



ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Tema:

**“PREPARACIÓN Y SELECCIÓN DE PERSONAL POR COMPETENCIAS EN
LA EMPRESA INJECTSOLE CÍA. LTDA.”**

Proyecto de Investigación previo a la obtención del Título de Ingeniera Comercial

Línea de Investigación:

Recursos Humanos y/o Riesgo Laboral

Autora:

EVELYN NATALY SALAZAR MONTENEGRO

Director:

Dr. Mg. Ángel Rogelio Ortiz del Pino

Ambato – Ecuador

Abril - 2019

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO

HOJA DE APROBACIÓN

Tema:

“PREPARACIÓN Y SELECCIÓN DE PERSONAL POR COMPETENCIAS EN LA
EMPRESA INJECTSOLE CÍA. LTDA.”

Líneas de Investigación:

Recursos Humanos y/o Riesgo Laboral

Autora:

EVELYN NATALY SALAZAR MONTENEGRO



Ángel Rogelio Ortiz del Pino, Dr. Mg.

f.

CALIFICADOR

Andrea del Carmen González Bucheli, Ing. Mg.

f.

CALIFICADORA

Julio César Zurita Altamirano, Ing. Mg.

f.

CALIFICADOR

Fredy Leonardo Ibarra Sandoval, Ing. Mg.

f.

DIRECTOR DE LA ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

Hugo Rogelio Altamirano Villarroel, Dr.

f.

SECRETARIO GENERAL PUCESA



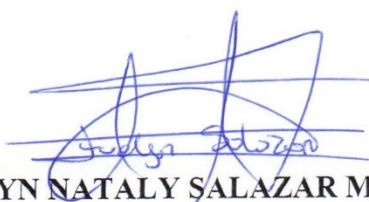
Ambato - Ecuador

Abril -2019

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo, **EVELYN NATALY SALAZAR MONTENEGRO**, con **CC. 1804885190**, autora del trabajo de graduación intitulado: "PREPARACIÓN Y SELECCIÓN DE PERSONAL POR COMPETENCIAS EN LA EMPRESA INJECTSOLE CÍA. LTDA previa a la obtención del título profesional de **INGENIERA COMERCIAL**, en la escuela de **ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**.

1. Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.
2. Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través de sitio web de la Biblioteca de la PUCE Ambato, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de Universidad.



EVELYN NATALY SALAZAR MONTENEGRO

CC. 1804885190

Ambato, Abril 2019



AGRADECIMIENTO

Mi efusivo agradecimiento a la PUCE Ambato, por darme la oportunidad de formarme como una profesional altamente competitiva para poder generar desarrollo empresarial en el entorno.

Mi especial agradecimiento al Dr. Ángel Rogelio Ortiz del Pino, por ser el pilar fundamental en el desarrollo del presente trabajo y por el aporte profesional para la culminación del mismo.

Agradezco también a la empresa INJECTSOLE CÍA. LTDA., por proporcionar la información necesaria para la culminación del presente trabajo investigación.

EVELYN

DEDICATORIA

A Dios

Por haberme dado la salud y sabiduría para culminar mi carrera, por haber puesto en mi camino a personas que han sido mi soporte y compañía durante este periodo académico.

A mis padres y hermanos

Por ser mi apoyo incondicional en cada etapa de mi vida, por sus consejos, sus valores, y su ejemplo para formarme como una persona de bien y por su amor.

A mi hija

Quien ha sido mi motivación constante a lo largo de esta etapa de mi vida.

A todas y cada una de las personas que me han motivado a salir adelante quienes han sido un apoyo en esta etapa culminada.

EVELYN

RESUMEN

El trabajo investigativo permite realizar un análisis del inadecuado proceso de preparación y selección de personal por competencias, el cual limita el desempeño laboral en la empresa Injctsole. Bajo esta perspectiva el objetivo es establecer un continuo e interactivo proceso de preparación y selección del personal en la empresa Injctsole Cia Ltda, por tanto el conocimiento de las características actuales de los puestos de trabajo proporciona datos referenciales para el cambio. En este contexto, se llevó a cabo la investigación de campo mediante la aplicación de encuestas direccionadas al recurso humano. Se determinan las necesidades de un nuevo enfoque de trabajo al manejo del personal, por otro lado la investigación descriptiva también proporciona información en referencia a la forma empírica de efectuar dicha actividad organizacional. Mediante este esquema la propuesta es desarrollar un plan de trabajo integral y dinámico para solucionar la problemática existente en referencia al manejo de la fuerza laboral, y entonces promover una eficiente estructura de reclutamiento, selección, entrenamiento y formación del personal y así dinamizar la gestión empresarial para poder acceder a un alto perfil competitivo tanto individual como colectivo en beneficio de la empresa, la calidad de los empleados, así como su satisfacción conlleve al logro de los objetivos para crear valor y riqueza, puesto que un fuerte impacto en la productividad y competitividad en el entorno comercial será la imagen de estabilidad y la efectiva administración del recurso humano.

Palabras claves: análisis, competencias, proceso, reclutamiento, selección.

ABSTRACT

This study analyzes the preparation process and staff recruitment based on competences, which limits work performance at the company, Injectsole. With this in mind, the aim is to establish a continuous and interactive preparation and staff recruitment process at Injectsole Ltd. Co. By understanding the current characteristics of the job positions, referential data is provided for the change. In this context, a field study was conducted by applying surveys to the staff and the need for a new staff management approach was determined. Descriptive research was also used to provide information regarding the empirical way to conduct this organizational activity. Through this scheme, the proposal is to develop a comprehensive and dynamic work plan in order to solve the current problem regarding the workforce management, and then develop an effective structure to recruit, select and train the staff. This will boost the company management to access a high competitive profile both individually and collectively to benefit the company and staff quality so that their satisfaction can lead them to the achievement of goals to create value and revenue, given that a high impact in productivity and competitiveness in the business environment will provide the image of stability and effective human resource administration.

Key words: *analysis, competences, process, recruitment, selection*

ÍNDICE DE CONTENIDOS

PRELIMINARES

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD.....	iii
AGRADECIMIENTO	iv
DEDICATORIA.....	v
RESUMEN	vi
ABSTRACT	vii
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I.....	3
1. EL PROBLEMA.....	3
1.1 Tema.....	3
1.2 Planteamiento del problema	3
1.3 Formulación del problema.....	7
1.3.1 Interrogantes	8
1.3.2 Definiciones.....	8
1.4 Justificación	9
1.5 Objetivos.....	10
CAPÍTULO II.....	11
2. MARCO TEÓRICO	11
2.1 Estado del arte	11
2.2 Marco teórico.....	14
CAPÍTULO III	33
3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	33
3.1 Fuentes de investigación.....	33
3.2 Enfoques de la investigación	34

3.3 Modalidad de la investigación.....	34
3.4 Tipo o Niveles de investigación	35
3.5 Técnicas e instrumentos.....	36
3.6 Población	37
3.7 Plan de procesamiento de información.....	37
CAPÍTULO IV	38
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	38
4.1 Análisis de resultados	38
4.2 Interpretación de resultados.....	38
4.3 Resultados de la encuesta	39
CAPÍTULO V.....	54
5. PROPUESTA	54
5.1 Tema	54
5.2 Beneficiarios.....	54
5.3 Modelo operativo de la propuesta	54
5.3.1 Especificación de la situación actual	55
5.3.2 ESTRUCTURAR EL PROCESOS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN ...	56
1. Necesidad del personal	57
2. Requisitos del puesto	57
3. Fuentes de reclutamiento	81
3.1 Reclutamiento interno.....	83
3.2 Fuentes de reclutamiento externo	84
4. Selección de personal	85
5.5.3 ESTRUCTURA DEL ENTRENAMIENTO Y FORMACIÓN DEL PERSONAL	
.....	89

Conclusiones y recomendaciones	93
Bibliografía	96
Anexos	97

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Figuras

Figura 1.1 Sector del Calzado.....	4
Figura 2.1 Procesos y subprocesos en el área de recursos humanos	14
Figura 2.2 Sistema de administración de recursos humanos	15
Figura 2.3 Las tres fases de la planeación del reclutamiento	16
Figura 2.4 Proceso de reclutamiento de personal	18
Figura 2.5 Proceso de selección de personal	20
Figura 2.6 Selección de personal como comparación	21
Figura 2.7 Obtención de información como base para el proceso de selección	22
Figura 2.8 Clasificación de las técnicas de selección.....	23
Figura 2.9 Información del perfil de exigencias del puesto de trabajo.....	27
Figura 5.1 Organigrama Injctsole (Propuesto)	58
Figura 5.2 Flujograma de reclutamiento.....	83
Figura 5.3 Anuncio	85
Figura 5.4 Proceso de selección de personal para la empresa Injctsole	86

Cuadros

Cuadro 2.1 Reclutamiento interno.....	19
Cuadro 2.2 Evaluación del personal	26
Cuadro 2.3 Definición de competencias.....	28
Cuadro 2.4 Nivelaciones por competencias.....	30
Cuadro 2.5 Responsabilidades en la evaluación del desempeño.....	32
Cuadro 5.1 Modelo operativo de la propuesta.....	55
Cuadro 5.2 Estructura del proceso de reclutameinto ys elección	56
Cuadro 5.3 Requisición de empleo.....	82

Cuadro 5.4 Programa de capacitaciones.....	90
--	----

Tablas

Tabla 1.1 Descripción del sector manufacturero	3
Tabla 4.1 ¿Cómo califica el actual manejo del personal en la empresa?	39
Tabla 4.2 ¿Considera que para ingresar a trabajar en la empresa se realiza un proceso adecuado de selección del personal?	40
Tabla 4.3 ¿Considera que las actividades que usted desempeña está acorde a sus funciones y responsabilidades en la empresa?	41
Tabla 4.4 ¿Cree necesario que la empresa debe mejorar el proceso de reclutamiento y selección del personal?	42
Tabla 4.5 ¿Considera que el proceso de selección de personal permitirá mejorar los siguientes parámetros?.....	43
Tabla 4.6 ¿Qué elemento cree importante fortalecer en la empresa a partir de un nuevo proceso?.....	44
Tabla 4.7 ¿Cómo calificaría el desempeño del personal en sus actividades laborales? .	45
Tabla 4.8 ¿El actual desarrollo y esfuerzo del personal permite el cumplimiento de objetivos y metas?	46
Tabla 4.9 ¿Qué requisitos fueron solicitados para el ingreso a la organización?.....	47
Tabla 4.10 ¿Cree usted que existen definidas las funciones de puestos en la empresa?.	48
Tabla 4.11¿En el proceso de reclutamiento cual fue la variable determinante de su inducción en la empresa?.....	49
Tabla 4.12 ¿Qué variable técnica laboral considera importante para un puesto de trabajo?	50

Tabla 4.13 ¿Qué método considera importante en el proceso de evaluación de personal?	51
Tabla 4.14 Según su experiencia laboral, ¿cuáles son las condiciones necesarias para efectuar una evaluación del desempeño?.....	52
Tabla 4.15 ¿Qué beneficios considera usted importante en la evaluación del desempeño?	53
Tabla 5.1 Presupuesto.....	91

INTRODUCCIÓN

El proceso empresarial genera en el marco evolutivo de los mercados un rol importante, es de vital importancia forjar por tanto un eficiente manejo del recurso humano, el mismo que promueva eficiencia y calidad, para ello el proceso de preparación y selección se convierte en el instrumento empresarial que permite ascender a un alto perfil de competencias. De esta manera es importante establecer una nueva visión de acceso al mercado laboral en el cual la dimisión del proceso selectivo permita mejorar el desempeño del personal y por tanto se refleje en una alta rentabilidad tanto organizacional como financiera. En este contexto el presente trabajo está estructurado de la siguiente manera:

Capítulo 1: se detalla el problema, la contextualización, los objetivos de la investigación y la justificación los mismos que permite generar la línea investigativa.

Capítulo 2: está conformado por el estado del arte, la fundamentación teórica de las variables de estudio, las mismas que permiten generar una base científico-teórico en el proceso del trabajo investigativo.

Capítulo 3: se diseña la metodología la cual permite generar el conocimiento de la línea investigativa mediante las modalidades básicas de investigación, está estructurado también por los niveles o tipos investigativos, se determinó también la población y muestra a quien se direccionó la investigación para obtener información para posteriormente procesarla con la utilización del paquete estadístico SPSS para una mejor presentación de la información.

Capítulo 4: en este capítulo se presenta el procesamiento y análisis de la información los mismos que permiten generar conocimiento de las necesidades de cambio en la empresa.

Capítulo 5: se estructura la propuesta, en la cual se detalla la justificación, los beneficiarios y los objetivos para posteriormente establecer el modelo operativo de dicha propuesta en la cual se genera el modelo de preparación y selección del personal por competencias.

Finalmente se detalla conclusiones, las mismas que permiten conocer la necesidad de una nueva estructura del proceso de selección y reclutamiento del personal, de esta manera las recomendaciones se orientan a crear un cambio integral de dicho proceso, el mismo que permite el acceso a una fuerza laboral altamente competitiva.

CAPÍTULO I

1. EL PROBLEMA

1.1 Tema

Preparación y selección de personal por competencias en la empresa Injctsole Cía. Ltda.

1.2 Planteamiento del problema

En el Ecuador a enero de 2018, el índice general de producción muestra un resultado de 86,20 puntos; comparando este índice con el del mes anterior se obtiene una variación mensual de -4,90%. El mes anterior dicha variación fue de 0,80%. La variación anual en enero 2018 se ubicó en -2,76% reflejando una reducción de la producción respecto al mismo mes en el año 2017. Por otra parte, la variación acumulada pasó de -8,10% en diciembre 2017 a -4,90% en enero 2018. Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC, 2018).

En el mismo mes y año, la Sección 2 de la industria manufacturera indica que los “Productos alimenticios, bebidas y tabaco; textiles, prendas de vestir y productos de cuero” aportó en -4,509% a la variación mensual del índice general; la Sección 3 “Otros bienes transportables, excepto productos metálicos, maquinaria y equipo” presentó una incidencia de -3,565%; y la Sección 8 “Servicios prestados a las empresas y de producción” contribuyó en -0,009%; mientras que la Sección 4 “Productos metálicos, maquinaria y equipo” incidió con 3,185%. Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC, 2018)

Tabla 1.1 Descripción del sector manufacturero

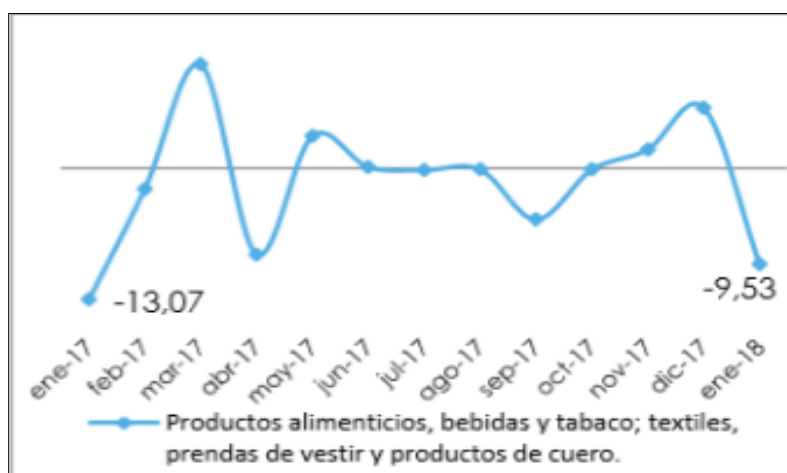
Secciones	Descripción	Ponderaciones
Sección 2	Productos alimenticios, bebidas y tabaco; textiles, prendas de vestir y productos de cuero.	49,40%
Sección 3	Otros bienes trasportables, excepto productos metálicos, maquinaria y equipo.	39,14%
Sección 4	Productos metálicos, maquinaria y equipo.	11,41%
Sección 8	Servicios prestados a las empresas y de producción	0,05%
Totales		100%

Fuente: Elaboración propia a partir del INEC

En la categorización productiva de la Sección 2 “Productos alimenticios, bebidas y tabaco; textiles, prendas de vestir y productos de cuero” en enero 2018 presentó una variación mensual y acumulada de -9,53%; mientras que la variación anual, es decir respecto a enero de 2017, fue de -5,46%. Dentro de esta sección, los grupos que más variaron fueron: “Alfombras y otros recubrimientos para pisos, de materias textiles” cuyo índice se redujo en -87,16%. Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC, 2018)

Por tanto en el contexto productivo, el calzado para deportes, excepto botas de patinar sobre hielo” con -56,31%; y “Calzado con suela o palas de caucho o materias plásticas, o con suela y palas de cuero o materias textiles, excepto calzado deportivo, calzado con puntera protectora de metal y calzado especial diverso” que consigné una variación de -48,28%. Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC, 2018)

Figura 1.1 Sector del Calzado



Fuente: Elaboración propia a partir del INEC

Se determina entonces que frente a las estadísticas del sector del calzado se evidencia la problemática de la inexistencia de un proceso de preparación y selección del personal por competencia, debido a que el sector manufacturero presenta un decrecimiento de su perfil productivo especialmente en el sector del cuero y calzado la recesión conlleva a una baja del -4,5%, lo cual limita la creación de fuentes de empleo debido a la crisis el mismo que no permite dinamizar su perfil laboral.

Indica Moreta (2017). La economía de Tungurahua es una de las más fuertes de la región central del país. El comercio, la construcción y la fabricación de calzado son las principales actividades generadoras de mano de obra y riqueza en la provincia. Pero la recesión afectó el año pasado a estas actividades. En el 2015 la economía de esta provincia movió USD 2 643 millones, es decir, el 2, 85% del Producto Interno Bruto del país, según datos del Banco Central del Ecuador (BCE). El 80% de esos recursos se generó en Ambato que es, además.

El Centro manufacturero de la provincia, según el INEC, la provincia cuenta con 62 900 empresas y emprendimientos familiares y personales, de los cuales la industria del calzado aporta en Tungurahua con una producción de seis pares de calzado, por cada 10 producidos en el país, que se venden a escala nacional. Sin embargo, la crisis golpeó a este sector y la producción cayó de 20,4 millones de pares de zapatos en el 2015 a 18,6 millones de pares el año pasado, según la Cámara de Calzado (Caltu) Moreta (2017).

La provincia de Tungurahua abarca la producción del 44% de calzado a nivel nacional, esto significa que 44 de cada 100 pares de zapatos elaborados en el país fueron hechos en Tungurahua, en donde existe una amplia gama de productores micro, pequeños y medianos empresarios que mantienen sus talleres y fábricas en parroquias rurales del cantón Ambato como Ambatillo, Atahualpa, Huachi, Izamba, Martínez, Picaihua, Quisapincha y Totoras. Sandro (2018).

El sector cuero y calzado ha tenido un despunte importante en este año; sin embargo aún persisten dificultades que desaceleran su crecimiento, la limitación al acceso al crédito por parte de entidades del sistema financiero, el cierre de emisión de cartas de crédito internacional para la importación de maquinarias, insumos y materia prima, la poca variedad de productos por restricción arancelaria, o la creencia del consumidor nacional que las salvaguardas vuelven a la industria ineficiente, son solo algunos de los argumentos que no permiten un crecimiento sostenido del sector. Sandro (2018).

Por su posición estratégica se desarrolla un sin número de empresas manufactureras, que evolucionan el marco de producción regional, pero debido a la globalización de los mercados y el cambio de direccionamiento empresarial las tendencias del manejo del recurso humano cambian, de esta manera se evidencia que no se cuenta con un adecuado proceso de reclutamiento y selección del personal, el cual utilice instrumentos de selección sistematizados para adquirir una fuerza laboral estable, lo que sin lugar a dudas afecta el perfil competitivo del personal, ya que no se cuenta con información real acerca de su formación profesional, de esta forma el desempeño laboral es el óptimo a la inversión

efectuado y por ende la rentabilidad tanto económica como organizacional es mínima.

“La empresa Injectsole fue fundada en el año 2013 en la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua, por el Sr. Antonio Tejada; se dedica a la confección de calzado, en el segmento de sandalias para toda ocasión, están distribuidas en calzado para playa y de vestimenta, con la marca Menina Fusión”. Palacios (2018).

Existen por tanto variables internas que no permiten la retención del equipo de trabajo, lo cual limita también la producción, de esta manera con la rotación permanente del personal afecta el nivel de estabilidad laboral que existe en la empresa desde el periodo del 2016-2017 y 2018, el que permite generar una visión de que no existe un proceso sistemático de reclutamiento y selección del personal, de manera que se refleja en el desempeño laboral de bajo nivel.

El trabajo interno, la empresa en estos tres años presenta una rotación del personal, es decir existe salida del puesto de trabajo, por factores como incumplimiento de funciones, por no tener debidamente delineado su perfil laboral, es así que en el año 2016 se evidencia que salieron 6 personas, debido a que no se encajaron en el cargo establecido, en tanto que el año 2017 se presenta la salida de 7 colaboradores y para el año 2018 se establece la salida de 5 personas, de esta manera en el ciclo laboral de estos 3 años analizados se evidencia que 18 personas no mantienen estable su cargo lo mismo que afecta no solo al desarrollo productivo y empresarial por tanto al estar en constante movimiento la empresa no dinamiza el uso de sus recursos humanos.

La empresa se encuentra en el mercado 5 años, tiempo en el cual genera la creación de fuentes de empleo en la localidad, bajo este contexto el manejo del recurso humano ha sido empírico, no existe la sistematización de un proceso de direccionamiento de personal altamente calificado, se evidencia también la problemática de un inadecuado proceso de reclutamiento y selección del personal que permita fomentar las bases de una selección sustentada en las reales necesidades de la empresa para orientarlo al desarrollo de un perfil de competencias altamente productivo.

Prognosis

Injectsole es una empresa que está en desarrollo por lo que al no contar con un proceso adecuado de preparación y selección de personal ve afectado su cumplimiento de metas, entonces, sin un personal idóneo para cada puesto de trabajo con el pasar del tiempo puede quedarse estancada y además incrementar el índice de rotación de personal existente afecta el desempeño laboral lo que ocasiona una baja calidad del producto, y esto a su vez da como resultado clientes insatisfechos.

1.3 Formulación del problema

¿De qué manera el inadecuado proceso de preparación y selección del personal limita el desempeño laboral en la empresa?

1.3.1 Interrogantes

¿Cómo aparece el problema que se pretende solucionar? Por la ineficiencia en el proceso de reclutamiento y selección del personal.

¿Por qué se origina? Por la falta de aplicación de técnicas y herramientas de gestión de reclutamiento y selección.

¿Qué lo origina? La gestión se maneja de manera empírica.

¿Cuándo se origina? En el momento en que el capital humano contratado no es el adecuado para desempeñar su rol.

¿Dónde se detecta? En la rotación de personal de la empresa Injectsole.

1.3.2 Definiciones

Delimitaciones del contenido

- **Campo:** Administrativo
- **Área:** Recursos humanos
- **Aspecto:** Preparación y selección

Delimitación espacial

El presente trabajo se realiza en la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua, en la empresa Injectsole Cía. Ltda, localizada el sector del mercado Mayorista. Calles Marco Tulio Idrovo y Antonio Plaza.

Delimitación temporal

La investigación se efectuara a partir de la aprobación del plan

1.4 Justificación

Es importante la investigación porque permite generar un eficiente manejo del recurso humano desde la perspectiva de un adecuado análisis, reclutamiento y selección del personal, entonces se pretende promover un nuevo enfoque de trabajo basado en el manejo integral de las perspectivas organizacionales, es así que se va a fortalecer no solo el desempeño laboral sino también la sistematización del manejo del personal, las mismas que estarán acopladas a satisfacer requerimientos internos y externos mediante la eficiente estructura del perfil de competencias.

El interés está sustentado en establecer una coordinación de actividades orientadas a mejorar la fuerza laboral, en este contexto es de vital importancia promover y potencializar funciones y responsabilidades en cada puesto de trabajo de manera que se mejore el desempeño laboral y se incremente el perfil productivo tanto individual como colectivo de la empresa.

Es novedosa por cuanto este enfoque permite acceder a nuevas ventajas competitivas en el mercado de manera que el proceso de reclutamiento y selección del personal se base en un modelo de trabajo que fortalezca habilidades y destrezas para minimizar la rotación del personal existente.

1.5 Objetivos

Objetivo general

Desarrollar el proceso de preparación y selección de personal por competencias en la empresa Injctsole Cía. Ltda.

Objetivos específicos

1. Diagnosticar la realidad de los procesos de preparación y selección por competencias en la empresa Injctsole Cía. Ltda.
2. Fundamentar teóricamente acerca del subsistema de la preparación y selección por competencias del talento humano
3. Describir el proceso de preparación y selección por competencias para la empresa Injctsole Cía.Ltda.

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1 Estado del arte

En el desarrollo de la investigación se tomó como base referencial los siguientes trabajos:

En base a investigaciones previas Calderón & Álvarez (2015) señala que:

- Al realizar la investigación se pudo evidenciar en el análisis de resultados que las empresas en la actualidad si tienen u otorgan oportunidad de empleo para personas sin mayor experiencia laboral evidenciando que su interés es entrenarlos y moldearlos según la cultura organizacional que cada uno maneje y dependiendo de su giro de negocio lo cual nos deja un campo abierto para poder implementar una propuesta de empleabilidad para el *target* ya mencionado y con esta oportunidad ir cumpliendo con la meta que plantea el proyecto del actual gobierno
- Los estudiantes, egresados o graduados consideran en su mayoría que en la actualidad las empresas no manejan la posibilidad de contratar personas que no tengan experiencia laboral y se autocalifican por el mismo detalle generando así desconfianza en la decisión de participar o no en otros procesos de selección.
- Dentro de las organizaciones es posible manejar la idea de un perfil básico sin mayor requisito intermedio para poder contratar una persona sin experiencia previa, esto se pudo evidenciar gracias a que se entendió la necesidad de la compañía y cuáles eran sus preocupaciones en relación al posible talento contratado sin experiencia y las expectativas sobre el mismo, de tal manera que estarían dispuestos a optar por el proyecto del perfil básico pero con competencias que les permitirán considerar a su joven talento un desarrollo a mediano plazo.

La contratación de personal basada en competencias busca encontrar al candidato adecuado para el puesto de trabajo a pesar de que no se cuente con la experiencia necesaria para desarrollar un rol, cuando se contrata una persona sin experiencia laboral se puede implementar en la misma hábitos de

cultura de la nueva organización. Por otro lado muchas veces si es necesario tener conocimiento de ciertos aspectos para poder desempeñarse de una manera adecuada dentro del puesto de trabajo y es por eso que muchas veces en la actualidad las empresas no siempre contratan egresados.

Además Jimbo & Toledo (2009) concluye que:

- En el medio cada vez más desarrollado y actualizado, existe una falta de conocimiento de la Gestión del Talento Humano, lo cual representa un serio problema para las organizaciones debido a que el recurso humano es sin duda el motor de todo buen funcionamiento en la empresa, de tal forma de que si al personal se lo recluta, selecciona, motiva, capacita y evalúa de una manera eficaz, estarán en capacidad de desarrollar sus actividades de forma óptima, más si estas no se encuentran aptos y desanimados, el resultado que se obtendrá, será tan solo una cadena de malos procedimientos con un producto final de baja calidad y por ende una empresa cada vez menos competitiva a las exigencias del mercado.
- Si bien la Gestión del Talento Humano posee ya su trascendencia, es importante que todas las acciones y estudios que se realicen con el objetivo de optimizar el desempeño de los empleados sean tomados en cuenta; una de ellas es la reciente forma de Reclutar, Seleccionar y Evaluar el Desempeño del Personal, planteada por Martha Alles, lo cual está basada en llevar estos procesos enfocándolos tanto en las competencias requeridas por el puesto de trabajo como en las competencias con las que cuenta el aspirante al cargo, encontrando de esta manera una concordancia entre lo que se selecciona contra lo que realmente se necesita.
- De manera específica se llega a la conclusión que la empresa “CARROCERIA OLIMPICA”, si bien posee una amplia trayectoria y reconocimiento en el mercado, esta no cuenta con una adecuada Gestión del Talento Humano lo cual se refleja en el desempeño de las personas, ya que mediante la investigación realizada, se pudo notar una total falta de formación en la mayoría de ellas, esto hace que el funcionamiento de la empresa, en especial en el área de producción, sea muchas de las veces deficiente, pudiendo notarse en el bajo compromiso con la empresa.

Dentro de las organizaciones la gestión del talento humano juega un papel muy importante ya que a través de este se realiza un proceso de reclutamiento,

selección y evaluación del personal y si no se cuenta con un buen proceso esto afecta en el desempeño laboral lo que ocasiona una baja rentabilidad en la empresa, pues el capital humano es la parte más importante que tiene las empresas ya que a través de este se logra alcanzar los objetivos organizacionales.

Finalmente Meza (2015)) afirma que:

- A nivel general se concluye que una vez aplicado el nuevo sistema de selección por competencias para las nuevas contrataciones, se evidencia que entre los meses de septiembre y febrero se redujo la rotación de personal, es decir, de 16 desvinculaciones del personal que anteriormente existían, ahora se observa únicamente 8, lo cual indica que los empleados seleccionados adecuadamente y con las competencias necesarias para los puestos de trabajo, mantienen mejores relaciones interpersonales, y otros aspectos que generan un buen clima y con ello, su permanencia dentro de la empresa tiene una mayor solidez.
- Se concluye que el sistema de selección de personal que utilizaba anteriormente Proaño Representaciones S.A., causaba que las contrataciones de personal se las realice de una manera empírica, es decir, no se consideraba las competencias del postulante al puesto, únicamente se trataba de llenar la vacante. A su vez, este sistema de selección puso dentro del talento humano de la organización, mucho personal conflictivo que tenía malas relaciones interpersonales y los empleados consideran que 67% del personal que tomo la decisión de desvincularse de la empresa lo hizo en relación a ello.
- Además se concluye que al no contar con talento humano con las competencias adecuadas para las necesidades de los puestos de trabajo, los jefes la mayor parte del tiempo realizaban llamados de atención, debido a que los objetivos en las planificaciones laborales no se cumplían en los tiempos y plazos establecidos.
- Posterior a la aplicación del proceso de selección de personal por competencias, los jefes de área consideran que con el personal contratado se mejoraron las relaciones interpersonales y la comunicación, no solo entre pares, si no, entre jefes y subordinados.

La implementación de un proceso de selección por competencias ayuda a mejorar la competitividad de la organización ya que al momento de seleccionar personal idóneo para el puesto de trabajo de una manera adecuada en base a sus destrezas habilidades y competencias que necesite la vacante se logra reducir el índice de

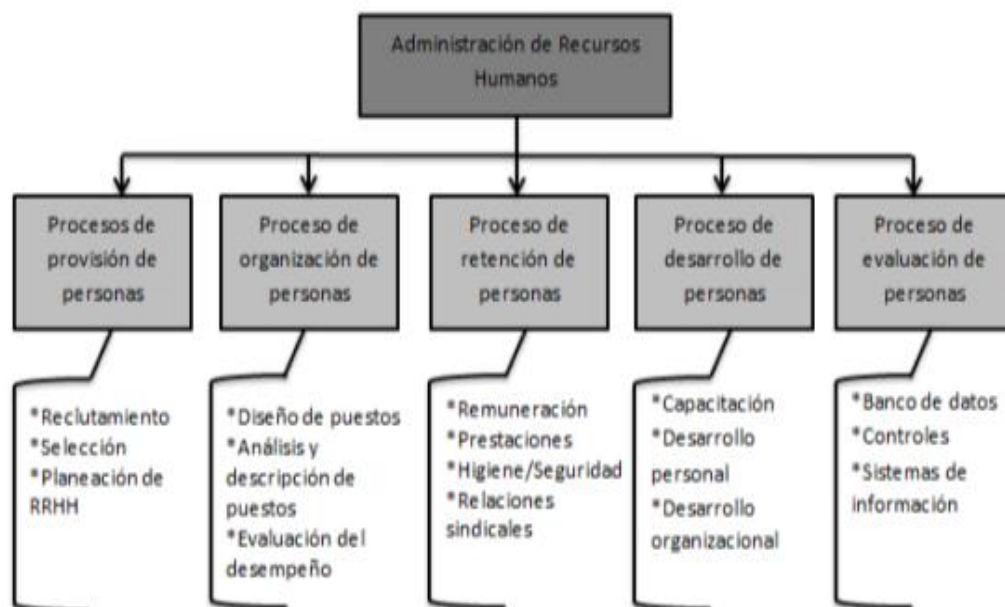
rotación existente dentro de la empresa, pues de esta manera existe también una mayor comprensión entre jefes y empleados teniendo como resultado un buen desempeño laboral.

2.2 Marco teórico

Planeación de personal

La planificación del personal es un proceso de toma de decisiones con respecto al talento humano necesarios para conseguir los objetivos de la organización durante un período de tiempo. Se trata de predecir la mano de obra y los recursos humanos necesarios para llevar a cabo acciones organizativas futuras. No siempre la administración de recursos humanos elabora la planeación de recursos humanos de la organización. El problema de anticipar en la organización la cantidad y calidad de las personas necesarias es sumamente importante. Chiavenato (2000).

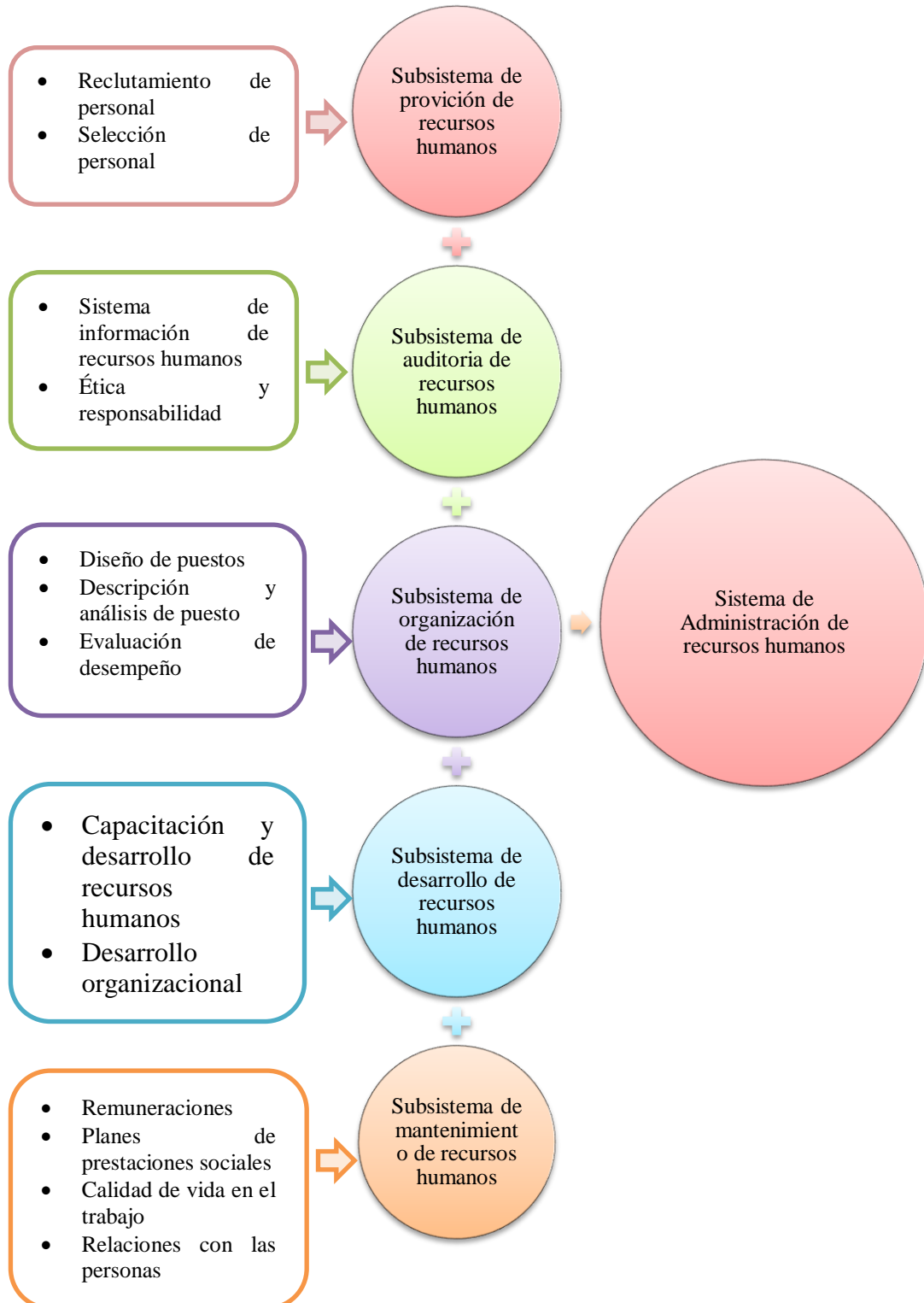
Figura 2.1 Procesos y subprocesos en el área de recursos humanos



Fuente: Elaboración propia a partir de Chiavenato (2011)

El sistema de administración de recursos humanos incluye los 5 subsistemas mismos que se detallan a continuación:

Figura 2.2 Sistema de administración de recursos humanos



Fuente: Elaboración propia a partir de Chiavenato (2011)

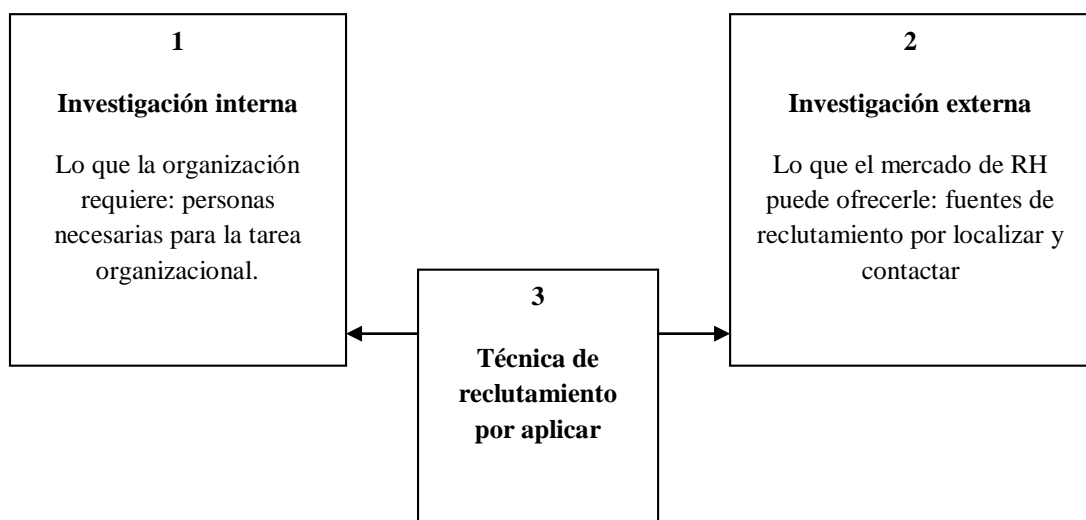
Reclutamiento de personas

Las personas y las organizaciones se hallan comprometidas en un proceso continuo e interactivo de atraerse unas a otras. De la igual forma como las personas atraen y eligen las organizaciones, informándose y formando opiniones acerca de ellas, éstas tratan de atraer individuos y obtener informaciones acerca de ellos para decidir si hay o no interés en admitirlos. Desde el punto de vista de la organización, el proceso de atracción y selección no es simple.

El reclutamiento es el paso principal para una buena selección pues dentro de este, se dan a conocer cada uno de los candidatos mediante su hoja de vida, y es así como las organizaciones logran atraer diferentes tipos de personas para un puesto.

“De ahí se derivan las tres etapas: investigación interna sobre necesidades, investigación externa del mercado y definición de las técnicas de reclutamiento que se utilizarán.” Chiavenato (2000).

Figura 2.3 Las tres fases de la planeación del reclutamiento



Fuente: Elaboración propia a partir de Chiavenato (2011)

Investigación interna

Es la observación de las carencias de la organización respecto al talento humano, para así saber que se solicita de una manera inmediata y cuáles serán los planes a futuro lo que significa nuevos aportes de recursos humanos.

“Revisión de las necesidades de la organización respecto al talento humano a corto, mediano y largo plazos para saber qué solicita de inmediato y cuáles son sus planes futuros de crecimiento y desarrollo, que significarán nuevos aportes de recursos humanos.” Chiavenato (2000).

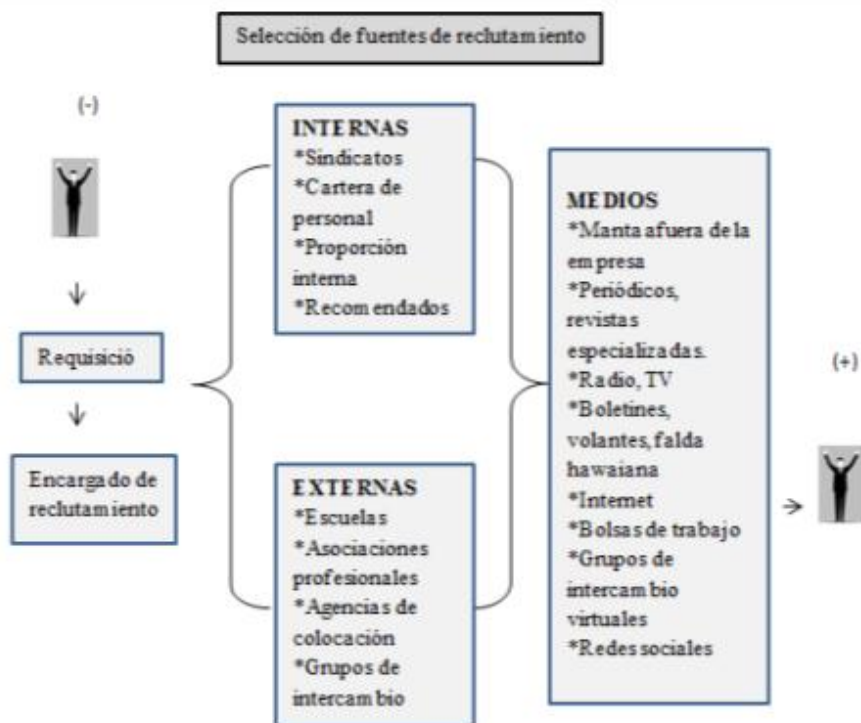
Fuentes internas

Son llamadas fuentes internas todas aquellas que no tienen necesidad de acudir a personal externo a la empresa, es decir que la organización proporciona el personal requerido en un instante oportuno para la satisfacción de sus necesidades laborales.

“Se denomina así a aquellas fuentes que, sin necesidad de recurrir a personas o lugares fuera de la empresa, proporcionan el personal requerido en el momento oportuno” Grados (2013). Entre las que desempeñan un papel importante en una empresa se encuentran las siguientes

De esta manera se puede evidenciar el proceso de reclutamiento de personal para así seleccionar las fuentes de atracción del nuevo recurso humano para la organización, el mismo que se detalla en el siguiente gráfico:

Figura 2.4 Proceso de reclutamiento de personal



Fuente: Elaboración propia a partir de Grados (2013)

El proceso de reclutamiento

El reclutamiento es una función de *staff*, sus actos dependen de una decisión de la línea, que se oficializa mediante una especie de orden de servicio, generalmente denominada solicitud de empleado o solicitud de personal. Este documento debe llenarlo y entregarlo la persona que quiere llenar una vacante en su departamento o sección. Chiavenato (2000).

Este proceso depende de cada empresa y de su organización pues se manejan de diferentes maneras para así poder atraer los candidatos adecuados para el puesto de trabajo y entonces acceder a una fuerza laboral estable.

Medios de reclutamiento

“El mercado de recursos humanos presenta diversas fuentes que la empresa debe identificar y localizar, con el propósito de atraer candidatos que suplan sus necesidades, a través de múltiples técnicas de reclutamiento”, el mismo que se detalla a continuación: Chiavenato (2000).

Cuadro 2.1 Reclutamiento interno

Reclutamiento interno	<p>El reclutamiento es interno cuando, al presentarse determinada vacante, la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos (movimiento vertical) o trasladados (movimiento horizontal) o transferidos con ascenso (movimiento diagonal). El reclutamiento interno puede implicar:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Transferencia de personal • Ascensos de personal • Transferencias con ascensos de personal • Programas de desarrollo de personal • Planes de "profesionalización" (carreras) de personal
Reclutamiento externo	<p>El reclutamiento externo opera con candidatos que no pertenecen a la organización. Cuando existe una vacante, incide sobre candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras organizaciones, implica una o más de las siguientes técnicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Medios impresos • Radio y televisión • Carteles o anuncios
Reclutamiento mixto	<p>Una empresa nunca hace sólo reclutamiento interno ni sólo reclutamiento externo. Ambos deben complementarse siempre ya que, al utilizar reclutamiento interno, se debe encontrar un reemplazo para cubrir el cargo que deja el individuo ascendido a la posición vacante.</p>

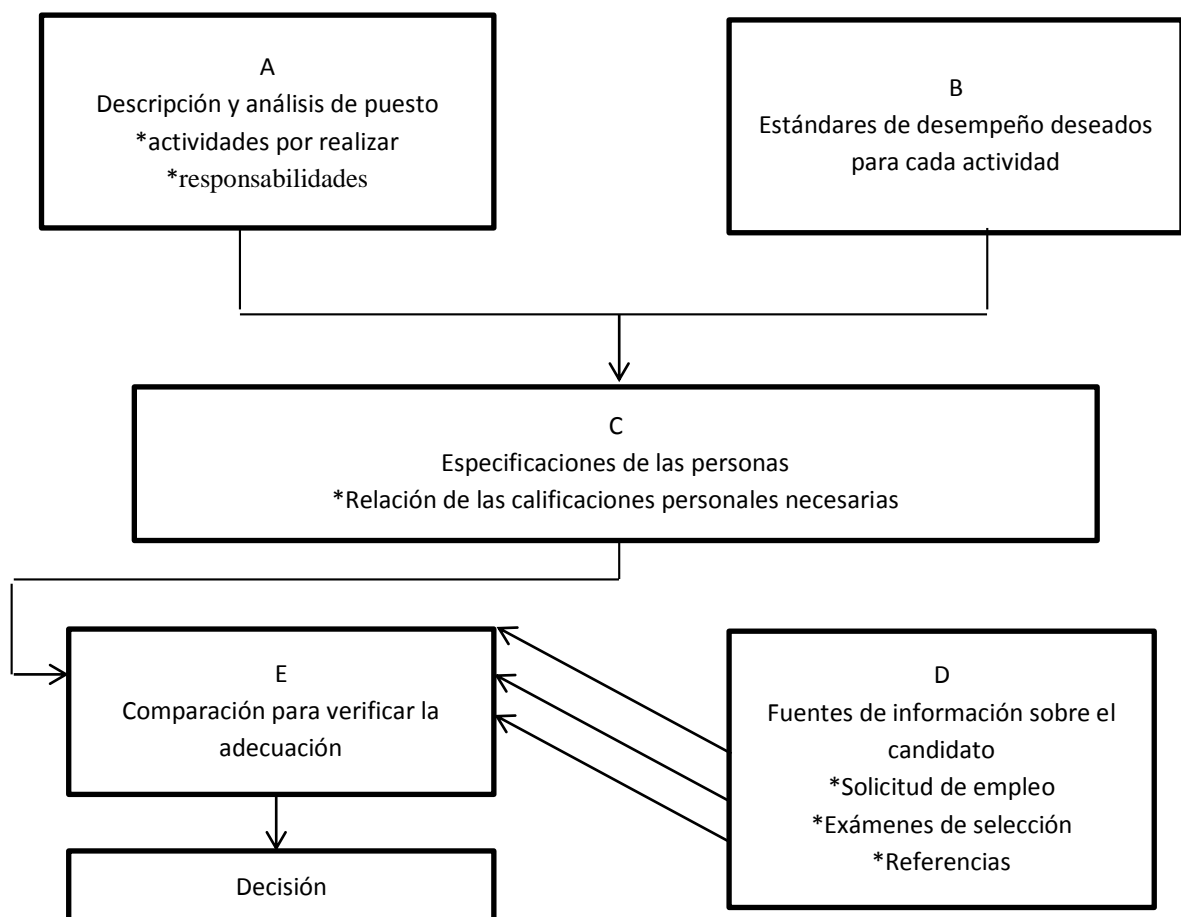
Fuente: Elaboración propia a partir de Chiavenato (2000)

Bases del proceso selectivo

El punto de partida de todo proceso de selección son los datos, la información del análisis y las especificaciones de puesto. Los procesos de selección se basan en los requisitos de las especificaciones de puesto, pues su finalidad es proporcionar mayor objetividad y precisión en la selección de personal para dicha vacante. Chiavenato (2011)

Para dicho proceso es necesario plantearse cada uno de los puntos importantes como se detalla a continuación:

Figura 2.5 Proceso de selección de personal



Fuente: Fuente: Elaboración propia a partir de Chiavenato (2000)

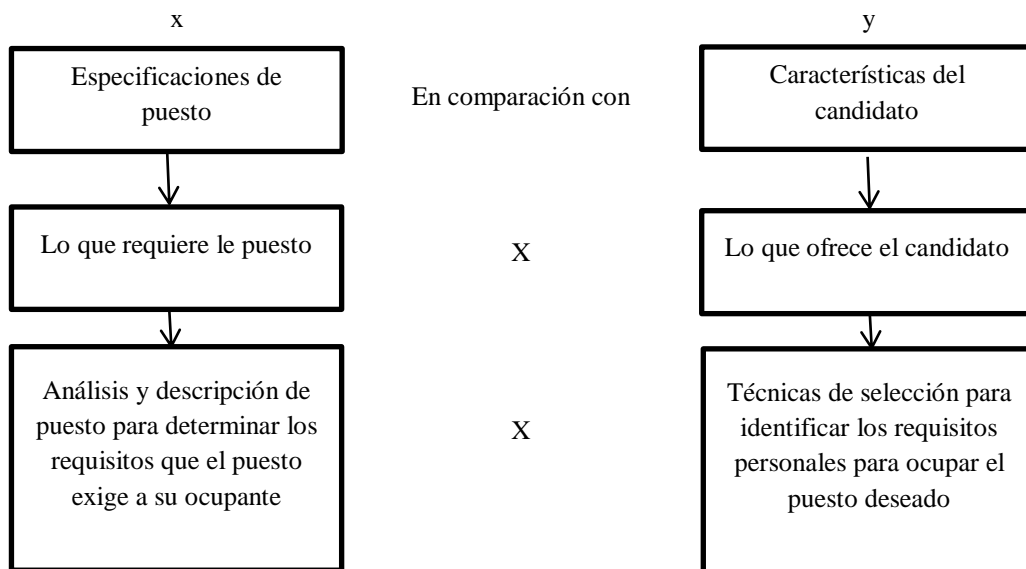
Es así como una vez establecido el proceso se puede tomar una decisión adecuada para encontrar el candidato idóneo para el puesto de trabajo dentro de la organización, el mismo que debe ser integrada a las necesidades empresariales.

La selección como proceso de comparación

Se habla de selección como proceso de comparación cuando existen dos variables, por un lado el análisis del perfil profesional y por el otro el perfil del candidato, lo que permite un estudio integral de los requerimientos del personal.

La selección es un proceso de comparación entre dos variables por un lado, los criterios de la organización (como los requisitos del puesto por ocupar o las competencias individuales necesarias para la organización), y, por el otro, el perfil de los candidatos que se presentan. La primera variable la proporciona la descripción en el análisis del puesto o las habilidades requeridas, y la segunda se obtiene por la aplicación de las técnicas de selección. Chiavenato (2011)

Figura 2.6 Selección de personal como comparación



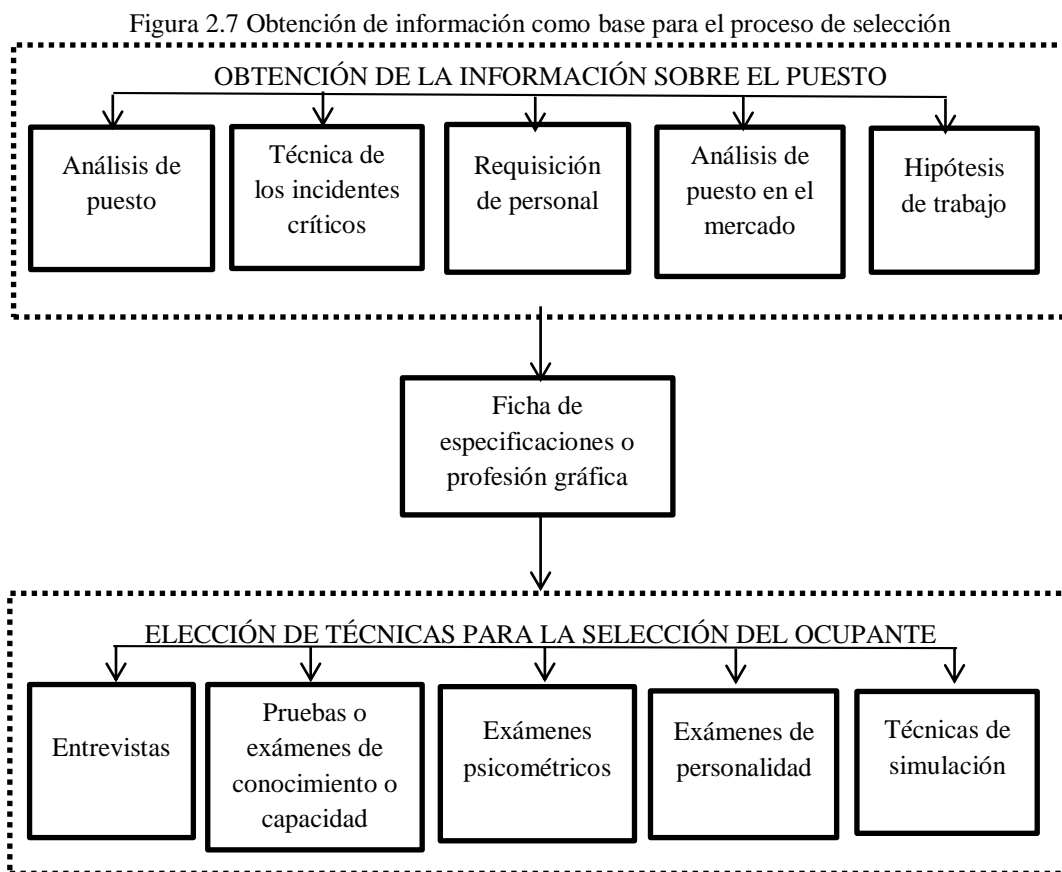
Fuente: Elaboración propia a partir de Chiavenato (2000)

Bases para la selección de personal

La selección de personal se basa en las necesidades que tiene la organización, lo cual está descrito en los requisitos de puesto vacante, es así como es esencial la

información sobre el puesto y las competencias que se requiere en el nuevo personal.

Como la selección de RH es un sistema de comparación y elección, para tener validez necesita algún estándar o criterio, es cual se obtiene de los requisitos del puesto vacante, así, el punto de partida es la información sobre el puesto o sobre las competencias individuales que se requiere. Chiavenato (2011).

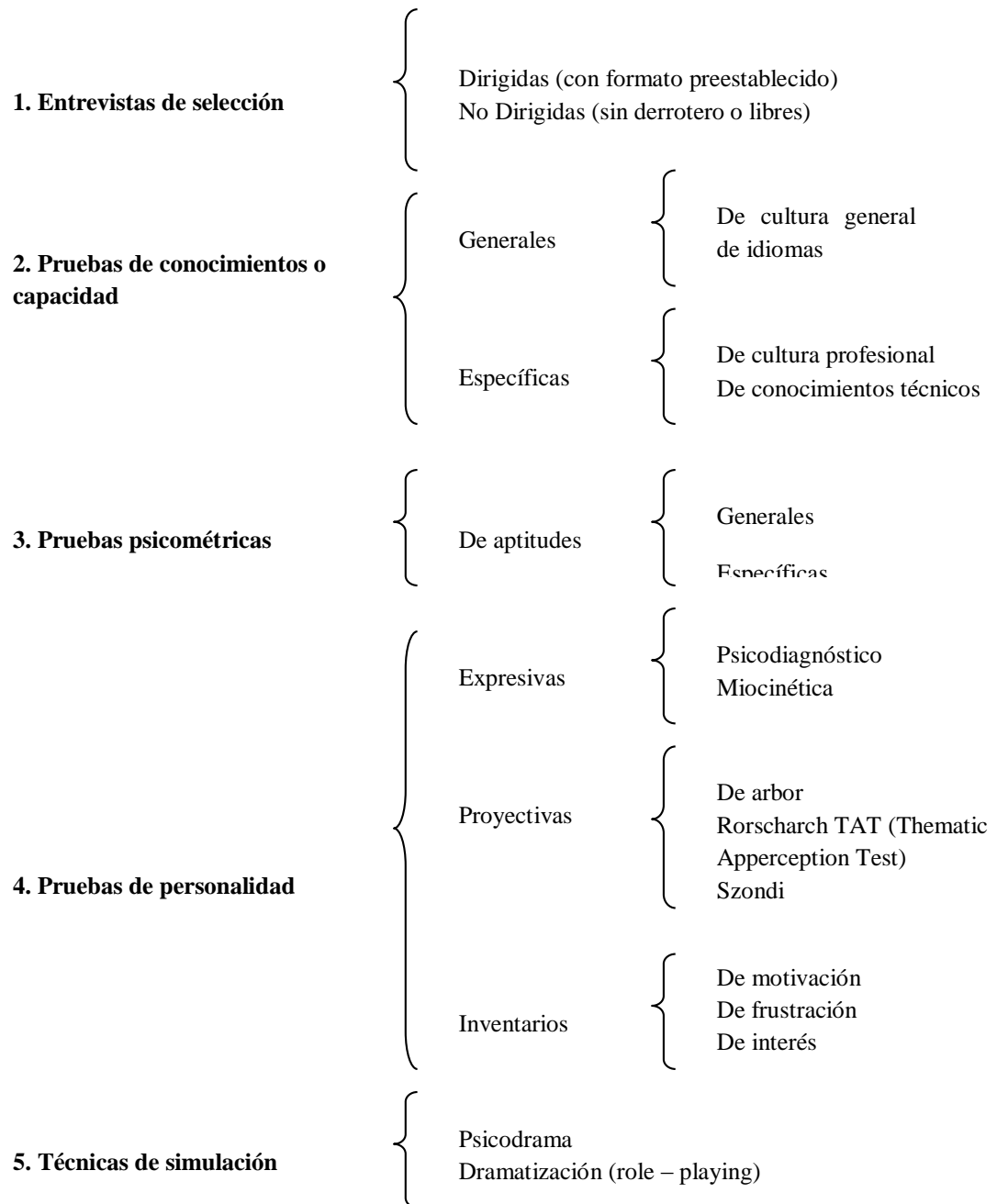


Fuente: Elaboración propia a partir de Chiavenato (2000)

Técnicas de selección

Las técnicas de selección se clasifican de acuerdo a los requerimientos del puesto de trabajo puesto que no siempre se utilizaran las mismas para cada vacante y cada organización tiene sus propias técnicas de selección adecuadas a sus necesidades, el cual se detalla en el siguiente cuadro:

Figura 2.8 Clasificación de las técnicas de selección



Fuente: Elaboración propia a partir de Chiavenato (2000)

Evaluación y control de los resultados

La selección debe darse de una manera efectiva puesto que las cosas se deben hacer bien y de una manera rápida, involucrando a la gerencia y los equipos de selección de personal, para de esta manera lograr solicitar los candidatos más relevantes para la empresa y así la organización crezca de una mejor manera con un nuevo talento humano que promueva competitividad.

El proceso de selección debe ser eficiente y eficaz la eficiencia consiste en hacer bien las cosas: saber entrevistar, aplicar exámenes de conocimiento válidos y precisos, dotar al proceso de selección de rapidez y agilidad, contar con un mínimo de costos operativos, involucrar a las gerencias y a sus equipos del proceso de elección de los candidatos ,etc. La eficacia consiste en obtener resultados y lograr los objetivos convocar a los talentos más destacados para la empresa y sobre todo, colaborar para que esta sea cada vez mejor con nuevas adquisiciones de personal. Chiavenato (2011)

Promoción o transferencia de personal

La promoción del personal permite generar un marco de trabajo que promueva dinamismo en el reclutamiento de manera que se potencialice la responsabilidad única de los procesos de trabajo.

Esto sucede cuando el encargado de reclutamiento estudia las plantillas, los inventarios de recursos humanos o la historia laboral del personal, con el objetivo de determinar si existe o no un candidato viable para ser promovido (ascendido en forma vertical) o transferido (en forma horizontal), según el caso, al puesto vacante. Se consideran tanto aspectos de conocimientos como de aprendizaje y responsabilidad, o, en su defecto, la capacidad de desempeñar el puesto. Grados (2013).

Requisición de personal

La requisición definirá el perfil del candidato que se debe buscar, pues este ayuda a planear el proceso de reclutamiento y selección, para poder encontrar candidatos idóneos para el puesto de trabajo.

La requisición es fundamental para el proceso de reclutamiento y selección, ya que definirá de la forma más específica el perfil que se debe buscar, ayudando al reclutador a planear el proceso de reclutamiento y selección (fuentes y medios a utilizar, competencias a evaluar y cómo hacerlo) y poder captar candidatos que se adecuen mejor a lo que realmente se requiere. Grados (2013)

Elaboración del perfil

Se debe elaborar un perfil psicológico, mismo que debe estar acorde a las necesidades de la empresa, a continuación se presentan los diferentes tipos de evaluaciones que se pueden realizar al candidato.

“El psicólogo, al recibir una requisición, deberá elaborar un perfil psicológico de acuerdo con las necesidades de la empresa. Cuando se tramita una requisición al departamento de personal, deben estar claros los datos de la vacante. Definitivamente esta información no es de carácter psicológico, ya que procede de una área no relacionada con este campo”, el mismo que está determinado en la siguiente tabla: Grados (2013)

Cuadro 2.2 Evaluación del personal

Evaluación técnica	“Todo puesto requiere de cierto conocimientos o pautas conductuales para ser desempeñado de manera adecuada. A estos conocimientos, adquiridos en algún plantel educativo o institución, se les denomina preparación académica. A los adquiridos en un empleo anterior se les denomina experiencia.” Grados (2013)
Evaluación psicológica	“Una parte muy importante del proceso de selección es, indiscutiblemente, la evaluación psicológica. En ella se reúnen los datos de capacidad intelectual y emocional del candidato se realiza por medio de baterías psicológicas que deben seleccionarse tomando en consideración los siguientes aspectos: nivel de aplicación, características del perfil, tiempo de aplicación y costo.” Grados (2013)
Evaluación socioeconómica	“Permite verificar de manera directa y objetiva las condiciones en las que se desenvuelve el solicitante. En ella se confrontan los datos proporcionados por el candidato en la solicitud y durante la entrevista inicial.” Grados (2013)

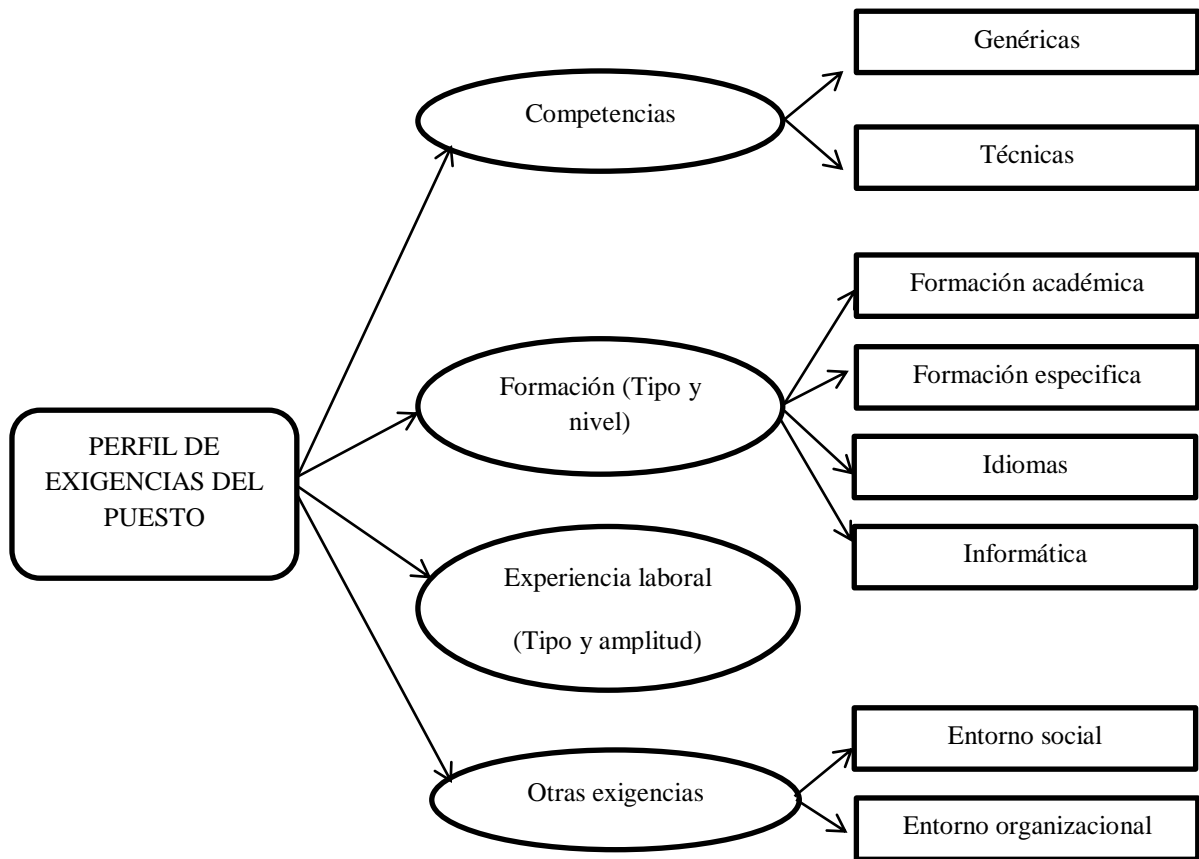
Fuente: Elaboración propia a partir de Grados (2013)

Perfil de exigencias

El perfil de exigencias es un aspecto importante ya que los factores considerados en él, funcionaran como criterios al momento de predecir la adecuación del trabajador para el puesto y viceversa.

“Durante el proceso de selección se debe predecir el futuro desempeño de una persona en un puesto de trabajo y una organización concreta; por tanto, la determinación del perfil de exigencias es un aspecto clave, ya que los factores contemplados en el actuaran como criterios a la hora de pronosticar que la adecuación del trabajador para el puesto y, viceversa, será la adecuada.” Tal como se muestra en el siguiente gráfico: Pereda Marin & Berrocal (2011)

Figura 2.9 Información del perfil de exigencias del puesto de trabajo



Fuente: Elaboración propia a partir de Pereda Marin & Berrocal (2011)

Gestión por competencias

En la actualidad el activo más valioso que tienen las organizaciones es el conocimiento, pues este es la base fundamental de la capacidad competitiva que tiene una persona dentro de su puesto de trabajo.

“Actualmente, resulta prioritario que las compañías consideren el conocimiento como su activo más valioso, como la base de su capacidad competitiva. Según este principio, las empresas pueden intensificar su ventaja estratégica si recogen el conocimiento disperso en su estructura, en sus empleados, en sus procesos, en sus interacciones con los clientes. Y, sobre todo, si más que recogerlo, lo sistematizan y ponen a disposición de sus empleados.” Fernandez Lopez, (2005)

“Para evaluar el desempeño por competencias la organización deberá haber definido su modelo de competencias” Alles (2008), el mismo que se detalla en el siguiente cuadro:

Cuadro 2.3 Definición de competencias

Competencias
1. Aprendizaje continuo. Adquirir nuevas informaciones a partir de instrucciones, formación y/o experiencia. Aplicar las informaciones, técnicas, instrumentos y métodos de trabajo aprendidas en el área de actividad. Verificar y detectar las ventajas e inconvenientes de los nuevos enfoques, métodos y técnicas de trabajo.
2. Flexibilidad. Modificar el comportamiento adecuándolo a situaciones de cambio o ambigüedad, manteniendo la efectividad en distintos entornos, con diferentes tareas, responsabilidades y personas.
3. Autonomía. Trabajar de forma independiente, sin necesidad de la guía o supervisión estrecha de otros, asumiendo las decisiones y responsabilidades derivadas de sus acciones, así como realizando un control de la calidad de las actuaciones.
4. Comunicación. Informar clara y concisamente y obtener información de personas de distintos niveles, formación y/o intereses, de forma oral y/o ante fracasos, liberando la tensión de una manera aceptable para los demás.
5. Resistencia a la tensión. Mantener la calma y el nivel de eficacia y eficiencia en situaciones de urgencia, presión, oposición desacuerdo y/o ante fracasos, liberando la tensión de una manera aceptable para los demás.
6. Negociación. Identificar las posiciones propias y las de la otra parte en una negociación, desarrollando alternativas y alcanzando acuerdos que satisfagan las propias necesidades y sean aceptables para otra parte.
7. Desarrollo del personal. Crear un ambiente de trabajo favorable hacia la formación y el desarrollo continuo de los colaboradores. Identificar las necesidades de formación de los colaboradores para mejorar la efectividad. Colaborar en la búsqueda de oportunidades de formación y desarrollo para los colaboradores.

<p>8. Competencia Técnica. Poner en práctica las técnicas, métodos e instrumentos más adecuados en el trabajo (por ejemplo, realización de entrevistas, diseño de instrumentos de evaluación, etc.), así como mantenerlos actualizados en función de las exigencias del mismo.</p>
<p>9. Liderazgo. Guiar al grupo en la realización de una actividad, estructurándola, dirigiéndola y delegando responsabilidades para la consecución de la misma. Establecer y mantener la cohesión de grupo, necesaria para conseguir los objetivos fijados.</p>
<p>10. Planificación / organización. Definir prioridades; establecer los planes de acción necesarios para alcanzar los objetivos fijados ajustándose a los presupuestos; distribuir a los recursos; definir las metas intermedias y las contingencias que puedan presentarse; establecer las oportunas medidas de control y seguimiento.</p>
<p>11. Solución de problemas. Analizar los problemas, identificando sus aspectos más relevantes y sus causas para elegir las soluciones de mayor calidad en el plazo temporal fijado.</p>
<p>12. Trabajo en equipo. Realizar actividades y resolver problemas formando parte de un grupo, estableciendo compromisos para conseguir un objetivo común por encima de los intereses individuales, compartiendo recursos e información.</p>
<p>13. Mejora continua. Realizar las tareas buscando, en sus actuaciones, los mayores niveles de calidad y la forma de mejorar sus actuaciones anteriores.</p>
<p>14. Innovación. Aportar ideas y soluciones originales y eficaces de manera diferente a la habitual que contribuyan a la mejora de la calidad, la rentabilidad, la eficacia y/o los resultados de la actividad.</p>
<p>15. Orientación al cliente (interno y externo). Asegurar la satisfacción de las necesidades de los clientes de manera adecuada tanto para el cliente como para la organización. Tratar con los clientes mostrando una alta calidad de servicio.</p>
<p>16. Decisión. Evaluar situaciones y obtener conclusiones en función de la información disponible, identificando alternativas y eligiendo las acciones adecuadas, aun cuando estas puedan resultar difíciles o impopulares</p>
<p>17. Otras</p>

Fuente: Elaboración propia a partir de Pereda Marin & Berrocal (2011)

Nivelación de competencias

Los conocimientos poseen 7 niveles de graduación (de 0 a 6), siguiendo la teoría de Bloom. Esto implica que, dentro de un conocimiento, existen diferentes niveles de exigencia. Todos sabemos que adquirir nociones elementales de un saber es fácil, pero dominar una materia resulta extremadamente complejo. Fernandez Lopez (2005).

De esta manera la nivelación de las competencias está determinado bajo niveles comprendidos en el siguiente cuadro:

Cuadro 2.4 Nivelaciones de competencias

Nivel	Concepto
Nivel 0	No aplica este conocimiento a un puesto concreto. Este será el nivel que tengan las ocupaciones que no requieran el conocimiento o la capacidad descrita en la definición de la competencia.
Nivel 1	Se supone que el ocupante del puesto de trabajo (está familiarizado) con los términos de la competencia, sus procesos y procedimientos
Nivel 2	Supone que el ocupante del puesto de trabajo (imita y comprende). Es decir, el trabajador logra reproducir con acierto las tareas que alguien (sus compañeros más experimentados, su superior) realiza y comprende lo que él está haciendo porque sabe lo que los demás han hecho.
Nivel 3	Supone que el ocupante del puesto de trabajo (aplica, adapta y elige) los conocimientos que otros, desde su organización, le indican y señala. Es responsable de su utilización práctica, adaptado los conocimientos a los diferentes entornos y eligiendo aquel saber más idóneo en cada momento.
Nivel 4	Supone que el ocupante del puesto de trabajo (define y analiza) los conocimientos precisos para desarrollar las funciones propias de la ocupación, determinando como aplicarlos y analizar su impacto.
Nivel 5	Supone que el ocupante del puesto de trabajo (sintetiza e innova) los conocimientos asociados a la compañía
Nivel 6	El nivel superior implica que quien lo detenta (relaciona y juzga) entre todos los conocimientos asociados formulando procesos universales de actuación

Fuente: Elaboración propia a partir de Lopez (2005).

Desempeño Laboral

Es la manera en como cada individuo se desempeña dentro de su ámbito laboral y de los talentos que cada uno posee para el desarrollo futuro de su potencialidad.

“Es una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en su puesto de trabajo y de su potencialidad de desarrollo futuro”. Brito (2011).

Evaluación de desempeño

Alles (2010). Afirma que la evaluación de desempeño provee información sobre el grado de desarrollo de las competencias en las personas y su adecuación o no a los puestos que ocupan. Para conocer la adecuación persona-puesto se dispone de diferentes instancias y herramientas. Las más usadas son:

- ✓ Evaluación de desempeño: En esta metodología se lo combina con la fijación de los objetivos, es altamente recomendada incluir una instancia de evaluación de competencia con tres instancias: la del propio individuo, la del jefe y la del jefe del jefe.
- ✓ *Feedback 360°*: a través de una consulta a distintos niveles, y en ocasiones a personas externas a la misma, como clientes o proveedores se aportan distintas miradas sobre el evaluado, se incluye la autoevaluación y la de sus superiores, pares y subordinados.
- ✓ *Feedback 180°*: es un versión reducida de la anterior que se aplica en aquellos casos en los que no se desea que los subordinados participen en la evaluación o en una organización donde no existe un nivel superior
- ✓ *Assessment Center Method (ACM)*: evaluaciones específicas de competencias que se realizan en diferentes momentos , para conocer el grado de desarrollo de competencias de las personas en el momento de implementar Gestión por Competencias.

Responsabilidades en la evaluación del desempeño

En el desarrollo de las responsabilidades de evaluación se toma en consideración los siguientes aspectos detallados en la siguiente tabla:

Cuadro 2.5 Responsabilidades en la evaluación del desempeño

Autoevaluación del desempeño	El ideal sería que cada persona evaluara su propio desempeño, a partir de algunos criterios de referencia para evitar la subjetividad implícita del proceso. En las organizaciones más democráticas y abiertas, el propio individuo, con ayuda de su superior, es responsable de su desempeño y de su monitoreo.
El gerente	En la mayor parte de las organizaciones el gerente —como administrador de personas— tiene una responsabilidad de línea por el desempeño de sus subordinados, de su constante evaluación y de la comunicación de los resultados.
El individuo y el gerente	Si la evaluación del desempeño es una responsabilidad de línea y si el propio colaborador es el más interesado en ella, entonces una opción interesante es la reunión de las dos partes.
El equipo de trabajo	Con esta modalidad, el propio equipo de trabajo evalúa su desempeño como un todo y el de cada uno de sus miembros y después, con cada uno, programa las medidas necesarias para su mejora.

Fuente: Elaboración propia a partir de Alles (2010).

CAPÍTULO III

3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

En el proceso metodológico se da a conocer las diferentes fuentes, enfoques y técnicas, tipos o niveles de investigación y modalidades que se utilizan para poder obtener información que permita cumplir con el objetivo, la investigación está basada en el análisis de datos para determinar los sucesos causantes de la falta de un proceso de selección de personal.

3.1 Fuentes de investigación

Fuentes primarias

Es la información obtenida por la interacción con la empresa, la misma que está sustentada en la problemática de no contar con un eficiente proceso de reclutamiento y selección de personal, de esta manera la recolección de la información se lo efectúa en el siguiente documento primario:

- Encuesta.- la misma que está direccionada al personal operativo y administrativo de la empresa.

Fuentes secundarias

En relación a la utilización de las referencias recopiladas para el presente trabajo provienen de diversos artículos científicos, tesis, libros y artículos de internet,

sustentados en el proceso de reclutamiento y selección de personal, competencias y desempeño laboral.

3.2 Enfoques de la investigación

Cualitativo

La presente investigación se desarrolla con un enfoque cualitativo ya que se aplican encuestas a toda la población (12), por considerar que es una empresa pequeña y se aplica a todos los niveles siendo estos; el gerencial, medio y de primera línea, pues esto sirve de ayuda para poder realizar la presente investigación.

De esta manera se genera la recolección de información, las causas y efectos que limitan que la empresa desarrolle un manejo de personal sustentado en bases técnicas para evitar la rotación y deserción del personal, por cuanto esto afecta al desempeño y la rentabilidad financiera de la organización.

3.3 Modalidad de la investigación

De campo

La modalidad de campo en el proceso investigativo se realiza al momento de acudir a la empresa a conocer las razones de la problemática de un inadecuado

proceso de preparación y selección por competencias y su impacto en el desempeño laboral de la empresa Injectsole.

Bibliográfica

Se utiliza una investigación documental puesto que se realiza una recopilación de información de distintas fuentes como son; libros relacionados con la selección y preparación por competencias de personal, artículos científicos y tesis con temas similares.

3.4 Tipo o Niveles de investigación

En base a la metodología se busca describir la ausencia de un proceso de preparación y selección de personal para lo que se considera que la investigación es descriptiva.

Investigación descriptiva

Se utiliza un estudio de alcance descriptivo ya que sirve de apoyo, pues de esta forma se obtiene datos reales y detallados sobre la selección y preparación por competencia de personal la cual servirá para realizar una propuesta para la empresa Injectsole.

Además se conoce el fenómeno que ocasiona la problemática, el cual se describe como causa principal el desconocimiento técnico de un proceso de preparación y

selección de personal, que limita el desarrollo del perfil competitivo debido a que se maneja de forma empírica su selección.

3.5 Técnicas e instrumentos

Encuesta

Se utiliza la encuesta como técnica que permite recabar información acerca del problema planteado, es decir porque la empresa no cuenta con un modelo de preparación y selección del personal, de esta manera la investigación de campo mediante la aplicación de la encuesta permite acceder a información en referencia a la preparación y selección del personal.

Cuestionario

Se realiza el cuestionario en el cual incluyen preguntas cerradas para poder realizar la encuesta pues esta ayudar a la recolección de información adecuada para el trabajo de investigación en referencia a la problemática y así poder generar un cambio direccional para mejorar el desempeño y la rentabilidad basada en un perfil de competencias que la empresa necesita.(Anexo 1).

Validación

La validación del instrumento de recolección de información se realizó a través de la validación por expertos (profesionales en el tema) misma que indica que se deberá escoger a tres personas profesionales en el tema de selección de personal, a

cada uno de los profesionales se les entrega una ficha de validación la cual sirve para ver qué tan confiable es el instrumento a utilizarse. (Anexo 2-4).

3.6 Población

La población de estudio está conformada por 12 empleados de los cuales los cargos se encuentran divididos de la siguiente manera como se observa a continuación.

3.7 Plan de procesamiento de información

- Revisión y depuración de la información
- Repetición de la recolección de la información, en ciertos casos individuales, para corregir fallas de contestación (cuando se escoje 2 o mas alternativas, borrones y tachones).
- Tabulación en base a la recolección de información.
- Utilización de un paquete estadístico para la presentación de resultados
- Análisis e interpretación de resultados en base a la información recolectada.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1 Análisis de resultados

En el desarrollo del proceso de recolección de información se efectúa una presentación estadística basada en el uso del programa SPSS, el cual permite presentar los datos de forma parametrizada para una mejor comprensión.

4.2 Interpretación de resultados

En la interpretación de los resultados se toma en consideración las variables de la investigación, que con la ayuda del marco teórico en el aspecto pertinente permite efectuar una interpretación que refleja la problemática empresarial.

4.3 Resultados de la encuesta

1.- ¿Cómo califica el actual manejo del personal en la empresa?

Tabla 4.1 ¿Cómo califica el actual manejo del personal en la empresa?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Excelente	1	8,3%	8,3%	8,3%
Muy bueno	3	25,0%	25,0%	33,3%
Válidos Bueno	7	58,3%	58,3%	91,7%
Mala	1	8,3%	8,3%	100,0%
Total	12	100,0%	100,0%	

Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación

Se puede determinar entonces que para la gran mayoría de los encuestados, el actual manejo del personal en la empresa es bueno; es decir no existe un proceso técnico y formalizado que promueva en la empresa una eficiente colocación del personal en sus puestos de trabajo, por tanto se ve afectado tanto el desarrollo organizacional como el desempeño individual y colectivo.

2. ¿Considera que para ingresar a trabajar en la empresa se realiza un proceso adecuado de selección del personal?

Tabla 4.2 ¿Considera que para ingresar a trabajar en la empresa se realiza un proceso adecuado de selección del personal?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Si	4	33,3%	33,3%	33,3%
Válidos No	8	66,7%	66,7%	100,0%
Total	12	100,0%	100,0%	

Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación

De esta manera la gran mayoría de los encuestados indican que para ingresar a trabajar en la empresa no se realiza un proceso adecuado de selección del personal, es decir se lo efectúa bajo variables como recomendaciones, sin previa evolución, lo que repercute en el desarrollo de sus actividades, de esta manera no se puede acceder a un alto perfil competitivo ni del puesto de trabajo, ni de la empresa en el sector.

3. ¿Considera que las actividades que usted desempeña está acorde a sus funciones y responsabilidades en la empresa?

Tabla 4.3 ¿Considera que las actividades que usted desempeña está acorde a sus funciones y responsabilidades en la empresa?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Si	8	66,7%	66,7%	66,7%
Válidos No	4	33,3%	33,3%	100,0%
Total	12	100,0%	100,0%	

Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación

De esta forma la mayor parte de los encuestados afirman que las actividades que desempeña están acorde a las funciones y responsabilidades que se realizan en la empresa puesto que cada uno de ellos cree que desempeña bien su rol dentro del puesto de trabajo, mientras que por otro lado una pequeña parte de los encuestados señalan que las actividades desempeñadas muchas veces no están bien distribuidas acorde las funciones y responsabilidades de Injectsole, lo que afecta a la productividad de la empresa.

4. ¿Cree necesario que la empresa debe mejorar el proceso de reclutamiento y selección del personal?

Tabla 4.4 ¿Cree necesario que la empresa debe mejorar el proceso de reclutamiento y selección del personal?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Si	10	83,3%	83,3%	83,3%
Válidos No	2	16,7%	16,7%	100,0%
Total	12	100,0%	100,0%	

Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación

De este modo la mayor parte de encuestados asevera que no existe un proceso establecido de reclutamiento y selección del personal, puesto que dentro de la empresa no todos los empleados son capaces de realizar diversas funciones las cuales se evidencian en el rendimiento de cada uno de ellos, pues muchas veces el personal es contratado sin saber que habilidades y destrezas son las que tiene.

5. ¿Considera que el proceso de selección de personal permitirá mejorar los siguientes parámetros?

Tabla 4.5 ¿Considera que el proceso de selección de personal permitirá mejorar los siguientes parámetros?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Conducta proactiva del personal	1	8,3%	8,3%	8,3%
Pensamiento colaborativo	4	33,3%	33,3%	41,7%
Identificación de oportunidades laborales internas	2	16,7%	16,7%	58,3%
La productividad de la empresa	5	41,7%	41,7%	100,0%
Total	12	100,0%	100,0%	

Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación

De esta forma la mayoría de los encuestados señala que si dentro de Inyectsole existiera un proceso adecuado de selección de personal este afectaría de una manera positiva en la productividad de la empresa, puesto que al contar con personal idóneo para cada puesto de trabajo se obtiene mejores resultados dentro de la producción y mejorando así rentabilidad de la organización.

6. ¿Qué elementos cree importante fortalecer en la empresa a partir de un nuevo proceso?

Tabla 4.6 ¿Qué elemento cree importante fortalecer en la empresa a partir de un nuevo proceso?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Capacitación	5	41,7%	41,7%	41,7%
Motivación	3	25,0%	25,0%	66,7%
Válidos Comunicación	2	16,7%	16,7%	83,3%
Cultura	2	16,7%	16,7%	100,0%
Total	12	100,0%	100,0%	

Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación

Como se evidencia anteriormente gran parte de los encuestados considera necesario las capacitaciones dentro de un nuevo proceso de selección de personal ya que al momento de seleccionar al personal, el mismo debe ser capacitado antes de ingresar a su puesto de trabajo para que pueda tener un conocimiento previo de las actividades que va a desarrollar dentro de su puesto de trabajo.

7. ¿Cómo calificaría el desempeño del personal en sus actividades laborales?

Tabla 4.7 ¿Cómo calificaría el desempeño del personal en sus actividades laborales?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy Bueno	1	8,3%	8,3%	8,3%
Bueno	7	58,3%	58,3%	66,7%
Válidos Regular	3	25,0%	25,0%	91,7%
Malo	1	8,3%	8,3%	100,0%
Total	12	100,0%	100,0%	

Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación

De este modo al ver que la mayor parte afirma que el desempeño del personal en las actividades de la empresa es bueno, indica que si el proceso de selección de personal se mejora esto afectaría de una manera positiva en el desempeño laboral del personal, puesto que el mismo llegaría a ser excelente y así ayudaría en la productividad de la organización logrando que esta pueda alcanzar sus objetivos deseados.

8. ¿El actual desarrollo y esfuerzo del personal permite el cumplimiento de objetivos y metas?

Tabla 4.8 ¿El actual desarrollo y esfuerzo del personal permite el cumplimiento de objetivos y metas?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy desacuerdo	2	16,7%	16,7%
	De acuerdo	2	16,7%	33,3%
	En desacuerdo	5	41,7%	75,0%
	Muy en desacuerdo	3	25,0%	100,0%
	Total	12	100,0%	100,0%

Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación

De este modo la mayoría de encuestados indican que se encuentran en desacuerdo con que el actual desarrollo y esfuerzo del personal permite el cumplimiento de los objetivos y metas de la empresa puesto que al no contar con personal idóneo el desarrollo organizacional se afecta ya que el capital humano es la base fundamental para el éxito de una organización.

9. ¿Qué requisitos fueron solicitados para el ingreso a la organización?

Tabla 4.9 ¿Qué requisitos fueron solicitados para el ingreso a la organización?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
Escolaridad indispensable	1	8,3%	8,3%	8,3%
Experiencia indispensable	7	58,3%	58,3%	66,7%
Adaptabilidad al puesto	2	16,7%	16,7%	83,3%
Iniciativa propia	2	16,7%	16,7%	100,0%
Total	12	100,0%	100,0%	

Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación

Se ha evidenciado que la mayor parte de encuestados ha necesitado experiencia indispensable para ingresar a la organización, cabe mencionar que la experiencia no es el requisito indispensable que se debería tener en cuenta puesto que se debe tomar en consideración ciertos aspectos como son las habilidades, destrezas, actitudes y aptitudes que tenga cada persona para poder desempeñarse de una forma adecuado dentro de su puesto de trabajo, pues de esta manera se generará mayor productividad a la empresa.

10. ¿Cree usted que existen definidas las funciones de puestos en la empresa?

Tabla 4.10 ¿Cree usted que existen definidas las funciones de puestos en la empresa?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Siempre	1	8,3%	8,3%	8,3%
Válidos Casi siempre	7	58,3%	58,3%	66,7%
Válidos Nunca	4	33,3%	33,3%	100,0%
Total	12	100,0%	100,0%	

Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación

En base a los datos mencionados anteriormente la mayor parte de la población encuestada indica que casi siempre existen definidas las funciones de puesto dentro de la organización, pues no siempre los empleados tienen funciones acorde a su cargo y esto ocurre porque no existe un adecuado proceso de selección de personal el cual afecta al desempeño laboral.

11. ¿En el proceso de reclutamiento cual fue la variable determinante de la inducción en la empresa?

Tabla 4.11 ¿En el proceso de reclutamiento cual fue la variable determinante de su inducción en la empresa?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Ambiente de trabajo	3	25,0%	25,0%	25,0%
Válidos Funciones y responsabilidades	6	50,0%	50,0%	75,0%
Salario	3	25,0%	25,0%	100,0%
Total	12	100,0%	100,0%	

Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación

De esta manera la mitad de los encuestados indican que las funciones y responsabilidades fueron la variable determinante para la inducción dentro de la organización, ya que las mismas son de suma importancia para saber el rol que desempeña cada una de las personas dentro de su puesto de trabajo.

12. ¿Qué variable técnica laboral considera importante para un puesto de trabajo?

Tabla 4.12 ¿Qué variable técnica laboral considera importante para un puesto de trabajo?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Proactiva	7	58,3%	58,3%	58,3%
Válidos Activa	4	33,3%	33,3%	91,7%
Pasiva	1	8,3%	8,3%	100,0%
Total	12	100,0%	100,0%	

Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación

De esta forma gran parte de los encuestados aseveran que las personas deben ser proactivas dentro de un puesto de trabajo, ya que de esta manera su desempeño laboral es mejor pues asume el control de la conducta implicando así a tomar iniciativas para mejorar en su puesto de trabajo.

13. ¿Qué método considera importante en el proceso de evaluación de personal?

Tabla 4.13 ¿Qué método considera importante en el proceso de evaluación de personal?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Elaboración de un cuestionario	1	8,3%	8,3%	8,3%
Observación del desempeño personal	6	50,0%	50,0%	58,3%
Válidos Evaluación del superior	2	16,7%	16,7%	75,0%
Observación del Comportamiento	2	16,7%	16,7%	91,7%
Comparación de empleados	1	8,3%	8,3%	100,0%
Total	12	100,0%	100,0%	

Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación

De este modo la mitad de los encuestados indican que la observación del desempeño individual es un método importante a tomar en cuenta en el proceso de evaluación de personal, puesto que el mismo es importante para la organización ya que a través de un buen desempeño del personal la empresa genera mayor productividad y de esta forma se incrementa la rentabilidad de la organización.

14. Según su experiencia laboral, ¿cuáles son las condiciones necesarias para efectuar una evaluación del desempeño?

Tabla 4.14 Según su experiencia laboral, ¿cuáles son las condiciones necesarias para efectuar una evaluación del desempeño?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Trabajo en equipo	5	41,7%	41,7%	41,7%
Liderazgo	3	25,0%	25,0%	66,7%
Ambiente de trabajo	4	33,3%	33,3%	100,0%
Total	12	100,0%	100,0%	

Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación

De esta manera una gran parte de los encuestados indica que el trabajo en equipo es una condición importante para realizar la evolución de desempeño puesto que es significativo que el personal realice su trabajo de una forma grupal par que de esta manera la empresa logre alcanzar sus objetivos.

15. ¿Qué beneficios considera usted importante en la evaluación del desempeño?

Tabla 4.15 ¿Qué beneficios considera usted importante en la evaluación del desempeño?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Incremento del sueldo	4	33,3%	33,3%	33,3%
Válidos Ascenso laboral	6	50,0%	50,0%	83,3%
Capacitación	2	16,7%	16,7%	100,0%
Total	12	100,0%	100,0%	

Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación

De esta manera la mitad del personal encuestado indica que un beneficio importante dentro de la evaluación de desempeño es el ascenso laboral puesto que el mismo sirve también como motivación al empleado generando así un mejor desempeño laboral dentro de la empresa lo cual conlleva a a poder alcanzar metas y objetivos organizacionales.

CAPÍTULO V

5. PROPUESTA

5.1 Tema

Describir el proceso de preparación y selección por competencias para la empresa Injctsole Cía.Ltda.

5.2 Beneficiarios

La presente propuesta pretende generar un cambio paradigmático al manejo del personal, en este contexto los primeros beneficiarios serán los propietarios de la empresa, ya que al generar un modelo de proceso de preparación y selección de personal de forma sistemática y técnica permitirá aprovechar cada uno de los recursos organizacionales el cual se verá reflejado en el alto desempeño laboral y una mejor productividad, también se beneficia el personal ya que mediante este modelo se asegura y se garantiza la estabilidad de su puesto de trabajo lo cual permite un compromiso interno hacia el cumplimiento de los objetivos empresariales.

5.3 Modelo operativo de la propuesta

Por tanto de esta manera la guía de la propuesta está determinada por el siguiente proceso:

Cuadro 5.1 Modelo operativo de la propuesta

Fases	Actividad	Proceso
I FASE	Especificación de la situación actual	<ul style="list-style-type: none"> No se establece acciones direccionadas a fomentar una sistematización, de reclutamiento, análisis y selección del personal Actualmente esta actividad lo realiza la gerente de la empresa como parte de sus actividades multifuncionales en el manejo empresarial. La empresa no cuenta con un diseño del procesos de preparación y selección del personal que permita generar una responsabilidad tanto administrativa como gerencial en función de una visión clara del manejo del recurso humano.
II FASE	Estructura del proceso de reclutamiento y selección el personal	<ul style="list-style-type: none"> Necesidad del eprsonal Requerimeinto del puesto Fuenets de reclutamiento y selección
III FASE	Estructura del entrenamiento y formación del personal	<ul style="list-style-type: none"> Programa de capacitaciones Presupuesto

Fuente: Elaboración propia a partir de Chiavenato (2011)

PRIMERA FASE

5.3.1 Especificación de la situación actual

- La empresa en el manejo actual del recurso humano no contempla la integración de actividades especializadas de manejo de capital humano, de manera que no se potencializan el perfil laboral.
- Gerencia establece un proceso de reclutamiento del personal básico, el mismo que se limita a recabar información en referencia a la identificación del recurso humano como base de datos empresariales.
- No existe políticas de trabajo que promuevan un sistema de orientación laboral sustentado en un perfil de desempeño competitivo.

- La empresa no maneja un subsistema de recurso humano que permita generar un ambiente organizacional que provea la información necesaria del mercado laboral.
- La empresa con cuenta con un organigrama estructural establecido.

SEGUNDA FASE

5.3.2 ESTRUCTURAR EL PROCESOS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

Cuadro 5.2 Estructura del proceso de reclutamiento y elección

ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
Necesidad del personal		
Carencia percibida por la inexistencia del proceso de reclutamiento del personal	Elabora un documento formal para generar una base informativa de requisición del personal.	Gerente de la empresa
Requisito de puestos	Se genera un análisis del perfil profesional en base a parámetros intelectuales, físicos y responsabilidades laborales	jefe de producción
Fuentes de reclutamiento	Se genera reclutamiento interno mediante una base de datos, también se genera la publicación externa de la requisición del personal mediante un anuncio público.	Gerente de la empresa
selección del personal	se genera un proceso formalizado y documentado de la selección del personal mediante técnicas sistemáticas de manejo de personal	Gerente de la empresa

Fuente: Elaboración propia a partir de Chiavenato (2011)

1. Necesidad del personal

Necesidades primarias

Esta necesidad está sustentada en:

- Alta rotación
- abandonos de los puestos de trabajo
- inexistencia de un alto perfil competitivo profesional

Necesidades secundarias

Estas necesidades están basadas en:

- Incremento de la producción
- Ampliación de la fuerza laboral

2. Requisitos del puesto

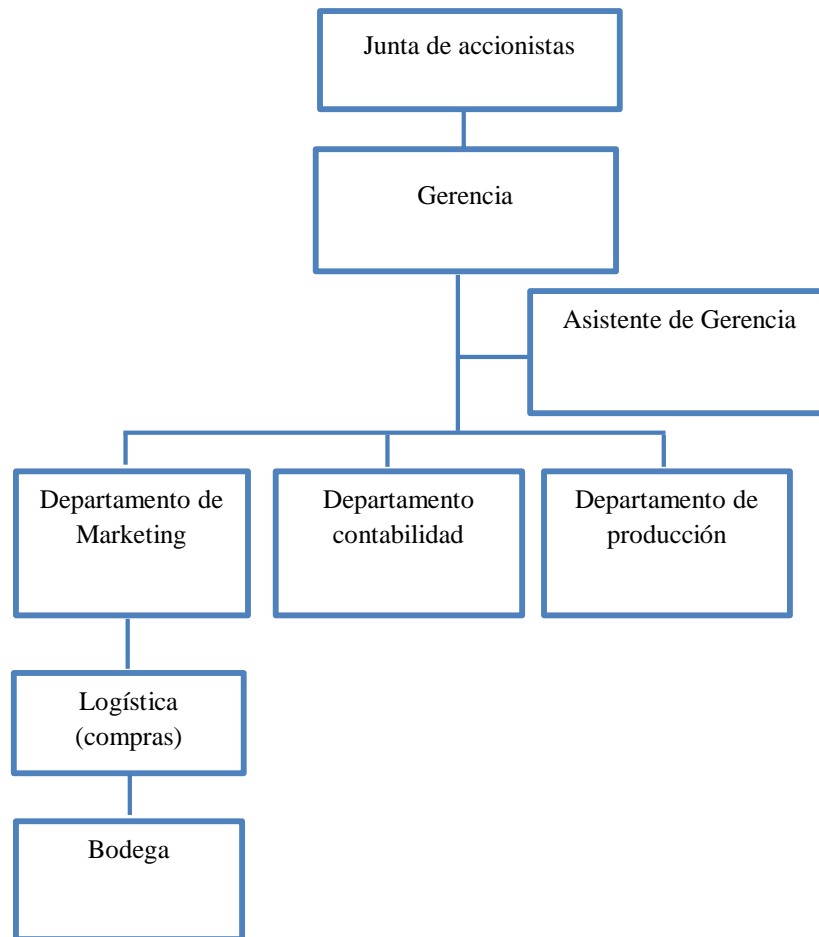
Análisis del perfil profesional

En el mejoramiento del perfil competitivo tanto individual como colectivo del personal de la empresa Injctsole es importante establecer un análisis del perfil profesional el cual contenga la información necesaria acerca de los deberes, tareas y actividades que el personal debe realizar en términos de capacidad y experiencia. De esta manera el análisis del perfil profesional permitirá destacar la función del puesto y más no de la persona el cual tendrá los siguientes parámetros:

- Requisitos intelectuales
- Requisitos físicos
- Responsabilidades

Bajo este contexto se presenta el organigrama basado en el diseño organizacional del puesto de trabajo determinado en el perfil de competencias:

Figura 5.1 Organigrama Inyectsole (Propuesto)



Fuente: Elaboración propia



1. Datos de identificación

Denominación del cargo:	Operario 1	Área :	Producción
Nº de ocupantes:	8	Ciudad:	Ambato
Supervisor directo:	jefe de producción	Experiencia	2 años
Reportes directos:	Gerente		
Fecha de elaboración			

Fuente: Elaboración propia

2.- Propósito principal del puesto

Establecer puntadas que unen dos o más partes de la tela.

3.- Actividades esenciales

Actividades esenciales	Resultado	Indicadores
Costura de capellada	Utiliza máquina de costura recta	Calidad de costura
Abierto de costura	Unido de talón	Cantidad de prendas
Costura de apliques	Colocación de apliques en los laterales	Fallas encontradas
Costura de cintas	Coser cintas en la parte trasera	Calidad de costura
Ribeteado	Se ribetea en el filo de la capellada	Fallas encontradas
Contrafuerte	Coser al unido del talón	Fallas encontradas
Costura de fillos capellada	Dar forma los fillos de la capellada	
Ribeteado de lengua	Ribeteado de fillos de lengua	Calidad de costura

Cerrado	Coser la lengua a los laterales y cerrar la capellada	Calidad de costura
String	Coser la piola al filo de la capellada	Calidad de costura

Fuente: Elaboración propia

4.- Educación formal requerida

Titulación: Bachiller
Conocimientos técnicos específicos: Costura general de calzado

Fuente: Elaboración propia

5.- Conocimientos requeridos

Formación complementaria:
Descripción general de la función o funciones principales del puesto: Aparado

Fuente: Elaboración propia

6.- Competencias

Se tomará en consideración la siguiente valoración:

1= Regular

2=Malo

3=Bueno

4=Muy Bueno

5=Excelente

PERFIL DE COMPETENCIAS DE PUESTO						
EXIGENCIAS DEL PUESTO		GRADO				
FACTORES COGNITIVOS		1	2	3	4	5
1	Comprensión				x	
2	Atención					x
3	Observación					x
4	Orientación espacial				x	

5	Memoria visual				x	
6	Memoria auditiva			x		
7	Memoria para ideas			x		
FACTORES SENSORIALES						
8	Agudeza visual			x		
9	Agudeza auditiva			x		
10	Sentido del olfato			x		
11	Descripción táctil					x
APTITUDES FÍSICAS						
12	Resistencia			x		
13	Fuerza			x		
14	Coordinación manipulativa				x	
15	Manutención y transporte de cargas				x	
FACTORES ACADÉMICOS						
16	Lectura			x		
17	Escritura			x		
18	Conocimientos Matemáticos			x		
HABILIDADES SOCIALES Y COMUNICATIVAS						
19	Expresión verbal			x		
20	Escucha activa			x		
21	Empatía				x	
22	Asertividad				x	
AUTONOMÍA PERSONAL						
23	Toma de decisiones		x			
24	Desplazamiento			x		
25	Adaptabilidad				x	
26	Iniciativa			x		
HÁBITOS Y ACTITUDES SOCIOLABORALES						
27	Responsabilidad					x
28	Apariencia personal				x	
29	Relaciones laborales					x
30	Ritmo de trabajo					x
31	Organización					x

Fuente: Elaboración propia

Condiciones ambientales de trabajo

Las actividades se llevan totalmente dentro de la empresa, y coordinan el 80% actividades cognitivas y sensoriales, el 20% son actividades comunicativas y no presentan riesgo de accidentes.

7.- Actividades de posición

F=Frecuencia

CE= Consecuencia de los errores

CM= Complejidad

Formula

$F + (CE \times CM) = \text{Total}$

Actividades de posición	F	CE	CM	TOTAL
Costura de capellada	7	2	2	11
Abierto de costura	3	2	3	9
Costura de apliques	8	1	4	12
Costura de cintas	7	2	5	17
Ribeteado	8	1	6	14
Contrafuerte	9	1	4	13
Costura de fillos capellada	7	2	3	13
Ribeteado de lengua	7	2	6	19
Cerrado	8	1	4	12
String	7	2	4	15

Fuente: Elaboración propia



1. Datos de identificación

Denominación del cargo:	Operario 2	Área :	Producción
N° de ocupantes :	3	Ciudad:	Ambato
Supervisor directo:	jefe de producción	Experiencia:	2 años
Reportes directos	Gerente		
Fecha de elaboración			

Fuente: Elaboración propia

2.- Propósito principal del puesto

Preparar y armar cortes de acuerdo con el orden de producción o ficha técnica.

3.- Actividades esenciales

Actividades esenciales	Resultado	Indicadores
Etiquetas a suela	pegado de la etiqueta en la suela de la sandalia	Calidad de costura
Aplique en filo	colocación y pegado del aplique en el filo de la suela	Cantidad de prendas
Activado de pega	Utilización de máquina	Fallas encontradas
Aplique en straff	Colocación de aplique en straff con utilización de maquina	Calidad de costura
Armado	Armar la sandalia con todas sus partes	Fallas encontradas

Fuente: Elaboración propia

4.- Educación formal requerida

Titulación: Bachiller
Conocimientos técnicos específicos: Costura general de calzado

Fuente: Elaboración propia

5.- Conocimientos requeridos

Formación complementaria:
Descripción general de la función o funciones principales del puesto: Armado de sandalias

Fuente: Elaboración propia

6.- Competencias

Se tomará en consideración la siguiente valoración:

1= Regular

2=Malo

3=Bueno

4=Muy Bueno

5=Excelente

PERFIL DE COMPETENCIAS DE PUESTO						
EXIGENCIAS DEL PUESTO		GRADO				
FACTORES COGNITIVOS		1	2	3	4	5
1	Comprensión					X
2	Atención					X
3	Observación					X
4	Orientación espacial				x	
5	Memoria visual			x		
6	Memoria auditiva			x		
7	Memoria para ideas			x		
FACTORES SENSORIALES						
8	Agudeza visual			x		
9	Agudeza auditiva			x		
10	Sentido del olfato			x		
11	Descripción táctil					x
APTITUDES FÍSICAS						
12	Resistencia					x
13	Fuerza				x	
14	Coordinación manipulativa					x
15	Manutención y transporte de cargas			x		
FACTORES ACADÉMICOS						
16	Lectura			x		
17	Escritura			x		
18	Conocimientos Matemáticos			x		
HABILIDADES SOCIALES Y COMUNICATIVAS						
19	Expresión verbal		x			
20	Escucha activa		x			
21	Empatía				x	
22	Asertividad				x	
AUTONOMÍA PERSONAL						
23	Toma de decisiones		x			
24	Desplazamiento			x		
25	Adaptabilidad				x	
26	Iniciativa				x	
HÁBITOS Y ACTITUDES SOCIOLABORALES						
27	Responsabilidad					x
28	Apariencia personal			x		
29	Relaciones laborales				x	
30	Ritmo de trabajo				x	
31	Organización					x

Fuente: Elaboración propia

Condiciones ambientales de trabajo

Las actividades son realizadas en un 80% en base a manejo de la memoria debido a que son acciones repetitivas y el 20% son acciones con autonomía personal.

7.- Actividades de posición

F=Frecuencia

CE= Consecuencia de los errores

CM= Complejidad

Formula

$F + (CE \times CM) = \text{Total}$

Actividades de posición	F	CE	CM	TOTAL
Etiquetas a suela	8	3	5	23
Aplique en filo	9	1	4	13
Activado de pega	8	2	5	18
Aplique en straff	9	1	4	13
Armado	9	1	2	11

Fuente: Elaboración propia



1. Datos de identificación

Denominación del cargo:	Terminado	Área :	Producción
Nº de ocupantes :	3	Ciudad:	Ambato
Supervisor directo:	jefe de producción	Experiencia:	2 años
Reportes directos:	Gerente		
Fecha de elaboración:			

Fuente: Elaboración propia

2.- Propósito principal del puesto

Descripción general de la función o funciones principales del puesto: revisión de producto terminado, pegado de etiquetas y empaquetado.

3.- Actividades esenciales

Actividades esenciales	Resultado	Indicadores
Pegado de etiqueta	Pegar la etiqueta en la capellada	Fallas encontradas
Revisar	Revisión de producto terminado antes de empaquetarlo	Fallas encontradas
Empaquetar	Empaquetar el producto revisando el pedido requerido	Fallas encontradas

Fuente: Elaboración propia

4.- Educación formal requerida

Titulación: Bachiller
Conocimientos técnicos específicos: efectúa pulida de hilos(control de calidad)

Fuente: Elaboración propia

5.- Conocimientos requeridos

Formación complementaria: Costura
Descripción general de la función o funciones principales del puesto: revisión de producto terminado, pegado de etiquetas y empaquetado

Fuente: Elaboración propia

6.- Competencias

Se tomará en consideración la siguiente valoración:

1= Regular

2=Malo

3=Bueno

4=Muy Bueno

5=Excelente

PERFIL DE COMPETENCIAS DE PUESTO						
EXIGENCIAS DEL PUESTO		GRADO				
FACTORES COGNITIVOS		1	2	3	4	5
1	Comprensión				x	
2	Atención					x
3	Observación					x
4	Orientación espacial				x	
5	Memoria visual				x	
6	Memoria auditiva			x		
7	Memoria para ideas			x		
FACTORES SENSORIALES						
8	Agudeza visual				x	
9	Agudeza auditiva			x		
10	Sentido del olfato			x		
11	Descripción táctil				x	
APTITUDES FÍSICAS						
12	Resistencia				x	
13	Fuerza			x		
14	Coordinación manipulativa					x
15	Manutención y transporte de cargas					x
FACTORES ACADÉMICOS						
16	Lectura			x		
17	Escritura			x		
18	Conocimientos Matemáticos			x		
HABILIDADES SOCIALES Y COMUNICATIVAS						
19	Expresión verbal		x			
20	Escucha activa		x			
21	Empatía			x		
22	Asertividad				x	
AUTONOMÍA PERSONAL						
23	Toma de decisiones		x			

24	Desplazamiento		x			
25	Adaptabilidad			x		
26	Iniciativa			x		
HÁBITOS Y ACTITUDES SOCIOLABORALES						
27	Responsabilidad					x
28	Apariencia personal			x		
29	Relaciones laborales			x		
30	Ritmo de trabajo			x		
31	Organización					x

Fuente: Elaboración propia

Condiciones ambientales de trabajo

El desarrollo de las actividades está determinadas en un 80% de forma manual para lo cual es importante agudeza visual y coordinación manipulativa, en tanto que el 20% requiere de relaciones laborales y ritmo de trabajo.

7.- Actividades de posición

F=Frecuencia

CE= Consecuencia de los errores

CM= Complejidad

Formula

$F + (CE \times CM) = \text{Total}$

Actividades de posición	F	CE	CM	TOTAL
Pegado de etiqueta	9	3	3	18
Revisar	9	1	3	12
Empaquetar	9	2	6	21

Fuente: Elaboración propia



1. Datos de identificación

Denominación del cargo:	Marketing y ventas	Área:	Producción
Nº de ocupantes :	1	Ciudad:	Ambato
Supervisor directo:	Gerente	Experiencia:	2 años
Reportes directos:	Gerente		
Fecha de elaboración:			

Fuente: Elaboración propia

2.- Propósito principal del puesto

Vender y promocionar el producto, tratando de satisfacer al cliente mediante un servicio directo, persuadiendo a realizar la compra del mismo.

3.- Actividades esenciales

Actividades esenciales	Resultado	Indicadores
Coordinar actividades de gestión de marketing	Realiza la planificación del marketing junto con gerencia	Incremento de clientes
Establecer cartera de clientes	Coordinar actividades en base a la investigación de mercado	Incremento de ventas
Monitoreo y seguimiento de clientes	Control de la cartera de clientes	Amplitud de cobertura
Auditoria de la calidad y servicio al cliente	Recepción de documentos	Reducción de pérdida de clientes
Cobro de cartera	Mediante control de ventas	Incremento de recaudación

Fuente: Elaboración propia

4.- Educación formal requerida

Titulación: Titulación universitaria en administración de empresas y marketing
comunicación y relaciones publicas

Fuente: Elaboración propia

5.- Conocimientos requeridos

Formación complementaria: Efectúa tramites de importación
Descripción general de la función o funciones principales del puesto: marketing

Fuente: Elaboración propia

6.- Competencias

Se tomará en consideración la siguiente valoración:

1= Regular

2=Malo

3=Bueno

4=Muy Bueno

5=Excelente

PERFIL DE COMPETENCIAS DE PUESTO						
EXIGENCIAS DEL PUESTO		GRADO				
FACTORES COGNITIVOS		1	2	3	4	5
1	Comprensión				x	
2	Atención					x
3	Observación					x
4	Orientación espacial					x
5	Memoria visual					x
6	Memoria auditiva					x
7	Memoria para ideas					x
FACTORES SENSORIALES						
8	Agudeza visual					x
9	Agudeza auditiva				x	
10	Sentido del olfato				x	
11	Descripción táctil			x		
APTITUDES FÍSICAS						
12	Resistencia				x	
13	Fuerza			x		
14	Coordinación manipulativa				x	
15	Manutención y transporte de cargas			x		

FACTORES ACADÉMICOS						
16	Lectura					x
17	Escritura					x
18	Conocimientos Matemáticos					x
HABILIDADES SOCIALES Y COMUNICATIVAS						
19	Expresión verbal					x
20	Escucha activa					x
21	Empatía					x
22	Asertividad					x
AUTONOMÍA PERSONAL						
23	Toma de decisiones					x
24	Desplazamiento					x
25	Adaptabilidad					x
26	Iniciativa					x
HÁBITOS Y ACTITUDES SOCIOLABORALES						
27	Responsabilidad					x
28	Apariencia personal					x
29	Relaciones laborales					x
30	Ritmo de trabajo					x
31	Organización					x

Fuente: Elaboración propia

Condiciones ambientales de trabajo

Las actividades comerciales conllevan un 90% de factores académicos, conocimientos matemáticos y habilidades sociales y comunicativas así como expresión verbal, tan solo el 10% son actividades de desarrollo de memoria auditiva, sentido del olfato y descripción táctil.

7.- Actividades de posición

F=Frecuencia

CE= Consecuencia de los errores

CM= Complejidad

Formula

$F + (CE \times CM) = \text{Total}$

Actividades de posición	F	CE	CM	TOTAL
Coordinar actividades de gestión de marketing	10	1	6	16
Establecer cartera de clientes	9	2	2	13
Monitoreo y seguimiento de clientes	10	3	7	31
Auditoria de la calidad y servicio al cliente	9	4	8	41
Cobro de cartera	10	1	4	14

Fuente: Elaboración propia



1. Datos de identificación

Denominación del cargo:	Bodeguero	Área:	Producción
Nº de ocupantes:	1	Ciudad:	Ambato
Supervisor directo:	jefe de producción	Experiencia:	2 años
Reportes directos:	Gerente		
Fecha de elaboración:			

Fuente: Elaboración propia

2.- Propósito principal del puesto

Recibir, controlar, ingresar y despachar los materiales que ingresen a la empresa

3.- Actividades esenciales

Actividades esenciales	Resultado	Indicadores
Controla el abastecimiento y transporte de pedidos de compras	Se realiza a través del registro de los proveedores.	% de calzado revisado
Coordina actividades de llegada de los productos y reporta faltantes	Se realiza mediante el manejo de Kardex.	calzado con fallas
Facilita y manipula la cadena de distribución interna y externa	Mediante hoja de producción.	Registros diarios a bodega
Lleva registro actualizado de las existencias	Mediante control de inventarios.	% de calzado revisado
Control de movimiento físico de entradas y salida de los productos de la empresa	Revisión física del stock de ingreso y salida a bodega	% de calzado revisado

Fuente: Elaboración propia

4.- Educación formal requerida

Titulación: Bachiller
Conocimientos técnicos específicos: Costura general de calzado

Fuente: Elaboración propia

5.- Conocimientos requeridos

Formación complementaria: Planificación de las actividades de compra
Descripción general de la función o funciones principales del puesto: Controla la gestión de almacenamiento y distribución de productos en insumos, materia prima, productos en proceso y producto terminado.

Fuente: Elaboración propia

6.- Competencias

Se tomará en consideración la siguiente valoración:

1= Regular

2=Malo

3=Bueno

4=Muy Bueno

5=Excelente

PERFIL DE COMPETENCIAS DE PUESTO						
EXIGENCIAS DEL PUESTO		GRADO				
FACTORES COGNITIVOS		1	2	3	4	5
1	Comprensión					x
2	Atención					x
3	Observación					x
4	Orientación espacial					x
5	Memoria visual					x
6	Memoria auditiva					x

7	Memoria para ideas					x
FACTORES SENSORIALES						
8	Agudeza visual					x
9	Agudeza auditiva				x	
10	Sentido del olfato			x		
11	Descripción táctil					x
APTITUDES FÍSICAS						
12	Resistencia					x
13	Fuerza					x
14	Coordinación manipulativa					x
15	Manutención y transporte de cargas					x
FACTORES ACADÉMICOS						
16	Lectura			x		
17	Escritura			x		
18	Conocimientos Matemáticos					x
HABILIDADES SOCIALES Y COMUNICATIVAS						
19	Expresión verbal			x		
20	Escucha activa			x		
21	Empatía				x	
22	Asertividad				x	
AUTONOMÍA PERSONAL						
23	Toma de decisiones			x		
24	Desplazamiento				x	
25	Adaptabilidad				x	
26	Iniciativa				x	
HÁBITOS Y ACTITUDES SOCIOLABORALES						
27	Responsabilidad					x
28	Apariencia personal			x		
29	Relaciones laborales			x		
30	Ritmo de trabajo				x	
31	Organización					x

Fuente: Elaboración propia

Condiciones ambientales de trabajo

En el desarrollo de las actividades se determina que se efectúa un 70% acciones de atención, observación, agudeza visual resistencia y el 30% de apariencia personal y relaciones laborales.

7.- Actividades de posición

F=Frecuencia

CE= Consecuencia de los errores

CM= Complejidad

Formula

$F + (CE \times CM) = \text{Total}$

Actividades de posición	F	CE	CM	TOTAL
Controla el abastecimiento y transporte de pedidos de compras	11	2	7	25
Coordina actividades de llegada de los productos y reporta faltantes	10	1	3	13
Facilita y manipula la cadena de distribución interna y externa	9	2	4	17
Lleva registro actualizado de las existencias	10	5	7	45
Control de movimiento físico de entradas y salida de los productos de la empresa	9	2	3	15

Fuente: Elaboración propia



1. Datos de identificación

Denominación del cargo:	Jefe de producción	Área	Producción
Nº de ocupantes :	1	Ciudad	Ambato
Supervisor directo:	Gerente	Experiencia	2 años
Reportes directos:	Gerente		
Fecha de elaboración:			

Fuente: Elaboración propia

2.- Propósito principal del puesto

Dirigir eficientemente la producción de la empresa

3.- Actividades esenciales

Actividades esenciales	Resultado	Indicadores
Planear y coordinar operaciones de producción	Mediante nota de pedidos	Control de producción

Establecer procedimientos de operaciones de producción	Mediante diseño de producto	Calidad de costura
Prepara y presenta informes de actividades productivas	Registro de programación de producción	Cantidad de prendas
Vigila el cumplimiento de la seguridad industrial	Registro de control de accidentes	Fallas encontradas
Control de calidad	A través de la supervisión de errores en el proceso y mediante hoja de producción	Calidad de costura
Gestión de recursos materiales	Coordinación de la adquisición de recursos materiales	Fallas encontradas
Supervisión de operarios	Registro de producción	Fallas encontradas

Fuente: Elaboración propia

4.- Educación formal requerida

Titulación: Ingeniero industrial
Conocimientos técnicos específicos: experiencia en planes maestros de producción

Fuente: Elaboración propia

5.- Conocimientos requeridos

Formación complementaria: Manejo del personal
Descripción general de la función o funciones principales del puesto: Diseñar y desarrollar planes de producción

Fuente: Elaboración propia

6.- Competencias

Se tomará en consideración la siguiente valoración:

1= Regular

2=Malo

3=Bueno

4=Muy Bueno

5=Excelente

PERFIL DE COMPETENCIAS DE PUESTO						
EXIGENCIAS DEL PUESTO		GRADO				
FACTORES COGNITIVOS		1	2	3	4	5
1	Comprensión					x
2	Atención					x
3	Observación					x
4	Orientación espacial					x
5	Memoria visual					x
6	Memoria auditiva					x
7	Memoria para ideas					x
FACTORES SENSORIALES						
8	Agudeza visual					x
9	Agudeza auditiva					x
10	Sentido del olfato				x	
11	Descripción táctil					x
APTITUDES FÍSICAS						
12	Resistencia			x		
13	Fuerza			x		
14	Coordinación manipulativa				x	
15	Manutención y transporte de cargas			x		
FACTORES ACADÉMICOS						
16	Lectura					x
17	Escritura					x
18	Conocimientos Matemáticos					x
HABILIDADES SOCIALES Y COMUNICATIVAS						
19	Expresión verbal					x
20	Escucha activa					x
21	Empatía					x
22	Asertividad					x
AUTONOMÍA PERSONAL						
23	Toma de decisiones					x
24	Desplazamiento					x
25	Adaptabilidad					x
26	Iniciativa					x
HÁBITOS Y ACTITUDES SOCIOLABORALES						
27	Responsabilidad					x
28	Apariencia personal					x
29	Relaciones laborales					x
30	Ritmo de trabajo					x
31	Organización					x

Fuente: Elaboración propia

Condiciones ambientales de trabajo

Para el desarrollo de sus actividades, el 90% son competencias son factores académicos con conocimientos matemáticos, habilidades sociales y comunicativas, expresión verbal asertividad, autonomía personal, toma de decisiones, desplazamiento y el 10% representan actividades como la empatía, iniciativa, apariencia personal.

7.- Actividades de posición

F=Frecuencia

CE= Consecuencia de los errores

CM= Complejidad

Formula

$F + (CE \times CM) = \text{Total}$

Actividades de posición	F	CE	CM	TOTAL
Planear y coordinar operaciones de producción	12	3	6	30
Establecer procedimientos de operaciones de producción	10	2	3	16
Prepara y presenta informes de actividades productivas	10	2	5	20
Vigila el cumplimiento de la seguridad industrial	10	1	5	15
Control de calidad	9	2	5	19
Gestión de recursos materiales	10	2	4	18
Supervisión de operarios	11	2	7	25

Fuente: Elaboración propia



1. Datos de identificación

Denominación del cargo:	Diseñador gráfico textil	Área:	Producción
Nº de ocupantes :	1	Ciudad:	Ambato

Supervisor directo: jefe de producción	Experiencia: 2 años
Reportes directos: Gerente	
Fecha de elaboración:	

Fuente: Elaboración propia

2.- Propósito principal del puesto

Establecer creatividad para el diseño de la tipología productiva

3.- Actividades esenciales

Actividades esenciales	Resultado	Indicadores
Dibujar con precisión y claridad	Uso del programa correctamente	% de diseños creados
Actitud para el diseño asistido por ordenador	Mediante la tendencia de moda	% de impresiones
Manejo de programa de impresión	Uso de la impresora correctamente	disminución de fallas
Conocimientos de texturas, patrones, tintes e hilos	Investigación, innovación y desarrollo	% de nuevos diseños

Fuente: Elaboración propia

4.- Educación formal requerida

Titulación: Diseñador gráfico textil
Conocimientos técnicos específicos: conocimiento de software relacionado con el diseño

Fuente: Elaboración propia

5.- Conocimientos requeridos

Formación complementaria: Innovación y desarrollo en el diseño textil
Descripción general de la función o funciones principales del puesto: Crear diseños innovadores

Fuente: Elaboración propia

6.- Competencias

Se tomará en consideración la siguiente valoración:

1= Regular

2=Malo

3=Bueno

4=Muy Bueno

5=Excelente

PERFIL DE COMPETENCIAS DE PUESTO						
EXIGENCIAS DEL PUESTO		GRADO				
FACTORES COGNITIVOS		1	2	3	4	5
1	Comprensión					x
2	Atención					x
3	Observación					x
4	Orientación espacial					x
5	Memoria visual					x
6	Memoria auditiva					x
7	Memoria para ideas					x
FACTORES SENSORIALES						
8	Agudeza visual					x
9	Agudeza auditiva					x
10	Sentido del olfato				x	
11	Descripción táctil					x
APTITUDES FÍSICAS						
12	Resistencia		x			
13	Fuerza		x			
14	Coordinación manipulativa					x
15	Manutención y transporte de cargas		x			
FACTORES ACADÉMICOS						
16	Lectura					x
17	Escritura					x
18	Conocimientos Matemáticos					x
HABILIDADES SOCIALES Y COMUNICATIVAS						
19	Expresión verbal					x
20	Escucha activa					x
21	Empatía					x
22	Asertividad					x
AUTONOMÍA PERSONAL						
23	Toma de decisiones					x

24	Desplazamiento					x
25	Adaptabilidad					x
26	Iniciativa					x
HÁBITOS Y ACTITUDES SOCIOLABORALES						
27	Responsabilidad					x
28	Apariencia personal					x
29	Relaciones laborales					x
30	Ritmo de trabajo					x
31	Organización					x

Fuente: Elaboración propia

Condiciones ambientales de trabajo

Para el desarrollo de las actividades, se determina que se utilizara el 80% de orientación espacial, memoria visual, memoria auditiva, memoria para ideas, descripción táctil, en tanto que el 20% serán actividades como la autonomía personal, desplazamiento, relaciones laborales, ritmo de trabajo.

7.- Actividades de posición

F=Frecuencia

CE= Consecuencia de los errores

CM= Complejidad

Formula

$F + (CE \times CM) = \text{Total}$

Actividades de posición	F	CE	CM	TOTAL
Dibujar con precisión y claridad	10	3	6	28
Actitud para el diseño asistido por ordenador	9	1	4	13
Manejo de programa de impresión	8	2	6	20
Conocimientos de texturas, patrones, tintes e hilos	8	1	4	12

Fuente: Elaboración propia

3. Fuentes de reclutamiento

En el reclutamiento al ser una función de staff depende de una decisión de línea la cual está focalizada en la requisición del personal, el mismo que para la empresa será

Cuadro 5.3 Requisición de empleo

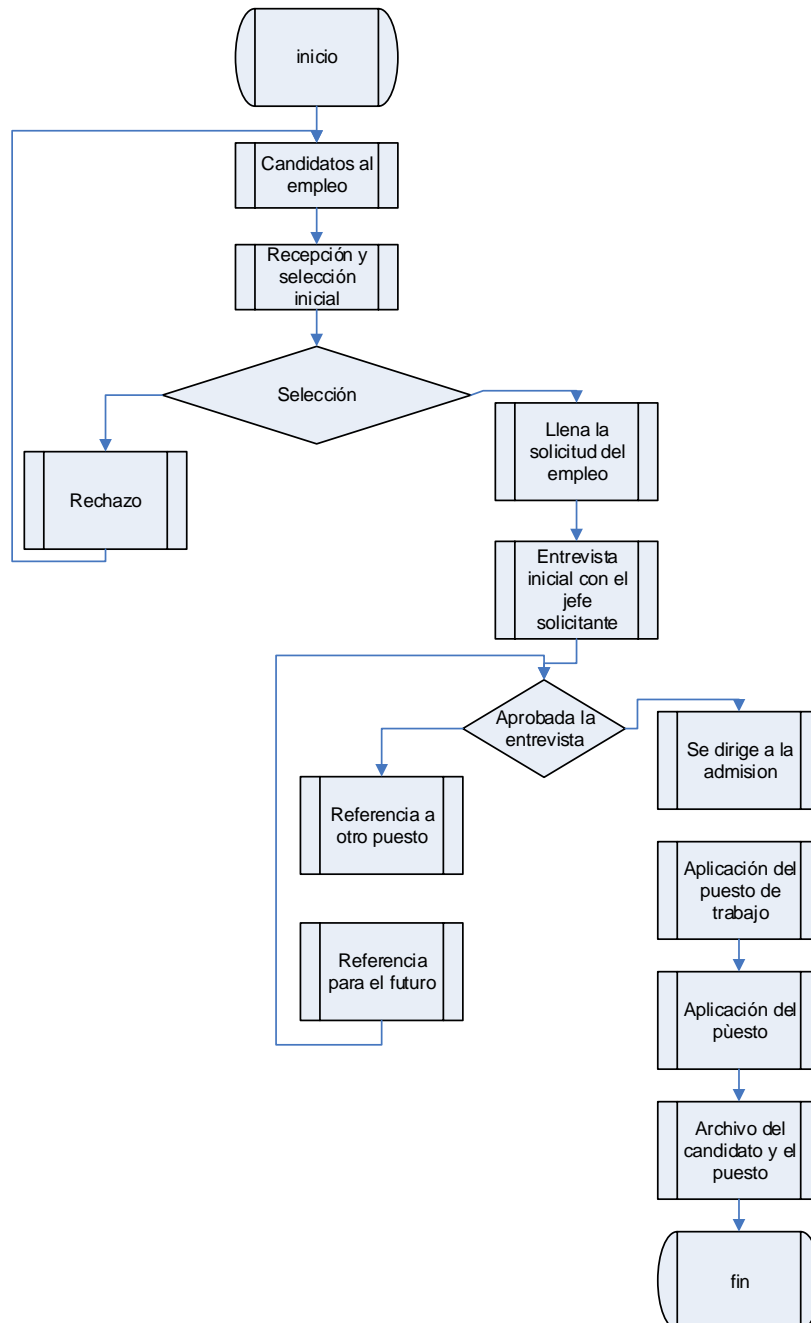
Departamento de producción

		Fecha de emisión	
		Fecha de recibido	
REQUISICIÓN DE EMPLEO		Núm.	
Área: Operativa		Clave del área:	
Nombre del puesto:	Clave:	Cantidad	Categoría
Por reemplazo			
Registro	Fecha	Nombre	Puesto
Por aumento del personal			
Causas del aumento del personal			

Fuente: Elaboración propia a partir de Chiavenato (2011)

Determinada la hoja de requisición se establece un rediseño del proceso de reclutamiento con la finalidad de generar responsabilidad única en los puestos de trabajo, el mismo que se evidencia en el siguiente flujo grama.

Figura 5.2 Flujoograma de reclutamiento



Fuente: Elaboración propia a partir de Chiavenato (2011)

3.1 Reclutamiento interno

En el proceso de reclutamiento interno la empresa para llenar la vacante del puesto generará una transferencia o ascenso el cual implica:

- Transferencia: se pasa de un puesto al otro
- Ascenso: programas de desarrollo del personal

En este contexto el reclutamiento interno maneja una coordinación e integración entre las decisiones de línea y las funciones de staff el cual promoverá una base de datos para el reclutamiento interno.

Por tanto el reclutamiento interno al partir de la base de datos en la empresa tomará como consideración la comunicación de la solicitud del puesto en base a los siguientes instrumentos

- Publicación de un anuncio en la empresa en el cual se convoca a los candidatos
- Se comunicará la necesidad del puesto a través de la emisión de un correo electrónico
- Convocatoria por medio de un memorandum

3.2 Fuentes de reclutamiento externo

La empresa efectuará un proceso de reclutamiento externo para llenar la vacante mediante las siguientes alternativas

En este contexto del reclutamiento se puede determinar que la empresa accederá a varios elementos que generen la elección del candidato al puesto de trabajo en el mercado laboral.

En el reclutamiento se ha diseñado el anuncio con el cual la empresa hace llamamiento de forma externa al personal.

Figura 5.3 Anuncio



NECESITA

INJECTSOLE, una empresa con experiencia de 5 años en el mercado, necesita contratar para sus procesos de producción una fuerza laboral altamente competitiva, que tenga la disponibilidad y la experiencia en la confección del calzado.

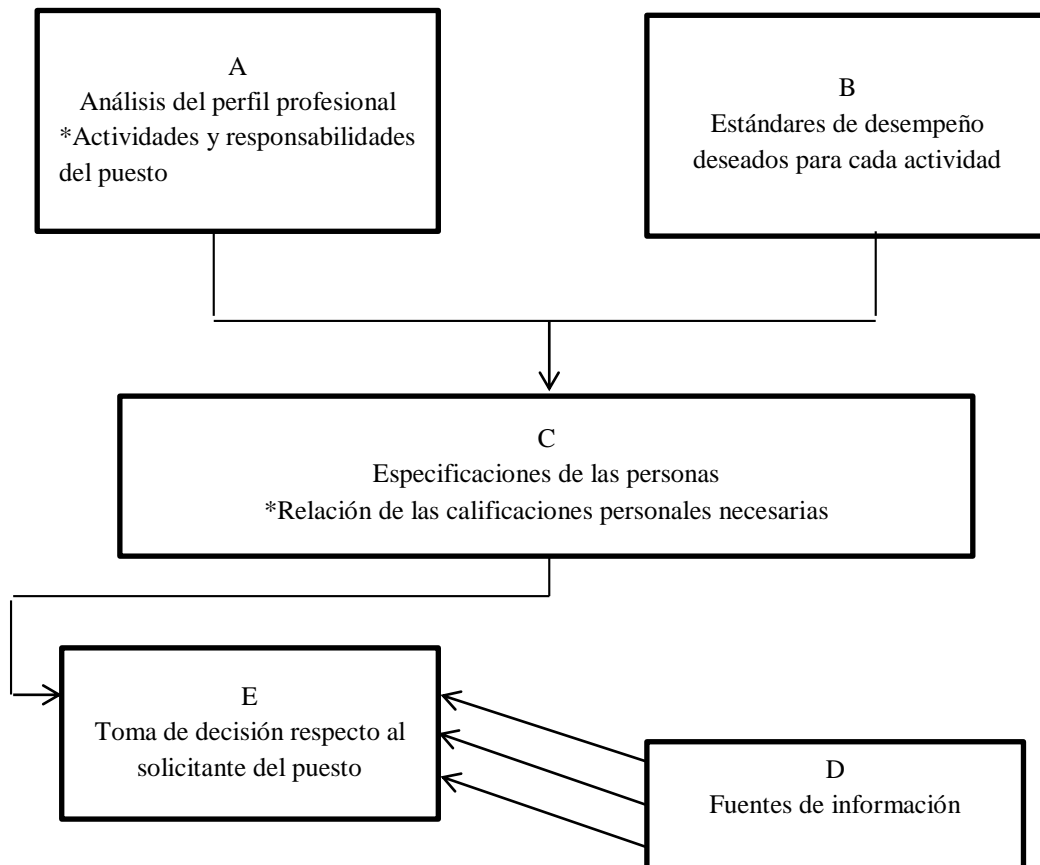
Los interesados llamar al Teléfono: 0993977634
Dirección: Barrio Bellavista sector (Santa Rosa)

Fuente: Elaboración propia

4. Selección de personal

En el proceso de selección del personal se tomó en consideración factores como adecuación de la persona al trabajo y eficiencia y eficacia de la persona en el puesto de esta manera estos puntos serán la base del proceso selectivo ya que proporcionaran la información y el análisis específico del puesto, en este sentido la empresa trabajará bajo el siguiente proceso de selección de personal

Figura 5.4 Proceso de selección de personal para la empresa Inyectsole



Fuente: Elaboración propia a partir de Chiavenato (2011)

Se genera un proceso de selección en la empresa la persona encargada elegirá la técnica de selección adecuada para la organización para ellos utilizará las siguientes técnicas:

- Entrevista de selección: esta será el filtro inicial en el proceso de reclutamiento y selección de personal, permitirá obtener la información necesaria ya que obtendrá un proceso de comunicación e interacción
- Aplicación de pruebas o exámenes de conocimientos y habilidades: aquí la empresa evaluará los conocimientos y habilidades a través de la práctica del ejercicio del puesto.

ENTREVISTA POR COMPETENCIAS

Nombre del candidato:

Fecha:

Puesto:

Las preguntas que se incluyen en la siguiente guía tienen como objetivo determinar el nivel de las competencias (conocimientos, habilidades y destrezas) en el aspirante para desempeñarse como promotor.

- Encontrará un grupo de preguntas de acuerdo a la competencia que se esta explorando
- En todos los casos la referencia al ultimo puesto reportado o algun empleo anterior.
- Si la respuesta que obtiene no te arroja informacion suficiente, amplia con otras preguntas. Una vez que tengas la informacion suficiente para poder valorar la respuesta, debes calificarla y poner una marca en el cuadro que corresponda a la calificacion de la competencia.

1. SUFICIENTE 2. ACEPTABLE 3. ADECUADO

Al término de cada grupo anotar los datos que consideres relevantes.

1.PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN			
Establece las acciones necesarias para alcanzar sus metas, capacidad de organizar o asignar tareas; saber desarrollar planes de acción realistas y al mismo tiempo ser sensible a las limitaciones de tiempo y disponibilidad de recursos.			
PREGUNTAS	1	2	3
Platícame un día típico como vendedor de			
Piensa en un día de mucha carga laboral,¿ Cómo planeaste tu día y como estableciste prioridades?			
¿Qué método has utilizado para programar tu día de trabajo?			
2. COMPROMISO CON LA TAREA Y ENFOQUE A RESULTADOS			
Capacidad de emprender y persistir en acciones específicas, demostrando una alta motivación y un sentido de urgencia; estar dispuesto a comprometerse a largas horas de trabajo y hacer sacrificios personales para alcanzar las metas. Capacidad de definir metas y objetivos real y específicamente para dar prioridades a los objetivos.			
¿Cuál consideras que fue tu mayor logro? ¿Qué fue lo que hiciste para lograrlo?			
¿Has tenido que sacrificar algo personal para el cumplimiento de objetivos?			
3.ACTITUD Y ADAPTABILIDAD AL CAMBIO			
Capacidad de un individuo para seguir siendo eficiente dentro de los diferentes medios y diversos trabajos, responsabilidad de convivir con personas o situaciones a las que se enfrenta cotidianamente y la actitud de adaptación al cambio			
Platícame una situación en donde factores externos hayan cambiado o modificado tu rutina de trabajo, ¿Qué sucedió? ¿Cómo te sentiste?			
Dame un ejemplo donde te hayan cambiado tus condiciones de trabajo (horarios, salario, políticas) ¿Qué pasó? ¿Cómo te sentiste?			
Donde hayas tenido un cambio fuerte en tu vida personal o laboral ¿Qué hiciste? ¿Cómo te sentiste?			
4.APEGO A NORMAS, INTEGRIDAD Y HONESTIDAD			
Es una manera en que se rige con estándares de exactitud para que pueda ser capaz de evitar errores; problemas o peligros en relación a su actividad laboral, con base a sus principios éticos, como los vive y los practica en su vida cotidiana.			
¿Cuáles son los tres principales valores que rigen tu vida laboral?			
Mencióname una situación en la que en algún trabajo viste algo que no fuera apegado a las políticas, ¿Qué hiciste? ¿Cómo te sentiste?			

Menciona alguna situación en la que hayas tenido que brincar una política o pasar por alto algún procedimiento.			
Platícame alguna situación en la que has tenido que incumplir una norma. ¿Qué tuviste que hacer? ¿Qué resultados obtuviste?			
Estabilidad que puede manifestar un individuo bajo presión u oposición			
Platícame alguna situación en la que hayan rechazado un crédito.			
Platícame una situación en la que después de una larga labor de venta, el cliente decidió no adquirir el producto.			
Cuéntame una situación donde todo llevabas todo el día sin conseguir una venta ¿Qué hiciste? ¿Cómo te sentiste?			
Te ha pasado alguna vez en la que planeaste y organizaste un plan de venta, trabajaste duro y no obtuviste los resultados que esperabas ¿Cómo te sentiste?			
Conclusiones			
Cumple con las competencias laborales			

Fuente: Elaboración propia

TERCERA FASE

5.5.3 ESTRUCTURA DEL ENTRENAMIENTO Y FORMACIÓN DEL PERSONAL

Para generar un mejor proceso productivo y empresarial es importante establecer actividades de capacitación por medio de la cual las personas adquieran conocimientos, desarrollen habilidades y competencias en función de sus objetivos y su puesto. Por tanto la empresa determina que la capacitación será una

inversión que dinamice el desempeño laboral que permitirá transmitir información, modificar actitudes y desarrollar nuevos conceptos en el puesto de trabajo.

Programas de capacitación para la empresa Injectsole

La programación de la capacitación para la empresa Injectsole estará sustentada en factores como la necesidad y el perfil del puesto al que se quiere mejorar por tanto el acceso a los programas incluirá elementos de formación y entrenamiento para mejorar su fuerza laboral.

Cuadro 5.4 Programa de capacitaciones

Programas	CONTENIDO	FECHA	COSTO
Conocimiento de las propiedades de los productos textiles con los procesos de fabricación o tratamientos que los han originado	<ul style="list-style-type: none"> Fibras e hilos clasificación, características, propiedades y aplicaciones. Esquema general de los procesos de obtención de fibras de hilos. Tejidos: tejidos de calada, punto, telas no tejidas y recubrimientos. Estructuras y características fundamentales. Esquemas de los procesos de transformación. 		\$80 c/u
Relacionar el comportamiento de hilos, tejidos y no tejidos utilizados como materia prima, con las características del artículo que va a fabricar.	<ul style="list-style-type: none"> Ennoblecimiento textil: tipos de tratamientos (blanqueo, tintura, estampación, aprestos y acabados). Características y propiedades conferidas a los productos textiles. Esquema general de los procesos de ennoblecimiento. Conceptos asociados a la identificación y manipulación de materias textiles: presentación comercial. Normas de identificación. Simbología y nomenclatura. Condiciones y almacenamiento, conservación y manipulación de materias textiles. 		\$120 c/u
Describir los parámetros a considerar en el proceso de control de calidad de las materias textiles.	<ul style="list-style-type: none"> Control de calidad: estadística aplicada al control de calidad. Tipos de unidades medida y valoración de parámetros. Equipo e instrumentos de identificación y medición: la calidad en la fabricación. Inspección. Fiabilidad. Normas de calidad. Especificaciones y tolerancia 		\$150 c/u

Fuente: Elaboración propia a partir del Secap

De esta manera la ejecución de la capacitación permitirá a la empresa mejorar sus conocimientos sobre su actividad o puesto de trabajo de manera que se genere especialización en los conocimientos, el mismo que está determinado en el siguiente presupuesto.

Presupuesto

Tabla 5.1 Presupuesto

Presupuesto	
I FASE (Análisis situacional)	Costo
Conocimiento del manejo interno del personal	\$150
Total	\$150
II FASE (Estructura del proceso de reclutamiento y selección)	
Necesidades del personal	\$250
Requisitos del puesto	\$400
Fuentes de reclutamiento	\$150
Selección del personal	\$200
Total	\$1000
III FASE (Estructura del entrenamiento y formación del personal)	
Programas de capacitación	\$2100
SUB TOTAL	\$3250
Imprevistos 10%	\$325
TOTAL	\$3575

Fuente: Elaboración propia

De esta manera se da a conocer un presupuesto en el cual se ha estructurado el desarrollo de la propuesta sustentada en tres etapas: En la primera etapa se genera el análisis situacional para conocer de primera mano las necesidades de generar un procesamiento de preparación y selección de personal de manera que mediante la investigación de campo se ha determinado el costo de \$150, en tanto que en la segunda fase se estructura el proceso de reclutamiento y selección el costo presupuestario es de \$1000 lo cual permitirá un manejo integral del personal.

Finalmente la tercera fase permite establecer el acceso a programas de capacitación que la empresa direccionara a su personal, el mismo que estará establecido como una inversión que fomentara un alto perfil competitivo y su costo será de 2100\$.

Por tanto dentro del presupuesto que la empresa delinear para la propuesta el costo será de un total de 3575\$ para potencializar esta fase del manejo del personal.

Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones

- En la empresa no existe el diseño de un proceso de preparación y selección de personal por competencias que promueva para un mejor desarrollo empresarial puesto que al no contar con capital humano competente que genere como resultado la obtención de productos de calidad, los cuales estarán reflejados no solo en la rentabilidad de la organización sino en la calidad de personal con el que cuenta la institución, a su vez esto conlleva a incumplir los objetivos empresariales los cuales promueven al éxito de la misma.
- Establecido el diagnóstico empresarial se conoció que la realidad de la empresa es que se maneja un proceso empírico en la selección de personal, por tanto se limita el desarrollo empresarial, debido a que no existen técnicas e instrumentos que dinamicen la captación de la fuerza laboral.
- El porte científico dentro del proyecto es de gran importancia ya que mediante la aportación de varios autores expertos en el tema se ha podido evidenciar un verdadero proceso de preparación y selección de personal, es así como tomando en cuenta dichas teorías se ha podido escoger y armar un proceso adecuado para la empresa, para que de esta manera Injctsole pueda contar con personal idóneo para cada puesto de trabajo.

- Para la elaboración de un proceso adecuado de preparación y selección por competencias de personal es necesario el diagnóstico previo, y la aportación científica, pues mediante estos se logra enfatizar en las necesidades de la empresa para así llevar a cabo la elaboración de un correcto proceso dentro del cual se encuentran cada uno de los pasos a seguir para poder contratar capital humano de calidad acorde a las necesidades de cada vacante.

Recomendaciones

- Es importante que en la empresa se genere un proceso de manejo del personal debidamente sistematizado, para ella el instrumento principal será efectuar un proceso de reclutamiento, preparación y selección del personal debidamente acoplado a las necesidades internas, de esta manera se podrá potencializar las competencias laborales, mismas que se verán reflejadas en el rendimiento laboral y en la rentabilidad para así acceder a un mejor perfil competitivo tanto de la fuerza laboral como de la empresa proyectando una imagen de eficiencia.
- En necesario que la empresa aplique un correcto manejo de la preparación y selección del personal para que de esta forma se pueda evidenciar mayor competitividad dentro del mercado ecuatoriano puesto que a través de personal debidamente formado se logra conseguir una mayor productividad lo que genera mayores ingresos para la empresa y por ende una imagen de competitividad.

- En el desarrollo de la investigación se utilizó aportaciones científicas las mismas que deben ser relacionadas con cada una de las variables de trabajo, puesto que a través de esto se obtiene la información necesaria para la elaboración de una propuesta acoplada a las necesidades de la empresa, lo que servirá para una mejora de Injctsole en el manejo del personal.
- En base a los análisis de la investigación se describe la necesidad de generar un proceso de preparación y selección establecido para Injctsole el cual permita acceder a capital humano adecuado y competitivo, para que de esta manera sea de gran importancia en la administración empresarial ya que a través de este se logrará alcanzar el éxito, puesto que el talento humano de una empresa es el activo más importante de la misma y por ende poder acceder a nuevas oportunidades de negocios y ampliar la imagen en el mercado.

Bibliografía

- Alles, M. (2008). *Desempeño por competencias evaluacion de 360*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, Martha. (2010). *Desempeño por Competencias*. Argentina: Granica.
- Brito, M. (2011). *La gestión del recurso humano*. Colombia: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administracion de recursos humanos*. Mexico: McGraw Hill.
- Fernandez Lopez, J. (2005). *Gestion por competencias* . España: Pearson.
- Grados, J. (2013). *Reclutamiento,seleccion,contratacion e induccion del personal*. Mexico: El manual moderno.
- INEC. (2018). *Boletín Técnico* . Quito: INEC.
- Moreta,Modesto. (27 de 02 de 2017). Comercio y calzado mueven a Tungurahua. El Comercio.
- Muchinsky, Paul. (2010). *Piscología aplicada al trabajo*. Madrid: Thomson.
- Pereda Marin, S., & Berrocal, F. (2011). *Direccion y gestion de recursos humanos por competencias*. España: Centro de estudios Ramon Areces, S.A.
- Sandro. (29 de 06 de 2018). Tungurahua abarca el 44% de producción en calzado ecuatoriano. Obtenido de [www. camaradeindustriasdetungurahua](http://www.camaradeindustriasdetungurahua).: <https://camaradeindustriasdetungurahua>

Anexos

Anexo N° 01



FORMULARIO DE ENCUESTAS DIRECCIONADO AL PERSONAL DE LA EMPRESA INJECTSOLE CÍA. LTDA.™

Objetivo: Diagnosticar la realidad de los procesos de preparación y selección por competencias en la empresa Injectsole Cía. Ltda.

Datos informativos:

Nombre y apellido: _____

Cuestionario N°-

Edad: _____

Sexo: _____

Estado

civil: _____

Contenido.

1.- ¿Cómo califica el actual manejo del personal en la empresa?

Excelente ()

Muy buena ()

Bueno ()

Mala ()

2.- ¿Considera que para ingresar a trabajar en la empresa se realiza un proceso adecuado de selección del personal?

Si ()

No ()

3.- ¿Considera que las actividades que usted desempeña está acorde a sus funciones y responsabilidades en la empresa?

Si ()

No ()

4.- ¿Cree necesario que la empresa debe mejorar el proceso de reclutamiento y selección del personal?

Si ()

No ()

Porque _____

5.- Considera usted que el proceso de selección del personal permitirá mejorar los siguientes parámetros:

Conducta proactiva del personal ()

Pensamiento colaborativo ()

Identificación de oportunidades laborales internas ()

La productividad de la empresa ()

6.- ¿Qué elemento cree importante fortalecer en la empresa a partir de un nuevo proceso?

Capacitación ()

Motivación ()

Comunicación ()

Cultura ()

7.- ¿Cómo calificaría el desempeño del personal en sus actividades laborales?

Muy bueno ()

Bueno ()

Regular ()

Malo ()

8.- ¿El actual desarrollo y esfuerzo del personal permite el cumplimiento de los objetivos y metas?

Muy de acuerdo ()

De acuerdo ()

En desacuerdo ()

Muy en desacuerdo ()

9 ¿Qué requisitos fueron solicitados para el ingreso a la organización?

Escolaridad indispensable ()

- Experiencia indispensable ()
 Adaptabilidad a puesto ()
 Iniciativa propia ()

10¿Cree usted que existen definidas las funciones de puestos en la empresa?

- Siempre ()
 Casi siempre ()
 Nunca ()
 Adaptabilidad ()

11.-En el proceso de reclutamiento cual fue la variable determinante de su inducción en la empresa:

- Ambiente de trabajo ()
 Funciones ()
 Responsabilidades ()
 Salario ()

12¿Qué variable técnica laboral considera importante para un puesto de trabajo?

- Proactiva ()
 Activa ()
 Pasiva ()
 Reactiva ()

13¿Qué método considera importante a tomar en cuenta en el proceso de evaluación de personal?

- Elaboración de un cuestionario ()
 Observación del desempeño individual ()
 Evaluación del superior ()
 Observación del comportamiento ()
 Comparación de empleados ()

14.-Según su experiencia laboral, ¿cuáles deben ser las condiciones necesarias para efectuar una evaluación del desempeño?

Trabajo en equipo ()

Liderazgo ()

Ambiente de trabajo ()

15¿Qué beneficios considera usted importante en la evaluación de desempeño?

Incremento de sueldo ()

Ascenso laboral ()

Capacitación ()

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo N° 02



VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCION DE LA INFORMACION

FICHA TÉCNICA	
Nombre validador:	Jairo Enríquez
Profesión:	Empresario Comercial
Ocupación:	Docente Universitario
Teléfono:	0999243691

Escala de valoración factores	Muy Adecuada	Adecuada	Medianamente Adecuada	Poco Adecuada	Nada Adecuada
Objetivos	X				
Pertinencia del tema	X				
Profundidad		X			
Alcance		X			
Creatividad	X				
Impacto		X			

Observación: *Mejora*

Fecha: *26/06/2018*

Firmas: *[Firma]*

Instrucciones de validación

1. Lea el instrumento de recolección de la información detenidamente
2. Efectué su criterio sobre la introducción, objetivo, pertinencia, profundidad, alcance, creatividad, impacto.
3. Utilice la siguiente escala:

Muy de acuerdo: MD

Medianamente de acuerdo: MDA

De acuerdo: DA

En desacuerdo hay que mejorar: EDM

Marque con una X lo correcto

Anexo N° 03



Pontificia Universidad Católica del Ecuador | Sede Ambato

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

FICHA TÉCNICA	
Nombre validador:	Sacqueline Hurtado
Profesión:	Ingeniera Administrativa
Ocupación:	Docente Universidad Técnica
Teléfono:	0999647938

Escala de valoración factores	Muy Adecuada	Adecuada	Medianamente Adecuada	Poco Adecuada	Nada Adecuada
Objetivos	X				
Pertinencia del tema	X				
Profundidad		X			
Alcance	X				
Creatividad	X				
Impacto		X			

Observación:..... Ninguna.....

Fecha..... 27/06/2018.....

Firmas..... .....

Instrucciones de validación

1. Lea el instrumento de recolección de la información detenidamente
2. Efectúe su criterio sobre la introducción, objetivo, pertinencia, profundidad, alcance, creatividad, impacto.
3. Utilice la siguiente escala:

Muy de acuerdo: MD

Medianamente de acuerdo: MDA

De acuerdo: DA

En desacuerdo hay que mejorar: EDM

Marque con una X lo correcto

Anexo N° 04



Pontificia Universidad
Católica del Ecuador | Sede
Ambato

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

FICHA TÉCNICA	
Nombre validador:	CRISTINA BUSTOS
Profesión:	PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL
Ocupación:	COORDINADORA TALENTO HUMANO
Teléfono:	032467816

Escala de valoración de factores	Muy Adecuada	Adecuada	Medianamente Adecuada	Poco Adecuada	Nada Adecuada
Objetivos	X				
Pertinencia del tema	X				
Profundidad	X				
Alcance	X				
Creatividad	X				
Impacto		X			

Observación:..... Ninguna

Fecha:..... 28/06/2013

Firmas:..... *(Firma manuscrita)*

Instrucciones de validación

1. Lea el instrumento de recolección de la información detenidamente
2. Efectué su criterio sobre la introducción, objetivo, pertinencia, profundidad, alcance, creatividad, impacto.
3. Utilice la siguiente escala:

Muy de acuerdo: MD

Medianamente de acuerdo: MDA

De acuerdo: DA

En desacuerdo hay que mejorar: EDM

Marque con una X lo correcto