN	TIEMPO DIAS
1	Gerente Administrativa	Palabras de Bienvenida	1
2	Asistente Administrativa	Presentar ante los trabajadores al nuevo empleado	
3	Asistente Administrativa	Suministra información general al nuevo trabajador sobre la historia, objetivos y estructura de la empresa	
4	Asistente Administrativa	Presenta a su Jefe Inmediato	1
5	Jefe Inmediato	Palabras de Bienvenida	
6	Asistente Administrativa	Se da una inducción sobre información de la empresa Prodisquim C. Ltda.	
7	Jefe Inmediato	Indica la disciplina interior de la empresa	
8	Jefe Inmediato	Recibe al nuevo trabajador suministra información sobre al área donde se va a desempeñar y entrega funciones del cargo	
9	Jefe Inmediato	Lo ubica en su sitio de trabajo	
10	Jefe Inmediato	Coordina actividades a realizar con el personal nuevo para el acoplamiento al cargo	14

Formato para la realización del punto 10:

ACTIVIDADES		
PRIMER DIA		
RESPONSABLE	HORA	ACTIVIDAD
	8:00 AM	