



**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL**

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

**MODALIDAD A DISTANCIA**

**DISEÑO DE UN SISTEMA DE SELECCIÓN DE PERSONAL  
POR COMPETENCIAS PARA GOURMET FOOD SERVICE  
GFS S.A.**

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

**AUTORA:  
ALEJANDRA JÁCOME OÑATE**

**DIRECTOR:  
ING. GIOVANNY LESCOANO**

**QUITO, SEPTIEMBRE 2010**

## **CERTIFICACIÓN**

En calidad de director de tesis, certifico que la presente tesis, con el tema: “DISEÑO DE UN SISTEMA DE SELECCIÓN DE PERSONAL POR COMPETENCIAS PARA GOURMET FOOD SERVICE GFS S.A.” ha sido realizada en su totalidad por Alejandra Jácome Oñate.

**ING. GIOVANNY LESCANO**  
**Director de Tesis**

## **AUTORÍA**

Del contenido del presente trabajo se responsabiliza la autora

Alejandra Jácome Oñate

## **AGRADECIMIENTO**

Quiero agradecer a Dios en primer lugar, a mi esposo, a mi hijo y a mis padres.

Muchas gracias por su amor, comprensión y apoyo.

Un agradecimiento especial al Ing. Giovanni Lescano quien me ha guiado con sabiduría para la culminación de este proyecto.

## **DEDICATORIA**

A mi esposo e hijo que son mi más grande motivación y la razón por la que me esfuerzo día a día.

A mis padres, quienes con su ejemplo me han enseñado a perseverar hasta alcanzar mis sueños.

Gracias a todos por su amor incondicional

A la memoria de mi querido tío Miguel Ángel Jácome Yánez.

# ÍNDICE

<i>CERTIFICACIÓN</i> .....	<i>ii</i>
<i>AUTORÍA</i> .....	<i>iii</i>
<i>AGRADECIMIENTO</i> .....	<i>iv</i>
<i>DEDICATORIA</i> .....	<i>v</i>
<b><i>INTRODUCCIÓN</i></b> .....	<b><i>1</i></b>
<b>CAPÍTULO I Problema de la Investigación</b> .....	<b>3</b>
1.1. Planteamiento del problema .....	3
1.1.1 Análisis del cuadro de Rotación del personal.....	7
1.2. Formulación del problema.....	9
1.3. Subpreguntas.....	9
1.4. Objetivos.....	9
1.4.1. Objetivo General.....	9
1.4.2. Objetivos Específicos.....	10
1.5. Justificación.....	11
1.6. Limitaciones.....	12
<b>CAPÍTULO II Marco Referencial</b> .....	<b>13</b>
2.1. Antecedentes .....	13
2.2. Organigrama.....	16
2.3. Estructura del Departamento de RRHH.....	17
2.4. Matriz de Evaluación de Factores Internos EFI.....	17
2.4.1. Fortalezas del Departamento.....	18
2.4.2. Debilidades del Departamento.....	19
2.4.3. Conclusión.....	19
2.5. Diagnóstico organizacional del proceso de selección vigente.....	20
2.6. Metodología actual del proceso de selección.....	21
2.6.1. Reclutamiento Interno.....	21
2.6.2. Reclutamiento Externo.....	22
2.6.3. Selección de Personal.....	22
2.6.4. Flujo grama de selección de personal.....	24
2.7. Herramientas utilizadas en la empresa.....	26
2.8. Población y muestra.....	27
2.9. Encuesta de Satisfacción del Proceso de Selección Vigente.....	28
2.9.1 Resultados de la encuesta.....	29
2.9.2. Análisis de los resultados de la encuesta.....	35
<b>CAPÍTULO III Marco Teórico y Conceptual</b> .....	<b>37</b>
3.1. Introducción .....	37
3.2. Importancia de la Selección.....	40
3.3. Descripción de cargos.....	40
3.4. Análisis de cargos.....	41
3.5. Descripción y análisis de cargos.....	41
3.6. Descripción del puesto aplicando competencias.....	43
3.7. Reclutamiento de personal.....	44
3.7.1. Medios de reclutamiento.....	45
3.7.2. Fuentes de reclutamiento.....	45
3.8. Pasos para un proceso de selección.....	46
3.9. Selección de Personal.....	47
3.9.1. Atracción.....	48
3.9.2. Preselección.....	49
3.9.3. Selección de personal.....	49
3.9.3.1. Objetivos del sistema de selección.....	49

3.9.3.2. Técnicas de selección.....	50
3.9.3.3. Entrevista de selección.....	50
3.9.3.4. Pruebas.....	52
3.9.4. Decisión.....	53
3.9.5. Inducción.....	54
3.10. Las Competencias.....	55
3.10.1. Tipos de Competencias.....	56
3.10.1.1. Competencias generales o cardinales.....	56
3.10.1.2. Competencias específicas o técnicas.....	57
3.10.2. Desarrollo de las competencias.....	57
3.11. Entrevista de Incidentes Críticos BEI.....	59
3.11.1. Planificación de una BEI.....	61
3.12. Panel de Expertos.....	61
3.12.1. Formato básico de un panel.....	62
3.12.2. Criterios claves para el funcionamiento del panel.....	62
3.12.3. Participantes.....	63
3.12.4. Preparación del panel.....	64
3.12.5. Desarrollo del panel.....	64
<b>CAPÍTULO IV Marco Metodológico.....</b>	<b>65</b>
4.1. Sistema de Selección por Competencias Modelo Propuesto.....	65
4.1.1. Planificación.....	65
4.1.2. Pasos del panel de expertos.....	66
4.1.3. Descriptivos de Cargos.....	67
4.2. Manual de Selección por Competencias.....	68
4.2.1. Objetivos del proceso de selección.....	68
4.2.2. Alcance.....	69
4.2.3. Responsables.....	69
4.2.4. Políticas.....	69
4.3. Flujograma del proceso de selección propuesto.....	71
4.4. Fases del Manual de Selección.....	75
<i>CONCLUSIONES</i> .....	81
<i>RECOMENDACIONES</i> .....	84
<i>GLOSARIO</i> .....	87
<i>BIBLIOGRAFÍA</i> .....	90
<i>ANEXOS</i> .....	92

## **INTRODUCCIÓN**

El presente proyecto de grado se realiza previo a la obtención del título de Ingeniera en Administración de Empresas de Servicios y Recursos Humanos.

La Administración de Recursos Humanos experimenta grandes cambios e innovaciones, con sus nuevos retos, la creciente globalización de los negocios y la fuerte competencia mundial, las nuevas tecnologías, etc. Con este cambio las personas paulatinamente se han ido transformando en el eje principal de la organización.

La administración de los recursos humanos comprende mucho más que el simple proceso de contratar personal. La importancia que tiene la forma en que se elige al personal es evidente. Personas poco capacitadas provocarán grandes pérdidas a las empresas tanto por errores en los diversos procedimientos, como en tiempo perdido. Igualmente, personas con un carácter no adecuado producirán conflictos, alterando el clima laboral que debe existir en la organización, lo cual inevitablemente afectará el desempeño laboral general.

Por tal motivo, es necesario que exista una forma rigurosa y eficaz de reunir al mejor personal posible para el éxito de la organización, utilizando para ello las nuevas herramientas administrativas y avances tecnológicos que nos ayudarán a valorar el nivel de desempeño de los empleados en su puesto de trabajo, y de esta manera también cambiar los viejos

paradigmas de Recursos Humanos hacia los nuevos, en donde Recursos Humanos cree prácticas que hagan a los empleados más competitivos, se pueda traducir el trabajo de los mismos en términos financieros, y de esta manera agregar valor a la empresa.

Todas las prácticas de Recursos Humanos deben estar alineadas en la Planificación Estratégica de la organización, ayudando a los gerentes a lograr que sus empleados se comprometan y cumplan con las políticas impuestas.

El proceso de selección, tratado en este trabajo, constituye la mejor forma de lograr este objetivo.

La presente investigación tiene como finalidad proponer un proceso de reclutamiento y selección de personal en Gourmet Food Service GFS S.A. Dado que en la empresa donde trabajo no contamos con esta valiosa herramienta, es la razón principal por la que he escogido este tema para su desarrollo, el mismo que está estructurado de acuerdo a las necesidades de la empresa, lo que permitirá contar con una base de datos sólidos para un correcto proceso de selección.

Es necesario que exista el apoyo de las autoridades que dirigen la organización, para facilitar la información necesaria para el éxito de la realización de este proyecto.

## **CAPITULO I**

### **1. PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN**

**TEMA: DISEÑO DE UN SISTEMA DE SELECCIÓN POR COMPETENCIAS PARA GOURMET FOOD SERVICE GFS S.A.**

#### **1.1) Planteamiento del Problema**

El proceso de reclutamiento y selección consiste en una serie de pasos lógicos a través de los cuales se atraen candidatos a ocupar un puesto y se eligen las personas idóneas para ocupar una vacante.

Por medio de la selección de personal la organización puede saber quiénes de los solicitantes que se presenten son los que tienen mayor posibilidad de ser contratados para que realicen eficazmente el trabajo que se les asigne. Este proceso implica igualar las habilidades, intereses, aptitudes y personalidad del solicitante con las especificaciones del puesto. Cuando la selección no se realiza bien el departamento de Recursos Humanos no logra los objetivos determinados anteriormente, asimismo, una selección desafortunada puede impedir el ingreso a la organización de una persona con gran potencial o aceptar el ingreso a alguien con influencia negativa que puede afectar el éxito de la organización. El objeto fundamental de esta investigación es diseñar un sistema de selección de personal por competencias aplicado en Gourmet

Food Service GFS S.A., esto debido a que la empresa no cuenta con un sistema que guíe y sea eficaz a la hora de seleccionar el personal.

Actualmente en GFS S.A. existe un porcentaje del 72% de rotación al año, la misma que es un valor muy alto, parte de esta rotación se debe a que el candidato seleccionado no cuenta en su totalidad con los requisitos exigidos para llevar a cabo las funciones inherentes al cargo; lo que puede resumirse en que las fuentes aplicadas en el reclutamiento y las técnicas de selección de personal no están claramente definidas y los resultados del proceso se ha observado que no es el más adecuado, lo que conlleva a que los empleados no den los resultados esperados. Otros motivos para que exista este porcentaje de rotación en la empresa son: el sueldo mínimo, la falta de capacitación, el trato hacia los empleados, el clima organizacional tenso, etc., estos factores también llevan a que la gente renuncie frecuentemente, y los mismos deberán ser tratados detenidamente por Recursos Humanos y la Alta Gerencia.

La finalidad del presente plan de titulación es mostrar la importancia que tiene el contar con un diseño de selección que facilite y agilite el proceso de contratar a la persona más idónea para el cargo.

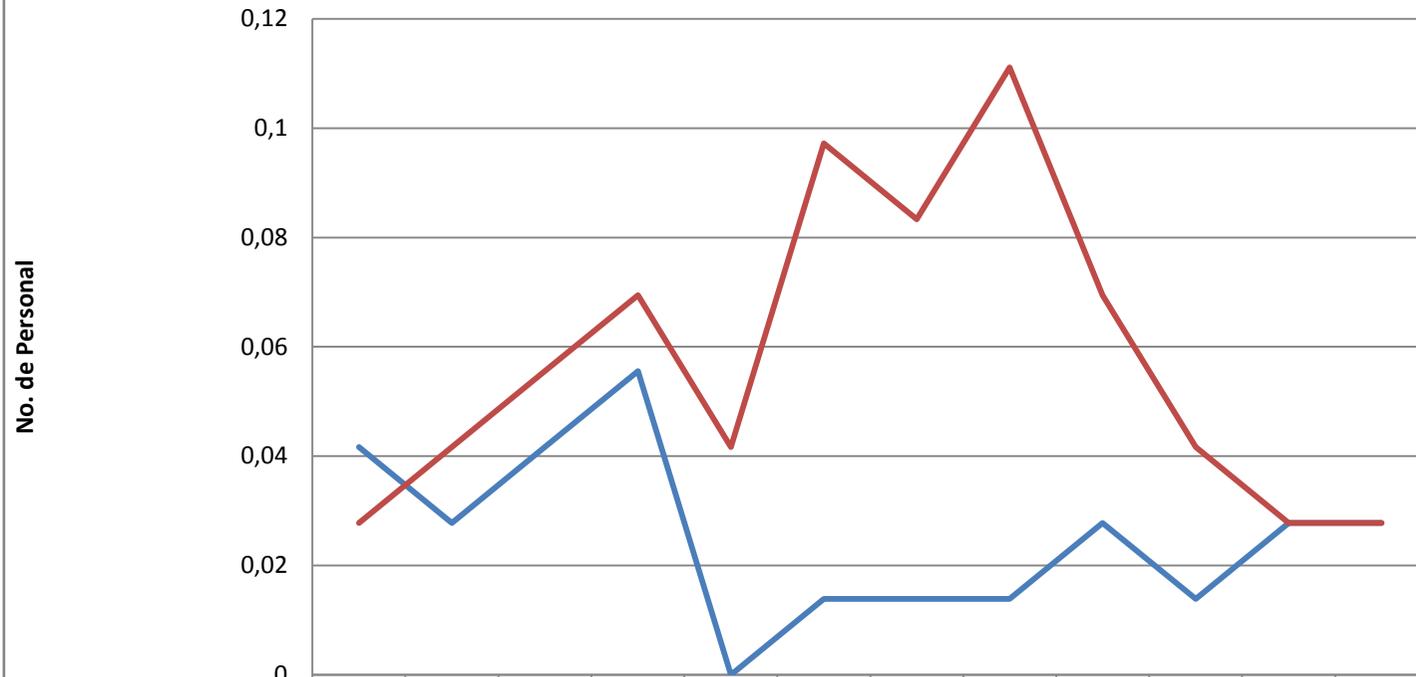
Pocas áreas tienen un impacto más inmediato y duradero sobre las organizaciones que el reclutamiento y selección de los empleados. Sin embargo, muchas empresas toman decisiones de contratación sin un plan

coherente. Y, en última instancia, esto deriva en la captación de empleados que no sirven a los objetivos de la empresa.

Para evitar esta situación, es necesario implementar un sistema de provisión de personal que ofrezca un patrón, un modelo y un proceso a quienes reclutan, eligen, entrevistan y contratan a los nuevos empleados. Con un correcto diseño e implementación de este sistema, es posible eliminar buena parte de la incertidumbre que suelen acompañar al proceso y ofrecer un patrón que asegure que, en la compañía, se contrate personal de una manera uniforme.

El sistema de provisión de personal debe ofrecer parámetros comunes para las distintas etapas del proceso de contratación, desde la definición del perfil de búsqueda para cada puesto hasta la selección de los candidatos, las entrevistas y la decisión de la incorporación.

## Rotación de Personal



	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
— ADMINISTRATIVOS	4%	3%	4%	6%	0%	1%	1%	1%	3%	1%	3%	3%
— OPERATIVOS	3%	4%	6%	7%	4%	10%	8%	11%	7%	4%	3%	3%

## COSTO DE SELECCIÓN

### **COSTOS FIJOS**

<b>MOD PROCESO DE SELECCIÓN</b>	<b>CST. TOTAL EMPRESA MES</b>	<b>% TIEMPO</b>	<b>CST. ANUAL SELECCIÓN</b>
JEFE DE RRHH	850.00	20%	2380.00
JEFE DE PLANTA	1642.00	10%	6732.20
ASIST. RRHH	368.00	10%	515.20
GERENTE ADM	1334.00	10%	1867.60
COMPU TRABAJO			400.00
		<b>SUBTOTAL</b>	<b>11895.00</b>

### **COSTOS VARIABLES**

<b>OTROS</b>	<b>CST. TOTAL EMPRESA ANUAL</b>
DOTACIÓN UNIFORMES	1080.00
PAGO CONTRATOS	144.00
<b>SUBTOTAL</b>	<b>1224.00</b>
NUMERO DE CONTRATACIONES	72
COSTO SELECCIÓN TOTAL ANUAL	<b>13119.00</b>
<b>CST X SELECCIÓN MES</b>	<b>182.21</b>
ÍNDICE DE ROTACIÓN	72%

	<b>HC</b>	<b>SALIDAS</b>	<b>% SALIDAS</b>
<b>ADMINISTRATIVOS</b>	20	22	31%
<b>OPERATIVOS</b>	80	50	69%
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>72</b>	<b>100%</b>

#### **1.1.1) Análisis del cuadro de rotación de personal**

El gráfico nos muestra que en la empresa Gourmet Food Service GFS S.A., el porcentaje de rotación es del 72% anual, la empresa cuenta con un número de 100 trabajadores. Un total de 22 empleados administrativos

han salido de la empresa, lo que corresponde al 31%, y un total de 50 empleados son operativos lo que corresponde al 69%.

Este alto porcentaje de rotación tiene para la empresa un costo de 13.119,00 dólares al año, lo que a su vez se traduce en 182,21 dólares mensuales por cada proceso de selección.

Hay que tomar en cuenta que del total de 100 trabajadores 80 corresponde a personal operativo, por esto el porcentaje de salidas es mayor.

Existen muchos motivos por los que el personal renuncia entre estas están: falta de capacitación, falta de motivación, malos tratos por parte del jefe inmediato, clima laboral tenso, otras ofertas de trabajo, etc.

Pero la principal razón es por la falta de un proceso de selección, que asegure encontrar a las personas idóneas para los distintos cargos, ya que la organización no cuenta con un proceso de selección definido, ni con descriptivos de cargos que faciliten la labor a la hora de buscar y seleccionar un candidato.

## **1.2) Formulación del Problema**

Cómo aportará el diseño de un sistema de selección por competencias a la hora de escoger a un candidato para Gourmet Food Service GFS S.A.?

## **1.3) Subpreguntas**

- ¿Qué es un sistema de selección por competencias?
- ¿Qué fuentes de reclutamiento y técnicas de selección existen?
- ¿Cuáles son las actitudes de la alta gerencia frente al proceso de selección de personal?
- ¿Qué actividades cumple el departamento de recursos humanos frente al proceso de selección de personal?

## **1.4) Objetivos**

### **1.4.1) OBJETIVO GENERAL**

Diseñar un sistema de selección por competencias para Gourmet Food Service GFS S.A., como una herramienta de aplicación viable en la empresa para generar un nivel de desempeño efectivo por parte de su talento humano.

#### **1.4.2) OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Diagnosticar la situación problemática de la falta de un sistema de selección por competencias de Gourmet Food Service GFS S.A.
- Investigar fuentes de reclutamiento y técnicas de selección
- Realizar el levantamiento de descriptivos de cargos por competencias, que sirva como herramienta base para realizar la selección del personal
- Indagar en las actividades que cumple el departamento de recursos humanos frente al proceso de selección de personal.

## **1.5) Justificación**

La investigación que se plantea tendrá una importancia de primer orden, ya que dotará a la empresa de una herramienta técnica y moderna, de fácil manejo para la persona responsable de reclutar y seleccionar el personal necesario, para cubrir las vacantes requeridas por Gourmet Food Service GFS S.A., logrando así optimizar el proceso.

Esto implica diseñar el sistema de Reclutamiento y Selección de Personal definiendo en primer orden, las fuentes más adecuadas para la captación y las técnicas que permitan determinar, en la práctica, la idoneidad de las personas que optan a alguna vacante.

La calidad y los niveles de servicio de Gourmet Food Service GFS S.A., no se encuentran acordes a las necesidades y exigencias de los clientes, debido a que el capital humano que conforma el equipo de trabajo puede no estar completamente calificado, para alcanzar resultados positivos en las operaciones ejecutadas.

El presente plan de titulación pretende diseñar un sistema de selección de personal por competencias para Gourmet Food Service GFS S.A., para incrementar la eficiencia, elevar el compromiso de los empleados con su tarea, mejorar la organización e incremento de las utilidades como consecuencia de la eficiencia, además de proporcionar al nuevo empleado los conocimientos necesarios para el desarrollo de sus tareas.

## **1.6) Limitaciones**

- La limitada información que pueda proveer Gourmet Food Service GFS S.A., empresa dedicada al servicio de alimentación en la ciudad de Quito.
- El presente proyecto de investigación cuenta con información proveniente del Internet, bibliografías, monografías, artículos y estudios realizados sobre la administración de recursos humanos.
- Poco acceso a la aplicación de encuestas por parte de los empleados debido a su tiempo limitado

## **CAPITULO II**

### **MARCO REFERENCIAL**

#### **2.1) Antecedentes**

Gourmet Food Service GFS S.A., inició sus operaciones a través del Restaurante Swing Mesón Cultural ubicado en el sector La Pradera, pero se necesitaba una razón social que cubra las actividades de administración de bares y restaurantes, servicio de buffets, banquetes, y comercialización de alimentos y bebidas en general, con este objetivo se creó en 1.994, la compañía denominada “Alimentos y Servicios ALIMSERV S.C.”

En un principio la operación que se limitaba al servicio del restaurante, se fue ampliando mediante la prestación de servicios de comida de tipo casero, para los amigos, conocidos y relacionados y luego, se fue formando lo que ahora es Gourmet Food Service GFS S.A.

En el sector del Condado se crea la planta de producción de una nueva empresa dedicada, por mandato legal, al objetivo de prestar servicios de actividades complementarias de alimentación, esta empresa denominada Gourmet Food Service GFS S.A., fue creada en el 2.006, reemplazando a la original ALIMSERV S.C.; encargada de la división de catering industrial, que atiende diariamente a 3.000 personas de importantes empresas e instituciones de la ciudad, destacando la obtención en el año 2.008 de la

certificación de normas HACCP, catalogada como la más importante en Inocuidad Alimentaria a nivel internacional.

Estos negocios que nacieron como una aventura, con la difícil misión de hacer actividad empresarial, se ha visto recompensada por el crecimiento de su empresa que actualmente constituye fuente de trabajo para más de 100 empleados directos.

### **VISIÓN:**

Ser una empresa líder en los sectores de hospitalidad y gastronomía, reconocida por la calidez, calidad y servicio personalizado a nuestros clientes, conformada por un grupo humano honesto, ingenioso, capaz de responder acertada y oportunamente a los retos diarios que demanda la excelencia y la fidelización de nuestros clientes.

### **MISIÓN:**

Somos una empresa altamente confiable que trabaja con responsabilidad; comprometida con la calidad y seguridad de nuestros productos, con la satisfacción y salud de nuestros clientes, fomentando valores culturales, morales y éticos, entregando cordialidad, alegría y servicio personalizado, generando así gratas y memorables experiencias.

### **VALORES:**

Lealtad

Responsabilidad

Honestidad

Efectividad

Respeto

Calidad

Honradez

Higiene

Alegría

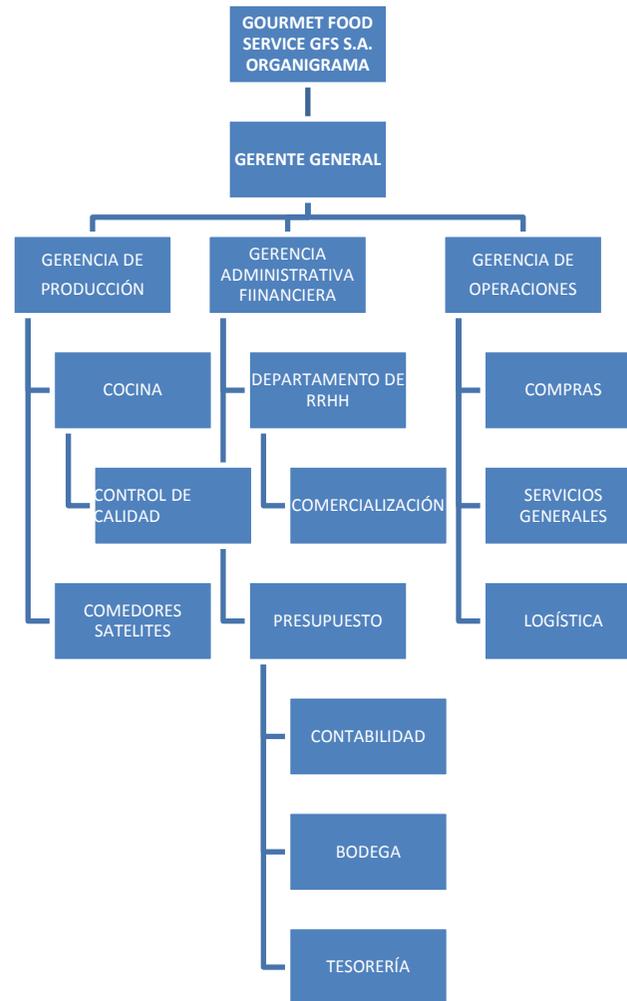
Confiabilidad

Trabajo en equipo

Puntualidad

Compromiso

## 2.2) ORGANIGRAMA



### **2.3) Estructura del Departamento de RRHH**

El departamento de RRHH actualmente es el responsable de la planificación, dirección y control de políticas, programas y sistemas de administración de los subsistemas de recursos humanos tales como: Reclutamiento y Selección de Personal, Administración de Sueldos y Salarios, y Beneficios Adicionales.

### **2.4) Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) Fortalezas y Debilidades del Departamento de RRHH**

Este instrumento resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas, así se podrá determinar los problemas y limitaciones con el fin de hacer las propuestas más adecuadas y oportunas para el cambio.

Para realizar esta matriz se cuenta con la participación del Director Administrativo Financiero y Asesor de RRHH, Jefe de RRHH, Coordinadores de área, los cuáles fueron proponiendo los factores claves de esta matriz, en la cual se anotan 2 fortalezas y 5 debilidades, de acuerdo a lo establecido en la matriz, a estos factores se les ubicó el peso respectivo que va desde 0,01 hasta 0,9 dando una suma total de 1 entre todos los factores, el peso adjudicado a un factor dado indica la importancia relativa del mismo para

alcanzar el éxito de la empresa, independientemente de que el factor clave represente una fortaleza o una debilidad interna, los factores que se consideren que repercutirán más en el desempeño de la organización deben llevar los pesos más altos, luego se procedió a evaluar dichos factores con la siguiente escala de evaluación

4 = Fortaleza mayor

3 = Fortaleza menor

2 = Debilidad menor

1 = Debilidad mayor

Una vez que se califica los factores hay que multiplicar el peso por la calificación, el resultado de esta nos da el peso ponderado cuya suma no tiene que ser superior a 4.

Si el resultado de esta matriz es mayor a la media es decir a 2,5 quiere decir que existen más fortalezas que debilidades y si el puntaje es menor, existen más debilidades que fortalezas, para el caso en el que el puntaje sea igual a la media quiere decir que están equilibradas tanto las fortalezas como las debilidades, este tipo de matriz es recomendable utilizarla para realizar un análisis interno ya sea de un área o de la empresa.

#### **2.4.1) Fortalezas del Departamento.-**

El área de Recursos Humanos se encuentra en la búsqueda de un profesional en el área de RRHH, que acredite los estudios y la experiencia necesaria para encaminar el departamento, que facilite una orientación

adecuada en el proceso de cambio que se desea conseguir y que repercute directamente en la posición competitiva de la compañía.

#### **2.4.2) Debilidades del Departamento.-**

Existe dificultad en los procesos que se están llevando a cabo en la empresa con relación al tiempo, planificación y organización lo que dificulta entregar tareas eficientes y realizar trabajos eficaces.

FORTALEZAS	PESO	CALIFICACION	PESO PONDERADO
1. Compromiso del personal de RRHH	0,1	3	0,3
2. Compañerismo	0,05	3	0,15
DEBILIDADES			
1. Falta de organización y planificación en las actividades	0,2	2	0,4
2. Alta rotación de personal	0,2	2	0,4
3. Departamendo de Recursos Humanos sin estructura	0,1	1	0,1
4. Procedimientos deficientes en selección de personal	0,2	2	0,4
5. No existe una política salarial	0,1	1	0,1
TOTAL	1		1.85

#### **2.4.3) Conclusión**

La empresa Gourmet Food Service, según la matriz es una organización sin una estructura bien formada, que al momento avanza como puede, tiene la predisposición de seguir creciendo y para conseguir esto necesita seguir preparándose de acuerdo a las necesidades de la situación que atraviesa el país, sus altos directivos están poniendo mucho énfasis en la creación de áreas estratégicas que puedan ayudar a la consecución de objetivos.

Una de sus áreas estratégicas es el Departamento de RRHH, ya que dentro de sus cambios estructurales, quiere poner énfasis en el Subsistema de Reclutamiento y Selección de Personal.

### **2.5) Diagnóstico organizacional del proceso de selección vigente**

Para realizar los procesos de selección en Gourmet Food Service GFS S.A., se realizó un descriptivo de cargos, que en la actualidad se utiliza en la empresa, estas son específicas para cada cargo, la actualización de los mismos se realiza solicitando a los cargos administrativos llenen un formato donde deben especificar sus funciones, poniendo dificultad, frecuencia e importancia, este formato con las funciones es enviado al Departamento de RRHH a través de e-mail, la persona que recibe esta información se encarga de modificar o ajustar dicha descripción de puestos para luego ser aprobada por su inmediato superior en el caso de ser requerido.

Este proceso permite determinar los elementos que componen la naturaleza de un cargo y que lo hacen distinto de todos los otros existentes en la organización.

Esta descripción de los puestos permite recolectar información sobre los cargos para realizar un proceso de selección de personal de ser el caso se continúa de la siguiente manera:

## **2.6) Metodología actual del proceso de selección**

Actualmente el área responsable de llevar a cabo los procesos de Selección de Personal está en manos de Recursos Humanos, cuyo responsable en la aplicación de este procedimiento le corresponde al Jefe de Recursos Humanos o persona por el designado así como la aprobación de la misma.

El jefe de RRHH, con ayuda de la Gerente de Producción o el Director Administrativo Financiero y Asesor de RRHH, son los que deciden si el reclutamiento va a ser interno o externo.

Y es de la siguiente manera:

### **2.6.1) Reclutamiento Interno:**

Para el reclutamiento interno, se realiza una reunión entre el Jefe de RRHH, El Director Administrativo Financiero y Asesor de RRHH, el Gerente de Producción, el Jefe de Planta.

Se analiza el desempeño de la personas de manera superficial, el Jefe inmediato da su criterio sobre el desempeño de los que ellos consideran es la ideal para ocupar el puesto vacante, o que se ajustan al perfil.

Se discuten los pros y contras de las personas evaluadas y se selecciona una.

Una vez que eligen a la persona, se reúnen con la misma le conversan de la vacante y si él trabajador está interesado y acepta se procede a llenar la vacante

Se comunica a la organización del cambio a ser efectuado de ser requerido.

### **2.6.2) Reclutamiento Externo:**

En el caso de que no se pueda llenar la vacante con reclutamiento interno, el Asistente de RRHH es el responsable de la coordinación de actividades, así como de publicar el anuncio a través del internet, o buscar hojas de vida de la base de datos.

Se depuran las hojas de vida de los posibles candidatos de acuerdo al manual de funciones.

Las hojas de vida son entregadas al Jefe de RRHH, quien con ayuda de la persona que hace el requerimiento o del Director Administrativo Financiero y Asesor de RRHH, revisan las hojas y escogen los candidatos a ser llamados para las entrevistas.

### **2.6.3) Selección de Personal**

A los candidatos que de acuerdo con su Hoja de Vida cumplen con los requisitos solicitados, se les realiza una entrevista de preselección, se procede a realizar las referencias laborales y personales.

Los candidatos se entrevistan con el Jefe de RRHH y con la persona que solicita el requerimiento. Finalizadas las entrevistas se procede a hacer un resumen de la entrevista, las referencias y las pruebas.

Se analiza una terna finalista de 3 candidatos y se escoge a uno.

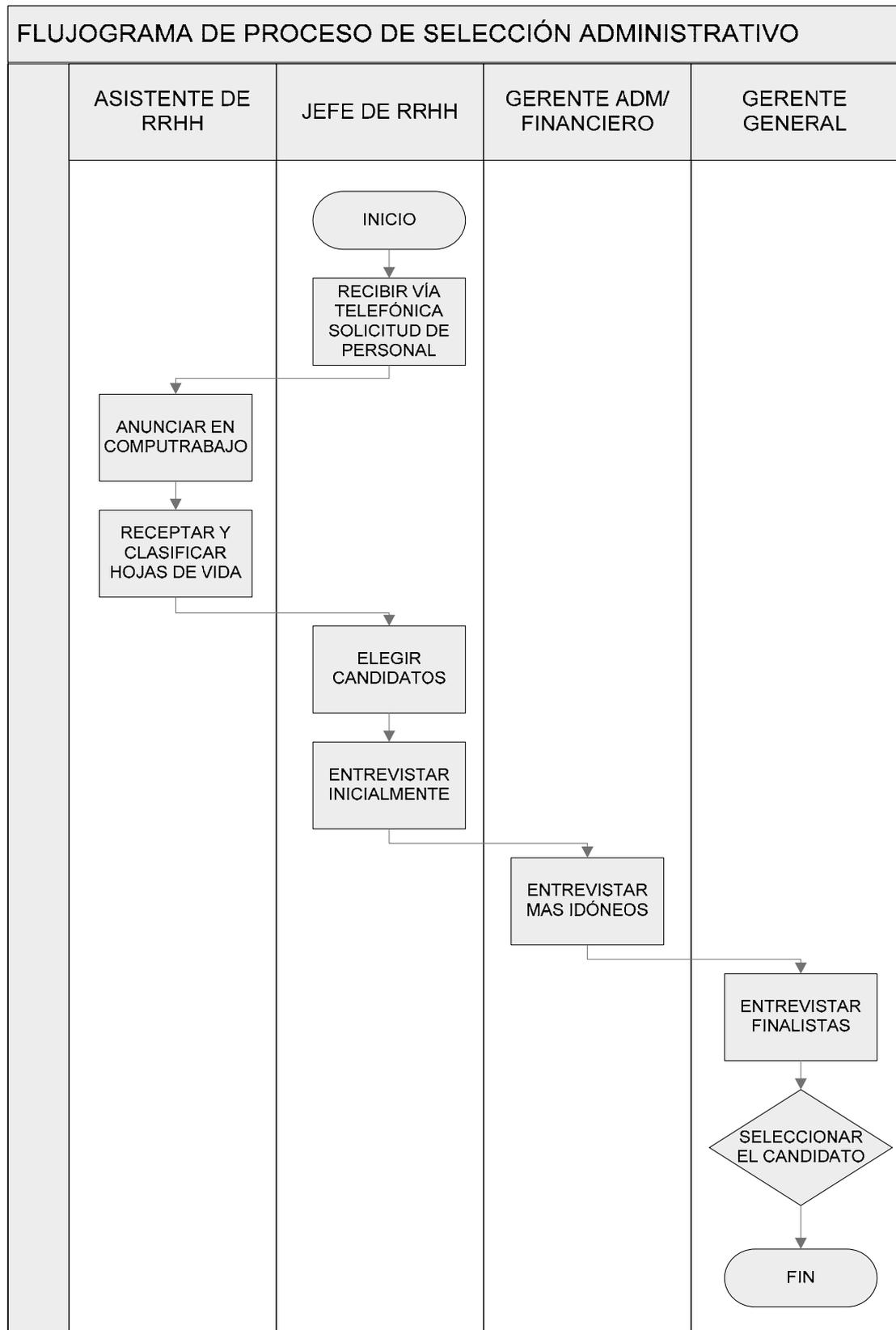
Se procede a llamar al candidato finalista y se llega a un acuerdo salarial.

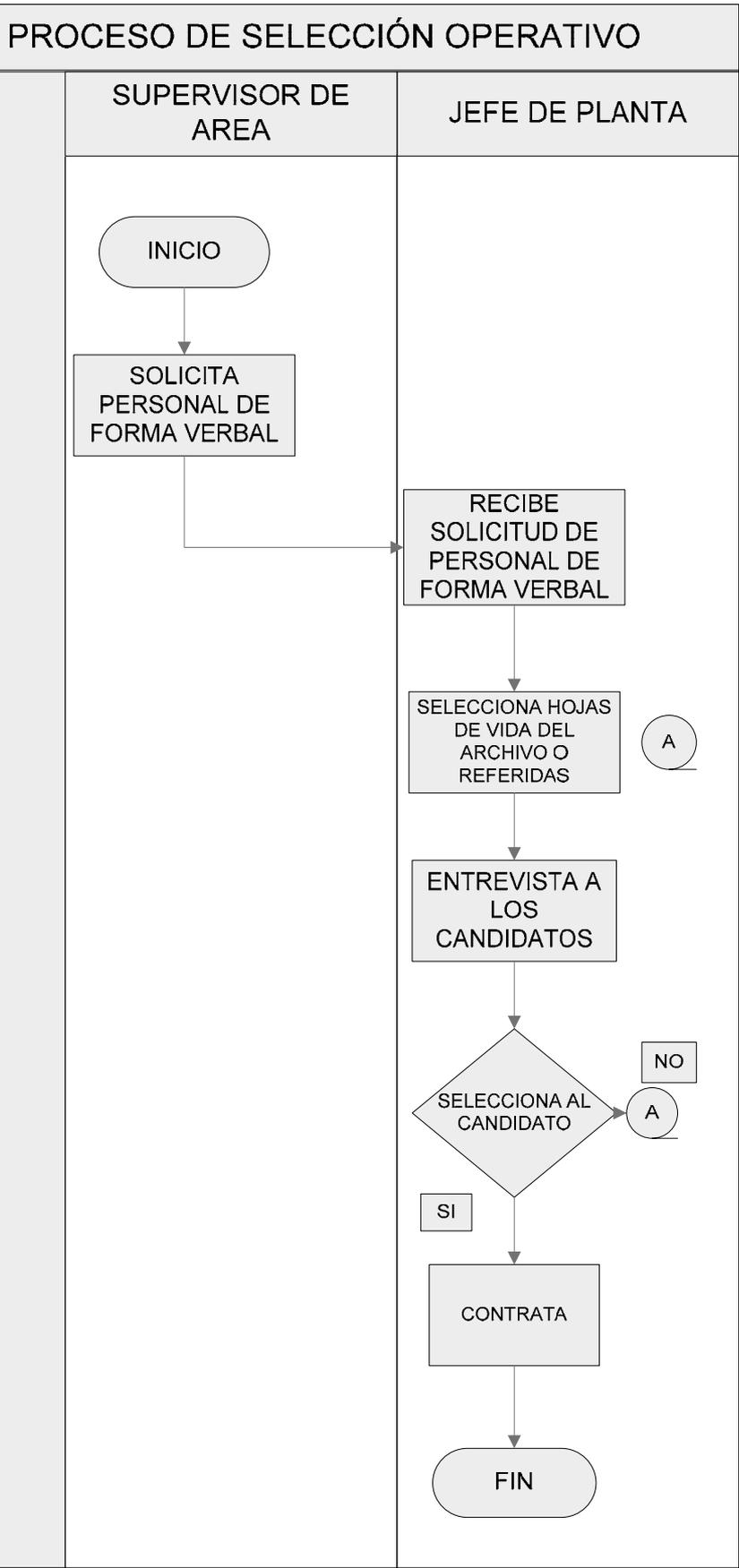
Se entrega a la persona un listado de los documentos que se requieren para su carpeta.

Cuando se incorpora la persona se procede a realizar todos los trámites pertinentes, como el ingreso al sistema, al IESS, todo esto realizado por el Asistente de RRHH.

Para el ingreso de personal discapacitado se utiliza los servicios de la Empresa de provisión de personal Job Center, la misma que utiliza sus propios métodos de selección de personal, y envía a la empresa una terna de finalistas, de los cuales se escoge a la persona idónea.

## 2.6.4) FLUJOGRAMA DE SELECCIÓN DE PERSONAL





## **2.7) Herramientas utilizadas en la empresa**

En la empresa GFS se están utilizando las siguientes herramientas dentro del proceso de selección: análisis de la descripción de cargos, entrevistas de trabajo, pruebas técnicas, ninguna está elaborada en base de competencias, y se han llevado a cabo desde el inicio de la empresa según la persona responsable.

Los resultados obtenidos mediante la utilización de estas herramientas ya no se ajustan a las necesidades vigentes de la organización para mejorar el futuro desempeño en el trabajo.

La descripción de los cargos que se están utilizando no nos ayuda a obtener la información necesaria para realizar un proceso de selección de personal, con lo cual no contribuye al mejoramiento del mencionado proceso.

Son varias las desventajas que pueden sucederse en la utilización de una entrevista para la selección de personal en Gourmet Food Service entre estas se puede reconocer que:

Una entrevista mal conducida puede llevar a que el personal reaccione de modo negativo, no la comprenda, ni acepte sus objetivos.

Puede generar confusiones entre opiniones y hechos

Además el formato de entrevistar que se está utilizando ya puede considerarse como caduco; no existe un formato de registro adecuado ni

estandarizado de entrevista por competencias que pueda ser utilizado, para evitar la subjetividad de la misma.

No existen pruebas psicológicas aplicadas en la empresa

## **2.8) Población y Muestra**

Gourmet Food Service GFS S.A. es una empresa dedicada a la alimentación en la ciudad de Quito, cuenta actualmente con un número de 100 empleados bajo nómina y 25 cargos, de los cuales 10 son Administrativos.

El universo: el universo de estudio para ejemplarizar un proceso de selección de personal será el número total de cargos Administrativos de la empresa.

Razón por la cual no necesitamos tomar el tamaño de la muestra

La población está integrada por personas que sobrepasan los veinte años de edad, con educación bachiller en su mayoría y que llevan laborando para la empresa más de un año.

Para la encuesta se consultará a los 6 cargos administrativos más 9 cargos de producción.

## **2.9) Encuesta de Satisfacción del Proceso de Selección Vigente en Gourmet Food Service S.A.**

Para realizar un diagnóstico más objetivo del procedimiento actual que se lleva en la empresa Gourmet Food Service GFS S.A. he realizado una encuesta, para medir el nivel de satisfacción del procedimiento actual y para determinar las posibilidades de utilizar una nueva herramienta de selección por competencias, para lo cual se necesita la participación de todos los responsables que intervienen en los procesos de Reclutamiento y Selección de Personal, la encuesta se realizó a 15 personas, las cuáles son los responsables directos en los procesos de selección, entre los puestos a los que se les aplique la encuesta están:

1. Director Administrativo Financiero y Asesor de RRHH
2. Jefe de Recursos Humanos
3. Asistente de RRHH
4. Gerente Administrativo Financiero
5. Contador
6. Asistente Contable
7. Gerente de Producción
8. Supervisor de Control de Calidad
9. Jefe de Bodega
10. Jefe de Compras y Adquisiciones
11. Vocal

12. Administrador de Comedor 1

13. Administrador de Comedor 2

14. Administrador de Comedor 3

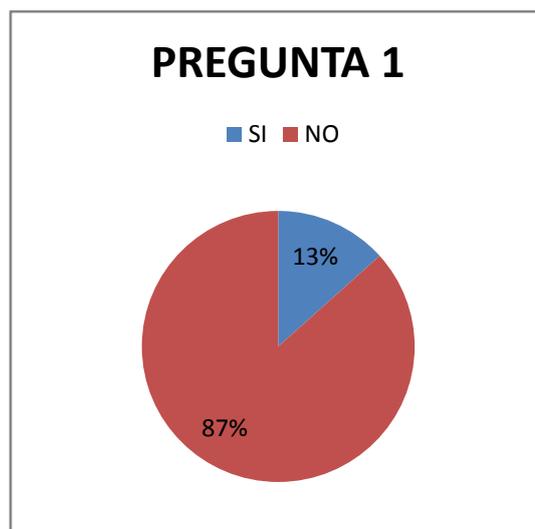
15. Administrador de Comedor 4

VER FORMATO ANEXO No. 1

### 2.9.1) Resultados de la Encuesta

1.- ¿Considera usted que el proceso de selección actual contribuye al ingreso de personal idóneo para ocupar las vacantes?

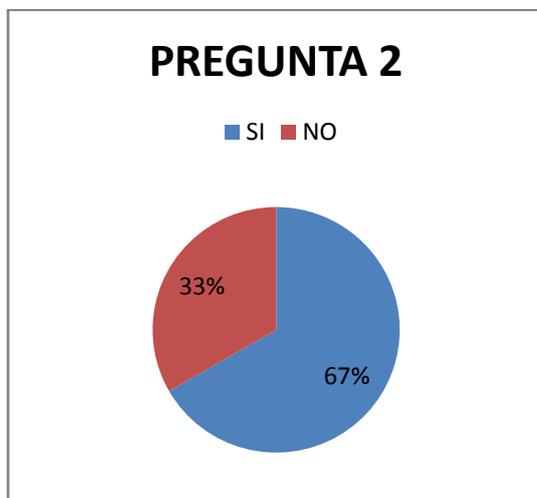
SI  NO



*El 87% de los encuestados consideran que el actual proceso de selección no contribuye con el ingreso de personal idóneo a la empresa*

2.- ¿Conoce usted que en la empresa existen Descriptivos de cargos para todos los puestos? Ponga SI o NO

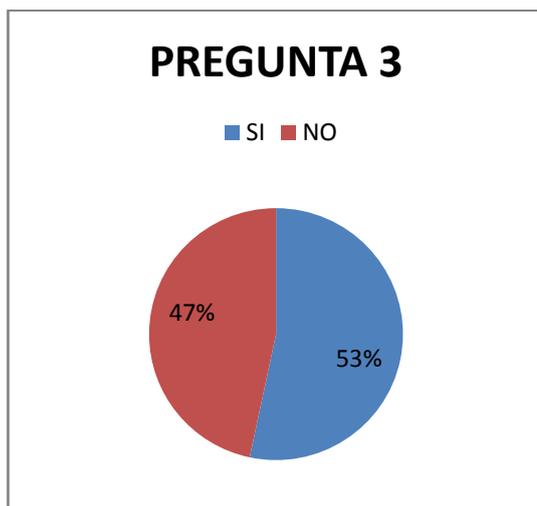
SI  NO



*El 67% de los encuestados respondieron que si conocen que en la empresa existen Descriptivos de cargos para todos los puestos, contra un 33% que no lo conocen*

3.- ¿Usted considera que los Descriptivos de Cargos facilitan la administración del recurso humano en la empresa? Ponga SI o NO.

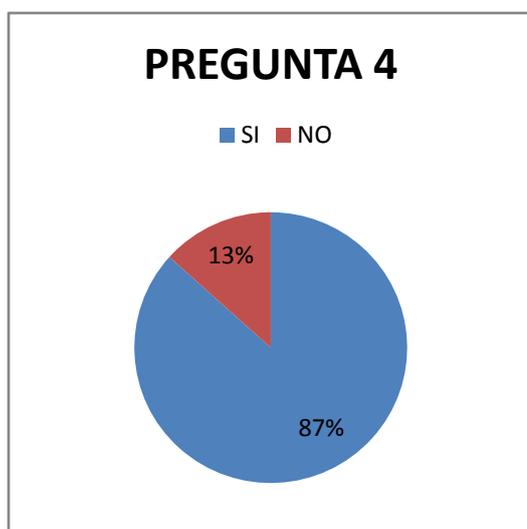
SI  NO



*El 53% considera que los Descriptivos de Cargos actuales facilitan la administración del recurso humano en la empresa, y el 47% considera que no lo hacen.*

4.- ¿Estaría de acuerdo usted que los nuevos Descriptivos de Cargos estén en base de competencias? Ponga SI o NO

SI  NO



*El 87% está de acuerdo en que los nuevos Descriptivos de Cargos estén en base de competencias*

5.- Si la respuesta de la pregunta 4 es afirmativa. ¿Cree necesario utilizar los Descriptivos de Cargos por competencias para el proceso de Selección de Personal? Ponga SI o NO

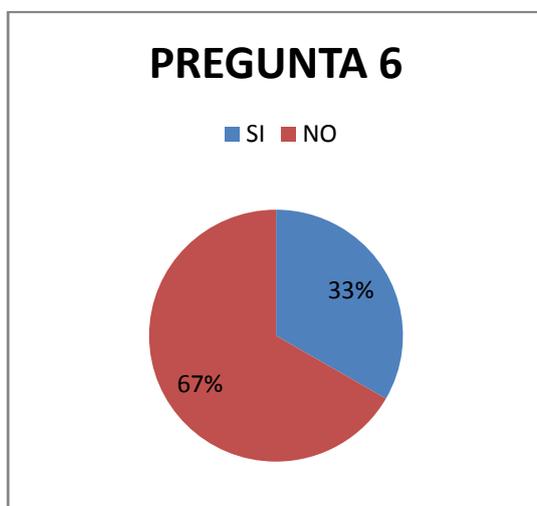
SI  NO



*El 100% de los encuestados cree necesario utilizar el Descriptivo de Cargos por competencias para el proceso de selección*

6.- ¿Conoce usted que el Departamento de RRHH haya diseñado y empleado un sistema de selección de personal? Ponga Si o No

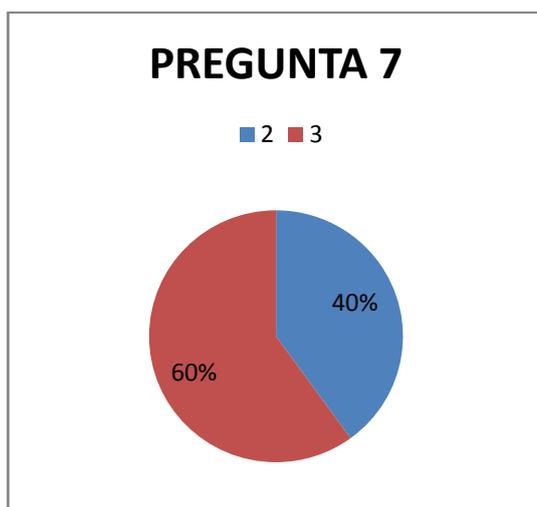
SI  NO



*El 67% desconoce de la existencia de un diseño y aplicación de un sistema de selección de personal.*

7.- Si la respuesta de la pregunta 6 es afirmativa ¿Cómo calificaría este procedimiento?

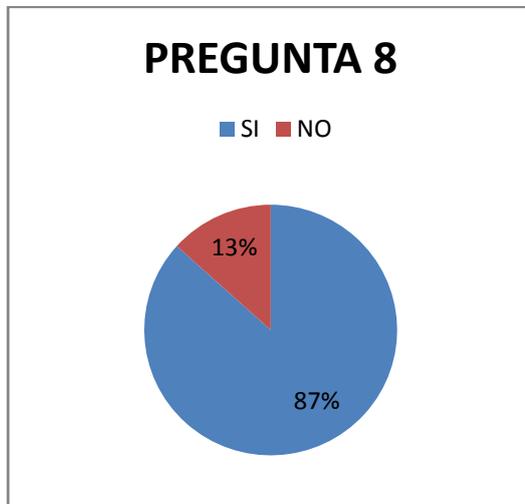
- 1) Se ajusta satisfactoriamente a las necesidades de la empresa
- 2) Se ajusta medianamente a las necesidades de la empresa
- 3) No se ajusta a las necesidades de la empresa



*El 40% respondió que el actual proceso de selección se ajusta medianamente a las necesidades de la empresa, mientras que el 60% respondió que no se ajusta a las necesidades de la empresa.*

8. ¿Cree usted que un proceso de selección por competencias traerá beneficios a la organización?

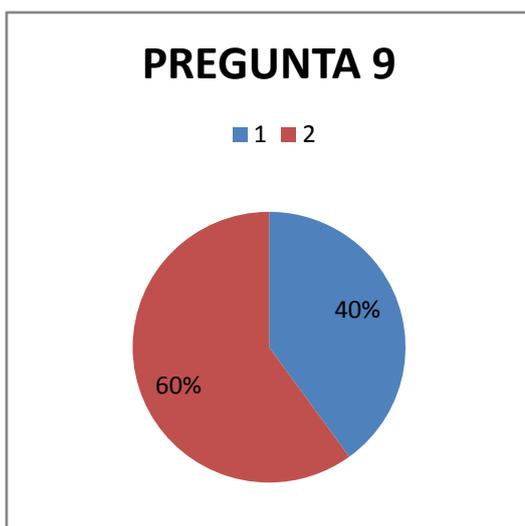
SI  NO



*El 87% de los encuestados consideran que un proceso de selección por competencias traerá beneficios para la organización*

9.- Escoja 1 beneficio que considere usted es el más importante para llevar un proceso de selección por competencias.

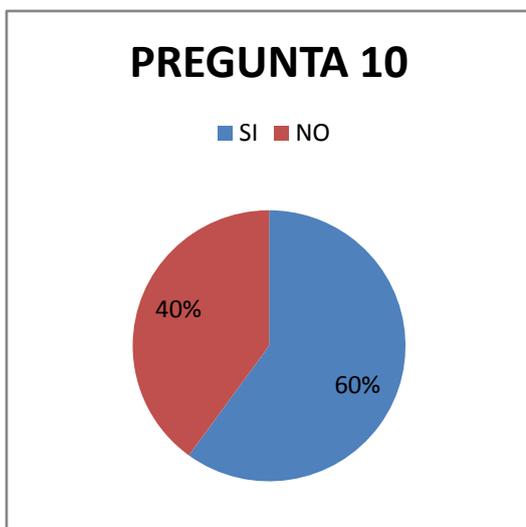
1. Elegir al mejor candidato
2. Desarrollar las competencias de los empleados contratados



*El 40% considera que el beneficio más importante de llevar un proceso de selección por competencias es elegir al mejor candidato, y el 60% restante considera que es desarrollar las competencias de los empleados contratados*

10.- ¿Cree que las personas del Departamento de RRHH están capacitadas para llevar a cabo el proceso de selección?

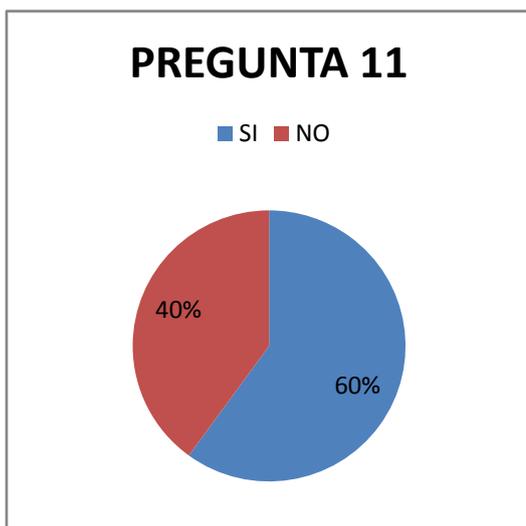
SI  NO



*El 40% contestó que piensa que las personas del Departamento de RRHH no están capacitadas para seleccionar, y el 60% contestó que si está capacitada*

11.- ¿Considera usted que en los descriptivos de cargos actuales se encuentran duplicadas las funciones en cargos similares?

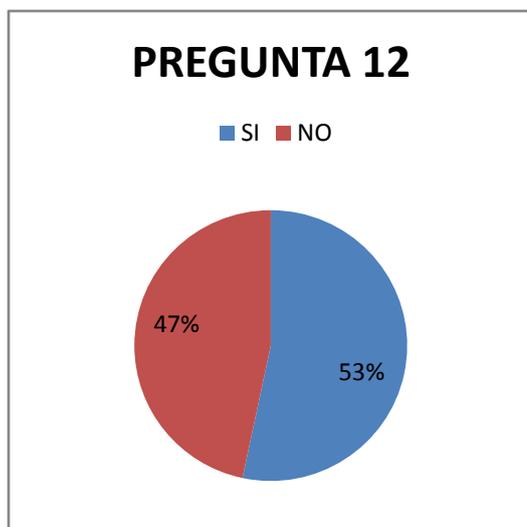
SI  NO



*Los encuestados consideran en un 60% que las funciones en los actuales Descriptivos de Cargos se encuentran duplicadas, y el 40% que no se encuentran duplicadas en cargos similares.*

12.- ¿Considera usted que en la empresa existe personal que tiene sobrecarga de funciones?

SI  NO



*El 53% considera que existe personal que tiene sobrecarga de funciones, y el 47% que no tienen.*

### **2.9.2) Análisis de los resultados de la encuesta**

Las encuestas dan a relucir que las descripciones de los cargos no han facilitado la administración del recurso humano en la empresa, los descriptivos actuales se encuentran con duplicidad de funciones y además no permiten obtener la información necesaria como son las competencias que son importantes para un desempeño exitoso en el puesto.

**Recomendaciones:**

Es indispensable que las descripciones de cargos se encuentren actualizadas a base de competencias para realizar un proceso de selección

El actual procedimiento de selección de GFS no se ajusta satisfactoriamente a las necesidades de la empresa, es por esto que resulta indispensable utilizar una nueva herramienta de selección, lo que traerá como consecuencia que el nivel de rotación disminuya notablemente.

Los responsables del proceso de selección de personal manifiesta que están de acuerdo que se debe actualizar los descriptivos de cargos con el enfoque de competencias y utilizar la Entrevista por Competencias como una nueva herramienta para seleccionar al personal.

## CAPITULO III

### MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

#### 3.1) Introducción

Una correcta política de recursos humanos incluye necesariamente el planeamiento en todos sus aspectos. La incorporación o desvinculación de personas, el desarrollo de competencias y la adquisición de nuevos conocimientos son los aspectos más importantes.

La planeación de personal es un proceso de decisión respecto de los recursos humanos necesarios para conseguir los objetivos organizacionales en un período determinado. Se trata de prever cuáles serán la fuerza laboral y los talentos humanos necesarios para la realización de la acción organizacional futura.

Según **Chiavenato Idalberto** “el reclutamiento y la selección de recursos humanos deben considerarse como dos fases de un mismo proceso: la introducción de recursos humanos en la organización. Si el reclutamiento es una actividad de divulgación de llamada de atención, de incremento del input, por lo tanto una actividad positiva de invitación, la selección es una actividad de selección, de opción, de decisión, de filtración del input, de clasificación y, por lo tanto, restrictiva.

La tarea de reclutamiento es la de atraer y escoger, mediante varias técnicas de divulgación, candidatos que posean los requisitos mínimos para ocupar el cargo que sea llenado, mientras que la tarea de selección es la de escoger entre los candidatos que se han reclutado, aquel que tenga mayores probabilidades de ajustarse al cargo vacante. Es así como el objetivo básico del reclutamiento es el de abastecer el proceso selectivo de su materia prima básica: los candidatos.

Puede definirse la selección de recursos humanos sencillamente como la escogencia del hombre adecuado para el cargo adecuado, o , más ampliamente, entre los candidatos reclutados aquellos más adecuados a los cargos existente en la empresa con miras a mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal.

Siendo así, la selección intenta solucionar dos problemas básicos: la adecuación del hombre al cargo y la eficiencia del hombre en el cargo.”<sup>1</sup>

Según **Heneman Herbert** “la selección de los solicitantes puede considerarse como parte integral del proceso de reclutamiento. (aunque algunos prefieren considerarlo como el primer paso en el proceso de selección). El propósito de la selección es eliminar del proceso de reclutamiento en sus primeras etapas, a los solicitantes que obviamente no están calificados para los procesos vacantes. La selección efectiva puede

---

<sup>1</sup> Chiavenato, Idalberto; Administración de Recursos Humanos; Ed. 2000; Editorial McGraw Hill.

ahorrar mucho tiempo y dinero. Sin embargo, debe tenerse cuidado de no perder a los empleados potencialmente buenos.

En la selección, las especificaciones claras del puesto son muy valiosas. Es tanto una buena práctica como una obligación legal que las cualidades de los solicitantes se han juzgadas sobre la base de los conocimientos, habilidades, aptitudes e intereses requeridos para desempeñar el puesto.

Por lo general, los solicitantes de puestos administrativos y profesionales son seleccionados por un reclutador de personal, aunque en ocasiones se establece un comité formado por los gerentes de línea y especialistas de personal para hacer ese trabajo. Los solicitantes para puestos de nivel inferior pueden ser seleccionados por un recepcionista o un empleado de personal. En todo caso es importante que quienes se encargan de la selección se han entrenados cuidadosamente.

Las técnicas empleadas para seleccionar a los solicitantes varían, dependiendo de las fuentes de candidatos y de los métodos de reclutamiento utilizados.

Las entrevistas y las formas de solicitud pueden utilizarse para seleccionar a los que solicitan personalmente el trabajo se han referidos o no). Las entrevistas y los curriculum vitae los utilizan los reclutadores en universidades y los representantes de la agencias. Se puede confiar en los solos curriculum vitae cuando los solicitantes los envían por correo o cuando

responden en esta forma a los anuncios. En ocasiones, si los solicitantes no son rechazados de inmediato en este punto se hace la comprobación de las referencias. Las entrevistas, las forma de solicitud, los curriculum vitae y las comprobaciones de referencias se usan en la selección.”.<sup>2</sup>

### **3.2) Importancia de la selección:**

Según Martha Alles, “un buen proceso de selección debe de ser beneficioso tanto para la empresa contratante como para el nuevo colaborador; si esto no se logra, el resultado final no será el esperado.

La selección deberá incorporar nuevas técnicas, como la selección por competencias para aquellos que adopten este sistema integral de gestión de recursos humanos”.<sup>3</sup>

**3.3) Descripción de cargos.-** “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 de la empresa; es la enumeración detallada de las funciones o tareas del cargo (que hace el ocupante), la periodicidad de la ejecución (cuando lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las funciones o tareas (como lo hace) y los objetivos del cargo (por qué lo hace).”<sup>4</sup>

---

<sup>2</sup> Heneman, Herbert G; Schwab, Donald P; Dyer, Leed D; Administración de los Recursos Humanos; Ed 1985; Editorial Continental S.A.

<sup>3</sup> Alles, Martha; Dirección Estratégica de RRHH, ED. Granica; 2006.

<sup>4</sup> Chiavenato, Idalberto; Administración de Recursos Humanos; Ed. 2000; Editorial McGraw Hill

**3.4) Análisis de cargos.-** “Después de la descripción, sigue el análisis del cargo. Una vez identificado el contenido del cargo (aspectos intrínsecos), se analiza el cargo en relación con los aspectos extrínsecos, es decir los requisitos que el cargo exige al ocupante.”<sup>5</sup>

**3.5) Descripción y análisis de cargos.-** La descripción de cargo se refiere a las tareas, los deberes y las responsabilidades del cargo, en tanto que las especificaciones del cargo se ocupan de los requisitos que el ocupante necesita cumplir.

A partir de los resultados obtenidos con el análisis de la descripción de cargos será posible elaborar el perfil de exigencias de los mismos, es decir definir las competencias que deberán reunir las personas que los ocupen para poder responder adecuadamente a las actividades y responsabilidades incluidas en los mismos

El paso previo a cualquier acción de reclutamiento y selección es conocer el contenido y condiciones del puesto de trabajo que es preciso cubrir, es decir, conocer los objetivos, funciones, responsabilidades y contexto físico, social y organizacional que implica su desempeño y en el cual se hallará inmerso su ocupante.

Estas informaciones se recogen a través de las técnicas de análisis de puestos y son plasmadas en la descripción de puestos. Del análisis de las

---

<sup>5</sup> Chiavenato, Idalberto; Administración de Recursos Humanos; Ed. 2000; Editorial McGraw Hill

informaciones contenidas en la descripción del puesto se podrán extraer las exigencias formativas, de experiencia, de competencia, que plantea este a su ocupante, es decir, se podrá elaborar el perfil de exigencias del puesto

Una de las grandes ventajas que aporta el enfoque de competencias, es que, por un lado facilita la elaboración del perfil de exigencias del puesto y, por otro, facilita su posterior comparación con el perfil de competencias de los candidatos.

El análisis de puestos nos permite establecer el perfil de exigencias que suelen incluir en las siguientes informaciones:

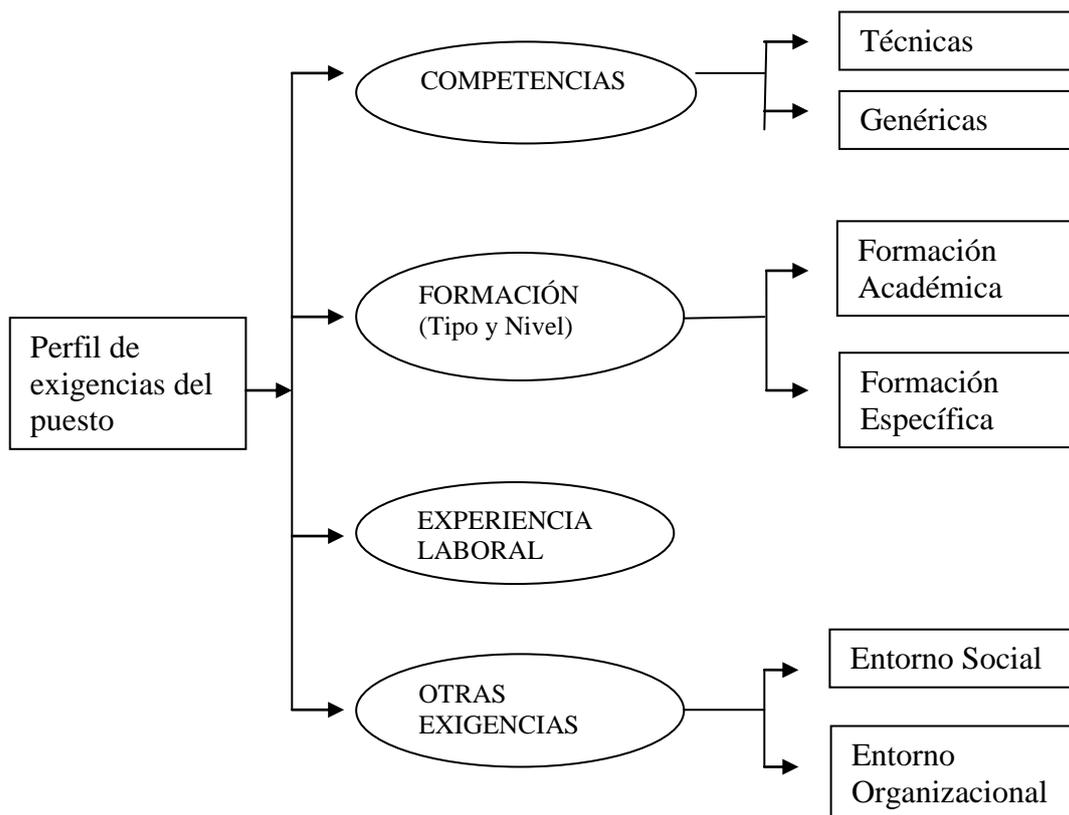


Fig. Informaciones del perfil de exigencias del puesto de trabajo<sup>6</sup>

<sup>6</sup> Fig. tomada de Pereda M. Santiago y Berrocal B. Francisca Gestión de RRHH por Competencias, Impreso en España p164

Este tipo de perfil especifica las competencias necesarias para el desempeño eficaz y eficiente del puesto de trabajo, mientras que la formación teórica – práctica y la experiencia marcan el grado de calificación del empleado, informaciones que cuando se van a utilizar para la selección de personal facilitan acudir a las fuentes más adecuadas de reclutamiento y posterior preselección de candidatos; las otras exigencias están marcadas por el entorno social y organizacional en el que se encuentra inmerso, el puesto se refiere en especial a la disponibilidad, condiciones salariales, etc., factores que pueden afectar directamente al grado de adaptación entre, el individuo, el puesto y la organización

### **3.6) Descripción del puesto aplicando el concepto de competencias.-**

“En el momento de redactar las descripciones de puestos se deben relevar las competencias involucradas para esa posición. Para ello se realiza el paso denominado “asignación de competencias y grados a puestos”, en el momento de la descripción de puestos se debe confirmar el nivel o grado requerido de cada competencia.”<sup>7</sup>. Esta información se ampliará más adelante.

A: alto

B: Muy Bueno

C: Bueno

D: Nivel mínimo de la competencia

---

<sup>7</sup> Alles, Martha; Dirección Estratégica de RRHH, ED. Granica; 2006

### **3.7) Reclutamiento de personal:**

El primer paso de la selección es el reclutamiento de candidatos. “El reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización”

Para ser eficaz el reclutamiento debe atraer suficientes cantidad de candidatos que ayuden a contar con varias alternativas para el proceso de selección.

El reclutamiento exige tres fases: personas que la organización requiere, los que el mercado ofrece y las técnicas de reclutamiento por aplicar.

**Fase 1: Investigación Interna.**- Revisión de las necesidades de la organización respecto a sus necesidades de Recursos Humanos, a corto mediano y largo plazo, debe abarcar todas las áreas y niveles de la empresa

**Fase 2: Investigación Externa.**- “Es una investigación del mercado de Recursos Humanos orientada a segmentarlo y diferenciarlo para facilitar su análisis y su consiguiente estudio. En esta clase de investigación sobresalen dos aspectos importantes: la segmentación del mercado de recursos humanos y la localización de las fuentes de reclutamiento.”<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> Pereda M. Santiago y Berrocal B. Francisca Gestión de RRHH por Competencias, Impreso en España

**Fase 3: Proceso de reclutamiento.-** El reclutamiento varía según la organización. Este proceso es responsable de la selección, contratación y promoción de candidatos suficientes que en principio parecen reunir las competencias exigidas por el puesto, de forma que posteriormente, puedan seleccionarse a las personas más idóneas para cubrir las vacantes existentes en la organización.

### **3.7.1) Medios de Reclutamiento**

Existen 2 clases de reclutamiento, el interno y el externo

**Reclutamiento interno:** el reclutamiento interno es cuando se busca candidatos potenciales dentro de la misma organización

**Reclutamiento externo:** el reclutamiento externo es cuando se busca candidatos potenciales que ofrece el mercado laboral.

### **3.7.2) Fuentes de reclutamiento**

- Archivos de candidatos
- Carteles o anuncios
- Contactos con sindicatos
- Contactos con universidades, colegios, etc.
- Anuncios en diarios
- Agencias de reclutamiento
- Internet

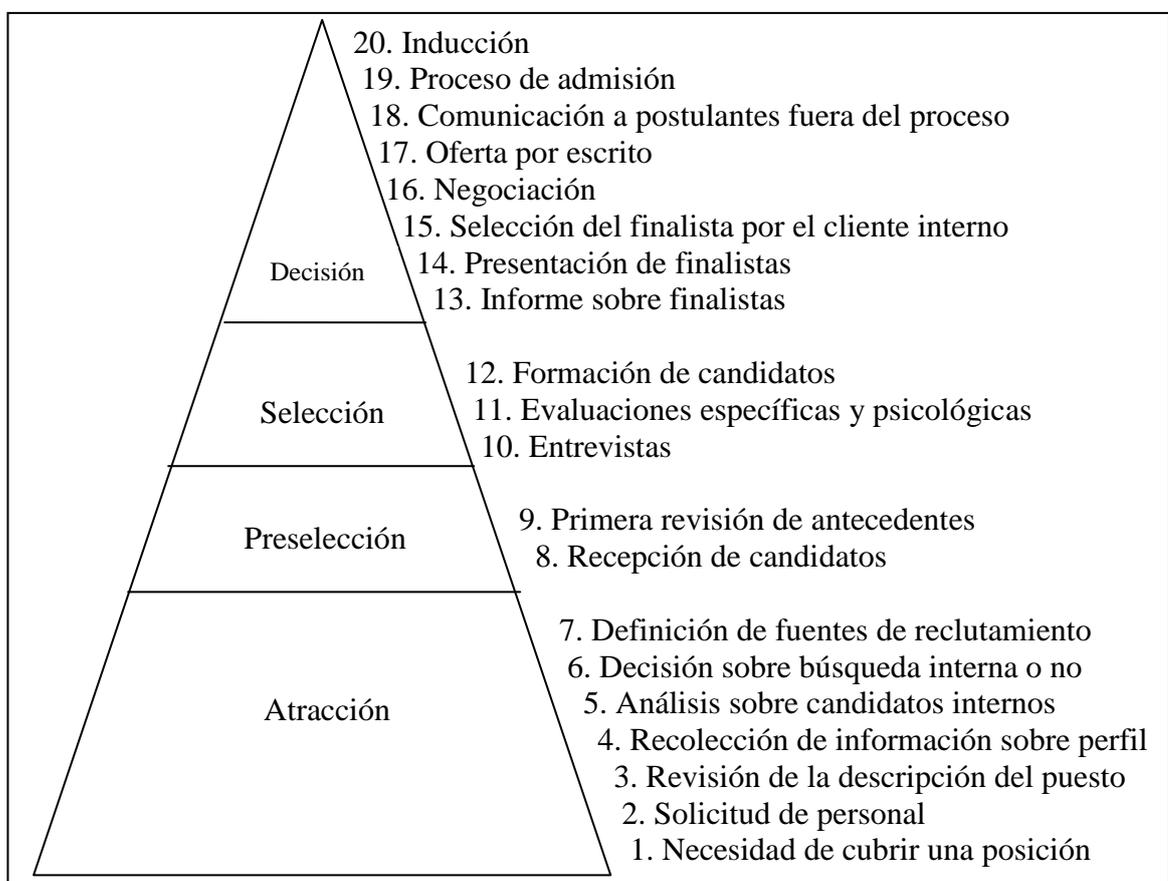
### **3.8) Pasos para un proceso de selección**

1. Necesidad de cubrir una posición
2. Solicitud de personal
3. Revisión de la descripción del puesto
4. Recolectar información sobre el perfil
5. Análisis sobre eventuales candidatos internos
6. Decisión sobre realizar búsqueda interna o no
7. Definición de las fuentes de reclutamiento
8. Recepción de candidatos
9. Primera revisión de antecedentes
10. Entrevista
11. Evaluaciones conocimientos, psicológicas y psicotécnicas
12. Formación de candidaturas
13. Confección de informes sobre candidatos
14. Presentación de finalistas al cliente interno
15. Selección del finalista
16. Negociación
17. Oferta por escrito
18. Comunicación a postulantes fuera del proceso
19. Proceso de admisión
20. Inducción

**3.9) SELECCIÓN DE PERSONAL (Según Alles Martha)** Cada proceso de selección puede requerir pasos diferentes, el selector experimentado sabrá definir la mejor manera de encararlo, sin embargo en todas las posiciones a cubrir debe existir una correcta planificación.

Una adecuada planificación ayuda a que la selección sea exitoso, y con el menor costo posible. Son 20 pasos indispensables que se resumirán en 4 grandes grupos:

- Atracción
- Preselección
- Selección
- Decisión



**Definición del perfil.-** esta etapa incluye la revisión del descriptivo del puesto y una reunión con la persona solicitante para recolectar la mayor cantidad de información necesaria para cubrir la vacante.

En el caso de que no existan descriptivos de puestos, se deberá averiguar lo siguiente:

- Deberes y responsabilidades
- Evaluación y experiencia previa
- Capacidades necesarias para desempeñar el puesto (conocimiento, experiencia y competencias)
- Ubicación en el organigrama, ubicación geográfica
- Horarios, remuneración, viajes, etc.

### **3.9.1) ATRACCIÓN**

**Identificación de las fuentes de reclutamiento.-** se debe identificar si va a realizar reclutamiento interno o externo, y los medios de reclutamiento, anuncios, base de datos, consultoras, etc.

Redacción del anuncio: La redacción del anuncio debe ser simple directa y clara, debe contener:

- Definición de la empresa
- Descripción de la posición (contenidos, responsabilidades)
- Requisitos excluyentes y no excluyentes
- Ofrecimientos (salario, desarrollo de carrera)
- Indicaciones finales (foto, a donde presentarse o enviar el CV)

### **3.9.2) PRESELECCIÓN**

**Instancias de evaluación en la etapa de preselección.**- tiene como propósito eliminar los casos no calificados, es decir, los que no respondan al perfil requerido, se revisan las hojas de vida, se evalúan los conocimientos de los postulantes, se puede tomar una prueba de conocimientos antes de las entrevistas.

### **3.9.3) SELECCIÓN DE PERSONAL**

La Selección de Personal escoge entre los candidatos reclutados el más idóneo para ocupar los puestos existentes en la empresa, tratando de mantener o mejorar la eficiencia y eficacia del personal en la organización.

La selección busca solucionar dos problemas fundamentales:

- Adecuación del hombre al cargo
- Eficiencia del hombre al cargo

#### **3.9.3.1) Objetivos del Sistema de Selección**

- Encontrar al candidato más adecuado para un puesto de trabajo específico
- Obtener el número de suficiente de personas para cubrir las vacantes de la organización
- Predecir el futuro desempeño de la persona en su puesto de trabajo

### **3.9.3.2) Técnicas de selección**

- Entrevistas de selección
- Pruebas de conocimiento
- Pruebas psicológicas
- Nuevas técnicas

**Entrevistas: cuantas y de qué tipo.**- una vez que se han elegido los postulantes, se realiza la verdadera selección, la entrevista es la mejor herramienta para hacerlo.

La entrevista por competencias surge de incorporar en una entrevista preguntas para evaluar las competencias dominantes.

### **Las pruebas: psicológicas, conocimientos**

Dependiendo del cargo a seleccionar se deben escoger el tipo de pruebas a realizar al candidato

### **3.9.3.3) Entrevista de selección**

Es la técnica más utilizada en grandes, medianas y pequeñas empresas, es el factor que más influye en la decisión final respecto de la aceptación o rechazo de un candidato de empleo. La entrevista de selección debe ser conducida con gran habilidad y tacto para que pueda producir los resultados esperados.

La entrevista es en esencia, un sistema de comunicación entre dos o más personas que interactúan, el entrevistador y el entrevistado.

### **Entrevista por competencias**

Una entrevista por competencias es similar a una entrevista tradicional, con un agregado fundamental una serie de preguntas destinadas a explorar de qué manera se presentan en el entrevistado las competencias que requiere la posición a cubrir.

### **Etapas de la entrevista de selección**

1. Preparación: no debe ser improvisada, requiere de preparación para determinar los objetivos, es decir recolectar la mayor cantidad posible de información acerca del candidato
2. Ambiente: debe existir un buen ambiente físico, donde el candidato se sienta cómodo, y un excelente ambiente psicológico, es decir la entrevista debe ser amena y cordial
3. Desarrollo de la entrevista: en esta etapa se obtiene todos los datos que ambos involucrados desean saber.
4. Terminación de la entrevista: debe ser abierta y desarrollarse libremente
5. Evaluación del candidato: el entrevistador debe de inmediato, evaluar al candidato, puesto que se encuentra con la memoria fresca para anotar apuntes importantes.

### **3.9.3.4) Pruebas**

Las pruebas son instrumentos para evaluar con objetividad los conocimientos y habilidades adquiridos mediante el estudio o práctica. Existen también pruebas que se aplica para apreciar su desarrollo mental, sus aptitudes, habilidades, etc.

**Psicológicas.**- son pruebas diseñadas para evaluar características o rasgos psicológicos de los individuos, evalúan: Inteligencia, Aptitudes, Rasgos de Personalidad, Intereses y Motivaciones.

**Conocimientos.**- se utilizan para conocer el nivel de conocimientos de los candidatos sobre un tema específico

**Profesionales.**- determina si el candidato posee las competencias técnicas necesarias para poder desempeñar las funciones exigidas en el trabajo

**Assessment Center.**- “El A.C., es un proceso estandarizado de evaluación de competencias, realizado a partir de la utilización de varias técnicas y evaluadores, y en la que los juicios están basados, en parte, en situaciones de simulación”<sup>9</sup>

*La entrevista con el superior inmediato.*- Generalmente se presenta al superior o director de quien va a depender la persona contratada una terna

---

<sup>9</sup> Pereda M. Santiago y Berrocal B. Francisca Gestión de RRHH por Competencias, Impreso en España

de 3 candidatos finalistas, con el propósito de que se conozcan personalmente y se tome conjuntamente la decisión final sobre el candidato más idóneo a ocupar la vacante. Otro objetivo es asegurarse que el futuro trabajador pueda adaptarse a su nuevo equipo.

*Referencia de los candidatos.-* existen dos tipos de referencias, las personales y las laborales, las referencias se piden para comprobar la veracidad de los datos del currículum vitae.

#### **3.9.4) DECISIÓN**

*Elección del candidato.-* reunidos los involucrados en el proceso de selección, deben tomar la decisión de cuál candidato ocupará la vacante.

Los responsables de la selección antes de tomar la decisión final, deberán responder a las siguientes preguntas:

- El candidato puede desempeñar el puesto? Es decir, posee las competencias y el potencial necesarios.
- El candidato querrá hacer su trabajo? A parte de poseer las competencias debe estar motivado para ponerlas en práctica, habrá que analizar si las motivaciones e intereses del sujeto podrán ser cubiertas por la organización
- El candidato se adaptará a la organización? Los hábitos y la forma de trabajo del candidato deben ser compatibles con la cultura organizacional, para que pueda integrarse fácilmente a la misma. El candidato se adaptará al equipo de trabajo existente? Se debe

analizar cómo serán sus relaciones y actitudes hacia sus superiores, subordinados, compañeros, etc.

*Los trámites de ingreso.-* entre los trámites de ingreso se encuentran los exámenes médicos, y los documentos necesarios para completar la carpeta del contratado.

### **3.9.5) Inducción.-**

La inducción del nuevo empleado es una pieza clave de la relación futura, y debe fijarse una política.

Antes de asignarles sus cargos, las organizaciones deben buscar la manera de integrar a las personas a su contexto, aclimatándolas mediante ceremonias de iniciación, para que de esta manera los candidatos se desprendan de viejos hábitos y prejuicios indeseables en el comportamiento del recién llegado.

Una inducción debe contener como mínimo la siguiente información:

- Misión y Visión de la organización
- Organigrama
- Políticas, normas, beneficios, sistemas
- Costumbres de la compañía, horarios, etc.

### 3.10) Las Competencias

Definición.- características de la personalidad que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo.

Las competencias son:

- Son características fundamentales del hombre
- Se ponen de manifiesto cuando se ejecuta una tarea o se realiza un trabajo.
- Están relacionadas con la ejecución exitosa en una actividad laboral o de otra índole
- Son formas de comportamiento o de pensar.
- Pueden ser generalizables a más de una actividad
- Son unidades de actuación que describen lo que las personas deben saber y poder hacer para desarrollar y mantener un alto nivel de desempeño

Para *Spencer y Spencer* existen 5 tipos de competencias.

Las competencias mentales incluyen pensamiento analítico (procesamiento de información y datos) y pensamiento conceptual (reconocimiento de datos complejos).

Las competencias de conocimiento y habilidad tienden a ser características visibles, se pueden desarrollar con capacitación.

Las competencias de concepto de sí mismo, características y motivación están escondidas a dentro de la personalidad, y son más difíciles de evaluar y desarrollar.

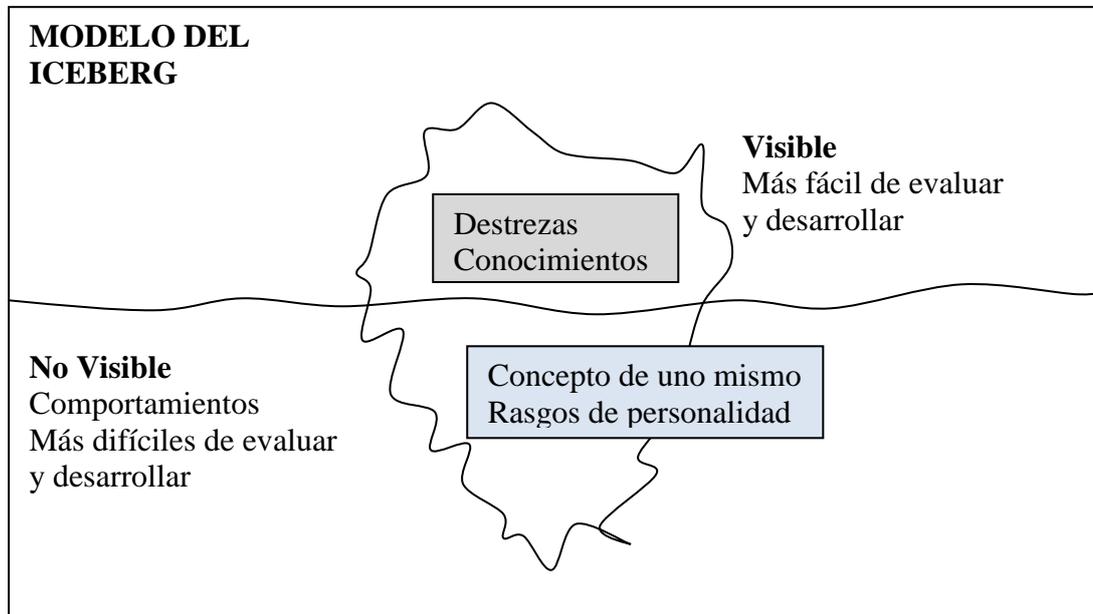


Fig. tomada ALLES, Martha, Selección por Competencias pág. 149

### 3.10.1) Tipos de competencias

**3.10.1.1) Competencias generales o cardinales.-** estas competencias pueden ser comunes a puestos muy distintos y, por tanto, algunos de sus comportamientos asociados son transferibles de unos puestos a otros, razón que las hacen especialmente importantes a la hora de valorar el potencial de los candidatos y pronosticar en base a ellas, su posible desarrollo profesional dentro de la organización.

Ejemplo de competencias genéricas serían, Iniciativa, Colaboración, Flexibilidad, etc. Estas competencias, fundamentalmente, se adquieren a

través de la experiencia, si bien se pueden potenciar o desarrollar con la realización de acciones formativas específicas.

**3.10.1.2) Competencias específicas o técnicas.-** son las competencias que están implicadas en la correcta ejecución de las funciones tareas de un puesto de trabajo concreto, exigen la puesta en práctica de conocimientos y habilidades técnicas y, por tanto, sus comportamientos asociados están directamente referidos al área técnica y/o funcional donde se desempeña el trabajo. Por ejemplo, mecanografiar, soldar, conducir, etc.

Por ello estas competencias a diferencia de las genéricas son más difícilmente – transferibles a otros puestos que no pertenezcan a la misma área técnica y/o funcional, estas son específicas de cada puesto.

Es preciso no olvidar que, actualmente los puestos de trabajo cambian rápidamente y no permanecen estables durante mucho tiempo; razón por lo cual, en la elaboración del perfil de exigencias además de determinar las competencias necesarias para el correcto desempeño del trabajo, en el momento presente, habrá de tener en cuenta los cambios que se prevé que a corto, medio y largo plazo vaya a producirse, ya que modifican dicho perfil de exigencias.

**3.10.2) Desarrollo de las competencias.-** El objetivo de la dirección de RRHH es conseguir que la organización disponga, en todo momento, de las competencias que necesita en el nivel adecuado y en momento y lugar

oportunos. Para ello será necesario adquirir, desarrollar, activar y/o inhibir las competencias que se precisan en cada momento.

La formación de las competencias tiene su utilidad en los cuatro aspectos señalados:

**Adquisición.-** La formación permite conseguir que los empleados adquieran competencias de las que carecen.

**Desarrollo.-** Cuando los empleados disponen de las competencias que necesitan para su trabajo, pero a un nivel inferior al que éste exige, la formación permite que consigan el nivel de competencias necesario para desempeñarlo con eficacia, eficiencia y seguridad.

**Activación.-** La formación, cuando está bien diseñada, tiene un importante efecto motivador sobre los empleados.

**Inhibición.-** En muchas ocasiones, competencias que han sido útiles para la empresa, a causa de un cambio en los objetivos, la cultura o los valores de la misma no solo dejan de ser necesarias, sino que, incluso pueden dificultar la eficacia, eficiencias y/o seguridad empresarial. La formación en este caso, puede ayudar a inhibir estas competencias.

Los objetivos de formación se pueden referir a los distintos componentes de las competencias:

Los conocimientos que son necesarios para llevar a cabo el trabajo (Saber) en general, cuando los programas de formación se refieren sólo a este componente de las competencias se suele hablar de Instrucción.

(Saber Hacer).- Esto es, la formación se refiere a cómo aplicar los conocimientos a la solución de problemas prácticos concretos.

Cuando la formación se dirige al cambio de actitudes (Saber Estar), se suele hablar de Adoctrinamiento

La formación también se debe dirigir a los aspectos motivacionales (Querer Hacer) de las competencias.

Las competencias en los descriptivos de puestos se indican con su nombre y grado o nivel

EJEMPLO DE UNA COMPETENCIA Y SUS NIVELES	
	INICIATIVA: Es la predisposición para actuar proactivamente y a pensar no solo en lo que hay que hacer en el futuro. Busca nuevas oportunidades a soluciones o problemas
A	Capacidad para anticiparse a las situaciones con una visión a largo plazo, actúa crear oportunidades o evitar problemas
B	Capacidad para adelantarse y prepararse para que puedan ocurrir en el corto plazo, crear oportunidades o minimizar problemas potenciales
C	Capacidad para tomar decisiones en momentos de crisis. Tratando de anticiparse a las situaciones que puedan surgir
D	Capacidad para abordar oportunidades o problemas del momento, reconocer las oportunidades que se presentan.

Nota:  
En este rango, el Grado D, no indica ausencia de la Competencia, sino que está desarrollada en el nivel mínimo.

*Fig. Alles, Martha; Gestión por competencias El Diccionario, pág. 176*

### 3.11) Entrevista de Incidentes Críticos BEI

Consiste en identificar incidentes o experiencias que son de mucha relevancia o importancia para una actividad.

Es una forma de entrevista estructurada flexible, pero que también puede ser subjetiva en determinado momento. Para ello, analizar los comportamientos o cualidades que estuvieron presentes en incidentes favorables o desfavorables es de ayuda.

Para Matha Alles, no es otra cosa que una entrevista dirigida o estructurada cuyo objetivo es evaluar competencias. Sin duda, es a través de una entrevista dirigida que se pueden mezclar los diferentes tipos de preguntas

La entrevista BEI o por Incidentes Críticos está conformada por 5 pasos:

1. Introducción y exploración, experiencia y formación de la persona
2. Responsabilidades en su actual trabajo
3. Eventos conductuales en los que el entrevistado debe describirse en detalle: situaciones importantes de su trabajo, puntos sobresalientes, y puntos de actuación deficiente (Preguntas sobre incidentes críticos sobresalientes positivos y negativos, Preguntas focalizadas en las competencias clave)
4. Necesidades del candidato respecto al trabajo
5. Conclusiones y resumen de la entrevista

La entrevista BEI, no es muy utilizada en los procesos de selección; sin embargo, podría sugerirse como una evaluación adecuada para niveles gerenciales.

### **3.11.1) Planificación de una BEI.-**

- Para planificar una BEI se deberá conocer los siguientes aspectos:
- Nombre y definición de cada competencia
- La definición de cada grado o nivel y cuál es el requerido para la posición a evaluar
- Los comportamientos asociados
- Si no se desea evaluar la totalidad de las competencias, se deberá establecer las dominantes.

### **Antes de la BEI**

- Infórmese acerca de la persona a entrevistar
- Prevea un lugar adecuado
- Analice la posibilidad de grabar o tomar notas de la entrevista
- Planee preguntas específicas para todas las competencias a evaluar
- Planee preguntas específicas sobre motivación teniendo en cuenta la circunstancias por las cuales se realiza (selección, planes de sucesión, fusiones de empresa, etc.)
- Conocer a fondo la planificación

### **3.12) Panel de Expertos**

Un panel de expertos es una reunión de un grupo de especialistas dedicada a la puesta en común y actualización de un tema concreto. Los miembros del panel, que suelen recibir el nombre de «panelistas», exponen su opinión y

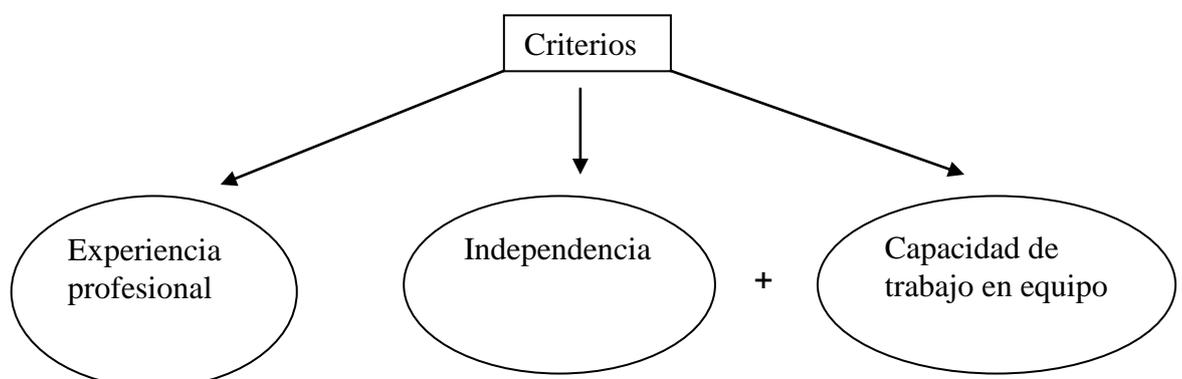
punto de vista sobre la cuestión, para emitir un juicio colectivo y consensuado sobre un tema.

Algunas veces, en la reunión de un panel se admite, como observadores, a personas ajenas al panel; este público puede realizar preguntas para aclarar el contenido o la posición de algún miembro del panel. El panel tiene el sentido de una consulta a los expertos mundiales en un tema.

### 3.12.1) Formato básico de un panel

Generalmente, un panel suele tener de cuatro a seis miembros; en todo caso, siete es el número máximo aceptable para un panel de expertos para que la reunión sea operativa. La duración estimada es de una o dos horas, con 10 ó 15 minutos dedicados a la presentación de cada panelista. Después de las presentaciones, un secretario resume las diferentes ponencias en pocos minutos.

### 3.12.2) Criterios claves para el funcionamiento del panel de expertos



### ¿Cómo funciona el panel de expertos?

No existe un método de trabajo único, el panel de expertos es libre de organizarse como estime conveniente. Su labor puede centrarse en la lectura de la documentación y en la celebración de reuniones de trabajo.

En la primera reunión el panel de expertos tiene como objetivo que estos entiendan perfectamente su papel en el grupo, también se debe discutir y aprobar el método que se empleará.

La organización del panel y la función de cada uno de sus miembros

El método de obtención de datos, la definición de trabajos que se llevará a cabo

El calendario de las próximas reuniones

En las próximas reuniones se tratará:

Los trabajos realizados desde la reunión anterior

Los problemas con los que se hayan tropezado

El estado en que se encuentra la redacción de los documentos

### 3.12.3) Participantes

Un **moderador** que se encarga de dirigir el panel para que todo salga a la perfección, juega un papel esencial, es el encargado de dirigir los trabajos, proponer la metodología, integrar resultados, impulsar la participación, facilitar el debate y amenizar el ambiente.

Un **secretario** o relator, responsable de anotar todos los aportes hechos en el panel y que se encarga de realizar al final del panel un resumen de todo lo expuesto.

Los **expertos**, son de cuatro a seis especialistas en el tema, que desean participar como consultores de un determinado organismo.

#### **3.12.4) Preparación del panel**

1. El equipo o persona que necesita consultar sobre un tema, define el asunto a tratar, selecciona a los participantes del panel y al moderador.
2. Convoca una reunión con los expertos y el moderador para explicarles la temática a desarrollar, para que los expertos puedan preparar su presentación. En esta reunión también se puede aclarar dudas sobre el panel y el material necesario: láminas, recortes de periódicos, afiches, etc.

#### **3.12.5) Desarrollo del panel**

1. El moderador inicia el panel, presentando a los miembros y formula la primera pregunta sobre el tema a desarrollar.
2. Los miembros del panel hacen sus presentaciones.
3. El moderador hace nuevas preguntas que puedan ayudar a tocar puntos que aún no se han mencionado y puede dar paso a las preguntas del auditorio para los integrantes del panel.
4. Al finalizar el tiempo de exposiciones, el moderador pide a los panelistas que resuman sus ideas.
5. El moderador presenta las conclusiones finales.

## **CAPITULO IV**

### **MARCO METODOLÓGICO**

#### **4.1) SISTEMA DE SELECCIÓN POR COMPETENCIAS MODELO PROPUESTO**

En este capítulo se describe el modelo de sistema de selección por competencias propuesto para Gourmet Food Service GFS S.A.

Para este trabajo se tomara los cargos administrativos de la empresa que son los siguientes:

1. Director Administrativo Financiero y Asesor de RRHH
2. Gerente Administrativo Financiero
3. Contador
4. Jefe de RRHH
5. Asistente Contable
6. Asistente de Facturación y Cobranzas
7. Asistente de RRHH
8. Auxiliar Contable Inventarios
9. Auxiliar Contable Anexos
10. Mensajero

**4.1.1) Planificación.-** se contará con la ayuda de un Panel de Expertos, los que escogerán las competencias de la empresa.

Este panel estará conformado por las siguientes personas:

1. Director Administrativo Financiero y Asesor de RRHH
2. Jefe de RRHH
3. Jefe de Planta
4. Asistente de RRHH

**4.1.2) Pasos del panel de expertos.-** El panel de expertos elaboró el diccionario de competencias para la empresa de la siguiente manera:

- Se realizó una reunión previa en donde se acordó el cronograma de reuniones para elaborar el diccionario
- En la primera reunión se realizó una introducción de las competencias, su definición, importancia y utilización.
- En la segunda reunión se definió las competencias generales de la empresa de acuerdo a los valores.
- En la tercera, cuarta y quinta reunión se fueron escogiendo las competencias de cada uno de los 10 puestos administrativos que hemos tomado como ejemplo para este proyecto
- Se trabajó con el Diccionario de la autora Martha Alles, y con los Descriptivos de Cargos actuales de la empresa.

Dicho todo esto, se elaboró el Diccionario de Competencias de Gourmet Food Service GFS S.A. *VER FORMATO ANEXO No. 2*

**4.1.3) Descriptivos de Cargos.-** Una vez que se elaboró el diccionario de competencias de Gourmet Food Service S.A., se procede a elaborar los descriptivos de cargos por competencias.

Para elaborar los descriptivos de cargos propuestos se trabajó con un formato de autoría de Jaime Moreno, en donde se detallan las actividades esenciales y se califican con escalas de dificultad, importancia y frecuencia.

*VER FORMATO ANEXO No. 3*

Conocer la misión, las actividades esenciales, la formación académica, la experiencia y las competencias mínimas del puesto es un insumo de vital importancia para el proceso de selección de personal.

Las competencias se encuentran valoradas de la siguiente manera:

A: Muy Alta

B: Alta

C: Mediana

D: Baja

Descriptivo De Cargos *VER FORMATO ANEXO No. 4*

## 4.2) MANUAL DE SELECCIÓN POR COMPETENCIAS PARA GOURMET FOOD SERVICE GFS S.A.

2010	 ALIMSERV <i>Gourmet food service</i>	RRHH
	MANUAL DE SELECCIÓN POR COMPETENCIAS	

Este es el manual para el proceso de Selección por competencias, en donde se pondrá en práctica los conocimientos adquiridos en los capítulos anteriores, y servirá para reclutar y seleccionar el personal de la empresa

**Misión:** Establecer el procedimiento, los instrumentos y mecanismos que permitan al Departamento de RRHH escoger a la persona más idónea entre los candidatos para ocupar un puesto en función de los requerimientos de la descripción y perfil de los puestos y competencias específicas de los candidatos.

### 4.2.1) Objetivos del Proceso de Selección

- Reclutar, incorporar y seleccionar al candidato más idóneo para cubrir una vacante determinada.
- Servir de guía para facilitar el proceso de selección a los responsables del departamento de Recursos Humanos

- Alimentar al subsistema de Capacitación con información para que puedan desarrollar en los empleados las competencias idóneas para lograr un excelente desempeño en su trabajo.

#### **4.2.2) Alcance**

Este Manual está elaborado para que sirva de referencia para todos los cargos en la empresa, sean estos Administrativos o de Producción.

#### **4.2.3) Responsables**

Los principales responsables del proceso de selección serán:

- Jefe de Recursos Humanos
- Asistente de Recursos Humanos

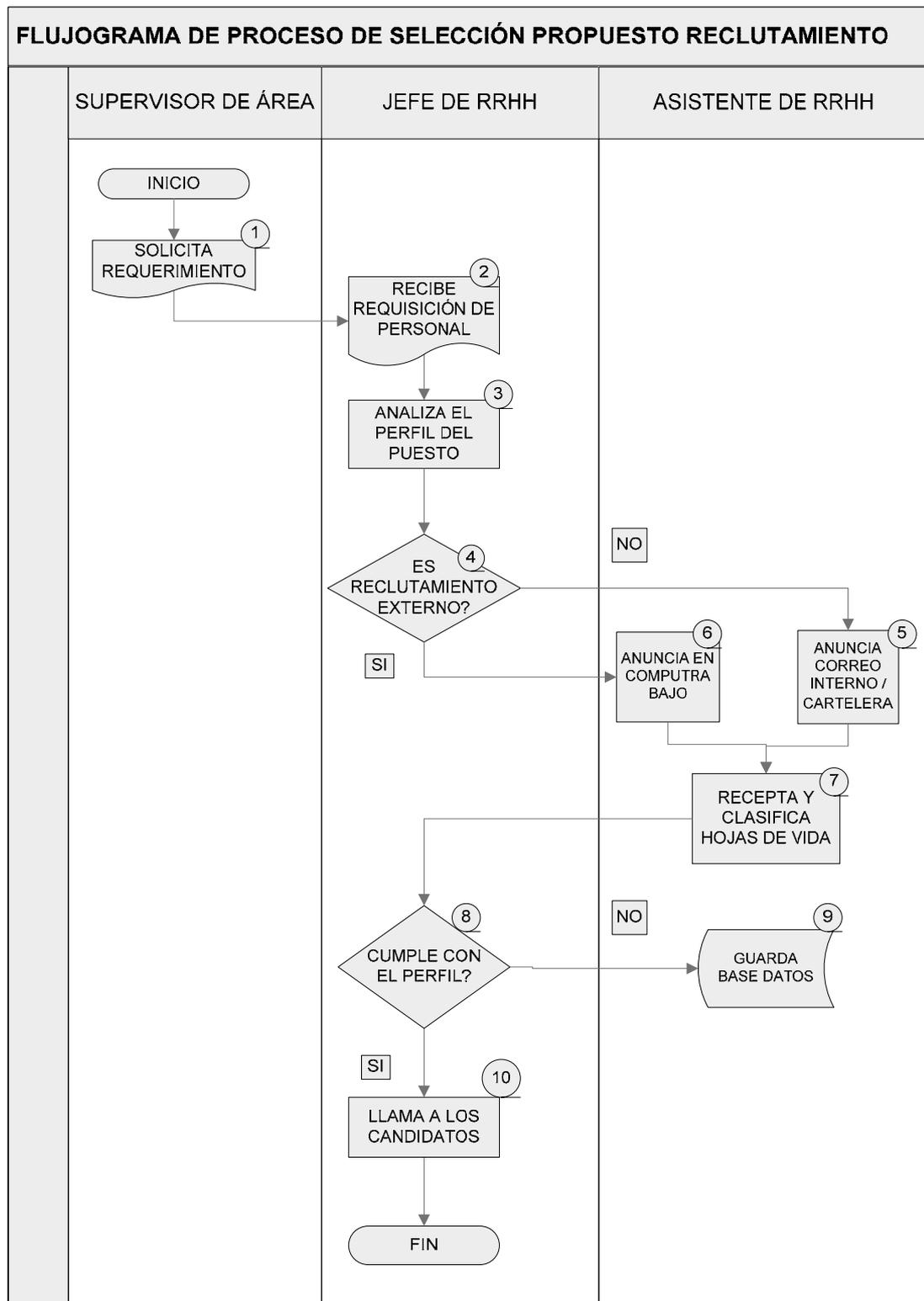
#### **4.2.4) Políticas**

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.

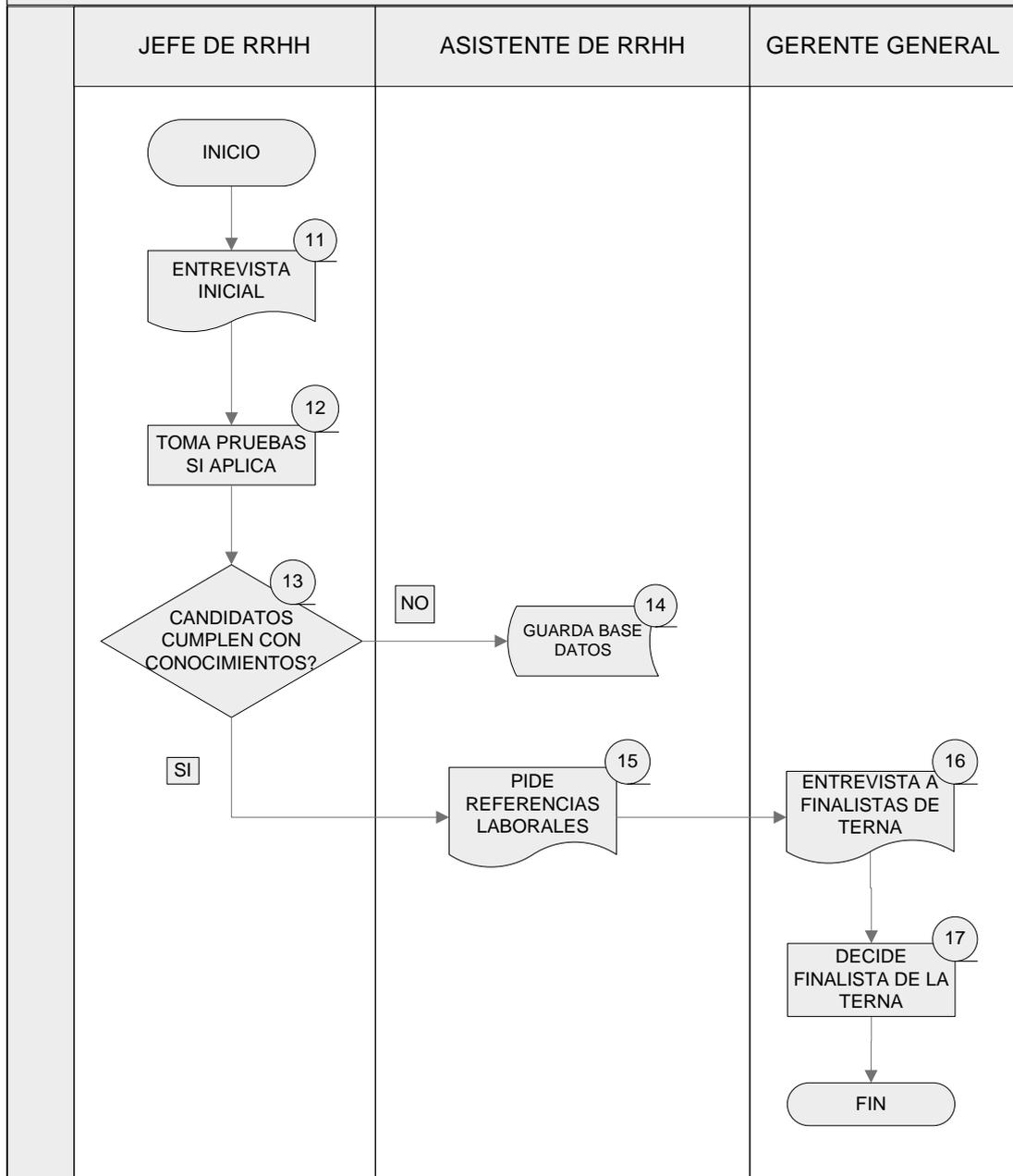
- No se discriminará a los candidatos en razón de edad, género, aspecto físico, étnico, religión, condición socioeconómica, estado civil, etc.
- Todo proceso de selección debe ser solicitado al área administrativa de la empresa, la cual debe ser firmada por el responsable del área solicitante.

- En todo proceso de selección se dará prioridad al reclutamiento interno.
- 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 Departamento de RRHH.

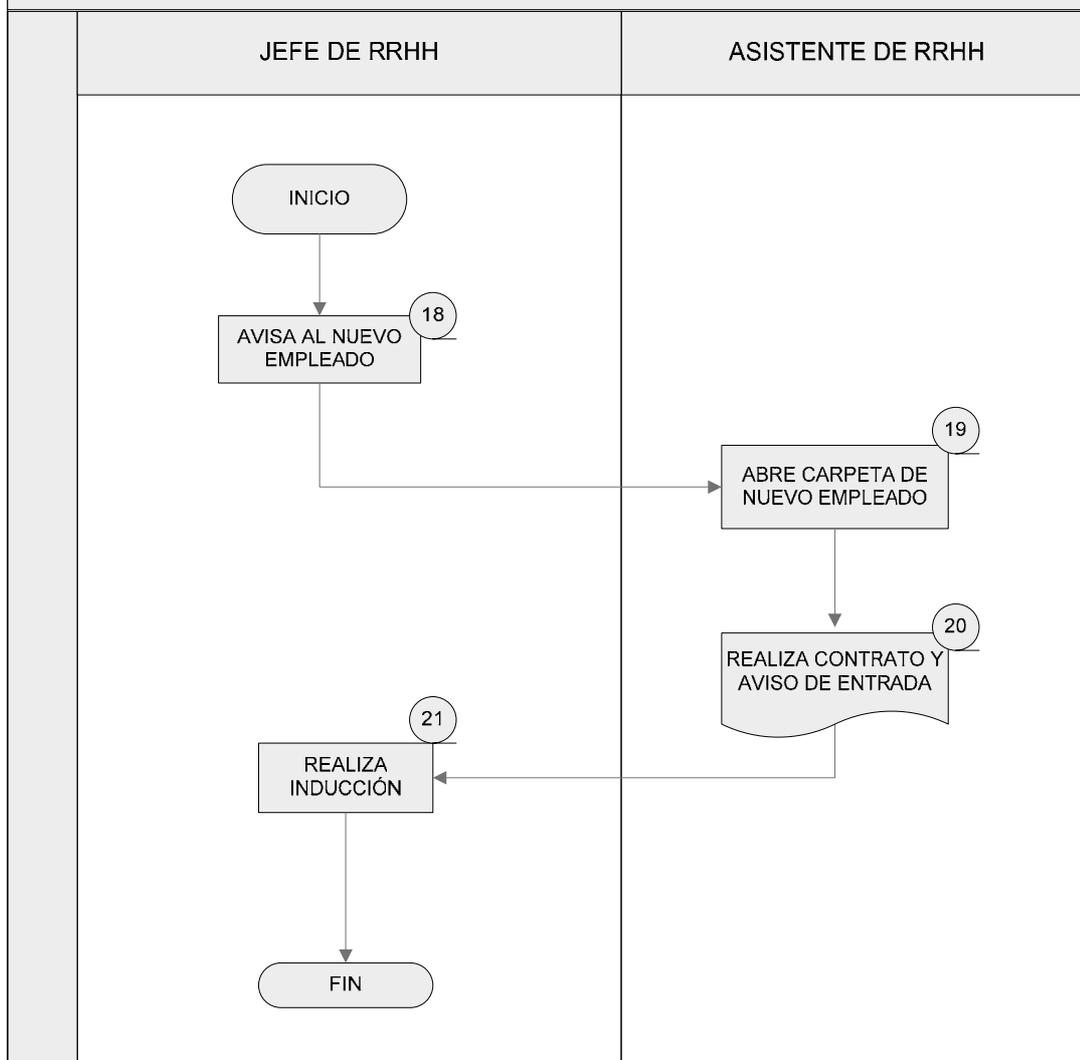
### 4.3) Flujograma de Selección Propuesto



## FLUJOGRAMA DE PROCESO DE SELECCIÓN PROPUESTO SELECCIÓN



## FLUJOGRAMA DE PROCESO DE SELECCIÓN PROPUESTO CONTRATACIÓN



## Matriz de Documentos

<b>Matriz de documentos y Responsables</b>			
<b>No.</b>	<b>Paso</b>	<b>Persona Responsable</b>	<b>Anexo</b>
1	Solicita Requerimiento	Supervisor de área solicitante	<b>A5:</b> Solicitud de Personal
2	Recibe Requisición de Personal	Jefe de RRHH	<b>A5:</b> Solicitud de Personal
3	Analiza el perfil del cargo	Jefe de RRHH	<b>D4:</b> Descriptivo de cargos
11	Entrevista Inicial Registro de entrevista	Jefe de RRHH	<b>D6:</b> Entrevista BEI <b>D7:</b> Formulario de registro
13	Cumplen con conocimientos	Jefe de RRHH	<b>D8:</b> Formato de Comparación candidatos
16	Pide referencias laborales	Asistente de RRHH	<b>D9:</b> Formato Referencias Laborales
16	Entrevista Final	Gerente General	<b>D10:</b> Formato de Entrevista Gerencia
17	Decide Finalista	Jefe de RRHH y Gerente General	<b>D8:</b> Formato de Comparación candidatos

#### **4.4) Fases del Manual de Selección**

**Paso 1.** El Supervisor de área solicita a RRHH se inicie con el proceso de selección. Para proceder con una selección de personal, se deberá enviar al Departamento de RRHH una Requisición de Personal junto con el perfil de cargo buscado. *VER FORMATO ANEXO No. 5*

**Paso 2.** El Responsable de RRHH receipta la Requisición de Personal y da inicio al proceso.

**Paso 3.** El Responsable de RRHH analiza el Descriptivo del cargo para definir el tipo de candidato a buscar

**Paso 4.** El Responsable de RRHH junto con el Director Administrativo Financiero y Asesor de RRHH deciden si se realiza reclutamiento interno o externo

**Paso 5.** Si el Reclutamiento es interno se realizará de la siguiente manera:

***Personal administrativo.***- se difundirá la comunicación de la vacante a través del correo electrónico interno, para que los posibles postulantes se acerquen al departamento de RRHH, si el empleado cumple con los requisitos del perfil el empleado será tomado en cuenta.

**Personal operativo.**- se difundirá la comunicación de la vacante a los Supervisores de área para que indiquen a cada uno de sus Ayudantes y Auxiliares, además se colocará en las carteleras los respectivos anuncios.

**Paso 6.** Si el Reclutamiento es externo se realizará de la siguiente manera:

El reclutamiento se realizará a través del internet, en este caso la publicación se realizará en la página Web con la que se tiene contrato.

**Paso 7.** Una vez que se han receptado todas las hojas de vida se preseleccionarán a los candidatos que cumplan con los requisitos, y al resto de hojas de vida no seleccionadas se las ubicara según su perfil en la base de datos de la empresa.

**Banco de elegibles:** está conformado por una base física y otra en Excel.

La base de datos física está a cargo de la Asistente de RRHH y cuenta con carpetas con cada uno de los cargos y sus hojas de vida, la misma se actualiza cada 6 meses.

La base de datos en Excel está a cargo de los Responsables de RRHH y cuenta con los datos principales de la hoja de vida y se actualiza cada año.

**Paso 8.** Con las hojas de vida seleccionadas el Asistente de RRHH entrega al responsable de RRHH para que valide los candidatos que cumplen con el perfil.

**Paso 9.** Las hojas de vida no seleccionadas se guardan en la base de datos, tanto en la base física como en la electrónica.

**Paso 10.** Se llaman a los candidatos para la entrevista.

**Paso 11.** Se realiza la entrevista inicial, que será la entrevista por competencias, la misma que durará alrededor de (1) una hora, y que busca:

- Si el candidato cumple con los requisitos exigidos por el puesto
- Si el candidato quiere formar parte de la organización

El responsable de RRHH contará con un formulario para evaluar a los candidatos *VER FORMATO ANEXO No. 6*

Además contará con otro formulario para registrar la entrevista *VER FORMATO ANEXO No. 7.*

En el Anexo 7 (Formulario de Registro de Entrevista de Incidentes Críticos) se encuentra una tabla con las competencias y sus respectivos grados, donde se colocará la letra que refleja como el candidato se presentó ante la competencia que se requiere según los siguientes parámetros: A = Muy Competente (10-9 puntos), B = Competente (8-7 puntos), C = Medianamente competente (6-5), D = Requiere desarrollar (4-0); registrando el total en la misma.

**Paso 12.** Si los candidatos deciden continuar con el proceso se tomarán las pruebas de conocimiento en el caso que aplique.

A continuación se encontrará los cargos con el tipo de prueba a aplicar

<b>No.</b>	<b>CARGOS</b>	<b>PRUEBA A APLICAR</b>
1	Director Administrativo Financiero	No aplica
2	Gerente Administrativo Financiero	No aplica
3	Contador	No aplica
4	Jefe de RRHH	No aplica
5	Asistente Contable	Prueba Conocimiento
6	Asistente de Facturación y Cobranzas	Prueba Conocimiento
7	Asistente de RRHH	Prueba Conocimiento
8	Auxiliar Contable Inventarios	Prueba Conocimiento
9	Auxiliar Contable Anexos	Prueba Conocimiento
10	Mensajero	No aplica

**Paso 13.** El responsable de RRHH, junto con el Director Administrativo Financiero y el Supervisor de área analizarán el resultado de las entrevistas y las pruebas de conocimiento, y se escogerá una terna. *VER FORMATO ANEXO No. 8*

En el formato se compara a los candidatos y se adjunta la siguiente matriz con los siguientes factores a calificar. A continuación un ejemplo.

## PROCESO DE SELECCIÓN INTERNO

FACTOR	PUNTUACIÓN
Educación	15
Antigüedad	15
Experiencia	20
Prueba Técnica	20
Entrevista BEI	30
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>

## PROCESO DE SELECCIÓN EXTERNO

FACTOR	PUNTUACIÓN
Educación	20
Experiencia	30
Prueba Técnica	20
Entrevista BEI	30
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>

**Paso 14.** Los candidatos que no pasaron la prueba de conocimientos o su entrevista no fue buena se guardarán sus hojas de vida en la base de datos.

**Paso 15.** De la terna seleccionada la Asistente de RRHH pedirá las referencias laborales, para adjuntar a los resultados anteriormente mencionados y entregar esta información al Gerente General. *VER FORMATO No. 9*

**Paso 16.** Se realizará la entrevista final con el Gerente General. *VER FORMATO ANEXO NO. 10*

**Paso 17.** Se reúnen el Gerente General y el responsable de RRHH y se toma la decisión del nuevo empleado. *VER FORMATO ANEXO No. 8*

**Paso 18.** Se comunica a los candidatos no favorecidos que no fueron seleccionados, así como al candidato seleccionado y se realiza la contratación del mismo.

**Paso 19.** Se abre una carpeta con los documentos del nuevo empleado, la misma que será de estricto uso de RRHH.

**Paso 20.** Se realiza el contrato y el aviso de entrada.

**Paso 21.** Se realiza la presentación formal del nuevo empleado a la empresa y la respectiva inducción del puesto de trabajo.

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **CONCLUSIONES**

1. El alto índice de rotación en la empresa Gourmet Food Services S.A., que alcanza el 72% anual nos indica que uno de los motivos de salida de los empleados es por la falta de un adecuado proceso de selección que identifique las competencias que deben tener los nuevos colaboradores para que alcancen un rendimiento superior. Existen otros factores como falta de capacitación, bajos salarios, clima laboral tenso, etc., los mismos que deberán ser tratados por RRHH y la alta Gerencia detenidamente.
2. Se realizó al personal administrativo una encuesta de satisfacción del proceso de selección actual, la misma que reflejó que el 67% no conoce de la existencia de un proceso de selección, y por otro lado el 60% dijo que la selección actual ya no se ajusta a las necesidades de la empresa.
3. Al no implementar un nuevo sistema de Administración de Personal, se tendrá como resultado la falta de un sistema que se ajuste a las características organizacionales y que contenga además normas, herramientas y procedimientos que faciliten el eficaz manejo del sistema por parte de quien dirija la unidad de Recursos Humanos dentro de la empresa.

4. La empresa no cuenta con un sistema de Reclutamiento y Selección confiable, ya que utiliza la entrevista tradicional para seleccionar a su personal, y más aún esta entrevista no es estructurada.
5. El departamento de recursos humanos no cuenta con personal calificado para llevar a cabo procesos de selección.
6. Uno de los aportes fundamentales que brinda el enfoque de competencias es el de enfatizar el desarrollo de los individuos. Según este criterio, se concluye que es un requisito indispensable evaluar las competencias claves de los candidatos en el proceso de selección, y apoyar el desarrollo de aquellas competencias que pueden modificarse en las personas que ya trabajan en la organización.
7. Con la elaboración del Diccionario de Competencias se pudo elaborar los Descriptivos de Cargos por Competencias, esta información a parte de servir para el proceso de reclutamiento y selección, aportará información para los otros subsistemas.
8. La implementación de un nuevo sistema por competencias debe contar con el apoyo decisivo del nivel directivo y el convencimiento de que su adecuada aplicación favorecerá el desarrollo de los procesos y la consecución de sus objetivos estratégicos

9. El Descriptivo de cargos es el punto de partida para la Gestión por competencias, si no se cuenta con los descriptivos de los puestos no se puede aplicar de manera práctica ninguno de los otros procesos de la Gestión por Competencias.
  
10. Los beneficios derivados de este sistema no son únicamente cualitativos e intangibles por el hecho mismo de contemplar el componente humano, sino también cuantitativos y económicos. En el caso de Gourmet Food Service S.A., el costo anual de su selección asciende a 13.119,00 y a 182,21 mensuales, costo muy elevado teniendo en cuenta que es una empresa pequeña, y el principal motivo es por un incorrecto proceso de selección.

## RECOMENDACIONES

1. Es necesario recomendar que se aplique el manual de reclutamiento y selección de personal propuesto para que puedan reclutar, seleccionar e incorporar personal idóneo para la empresa, los mismos que se encuentren motivados por su rendimiento.
2. Se recomienda aplicar un nuevo proceso de selección y estructurar canales de comunicación que estén acordes con las verdaderas necesidades de la empresa para que todos los empleados independientemente de su nivel jerárquico conozcan utilicen y obtengan el máximo provecho de los procedimientos de mejora que lleva a cabo, en este caso el de Selección por Competencias propuesto.
3. Es muy importante que la empresa cuente con diversas herramientas actualizadas, como programas informáticos que puedan adaptarse a las necesidades del sistema, pues su utilización permitirá procesar mejor la información y ofrecer datos para tomar decisiones acertadas.
4. Se recomienda aplicar la entrevista de eventos conductuales BEI, y que la organización capacite a la persona responsable de realizar dicha entrevista para los diferentes cargos de la empresa.

5. Se recomienda contratar personal preparado y calificado para trabajar en RRHH, con la formación y experiencia necesaria para desempeñarse con éxito en el puesto y en el manejo de todos los subsistemas de RRHH.
6. Se recomienda aplicar este proyecto para reclutar y seleccionar al personal, para identificar las competencias necesarias para desempeñarse con éxito en el puesto y seguir el enfoque de competencias con la evaluación de desempeño de los empleados.
7. Se recomienda que las competencias no se vean como una moda u otra propuesta, y más bien que sirvan de guía para la Capacitación del personal, y se desarrollen las competencias de las personas que ya trabajan en la empresa.
8. Se recomienda que el nivel directivo se encuentre comprometido con los cambios en la empresa al implementar las competencias. Los responsables del proceso de reclutamiento y selección de personal deben aprovechar la predisposición de la alta gerencia en cuanto a los cambios que se realicen en dicho proceso.
9. Se recomienda utilizar los Descriptivos de Cargos por Competencias elaborados para este trabajo, puesto que con una plena definición de las competencias requeridas para los colaboradores de la empresa se

puede reubicar o transferir al personal, a fin de maximizar su aporte a la organización.

10. Finalmente, se recomienda aplicar esta nueva propuesta de reclutamiento y selección para reducir costos de selección y salidas de personal, y disminuir el porcentaje de rotación de personal.

## **GLOSARIO**

**Cargo:** función que cumple una persona dentro de una organización

**Competencias:** conjunto de conocimientos, habilidades y comportamientos que forman la base de todos los procesos modernos de recursos humanos.

**Capacitación:** Actividades enfocadas a enseñar a los empleados cómo desempeñar su puesto de trabajo.

**Cultura de la organización:** Conjunto de las características que identifican a la empresa, incluyendo su personal, objetivos, tecnología, dimensiones, promedio de edad, políticas y prácticas, logros y fracasos, etcétera.

**Empleado capacitable:** Persona que demuestra el potencial para adquirir los conocimientos, habilidades y destrezas para desempeñar determinado puesto.

**Retroalimentación:** El regreso al punto de origen de la información evaluativa o correctiva sobre una acción o proceso. Información generada como resultado de una acción o programa, que ayuda a determinar el mérito, el éxito o el fracaso de esa acción.

**Ubicación:** Proceso de instalar a un empleado en un nuevo puesto, o en un puesto diferente.

**Entrevista:** es el instrumento por excelencia de selección de personal ya que aporta una gran riqueza de información que no puede ser aportada por otro medio. Requiere gran experiencia del entrevistador.

**Fuentes de reclutamiento:** de los que se vale una organización para atraer candidatos adecuados a sus necesidades

**Perfil personal:** conjunto de cualidades, rasgos o características que definen a una persona.

**Perfil profesional:** conjunto de competencias definidas en relación con una actividad profesional. Entre estas competencias se encuentran los saberes, las técnicas, aptitudes y actitudes sociales.

**Políticas:** principios que sirven de guía y dirigen los esfuerzos de una organización para alcanzar sus objetivos

**Procedimientos:** planes que establecen un método para manejar las actividades futuras. Son series cronológicas de acciones requeridas, guías para la acción, que detallan la forma exacta en que se deben realizar ciertas actividades.

**Proceso:** conjunto de acciones interaccionadas e interdependientes que conforman una función e involucra diferentes actividades tendientes a la

consecución de un fin a través del uso óptimo de recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos.

**Pruebas:** cualquier medida de rendimiento u otra información escrita utilizada para tomar una decisión laboral.

**Puesto:** conjunto de tareas ejecutadas por una sola persona. “El trabajo total asignado a un trabajador individual, constituido por un conjunto específico de deberes y responsabilidades

**Reclutamiento:** proceso a través del cual se establece una estrategia encaminada a conseguir la mayor muestra de candidatos posibles que reúnan las competencias exigidas por el puesto a cubrir

**Selección de personal:** proceso a través del cual se elige, de entre todos los candidatos reclutados, el más adecuado para ocupar el puesto vacante.

## BIBLIOGRAFÍA

- ARIAS G., Fernando (1997). "Administración de Recursos Humanos". México: Editorial Trillas.
- CHIAVENATO, Idalberto (2000). "Administración de Recursos Humanos" (Segunda. Edición). México: Editorial McGraw Hill.
- CHRUNDEN, H. Y SHERMAN, A. (1985). "Administración de Personal". México: Editorial Continental S.A.
- RECIO, F. E. (1986). "La Planificación de Recursos Humanos en la Empresa". Barcelona España: Editorial Hispanoeuropea S.A.
- YODER, D. (1981). "Manejo de Personal y Reclutamiento Industrial". México: Editorial Continental S.A.
- VILLEGAS, J. (1997). "Administración de Personal". Caracas: Ediciones Vegas.
- WHERTER Y DAVIS (1991). "Administración de Personal y Recursos Humanos" (3ra. Edición). México: Editorial McGraw Hill.
- HENEMAN, Gerbert; SCHWAB, Donald; PYER, Leed (1985). "Administración de los Recursos Humanos y Personal" Editorial McGraw Hill
- ALLES, Martha; Dirección Estratégica de RRHH; Ed. Granica (2006)
- ALLES, Martha, Diccionario Estratégica de RRHH Gestión por Competencias Diccionario; ed. Granica (2002)
- ALLES, Martha; Selección por Competencias; Ed. Granica (2006)
- PEREDA, Santiago; BERROCAL, Francisca; Gestión de RRHH por competencias; España

- <http://www.joseacontreras.net/direstr/cap57d.htm>
- <http://www.monografias.com/trabajos11/rrhh/rrhh.shtml>
- <http://www.gestiopolis.com/canales5/rrhh/anapues.htm>
- [http://www.elprisma.com/apuntes/administracion de empresas/reclutamientoyseleccionpersonal/](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/reclutamientoyseleccionpersonal/)

## **ANEXOS**

## ANEXO 1. FORMATO DE LA ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DEL PROCESO DE SELECCIÓN

FECHA: \_\_\_\_\_

Objetivo: conocer el grado de satisfacción del proceso actual de selección de personal en Gourmet Food Service S.A., para proponer un sistema más adecuado, y moderno.

Por favor, les agradecemos responder a las siguientes preguntas:

1.- ¿Considera usted que el proceso de selección actual contribuye al ingreso de personal idóneo para ocupar las vacantes?

SI  NO

Objetivo: Conocer si el personal cree que el proceso de selección cumple con el objetivo de seleccionar al mejor personal a ocupar una vacante

***Descriptivo de Cargos: “Permite identificar, definir, y describir un puesto de trabajo (Contenidos del cargo, funciones, etc.) y (Requisitos que debe cumplir el aspirante al cargo)”***

2.- ¿Conoce usted que en la empresa existen Descriptivos de cargos para todos los puestos?. Ponga SI o NO

SI  NO

Objetivo: Determinar si el personal conoce que en la empresa existen Descriptivos de Cargos para todos los puestos.

3.- ¿Usted considera que los Descriptivos de Cargos facilitan la administración del recurso humano en la empresa? Ponga SI o NO.

SI  NO

Objetivo: Conocer si los Descriptivos de Cargos están facilitando la administración del recurso humano

***Las competencias: “son un conjunto de conocimientos, habilidades, o conductas que posee una persona y que le permiten realizar con éxito una actividad”.***

4.- ¿Estaría de acuerdo usted que los nuevos Descriptivos de Cargos estén en base de competencias? Ponga SI o NO

SI  NO

Objetivo: Conocer si estarían dispuestos que los Descriptivos de Cargos estén en base de competencias.

5.- Si la respuesta de la pregunta 4 es afirmativa. ¿Cree necesario utilizar los Descriptivos de Cargos por competencias para el proceso de Selección de Personal? Ponga SI o NO

SI  NO

Objetivo: Saber la utilidad o importancia de los Descriptivos de Cargos por competencias en un proceso de selección de personal

6.- ¿Conoce usted que el Departamento de RRHH haya diseñado y empleado un sistema de selección de personal? Ponga Si o No

SI  NO

Objetivo: Saber si el personal y los responsables del proceso de selección conocen de la existencia de un proceso de selección en la empresa

7.- Si la respuesta de la pregunta 6 es afirmativa ¿Cómo calificaría este procedimiento?

Se ajusta satisfactoriamente a las necesidades de la empresa

Se ajusta medianamente a las necesidades de la empresa

No se ajusta a las necesidades de la empresa

Objetivo: conocer el nivel de satisfacción en cuanto a los procesos de selección.

8. ¿Cree usted que un proceso de selección por competencias traerá beneficios a la organización?

SI  NO

Objetivo: conocer que piensa el personal de una selección por competencias.

9.- Escoja 1 beneficio que considere usted es el más importante para llevar un proceso de selección por competencias.

1. Elegir al mejor candidato

2. Desarrollar las competencias de los empleados contratados

Objetivo: conocer cual beneficio es el más importante para el personal de una selección por competencias.

10.- ¿Cree que las personas del Departamento de RRHH están capacitadas para llevar a cabo el proceso de selección?

SI  NO

Objetivo: Determinar si los responsables del Departamento de RRHH están calificados para llevar a cabo procesos de selección o cuentan con la capacitación necesaria para ello.

11.- ¿Considera usted que en los descriptivos de cargos actuales se encuentran duplicadas las funciones en cargos similares?

SI  NO

Objetivo: Determinar si existe duplicidad de funciones.

12.- ¿Considera usted que en la empresa existe personal que tiene sobrecarga de funciones?

SI  NO

Objetivo: Conocer si existe en la empresa personas con sobrecarga de trabajo.

## **ANEXO 2. DICCIONARIO DE COMPETENCIAS GOURMET FOOD SERVICE GFS S.A.**

### **COMPETENCIAS GENERALES**

#### **Orientación al cliente**

Es la vocación y el deseo de satisfacer a los clientes con el compromiso personal para cumplir con sus pedidos, deseos y expectativas.

**A:** Se asegura de conocer adecuadamente las expectativas de los clientes y que sean satisfechas; sólo siente que ha hecho bien su trabajo cuando el cliente manifiesta que sus expectativas han sido sistemáticamente satisfechas y superadas y demuestra su entusiasmo y deleite.

**B:** Defiende y representa los intereses del cliente dentro de la empresa más allá de la relación formal establecida, ejecutando las acciones que se requieren en la propia organización o la del cliente para lograr su satisfacción.

**C:** Realiza seguimientos de las necesidades de los clientes. Es especialmente servicial en los momentos críticos.

**D:** Da inmediata respuesta al requerimiento de los clientes. Soluciona rápidamente los problemas que puedan presentarse. Se siente responsable e intenta corregir los errores cometidos.

#### **Calidad del trabajo**

Implica tener amplios conocimientos de los temas del área que esté bajo su responsabilidad. Poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos. Demostrar capacidad para trabajar con las funciones de

su mismo nivel y de niveles diferentes. Tener buena capacidad de discernimiento (juicio). Compartir con los demás el conocimiento profesional y expertise. Basarse en los hechos y en la razón (equilibrio). Demostrar constantemente interés en aprender.

**A:** Entiende y conoce todos los temas relacionados con su especialidad, su contenido y esencia aun en los aspectos más complejos. Comparte con los demás su conocimiento y expertise. Es referente entre sus pares y en la comunidad donde actúa. Demuestra constantemente interés por aprender.

**B:** Entiende y conoce todos los temas relacionados con su especialidad. Lo valorizan por sus conocimientos. Demuestra interés por aprender.

**C:** Conoce adecuadamente todos los temas relacionados con su especialidad como para cumplir su función.

**D:** Conoce temas relacionados con su especialidad sin alcanzar el nivel requerido o aunque éstos sean adecuados, no demuestra interés por aprender

### **Iniciativa**

Es la predisposición a emprender acciones, crear oportunidades y mejorar resultados sin necesidad de un requerimiento externo que lo empuje.

**A:** Consigue comprometer a otros en tareas extra inusuales. Actúa anticipadamente para crear oportunidades o para evitar problemas

**B:** Introduce cambios en la manera de trabajar produciendo mejoras significativas en los resultados.

**C:** Trabaja sin supervisión constante y no se amilana con los problemas.

**D:** Ejecuta órdenes bajo supervisión.

## **COMPETENCIAS ESPECÍFICAS**

### **Alta adaptabilidad – flexibilidad**

Hace referencia a la capacidad de modificar la conducta personal para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el medio. Se asocia a la versatilidad del comportamiento para adaptarse a distintos contextos, situaciones, medios y personas en forma rápida y adecuada. La flexibilidad está más asociada a la versatilidad cognitiva, a la capacidad para cambiar convicciones y formas de interpretar la realidad. También está vinculada estrechamente a la capacidad para la revisión crítica.

**A:** Alta adaptabilidad a contextos cambiantes, medios y personas en forma rápida y adecuada tanto propia como en el rol de líder de un grupo. Revisa rápida y críticamente su accionar y el de su grupo poniendo en marcha cambios cuando las circunstancias lo aconsejen.

**B:** Se adapta a situaciones cambiantes, medios y personas en forma adecuada y consigue cambiar el rumbo del equipo a su cargo. Revisa críticamente su accionar y puede instrumentar cambios.

**C:** Puede poner en marcha cambios en situaciones cambiantes cuando los mismos le son sugeridos por un superior.

**D:** Tiene escasa capacidad para instrumentar cambios y revisar críticamente su accionar.

### **Capacidad para aprender**

Está asociada a la asimilación de nueva información y su eficaz aplicación. Se relaciona con la incorporación de nuevos esquemas o modelos cognitivos

al repertorio de conductas habituales y nuevas formas de interpretar la realidad o de ver las cosas

**A:** Tiene gran capacidad de aprender y de incorporar nuevos esquemas o modelos cognitivos y nuevas formas de interpretar la realidad. Se transforma en un referente en sus ámbitos de actuación por su disposición para el aprendizaje, que siempre está sobre el promedio.

**B:** Tiene muy buena capacidad para aprender, puede incorporar nuevos esquemas y modelos. Aprende no sólo en las actividades estructuradas de aprendizaje, como es el estudio, también lo hace con la práctica y la observación de personas que tienen más experiencia y conocimientos.

**C:** Aprende nuevos esquemas y modelos asimilando los conceptos impartidos.

**D:** Tiene escasa capacidad para aprender; se limita a los contenidos impartidos.

### **Dinamismo – Energía**

Se trata de la habilidad para trabajar duro en situaciones cambiantes o alternativas, con interlocutores muy diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo, en jornadas de trabajo prolongadas sin que por esto se vea afectado su nivel de actividad.

**A:** Tiene mucho dinamismo y energía para trabajar duro en situaciones cambiantes o alternativas, con interlocutores diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo y en jornadas de trabajo prolongadas; aun así su nivel de actividad no se ve afectado.

**B:** Demuestra dinamismo y energía trabajando duro sin que su nivel de rendimiento se vea afectado.

**C:** Trabaja duro en jornadas de trabajo exigente.

**D:** Tiene escasa predisposición para el trabajo duro en largas jornadas: su rendimiento decrece en esas situaciones.

### **Responsabilidad**

Esta competencia está asociada al compromiso con que las personas realizan las tareas encomendadas. Su preocupación por el cumplimiento de lo asignado está por encima de sus propios intereses, la tarea asignada está primera.

**A:** Desempeña las tareas con dedicación, cuidando cumplir tanto con los plazos como con la calidad requerida y aspirando a alcanzar el mejor resultado posible. Su responsabilidad está por encima de lo esperado en su nivel o posición.

**B:** Cumple con los plazos preestablecidos en la calidad requerida, preocupándose de lograrlo sin necesidad de recordatorios o consignas especiales.

**C:** Cumple los plazos tomando todos los márgenes de tolerancia previstos y la calidad mínima necesaria para cumplir el objetivo

**D:** Cumple los plazos o alcanza la calidad pero difícilmente ambas cosas a la vez.

## **Trabajo en equipo**

Es la habilidad para participar activamente de una meta común, incluso cuando la colaboración conduce a una meta que no está directamente relacionada con el interés personal. Supone facilidad para la relación interpersonal y capacidad para comprender la repercusión de las propias acciones en el éxito de las acciones del equipo.

**A:** Promociona y alienta la comunicación y actúa como modelo del rol en su área. Logra comprensión y compromiso grupal y demuestra superioridad para distinguir, interpretar y expresar hechos, problemas y opiniones.

**B:** Sabe integrar los diversos estilos y habilidades que hay en un equipo para optimizar el desempeño y el entusiasmo. Ayuda al equipo a centrarse en los objetivos. Apoya y alienta las actividades en equipo de los miembros

**C:** Comparte información y trabaja cooperativamente con el equipo. Es flexible y sensible. Ayuda a los nuevos miembros a integrarse al equipo discutiendo su función.

**D:** Explícita o calladamente, antepone sus objetivos personales a los del equipo.

## **Orientación a los resultados**

Es la tendencia al logro de resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento, en el marco de las estrategias de la organización.

**A:** Siempre va un paso más adelante en el camino de los objetivos fijados, preocupado por los resultados globales de la empresa. Contribuye con otras áreas en el alineamiento de sus objetivos por los definidos por la empresa en

el ámbito local o internacional (según corresponda). Se preocupa por el resultado de otras áreas. Aporta soluciones incluso frente a problemas complejos y en escenarios cambiantes, aporta soluciones de alto valor agregado para la organización.

**B:** Establece sus objetivos considerando los posibles beneficios/rentabilidad del negocio. Compromete a su equipo en el logro de ellos y lo insta a asumir riesgos de negocios calculados. Emprende acciones de mejora, centrándose en la optimización de recursos y considerando todas las variables.

**C:** Fija objetivos para su área en concordancia con los objetivos estratégicos de la organización. Trabaja para mejorar su desempeño introduciendo los cambios necesarios en la órbita de su accionar.

**D:** Trabaja para alcanzar los estándares definidos por los niveles superiores, en los tiempos previstos y con los recursos que se le asignan. Sólo en ocasiones logra actuar de manera eficiente frente a los obstáculos o imprevistos.

### **Negociación**

Habilidad para crear un ambiente propicio para la colaboración y lograr compromisos duraderos que fortalezcan la relación. Capacidad para dirigir o controlar una discusión utilizando técnicas ganar-ganar planificando alternativas para negociar los mejores acuerdos. Se centra en el problema y no en la persona.

**A:** Es reconocido por su habilidad para llegar a acuerdos satisfactorios para todos y llamado por otros para colaborar en estas situaciones. Utiliza

herramientas y metodologías para diseñar y preparar la estrategia de cada negociación.

**B:** Llega a acuerdos satisfactorios en el mayor número de negociaciones a su cargo en concordancia con los objetivos de la organización.

**C:** Realiza acuerdos satisfactorios para la organización, pero no siempre considera el interés de los demás.

**D:** Atiende los objetivos de la organización y logra acuerdos satisfactorios centrandó la negociación en las personas que la realizan.

### **Capacidad de planificación y de organización**

Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su tarea/área/proyecto estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información.

**A:** Anticipa los puntos críticos de una situación o problemas con un gran número de variables, estableciendo puntos de control y mecanismos de coordinación, verificando datos y buscando información externa para asegurar la calidad de los procesos. Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos complejos.

**B:** Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos complejos, estableciendo de manera permanente mecanismos de coordinación y control de la información de los procesos en curso.

**C:** Establece objetivos y plazos para la realización de las tareas, define prioridades, controlando la calidad del trabajo y verificando la información para asegurarse de que se han ejecutado las acciones previstas.

**D:** Organiza el trabajo y administra adecuadamente los tiempos.

### **Desarrollo estratégico de los recursos humanos**

Es la capacidad para analizar y evaluar el desempeño actual y potencial de los colaboradores y definir e implementar acciones de desarrollo para las personas y equipos en el marco de las estrategias de la organización, adoptando un rol de facilitador y guía.

**A:** Realiza una proyección de posibles necesidades de recursos humanos considerando distintos escenarios a largo plazo. Tiene un papel activo en la definición de las políticas en función del análisis estratégico.

**B:** Utiliza herramientas existentes o nuevas en la organización para el desarrollo de los colaboradores en función de las estrategias de la empresa. Promueve acciones de desarrollo.

**C:** Aplica las herramientas de desarrollo disponibles. Define acciones para el desarrollo de las competencias críticas. Esporádicamente hace un seguimiento de las mismas.

**D:** Utiliza las herramientas disponibles para evaluar a su equipo de trabajo. Planifica algunas acciones formales de desarrollo para el corto plazo.

### **Impacto e influencia.**

Es el deseo de producir un impacto o efecto determinado sobre los demás, persuadirlos, convencerlos, influir en ellos o impresionar con el fin de lograr que ejecuten determinadas acciones.

**A:** Utiliza estrategias complejas y a medida de la situación y frecuentemente crea cadenas de influencia indirecta. Tiene capacidad para influir o persuadir

a alguien para que éste influya a su vez a otros, generando cadenas de influencia entre personas claves.

**B:** Utiliza expertos o terceros para influir sobre varias personas (influencia indirecta). Es capaz de influir en los demás en diferentes circunstancias, aun las muy difíciles.

**C:** Realiza acciones para persuadir a otros durante una conversación o presentación, utilizando para ello información relevante.

**D:** Intenta producir un efecto o impacto concreto, calculando la influencia que sus declaraciones causarán en los demás.

### **Preocupación por el orden y la claridad**

Es la preocupación continua por comprobar y controlar el trabajo y la información. Implica también una insistencia en que las responsabilidades y funciones asignadas estén claramente asignadas.

**A:** Realiza el seguimiento de tareas y proyectos. Planifica acciones para evitar errores y cumplir todos los pasos establecidos. Se preocupa por mejorar el orden de los sistemas establecidos.

**B:** Realiza el seguimiento del trabajo de los demás vigilando su calidad para asegurarse de que se siguen los procedimientos establecidos. Se preocupa por dejar claras las normas y procedimientos, explicándolos a sus colaboradores y apoyándolos para su mejor funcionamiento.

**C:** Comprueba la calidad y exactitud de las tareas de su sector y de su propio trabajo. Se preocupa por cumplir las normas y procedimientos.

**D:** Muestra preocupación por el orden y la claridad. Busca claridad de funciones, tareas, datos expectativas y prefiere tenerlos por escrito. Se niega

firmemente a hacer cosas que van en contra de las normas y procedimientos.

## **Liderazgo**

Es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. La habilidad para fijar objetivos, el seguimiento de dichos objetivos y la capacidad de dar feedback, integrando las opiniones de los otros. Establecer claramente directivas, fijar objetivos, prioridades y comunicarlas. Tener energía y transmitirla a otros. Motivar e inspirar confianza. Tener valor para defender o encarnar creencias, ideas y asociaciones. Manejar el cambio para asegurar competitividad y efectividad a largo plazo. Plantear abiertamente los conflictos para optimizar la calidad de las decisiones y la efectividad de la organización. Proveer coaching y feedback para el desarrollo de los colaboradores.

**A:** Orienta la acción de su grupo en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios. Fija objetivos, realiza su seguimiento y da feedback sobre su avance integrando las opiniones de los diferentes integrantes. Tiene energía y la transmite a otros en pos de un objetivo común fijado por él mismo.

**B:** El grupo lo percibe como líder, fija objetivos y realiza un adecuado seguimiento brindando feedback a los distintos integrantes. Escucha a los demás y es escuchado.

**C:** Puede fijar objetivos que el grupo acepta realizando un adecuado seguimiento de lo encomendado.

**D:** El grupo no lo percibe como líder. Tiene dificultades para fijar objetivos aunque puede ponerlos en marcha y hacer su seguimiento.

### **Pensamiento estratégico**

Es la habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su propia organización a la hora de identificar la mejor respuesta estratégica. Capacidad para detectar nuevas oportunidades de negocio, comprar negocios en marcha, realizar alianzas estratégicas con clientes, proveedores o competidores. Incluye la capacidad para saber cuándo hay que abandonar un negocio o reemplazarlo por otro.

**A:** Comprende rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su propia organización cuando deben identificar la mejor respuesta estratégica. Detecta nuevas oportunidades de negocio, de compra de empresas en marcha, de realizar alianzas estratégicas con clientes, proveedores o competidores.

**B:** Comprende los cambios del entorno y las oportunidades del mercado. Detecta nuevas oportunidades de hacer negocios y de crear alianzas estratégicas.

**C:** Puede adecuarse a los cambios del entorno detectando nuevas oportunidades de negocios.

**D:** Escasa percepción de los cambios del entorno que modifican las reglas del juego del mercado.

## **Colaboración**

Capacidad de trabajar en colaboración con grupos multidisciplinarios, con otras áreas de la organización u organismos externos con los que deba interactuar. Implica tener expectativas positivas respecto de los demás y comprensión interpersonal.

**A:** Cumple con sus obligaciones sin desatender por ello los intereses de otras áreas y es un referente confiable de todos los que deben relacionarse con su sector o departamento. Tiene sólida reputación personal en la comunidad a la que pertenece, esto realza su permanente colaboración.

**B:** Por medio de sus actitudes, alienta al buen desarrollo de las tareas de todos. Tiene sólida reputación profesional y genera confianza de los demás sin descuidar sus obligaciones específicas.

**C:** Comprende la necesidad de que todos colaboren unos con otros para la mejor consecución de los objetivos generales.

**D:** Escasa predisposición para realizar todo aquello que no esté dentro de sus obligaciones específicas.

## **Habilidad analítica**

Esta competencia tiene que ver con el tipo y alcance de razonamiento y la forma en que un candidato organiza cognitivamente el trabajo. Es la capacidad general que tiene una persona para realizar un análisis lógico. La capacidad de identificar los problemas, reconocer la información significativa, buscar y coordinar los datos relevantes. Se puede incluir aquí la habilidad para analizar, organizar y presentar datos financieros y estadísticos y para establecer conexiones relevantes entre datos numéricos.

**A:** Realiza análisis lógicos, identifica problemas, reconoce información significativa, busca y coordina datos relevantes. Tiene mucha capacidad y habilidad para analizar, organizar y presentar datos financieros y estadísticos, y para establecer conexiones relevantes entre datos numéricos.

**B:** Analiza información e identifica problemas coordinando datos relevantes. Tiene mucha capacidad y habilidad para analizar, organizar y presentar datos y establecer conexiones relevantes entre datos numéricos.

**C:** Puede analizar e identificar problemas coordinando datos relevantes organizar y presentar datos numéricos.

**D:** Tiene escasa capacidad para el análisis y para identificar problemas y coordinar los datos relevantes.

### ANEXO 3. Formato para detectar las actividades esenciales

#### FORMATO DE ACTIVIDADES ESENCIALES PARA EL DESCRIPTIVO DE CARGOS

**Nombre:** \_\_\_\_\_  
**Cargo:** \_\_\_\_\_  
**Departamento:** \_\_\_\_\_  
**Fecha:** \_\_\_\_\_

Por favor enliste todas las actividades que realiza en su puesto, se le pide además calificar a las mismas por su importancia  
dificultad y frecuencia  
De donde 1 será la puntuación más baja y 5 la puntuación más alta

ACTIVIDADES ESENCIALES	DIFICULTAD	IMPORTANCIA	FRECUENCIA	RESULTADO

## ANEXO 4. DESCRIPTIVO DE CARGOS POR COMPETENCIAS

<b>DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE CARGOS</b>	
<b>Cargo:</b> DIRECTOR ADMINISTRATIVO FINANCIERO Y ASESOR DE RRHH	<b>Sección:</b> ADMINISTRACIÓN
<b>Supervisa a:</b> Gerente Financiero, Jefe de RRHH, Contador	
<b>Coordina con:</b> Gerente Financiero	
<b>Jefe inmediato:</b> Gerente General	
<p><b>Misión:</b>            El Director Administrativo Financiero y Asesor de RRHH será responsable del asesoramiento e implementación de una estructura orgánica funcional, para el fortalecimiento y desarrollo de la empresa.            Manejo, control y seguimiento de presupuestos.</p>	
<p><b>Descripción del cargo o actividades esenciales</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Asesorar en la implementación de una nueva estructura orgánico funcional</li> <li>2. Asesorar a los servidores de la Institución en el fortalecimiento institucional</li> <li>3. Emitir políticas para la elaboración de estudios técnicos para el desarrollo de RRHH</li> <li>4. Emitir directrices para el manejo administrativo, financiero y de RRHH de la empresa</li> <li>5. Supervisar la ejecución presupuestaria institucional</li> <li>6. Revisar y comentar los estados financieros</li> <li>7. Capacitar a los empleados en la implementación de la nueva estructura</li> <li>8. Emitir directrices para el manejo de presupuestos, contabilidad, y tesorería</li> <li>9. Revisar el plan anual de provisión de recursos materiales de la empresa</li> <li>10. Sugerir reformas y estrategias para el manejo de la gestión de RRHH</li> </ol>	
<b>Competencias técnicas (educación, experiencia, conocimientos)</b>	
<p><b>Educación:</b> Ingeniería en Finanzas.            Administración de Empresas            Doctorado en Contabilidad y Auditoría</p>	
<b>Experiencia:</b> 5 años como Director Administrativo Financiero	
<b>Competencias de gestión (competencias específicas)</b>	
Habilidad analítica	A = Muy Alta
Negociación	B = Alta
Pensamiento estratégico	A = Muy Alta
Liderazgo	B = Alta

<b>Otras competencias (competencias generales)</b>	
Orientación al cliente	B = Alta
Calidad del trabajo	A = Muy Alta
Iniciativa	B = Alta

## **COMPETENCIAS DE SELECCIÓN Y CAPACITACIÓN**

<b>Competencias de gestión (competencias específicas)</b>	<b>Grado</b>	<b>Selección</b>	<b>Capacitación</b>
Habilidad analítica	A	X	
Negociación	B	X	X
Pensamiento estratégico	A	X	
Liderazgo	B	X	
<b>Otras competencias (competencias generales)</b>			
Orientación al cliente	B	X	X
Calidad del trabajo	A	X	
Iniciativa	B	X	

<b>DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE CARGOS</b>	
<b>Cargo:</b> GERENTE ADMINISTRATIVO FINANCIERO	<b>Sección:</b> ADMINISTRACIÓN
<b>Supervisa a:</b> Contador	
<b>Coordina con:</b> Director Administrativo Financiero y Asesor de RRHH	
<b>Jefe inmediato:</b> Gerente General	
<p><b>Misión:</b>  El Gerente Administrativo Financiero será responsable del sistema administrativo-financiero de la empresa y supervisar los subsistemas de contabilidad y recursos humanos.  Coordinar con el área de producción los presupuestos de ingresos y gastos.</p>	
<p><b>Descripción del cargo o actividades esenciales</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Elaborar el presupuesto general de la empresa</li> <li>2. Elaborar propuestas técnicas para concursos públicos.</li> <li>3. Administrar y manejar los programas de seguros.</li> <li>4. Coordinar la renovación de permisos de funcionamiento anual de la empresa</li> <li>5. Preparar formato de productividad semanal</li> <li>6. Elaborar flujos de caja para pago de proveedores.</li> <li>7. Revisar invitaciones publicadas en el portal Compra Públicas para GFS</li> <li>8. Renovar matrículas de vehículos de la empresa</li> <li>9. Revisar y aprobar comprobantes de pagos a proveedores</li> <li>10. Analizar y revisar cuentas contables y registros en el sistema SAFI</li> </ol>	
<b>Competencias técnicas (educación, experiencia, conocimientos)</b>	
<b>Educación:</b> Ingeniería en Finanzas Administración de Empresas Licenciatura en Contabilidad y Auditoría	
<b>Experiencia:</b> 5 años como Gerente Financiero Administrativo	
<b>Competencias de gestión (competencias específicas)</b>	
Habilidad analítica	B = Alta
Capacidad de planificación y de organización	A = Muy Alta
Orientación a los resultados	B = Alta
<b>Otras competencias (competencias generales)</b>	
Orientación al cliente	B = Alta
Calidad del trabajo	B = Alta
Iniciativa	C = Mediana

## COMPETENCIAS DE SELECCIÓN Y CAPACITACIÓN

<b>Competencias de gestión (competencias específicas)</b>	<b>Grado</b>	<b>Selección</b>	<b>Capacitación</b>
Habilidad analítica	B	X	
Capacidad de planificación y organización	A	X	
Orientación a resultados	B	X	
<b>Otras competencias (competencias generales)</b>			
Orientación al cliente	B	X	X
Calidad del trabajo	B	X	
Iniciativa	C	X	

<b>DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE CARGOS</b>	
<b>Cargo:</b> CONTADOR	<b>Sección:</b> ADMINISTRACIÓN
<b>Supervisa a:</b> Asistente Contable	
<b>Coordina con:</b> Director Administrativo Financiero y Asesor de RRHH, Gerente Financiero	
<b>Jefe inmediato:</b> Gerente General	
<b>Misión:</b> Será el responsable de organizar la información contable de la empresa y suscribir los Balances para presentación a las Entidades de Control.	
<b>Descripción del cargo o actividades esenciales</b> 1. Revisar Balances de la empresa 2. Analizar resultados y asesorar a Gerencia General 3. Brindar asesoría contable y tributaria. 4. Revisar periódicamente los registro contables 5. Revisar y firma periódicamente las declaraciones de Impuesto a la Renta.	
<b>Competencias técnicas (educación, experiencia, conocimientos)</b>	
<b>Educación:</b> Doctorado en Contabilidad y Auditoría	
<b>Experiencia:</b> 5 años como Contador General	
<b>Competencias de gestión (competencias específicas)</b>	
Habilidad analítica	B = Alta
Capacidad de planificación y de organización	B = Alta
Trabajo en equipo	A = Muy Alta
<b>Otras competencias (competencias generales)</b>	
Orientación al cliente	B = Alta
Calidad del trabajo	B = Alta
Iniciativa	C = Mediana

## COMPETENCIAS DE SELECCIÓN Y CAPACITACIÓN

<b>Competencias de gestión (competencias específicas)</b>	<b>Grado</b>	<b>Selección</b>	<b>Capacitación</b>
Habilidad analítica	B	X	
Capacidad de planificación y organización	B	X	
Trabajo en equipo	A	X	X
<b>Otras competencias (competencias generales)</b>			
Orientación al cliente	B	X	X
Calidad del trabajo	B	X	
Iniciativa	C	X	

<b>DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE CARGOS</b>	
<b>Cargo:</b> JEFE DE RRHH	<b>Sección:</b> ADMINISTRACIÓN
<b>Supervisa a:</b> Asistente de RRHH	
<b>Coordina con:</b> Gerente Financiero	
<b>Jefe inmediato:</b> Director Administrativo Financiero	
<p><b>Misión:</b> El Jefe de RR.HH. será responsable y estará a cargo del control, supervisión y seguimiento de todo el proceso relacionado con el manejo del personal y nómina, respecto a su contratación, inducción, capacitación, dotación de los implementos necesarios para el desempeño eficiente del empleado, emisión y pago de roles, etc., desde el ingreso del empleado a la empresa hasta la salida de la misma</p>	
<p><b>Descripción del cargo o actividades esenciales</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Revisar el proceso de selección del personal</li> <li>2. Elaborar y coordinar cronograma de capacitaciones al personal</li> <li>3. Coordinar inducción al personal nuevo</li> <li>4. Adquirir uniformes de personal.</li> <li>5. Elaborar informes de costos de nómina.</li> <li>6. Manejar los despidos del personal y memos.</li> <li>7. Revisar las políticas laborales</li> <li>8. Coordinar los requisitos contractuales empresariales</li> <li>9. Revisar novedades de rol y su respectivo pago</li> <li>10. Coordinar y revisar cronograma de vacunas y carné de salud</li> <li>11. Revisar pagos planillas IESS y beneficios sociales</li> <li>12. Revisar Contratos de Trabajo y Actas de Finiquito.</li> <li>13. Receptar y aprobar préstamos.</li> </ol>	
<b>Competencias técnicas (educación, experiencia, conocimientos)</b>	
<b>Educación:</b> Ingeniería en Administración de RRHH Psicólogo Industrial	
<b>Experiencia:</b> 3 años como Jefe de RRHH	
<b>Competencias de gestión (competencias específicas)</b>	
Desarrollo estratégico de los recursos humanos.	B = Alta
Impacto e influencia.	C = Mediana
Negociación	A = Alta
Trabajo en equipo	B = Alta
<b>Otras competencias (competencias generales)</b>	
Orientación al cliente	A = Muy Alta
Calidad del trabajo	B = Alta
Iniciativa	B = Alta

## COMPETENCIAS DE SELECCIÓN Y CAPACITACIÓN

<b>Competencias de gestión (competencias específicas)</b>	<b>Grado</b>	<b>Selección</b>	<b>Capacitación</b>
Desarrollo estratégico de los recursos humanos	B	X	
Impacto e influencia	C	X	
Negociación	A	X	X
Trabajo en equipo	B	X	X
<b>Otras competencias (competencias generales)</b>			
Orientación al cliente	A	X	X
Calidad del trabajo	B	X	
Iniciativa	B	X	

<b>DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE CARGOS</b>	
<b>Cargo:</b> ASISTENTE DE RRHH	<b>Sección:</b> ADMINISTRACIÓN
<b>Supervisa a:</b>	
<b>Coordina con:</b> Asistente Contable	
<b>Jefe inmediato:</b> Jefe de RRHH	
<p><b>Misión:</b> El Asistente de RR.HH., será responsable de ayudar a realizar todo el proceso relacionado con el manejo del personal y nómina, respecto a su contratación, inducción, dotación de los implementos necesarios para el desempeño eficiente del empleado, emisión y pago de roles, etc., desde el ingreso del empleado a la empresa hasta la salida de la misma.; además de realizar trámites en el IESS; llevar carpetas de los empleados y control de vacunas.</p>	
<p><b>Descripción del cargo o actividades esenciales</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Realizar el cuadro del IESS mensual, avisos de entrada y salida de personal</li> <li>2. Elaborar roles quincenales y mensuales</li> <li>3. Realizar liquidaciones y actas de finiquito</li> <li>4. Selección de personal (anuncios, recepción y carpetas)</li> <li>5. Elaborar cronograma de vacunas y carné de salud</li> <li>6. Realizar contratos a nuevos empleados y/o cambios de tipo de contrato</li> <li>7. Receptar hojas de vida</li> <li>8. Actualizar la nómina, dando cumplimiento al Mandato</li> <li>9. Archivar documentos de RRHH.</li> <li>10. Actualizar la documentación del personal</li> </ol>	
<b>Competencias técnicas (educación, experiencia, conocimientos)</b>	
<b>Educación:</b> Ingeniería en Administración de RRHH	
<b>Experiencia:</b> 1 año como Asistente de RRHH	
<b>Competencias de gestión (competencias específicas)</b>	
Capacidad para aprender	B = Alta
Flexibilidad	B = Alta
Trabajo en equipo	C = Mediana
<b>Otras competencias (competencias generales)</b>	
Orientación al cliente	B = Alta
Calidad del trabajo	B = Alta
Iniciativa	B = Alta

## COMPETENCIAS DE SELECCIÓN Y CAPACITACIÓN

<b>Competencias de gestión (competencias específicas)</b>	<b>Grado</b>	<b>Selección</b>	<b>Capacitación</b>
Capacidad para aprender	B	X	
Flexibilidad	B	X	
Trabajo en equipo	C	X	X
<b>Otras competencias (competencias generales)</b>			
Orientación al cliente	B	X	X
Calidad del trabajo	B	X	
Iniciativa	B	X	

<b>DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE CARGOS</b>	
<b>Cargo:</b> ASISTENTE DE FACTURACIÓN Y COBRANZAS	<b>Sección:</b> ADMINISTRACIÓN
<b>Supervisa a:</b> Mensajero	
<b>Coordina con:</b> Asistente Contable	
<b>Jefe inmediato:</b> Contador	
<b>Misión:</b> El auxiliar contable para facturación, será responsable del proceso de facturación desde la emisión hasta su recaudación.	
<b>Descripción del cargo o actividades esenciales</b> 1. Elaborar detalle de consumos por día y por cliente y facturar según reporte de pax servidos 2. Gestionar y coordinar los trámites necesarios para el cobro de facturas 3. Coordinar la recopilación de retenciones del mes 4. Ingresar producto terminado y revisar kardex en el Sistema Safi 5. Reunirse con clientes para el cuadro de facturación. 6. Receptar y archivar prefacturas y respaldos de consumos de clientes. 7. Revisar saldos Cuentas por Cobrar clientes semanal y mensual 8. Elaborar reporte de ventas con análisis de pax servidos	
<b>Competencias técnicas (educación, experiencia, conocimientos)</b>	
<b>Educación:</b> Licenciatura en Contabilidad y Auditoría Administración de Empresas	
<b>Experiencia:</b> 1 año como Asistente de Facturación y Cobranzas	
<b>Competencias de gestión (competencias específicas)</b>	
Capacidad para aprender	B = Alta
Habilidad analítica	C = Mediana
Colaboración	A = Muy Alta
<b>Otras competencias (competencias generales)</b>	
Orientación al cliente	B = Alta
Calidad del trabajo	B = Alta
Iniciativa	C = Mediana

## COMPETENCIAS DE SELECCIÓN Y CAPACITACIÓN

<b>Competencias de gestión (competencias específicas)</b>	<b>Grado</b>	<b>Selección</b>	<b>Capacitación</b>
Capacidad para aprender	B	X	
Habilidad analítica	C	X	
Colaboración	A	X	
<b>Otras competencias (competencias generales)</b>			
Orientación al cliente	B	X	X
Calidad del trabajo	B	X	
Iniciativa	C	X	

<b>DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE CARGOS</b>	
<b>Cargo:</b> ASISTENTE CONTABLE	<b>Sección:</b> ADMINISTRACIÓN
<b>Supervisa a:</b> Auxiliar de Inventarios, Auxiliar de Anexos	
<b>Coordina con:</b> Auxiliar de Inventarios, Auxiliar de Anexos	
<b>Jefe inmediato:</b> Contador	
<b>Misión:</b> El asistente contable, será responsable de la revisión del ingreso de información realizada por los auxiliares contables en los diferentes módulos del Sistema SAFI, realizar el análisis de cuentas, preparar los impuestos y balances de la empresa.	
<b>Descripción del cargo o actividades esenciales</b> 1. Declarar y pagar impuesto a la renta anual 2. Declarar y pagar retenciones IVA y RENTA mensual 3. Realizar conciliaciones bancarias 4. Analizar cuentas del balance y ajustes 5. Emitir balances 6. Registrar asientos contables necesarios en el proceso contable 7. Ingresar y contabilizar depósitos 8. Contabilizar las depreciaciones y amortizaciones 9. Revisar el asiento que genera el rol de pagos 10. Elaborar ingreso de facturas de arriendo, honorarios 11. Solucionar inquietudes de las auxiliares contables 12. Emitir y contabilizar cheques 13. Emitir y entregar reporte de Cuentas por Pagar y por Cobrar 14. Registrar Notas de Débito y Crédito de conciliaciones bancarias	
<b>Competencias técnicas (educación, experiencia, conocimientos)</b>	
<b>Educación:</b> Licenciatura en Contabilidad y Auditoría	
<b>Experiencia:</b> 2 años como Asistente Contable	
<b>Competencias de gestión (competencias específicas)</b>	
Capacidad para aprender	B = Alta
Habilidad analítica	C = Mediana
Trabajo en equipo	C = Mediana
<b>Otras competencias (competencias generales)</b>	
Orientación al cliente	B = Alta
Calidad del trabajo	B = Alta
Iniciativa	C = Mediana

## COMPETENCIAS DE SELECCIÓN Y CAPACITACIÓN

<b>Competencias de gestión (competencias específicas)</b>	<b>Grado</b>	<b>Selección</b>	<b>Capacitación</b>
Capacidad para aprender	B	X	
Habilidad analítica	C	X	
Trabajo en equipo	C	X	X
<b>Otras competencias (competencias generales)</b>			
Orientación al cliente	B	X	X
Calidad del trabajo	B	X	
Iniciativa	C	X	

<b>DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE CARGOS</b>	
<b>Cargo:</b> AUXILIAR CONTABLE DE INVENTARIOS	<b>Sección:</b> ADMINISTRACIÓN
<b>Supervisa a:</b>	
<b>Coordina con:</b> Asistente Contable	
<b>Jefe inmediato:</b> Asistente Contable	
<b>Misión:</b> El auxiliar contable de inventarios, será responsable del ingreso de información relacionado con el movimiento de inventarios, elaborar comprobantes de retención de las compras y la toma física del inventario mensual	
<b>Descripción del cargo o actividades esenciales</b> 1. Revisar e Ingresar información del movimiento de inventarios (ingresos, egresos, transferencias, etc.) 2. Revisar saldos de Contabilidad vs módulo inventarios por grupo 3. Realizar la toma física de inventarios 4. Cerrar inventarios, ajustes, cuadros, Pronaca, y GFS 5. Elaborar y registrar retenciones de GFS 6. Realizar el reporte de facturación de transferencias de Gourmet 7. Realizar el reporte de compras y servicios Gourmet 8. Revisar consumos S5 y transferencias S7 por ítems y precios 9. Registrar facturas de materia prima de la caja chica 10. Archivar documentos 11. Realizar el trámite para anulación de facturas	
<b>Competencias técnicas (educación, experiencia, conocimientos)</b>	
<b>Educación:</b> Bachiller en Contabilidad	
<b>Experiencia:</b> 1 año como Auxiliar de Inventarios	
<b>Competencias de gestión (competencias específicas)</b>	
Capacidad para aprender	B = Alta
Dinamismo – Energía	C = Mediana
Capacidad de planificación y de organización	D = Baja
<b>Otras competencias (competencias generales)</b>	
Orientación al cliente	B = Alta
Calidad del trabajo	B = Alta
Iniciativa	C = Mediana

## COMPETENCIAS DE SELECCIÓN Y CAPACITACIÓN

<b>Competencias de gestión (competencias específicas)</b>	<b>Grado</b>	<b>Selección</b>	<b>Capacitación</b>
Capacidad para aprender	B	X	
Dinamismo – energía	C	X	
Capacidad de organización y planificación	D	X	
<b>Otras competencias (competencias generales)</b>			
Orientación al cliente	B	X	X
Calidad del trabajo	B	X	
Iniciativa	C	X	

<b>DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE CARGOS</b>	
<b>Cargo:</b> AUXILIAR CONTABLE DE ANEXOS	<b>Sección:</b> ADMINISTRACIÓN
<b>Supervisa a:</b>	
<b>Coordina con:</b> Asistente Contable	
<b>Jefe inmediato:</b> Asistente Contable	
<b>Misión:</b> El auxiliar contable para anexos, será responsable de elaborar los anexos mensuales y anuales de Gourmet. Ingreso de facturas de compras de bienes y servicios de Gourmet que no sean inventarios y su respectivo comprobante de retención cuando sea del caso.	
<b>Descripción del cargo o actividades esenciales</b> 1. Realizar anexos transaccionales mensuales 2. Pagar a proveedores los viernes 3. Ingresar facturas de gastos y servicios y comprobante de retención, cuando el caso lo requiere 4. Comprobar retenciones físicas vs sistema Safi 5. Ingresar caja chica de Gourmet (facturas de servicios y que no sean de inventarios) y cancelar las facturas 6. Archivar comprobantes de egreso y comprobantes de retención de GFS 7. Contestar teléfonos cuando se requiere 8. Apoyar en la elaboración de cheques	
<b>Competencias técnicas (educación, experiencia, conocimientos)</b>	
<b>Educación:</b> Bachiller en Contabilidad	
<b>Experiencia:</b> No es necesario	
<b>Competencias de gestión (competencias específicas)</b>	
Capacidad para aprender	B = Alta
Dinamismo – Energía	C = Mediana
Preocupación por el orden y la claridad	D = Baja
<b>Otras competencias (competencias generales)</b>	
Orientación al cliente	B = Alta
Calidad del trabajo	B = Alta
Iniciativa	C = Mediana

## COMPETENCIAS DE SELECCIÓN Y CAPACITACIÓN

<b>Competencias de gestión (competencias específicas)</b>	<b>Grado</b>	<b>Selección</b>	<b>Capacitación</b>
Capacidad para aprender	B	X	
Dinamismo – energía	C	X	
Preocupación por el orden y la claridad	D	X	
<b>Otras competencias (competencias generales)</b>			
Orientación al cliente	B	X	X
Calidad del trabajo	B	X	
Iniciativa	C	X	

<b>DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE CARGOS</b>	
<b>Cargo:</b> MENSAJERO	<b>Sección:</b> ADMINISTRACIÓN
<b>Supervisa a:</b>	
<b>Coordina con:</b> Asistente Facturación y Cobranzas	
<b>Jefe inmediato:</b> Jefe de RRHH	
<b>Misión:</b> Será responsable del correcto envío y retiro de documentación y trámites de la empresa, clientes y proveedores, en forma oportuna y eficiente.	
<b>Descripción del cargo o actividades esenciales</b> 1. Realizar las gestiones de cobro de facturas a los clientes 2. Realizar trámites bancarios depósitos, pagos, etc. 3. Entrega y recepción de documentos externos e internos de GFS 4. Realiza trámites de carácter laboral y Seguridad Social 5. Velar por el correcto funcionamiento de la motocicleta asignada para su uso	
<b>Competencias técnicas (educación, experiencia, conocimientos)</b>	
<b>Educación:</b> Bachiller en cualquier especialidad	
<b>Experiencia:</b> No es necesario experiencia	
<b>Destrezas:</b> Manejo de motocicleta	
<b>Competencias de gestión (competencias específicas)</b>	
Trabajo en equipo	B = Alta
Responsabilidad	B = Alta
<b>Otras competencias (competencias generales)</b>	
Orientación al cliente	B = Alta
Calidad del trabajo	B = Alta
Iniciativa	C = Mediana

## COMPETENCIAS DE SELECCIÓN Y CAPACITACIÓN

<b>Competencias de gestión (competencias específicas)</b>	<b>Grado</b>	<b>Selección</b>	<b>Capacitación</b>
Trabajo en equipo	B	X	X
Responsabilidad	B	X	
<b>Otras competencias (competencias generales)</b>			
Orientación al cliente	B	X	X
Calidad del trabajo	B	X	
Iniciativa	C	X	

## ANEXO 5. FORMATO DE REQUISICIÓN DE PERSONAL

FORMULARIO DE REQUERIMIENTO DE PERSONAL	
Fecha:	_____
Puesto a contratarse:	_____
Jefe inmediato:	_____
Tipo de contrato	
Plazo fijo a prueba	_____
Indefinido	_____
Jornada Parcial	_____
Temporal	_____
Horario de Trabajo	_____
Fecha de inicio:	_____
Justificación de la contratación	
Reemplazo	_____
Maternidad	_____
Creación	_____
Incremento	_____
SOLICITANTE	
Nombre:	_____
Firma	_____

## ANEXO 6. FORMATO DE ENTREVISTA POR COMPETENCIAS BEI

### ESQUEMA ENTREVISTA INCIDENTES CRÍTICOS BEI

#### 1. Introducción y exploración, experiencia y formación de la persona

Se crea un ambiente agradable para que el entrevistado se sienta en confianza y tranquilo, se debe realizar la presentación y la explicación de cómo se abordará la entrevista.

Se debe saludar al entrevistado con gentileza, mirándolo a los ojos y ofreciéndole una sonrisa

Es aconsejable romper el hielo con preguntas como:

*¿Qué lindo día tenemos hoy?*

*¿Le costó trabajo encontrar la dirección?*

*Ej.: Buenos días, ¿Le costó trabajo encontrar la dirección?... Bien mi nombre es A., soy responsable de RRHH, le voy a entrevistar para el cargo de A., Muchas gracias por venir, necesitamos ampliar la información de su CV.*

*Durante la entrevista le voy a hacer preguntas sobre sus tareas y responsabilidades, sobre situaciones exitosas y no exitosas que haya vivido estos 2 últimos años.*

**2. Responsabilidades en su actual trabajo****10 min**

Se realizan preguntas para explorar sobre su experiencia profesional, conocer las responsabilidades actuales de su trabajo y además conocer sobre su remuneración y los beneficios que le brinda su actual empresa.

Preguntas de apoyo

*¿Qué cargo ocupa actualmente?*

*¿A quién reporta usted?*

*¿Quiénes reportan a usted?*

*¿Cuáles son las tareas o responsabilidades más importantes? ¿Qué hace usted realmente?*

*¿Qué hace en un día, semana, o mes específico?*

*¿Qué posibilidades tiene de crecer en la compañía?*

**3. Eventos conductuales en los que el entrevistado debe describir en detalle de 5 a 8 situaciones importantes de su trabajo. De 2 a 3 puntos sobresalientes y de 2 a 3 puntos de actuación deficiente. 30 min.**

Esta es la parte más extensa de la entrevista y la más importante, con estas preguntas se conocen las competencias del entrevistado.

Preguntas de apoyo

*¿Cuénteme tal o cual situación? (pasada y real, no hipotética)*

*¿Puede ser más específico?*

*¿Quién dijo eso? ¿Dónde ocurrió? ¿Qué pasó después? (todo esto para entender perfectamente la situación)*

¿Qué hizo (por ej., una presentación)? ¿Cómo lo hizo? ¿Cómo lo convenció? ¿Cuándo lo hizo? ¿Qué pensaba usted en ese momento? ¿Cómo se sentía usted (asustado, confiado, nervioso, etc.)? ¿Cuál fue el resultado? ¿Qué pasó?

<b>Qué hacer</b>	<b>Qué no hacer</b>
<p><b>Haga preguntas que conduzcan al entrevistado hacia lo que realmente hizo y lo aleje de comentarios filosóficos, creencias y el Nosotros Universal</b></p> <p>Ej. ¿Qué hizo / dijo usted? ¿Cuál fue su rol en eso?</p> <p><b>Busque información codificable</b></p> <p>Ej. Acciones específicas atribuibles como diálogos</p> <p>Pensamientos exactos en el momento del hecho</p> <p><b>Solicite los diálogos en forma de guiones de roles</b></p> <p>Ej. Yo dije, él me contestó, yo pregunte....</p> <p><b>Busque pensamientos detrás de las acciones, por ej. Solución de problemas, pensamiento estratégico, especialmente en puestos donde el 75% de la actividad es pensar</b></p> <p>Ej. ¿Cómo llegó a esa conclusión? ¿Cómo supo qué hacer? ¿Qué estaba pensando en ese momento?</p>	<p><b>Haga preguntas que conduzcan al entrevistado hacia abstracciones, comentarios filosóficos, teorías, etc., usar el presente y futuro invitan a respuestas hipotéticas</b></p> <p>Ej. ¿Por qué? ¿Por qué hace eso? ¿Qué hubiera hecho?</p> <p><b>Haga preguntas que coloquen las palabras y las competencias en la boca del entrevistado</b></p> <p>Ej. Entonces usted trató de influenciarla...</p> <p><b>Permita que el candidato utilice el Nosotros Universal</b></p> <p>Ej. Entonces nosotros presentamos</p> <p><b>Reflexione o comente sobre los sentimientos del candidato, su objetivo es recopilar datos no hacer terapia</b></p> <p><b>Acepte comentarios hipotéticos</b></p> <p>Ej. ¿Si ellos se negaran que haría usted?</p>

<b>4. Necesidades del candidato respecto al trabajo</b>	<b>10 min.</b>
<p>En esta parte se busca las pretensiones de sueldo que tiene y que beneficios espera el candidato</p>	
<b>5. Conclusiones y resumen de la entrevista</b>	<b>10 min.</b>
<p>Como cierre de la entrevista se le agradece al entrevistado por asistir, se le avisa para cuando se escogerá la terna finalista y que se le comunicará la decisión.</p> <p><i>Ej. Bien, le agradezco por venir, debemos analizar los otros candidatos que han venido, calculo que a fines de la semana escogeremos a los que pasan a la entrevista con el Gerente General, nosotros le llamamos a avisarle de la decisión. Muchas gracias por venir.</i></p>	

## ANEXO 7. FORMULARIO PARA REGISTRAR LA ENTREVISTA

### REGISTRO DE LA ENTREVISTA POR COMPETENCIAS

Entrevistado: \_\_\_\_\_  
Edad: \_\_\_\_\_  
Posición requerida: \_\_\_\_\_

#### TRABAJO ACTUAL (Ultimo)

Empresa: \_\_\_\_\_  
Ramo \_\_\_\_\_ No. Empleados \_\_\_\_\_

#### DESCRIPCIÓN DEL CARGO ACTUAL

Cargo: \_\_\_\_\_  
Departamento: \_\_\_\_\_  
Personas a cargo: \_\_\_\_\_  
Descripción del cargo actual  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Experiencia anterior relevante  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

#### RESPONSABILIDADES DEL CARGO

	Informar	Colaborar	Controlar	Convencer
Superiores				
Colegas				
Colaboradores				
Clientes				
Proveedores				
Otros				

#### EDUCACIÓN

Postgrados \_\_\_\_\_  
Conocimientos especiales \_\_\_\_\_

<b>Idiomas</b>	Lee	Escribe	Habla
Inglés			
Francés			
Italiano			
Alemán			
Otro			

Indicar: Muy bien, Bien, Regular

Lugar de Residencia \_\_\_\_\_

Disponibilidad para viajar \_\_\_\_\_

Estado Civil \_\_\_\_\_

No. Hijos \_\_\_\_\_

### COMENTARIOS FINALES

Presentación general \_\_\_\_\_

Expresión verbal \_\_\_\_\_

<b>COMPETENCIAS</b>	Requerida por el perfil	<b>GRADO</b>			
		A	B	C	D
Habilidad Analítica					
Negociación					
Liderazgo					
Iniciativa					
Pensamiento estratégico					
Orientación al cliente					
Capacidad para aprender					
Calidad del trabajo					
Capacidad de planif. y organiz.					
Orientación a los resultados					
Trabajo en equipo					
Colaboración					
Desarrollo estratégico de RRHH					
Impacto e Influencia					
Flexibilidad					
Dinamismo - Energía					
Preocupación por el orden y la claridad					
Responsabilidad					

A: Muy Alta B: Alta C: Mediana D: Baja

**MOTIVACIÓN PARA EL CARGO**

Económica: \_\_\_\_\_

Desarrollo de carrera: \_\_\_\_\_

Otros: \_\_\_\_\_

Comentario: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Problemas con el jefe: \_\_\_\_\_

Cierre de la empresa: \_\_\_\_\_

**ASPECTOS ECONÓMICOS**

Remuneración actual

Salario: \_\_\_\_\_

Variable: \_\_\_\_\_

Bonos: \_\_\_\_\_

Otros: \_\_\_\_\_

**ASPIRACIÓN SALARIAL** \_\_\_\_\_

**CONCLUSIONES**

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Entrevistó: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_



## ANEXO 9. FORMATO DE REFERENCIAS LABORALES

GOURMET FOOD SERVICE S.A.		
REFERENCIAS LABORALES		
FECHA		
NOMBRE		
EMPRESA		
CARGO		
TIEMPO		
DESEMPEÑO		
RELACIÓN CON COMPAÑEROS		
MOTIVO SALIDA		
PERSONA REFERENCIA		
CARGO		
NUMERO TELÉFONO		
TOMADA POR		

## **ANEXO 10. FORMATO GUÍA DE ENTREVISTA**

### **GUÍA DE ENTREVISTA DE GERENCIA GENERAL**

#### **Nivel Educativo**

A que Universidad asistió o asiste?

Que capacitación ha recibido para este cargo?

Cuáles son sus objetivos profesionales en el futuro?

#### **Experiencia Laboral**

Cuénteme un poquito de cada uno de sus empleos, que hacía?, por cuanto tiempo?, y por qué salió de la empresa?.

Cuénteme sobre su último empleo?

Cuáles han sido los proyectos más importantes que ha realizado?

#### **Adaptabilidad al puesto**

Que sabe sobre el cargo a cubrir?

Por qué está interesado en el puesto?

#### **Orientación al cliente**

Cómo define usted servicio al cliente?

Cuénteme una situación en la que trabajó para satisfacer las necesidades de un cliente?

**Calidad del trabajo**

Cuénteme alguna ocasión en la que tuvo que esforzarse para conseguir algún objetivo que se propuso?

Cuénteme alguna ocasión en la que trabajó para mejorar algo en su puesto de trabajo?

**Iniciativa**

Cuénteme una ocasión en que se anticipó a un problema u oportunidad que se podía dar en su trabajo.

Cuénteme una situación en la que tuvo que resolver algún problema en su trabajo

**Habilidad Analítica**

Cuénteme de alguna situación problemática en su trabajo y cómo hizo para solucionarlo?

Cómo organiza el trabajo suyo y el de sus colaboradores.

**Trabajo en equipo**

Prefiere trabajar con otras personas o solo?

Cuénteme una ocasión en la que trabajo conjuntamente con un grupo de personas para conseguir algo o resolver algún problema.