PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE: INGENIERÍA COMERCIAL

MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO BASADO EN COMPETENCIAS PARA LA EMPRESA BÚFFALO DEDICADA A LA FABRICACIÓN DE CALZADO INDUSTRIAL

KARLA BELÉN PAZMIÑO MORA

DIRECTOR: MGTR. PABLO ALBERTO HERNÁNDEZ TINOCO

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

QUITO, JULIO 2018

DIRECTOR:

Mgtr. Pablo Alberto Hernández Tinoco

INFORMANTES:

Mgtr. Ines Ximena Villamar Espin

Dra. Fanny Elena Rios Alvarez

DEDICATORIA

Dedico este trabajo de titulación a mis padres, quienes gracias a su sacrificio y dedicación han contribuido a mi formación profesional y han hecho de mí un gran ser humano. Espero ser su orgullo y demostrarles el gran trabajo que han realizado como padres. Los amo mucho.

KARLA BELÉN

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer primeramente a Dios, ya que sin él nada de esto podría ser posible. A mi padre, quien a lo largo de estos años me ha enseñado con su gran ejemplo de amor y sacrificio que no existe nada imposible y que todo es cuestión de esfuerzo y dedicación. A mi madre, quien además de ser mi gran apoyo, me ha sabido inculcar grandes valores y demostrar que no se necesitan grandes cosas para alcanzar la felicidad, a mi tío Kleber y mi tía Ibet quienes siempre me han ayudado en todas las etapas de mi vida.

Finalmente quiero dar la gracias a mi tutor, Mgtr. Pablo Hernández T, quien me ha sabido guiar con sus conocimientos durante todo este proceso y a todos los profesores que han hecho parte de estos cinco años de carrera universitaria.

KARLA BELÉN

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA ii
AGRADECIMIENTOS iii
INTRODUCCIÓN 1
ANÁLISIS SITUACIONAL 2
1.1. Análisis macro ambiente 2
1.1.1. Factor económico. 3
1.1.2. Factor social. 12
1.1.3. Factores tecnológicos 16
1.1.4. Factor ecológico – ambiental. 18
1.1.6 Antecedentes del sector de cuero y calzado 19
1.1.6.1 Análisis del sector. 19
1.1.7 Escenario Político y Legal. 22
1.2. Análisis microambiente 23
1.2.1. Estudio de los clientes 27
1.2.2. Proveedores. 28
1.2.3 Estudio de la competencia 29
1.3. Análisis interno 30
1.3.1. Misión. 30
1.3.2. Visión. 30
1.3.3. Valores 30
1.3.4. Objetivos. 31
1.4. Análisis FODA de la empresa. 32
COMPETENCIAS 36
2.1 Las competencias 36
2.1.1 Clasificación de las competencias. 38
2.1.2.1 Ventajas de la selección convencional en contraparte a la selección por competencias. 41
2.1.2.2 Proceso de reclutamiento. 42
2.2 Reclutamiento y selección por competencias 45
2.3 Tipos de reclutamiento 47
2.3.1 Reclutamiento interno 47
2.3.1.1 Ventajas. 48
2.3.1.2 Desventajas. 49
2.3.2 Reclutamiento externo. 50

2.3.2.1 Ventajas. 51
2.3.2.2 Desventajas. 51
2.3.3 Reclutamiento mixto. 52
2.3.3.1 Inicialmente, reclutamiento externo, seguido de reclutamiento interno. 52
2.3.3.2 Inicialmente, reclutamiento interno, seguido de reclutamiento externo. 52
2.3.3.3 Reclutamiento externo y reclutamiento interno, simultáneamente. 53
2.4 Selección 53
METODOLOGÍA 57
3.1 Introducción 57
3.2 Definición del objeto de estudio 57
3.3 Enfoque metodológico 58
3.4 Técnicas de investigación 62
4.1 Caracterización de los elementos de la gestión administrativa 71
4.1.1 Filosofía institucional. 71
4.1.2. Estructura organizacional. 74
4.1.3 Manual de funciones 75
4.3 Establecimiento de competencias requeridas para el perfil para personal de entidad 89
4.4 Reclutamiento 91
4.5 Selección 91
4.6 Significado de cada una delas competencias expuestas. 92
4.7 Modelo de selección de competencias de personal 94
Competencia: Capacidad de adaptación 94
Competencia: Trabajo en equipo 95
Competencia: Orientación al cliente 97
5.1 Conclusiones 107
5.2 Recomendaciones 108
Bibliografía 110

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Inflación Acumulada 5
Tabla 2. Tasa de interés activa por sector 7
Tabla 3. Tasas de interés activas – B.C.E. 7
Tabla 4. Tasas de interés pasiva – B.C.E. 8
Tabla 5. Tasas de interés pasivas a septiembre de 2017 8
Tabla 6. Gasto por división de productos 12
Tabla 7. Educación en el Ecuador, Año 2017 15
Tabla 8. Importación del sector de cuero y calzado 20
Tabla 9. Exportaciones del sector de cuero y calzado 21
Tabla 10. Matriz de factores externos 32
Tabla 11. Matriz de factores internos 34
Tabla 12. Competencias y resultados 40
Tabla 13. Pasos para un proceso de selección 46
Tabla 14. Elaboración de las competencias para el perfil de puestos de la empresa Búffalo. 87
Tabla 15. Competencias requeridas para el perfil para personal de entidad 91

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Evaluación del PIB (miles dedolares) y tasa de variación anual. 4
Figura 2. PIB per Cápita Ecuador 5
Figura 3. Evaluación del PIB (miles dedolares) y tasa de variación anual. 10
Figura 4. Incidencia de la inflación en división de artículos..... 11
Figura 5. Población económicamente activa..... 13
Figura 6. Evolución nominal de la pobreza y externa pobreza en el Ecuador 15
Figura 7. Población que sabe leer y no sabe leer en el Ecuador..... 15
Figura 8. Proceso de producción de calzado de seguridad..... 25
Figura 9. Organigrama estructural 75

INTRODUCCIÓN

La gestión de recursos humanos es un término general y contemporáneo utilizado para describir la gestión y el desarrollo de los empleados en una organización. También llamado administración de personal o talento, la administración de recursos humanos implica la supervisión de todo lo relacionado con la administración del capital humano de una organización.

Para la empresa Búffalo es importante conocer todo lo referente al tema de recursos humanos, especialmente la evaluación por competencias, la misma que tendrá como beneficio incrementar la productividad y la eficiencia de sus empleados.

El objetivo fundamental es elaborar un modelo de competencias tanto para el reclutamiento y selección de personal para la empresa Búffalo a manera de innovación al sistema actual utilizado en la institución esperando mejorar los resultados en todos los aspectos concernientes a la empresa.

Se ha comprobado que los problemas de seleccionar de la manera tradicional inciden en factores como una productividad más baja, mayor rotación de personal, aspectos que perjudican a la institución, por lo que se desea eliminar este sistema de reclutamiento y selección.

ANÁLISIS SITUACIONAL

El presente capítulo tiene como objetivo analizar el entorno en el cual se desarrolla la organización, pues existen varios factores que tienen influencia, Además se tendrá el análisis interno de la organización, el cual detallará aspectos como su historia, misión, visión, valores, estructura organizacional, productos, servicios, desempeño financiero, operativo y análisis FODA.

1.1. Análisis macro ambiente

Una herramienta de gran utilidad en la cual se apoyará el análisis macroeconómico se denomina PEST. El estudio de macro ambiente se fundamentará en la aplicación del Método PEST, mientras que el estudio del microambiente se basará en el modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter.

Un análisis macroeconómico estudia las variables de la economía a nivel nacional, las mismas que no pueden ser controladas por la organización, como puede ser: la inflación, el PIB, riesgo país, políticas fiscales, inversión, empleo entre otras. Cuando en un país existe inestabilidad económica y política, estos factores externos tienen variaciones bruscas que pueden afectar el crecimiento y desarrollo de la empresa. El método PEST evalúa cinco factores que se enumeran a continuación (Spiegel, 2007):

1. Político - Legal
2. Económico
3. Social

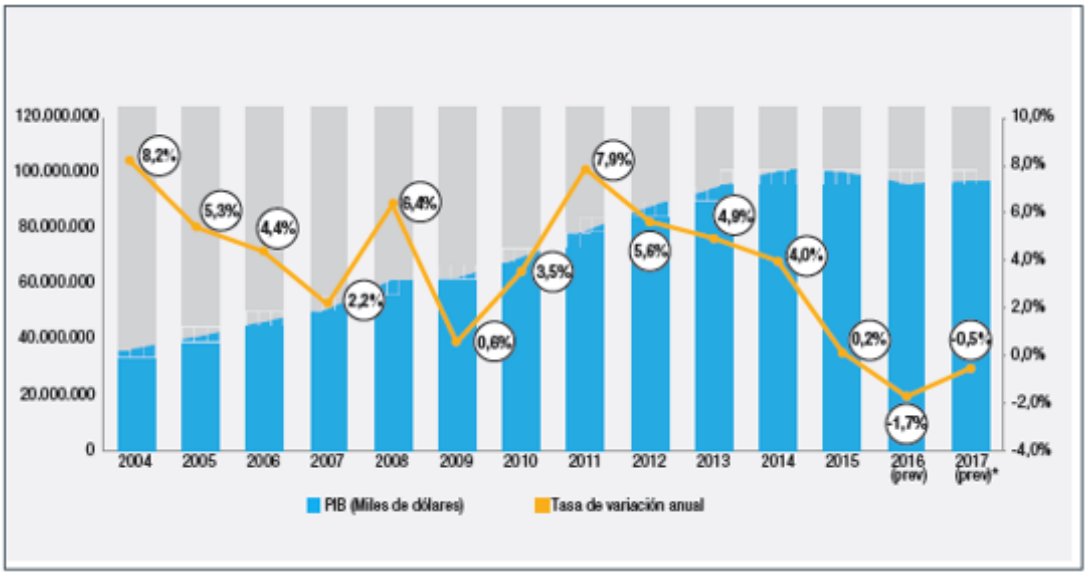
4. Tecnológico
5. Económico – Ambiental

1.1.1. ***Factor económico.*** Para el estudio del macro ambiente es importante la consideración de los factores económicos como la inflación, el PIB, Índices de precios al consumidor. Otros factores representativos e influyentes en las empresas son, el entorno político, el entorno legal, el desarrollo tecnológico, el comportamiento psicosocial de la población.

El PIB

Con respecto al PIB en el Ecuador, se puede manifestar que existió una variación entre el año 2005 al año 2006 del 4.90 %, el PIB sigue bajando hasta llegar a una variación el al año 2007 del 2.21%. Luego, existe un incremento del 6.45%. Es importante mencionar que a partir del año 2011 existe un decremento importante hasta llegar al año 2016 a - 1.7 % (Banco Central del Ecuador, 2016).

Figura 1. Evaluación del PIB (miles dedolares) y tasa de variación anual.



Fuente: (BCE, 2017)

El presente trabajo de investigación tendrá como medio útil para analizar la implementación de empresas de calzado industrial el PIB per cápita.

El PIB per cápita del año 2016 fue de 5210,10 lo cual implicó una caída relevante con respecto al año 2015 (WORLD BANK , 2017). A simple vista se podría decir que un país que cuenta con un PIB per cápita cada vez más bajo, no cuenta con amplias oportunidades dentro del mercado, sin embargo, para el análisis con respecto a las empresas de calzado industrial implica una gran ventaja, ya que la población al poseer menores ingresos optará por la compra de este producto.

Figura 2. PIB per Cápita Ecuador

Fuente: (World Bank, 2017)

La inflación.

De acuerdo con la información proporcionada por el BCE en el mes de abril y mayo del 2017 se produce la inflación acumulada más alta del año con un 1,09% y 1,10%. Para la empresa Búffalo la inflación es muy importante, debido a que ésta utiliza insumos, productos y talento humano que pueden afectarse con el alza de precios. La inflación es el alza indiscriminada de los precios, la misma que en el Ecuador se presenta según la tabla 1:

Tabla 1. Inflación Acumulada

FECHA	VALOR
Marzo-31-2018	-0.21 %
Febrero-28-2018	-0.14 %
Enero-31-2018	-0.09 %
Diciembre-31-2017	-0.20 %
Noviembre-30-2017	-0.22 %
Octubre-31-2017	-0.09 %
Septiembre-30-2017	-0.03 %
Agosto-31-2017	0.28 %
Julio-31-2017	0.10 %
Junio-30-2017	0.16 %

Mayo-31-2017	1.10 %
Abril-30-2017	1.09 %
Marzo-31-2017	0.96 %
Febrero-28-2017	0.96 %
Enero-31-2017	0.90 %
Diciembre-31-2016	1.12 %
Noviembre-30-2016	1.05 %
Octubre-31-2016	1.31 %
Septiembre-30-2016	1.30 %
Agosto-31-2016	1.42 %
Julio-31-2016	1.58 %
Junio-30-2016	1.59 %
Mayo-31-2016	1.63 %
Abril-30-2016	1.78 %

Fuente: BCE, "Informes de Coyuntura", Ed. BCE, Quito, 2018

Connotación

Oportunidades:

Los precios están en función del mercado de calzado de seguridad industrial.

Amenazas:

- El incremento de la inflación elevará los costos de producción y viceversa.
- La incertidumbre del mercado dificulta la ejecución de planes a largo plazo.

Tasa de interés activa

Es aquella que aplican las instituciones financieras dedicadas a prestar dinero a sus clientes y dentro de esta tasa está la ganancia.

Tabla 2. Tasa de interés activa por sector

Año	Productivo Corporativo	Máxima Productivo Corporativo	Productivo Empresarial	Máxima Productivo Empresarial	Productivo Pymes	Máxima Productivo Pymes
2014	9,03%	9,33%	9,81%	10,21%	11,32%	11,8 3%
2015	8,35%	9,33%	9,57%	10,21%	11,26%	11,83%
2016	8,17%	9,33%	9,53%	10,21%	11,20%	11,83%
2017	8,17%	9,33%	9,53%	10,21%	11,20%	11,83%
2018	8,17%	9,33%	9,53%	10,21%	11,20%	11,83%

Fuente: BCE, "Informes de Coyuntura", Ed. BCE, Quito, 2018

Tabla 3. Tasas de interés activas – B.C.E.

AÑOS	TASA ACTIVA REFERENCIAL
2013	8,68 %
2014	8,17 %
2015	8,17 %
2016	8,17 %
2017	8,34 %
2018	8,38 %

Fuente: BCE, "Informes de Coyuntura", Ed. BCE, Quito, 2018

Esta tasa es fijada por el BCE y es diferente para cada área que se la va a aplicar. Ejemplo, el interés que cobran por las tarjetas de crédito, préstamos de consumo, microcrédito, vivienda, etc. Esta tasa puede incidir en la empresa debido a que son necesarios créditos para mejorar o implementar servicios y productos adicionales. La empresa Búffalo se encuentra dentro del segmento PRODUCTO PYMES.

Connotación

Oportunidades:

El acceso al financiamiento para capitalización e inversiones de la empresa se facilita por la reducción de la tasa activa.

Tasa de interés pasiva

Esta tasa al igual que la tasa activa, es fijada por el BCE.

Tabla 4. Tasas de interés pasiva – B.C.E.

AÑOS	TASA PASIVA REFERENCIAL
2013	4.28%
2014	4,53%
2015	4,53%
2016	4,53%
2017	5,08%
2018	5,08%

Fuente: BCE, "Informes de Coyuntura", Ed. BCE, Quito, 2018

Tabla 5. Tasas de interés pasivas a septiembre de 2017

Tasa de Referencia Activas	%	Tasa Máximas	% anual
Productivo Corporativo	7.86	Productivo Corporativo	9.33
Productivo Empresarial	9.64	Productivo Empresarial	10.21
Productivo PYMES	11.32	Productivo PYMES	11.83
Consumo	15.96	Consumo	16.30
Vivienda	10.74	Vivienda	11.33
Microcrédito Acumulación Ampliada	22.40	Microcrédito Acumulación Ampliada	25.50
Microcrédito Acumulación Simple	25.03	Microcrédito Acumulación Simple	27.50
Microcrédito Minorista	28.51	Microcrédito Minorista	30.50
TASAS DE INTERÉS PASIVAS EFECTIVAS PROMEDIO POR INSTRUMENTO			

Tasas Referenciales	% anual	Tasas Referenciales	% anual
Depósitos a plazo	4.98	Depósitos de Ahorro	1.17
Depósitos monetarios	0.45	Depósitos de Tarjetahabientes	0.53
TASAS DE INTERÉS PASIVAS EFECTIVAS REFERENCIALES POR PLAZO			
Tasas Referenciales	**% anual**	**Tasas Referenciales**	**% anual**
Plazo 30-60	3.94	Plazo 121-180	5.52
Plazo 61-90	4.50	Plazo 181-360	6.13

Fuente: BCE, "Informes de Coyuntura", Ed. BCE, Quito, 2018

Para la empresa Búffalo, es importante considerar las distintas tasas para efectuar inversiones en los diferentes escenarios.

Connotación

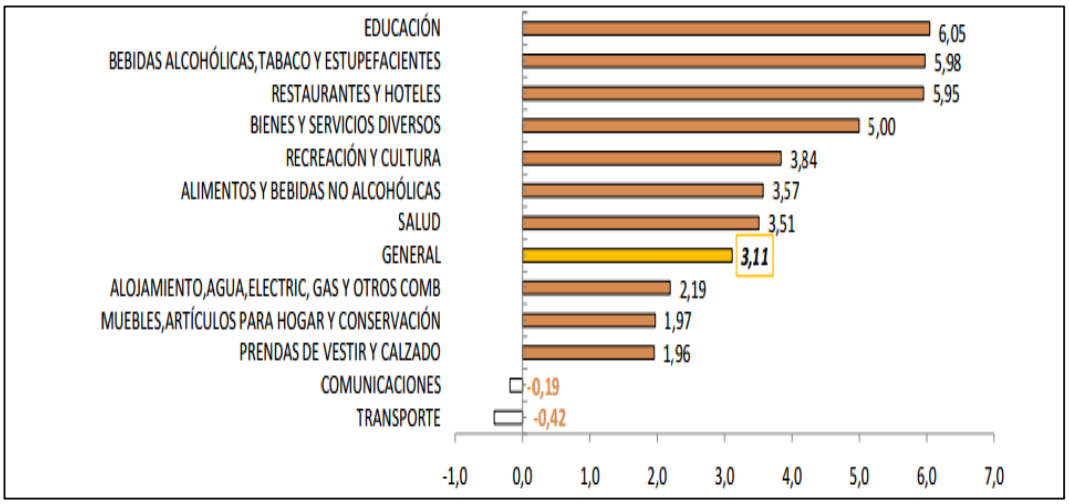
Oportunidad:

De existir un exceso de dinero, es más rentable invertir en títulos valores que generen intereses mayores a la tasa pasiva.

Índice de precios al consumidor IPC

Es el índice general con ponderaciones que reflejen su participación en el total de los gastos de consumo cubiertos por el índice. Un IPC puede usarse para indexar (es decir, ajustar el efecto de la inflación) al valor real de los salarios, pensiones, para regular los precios.

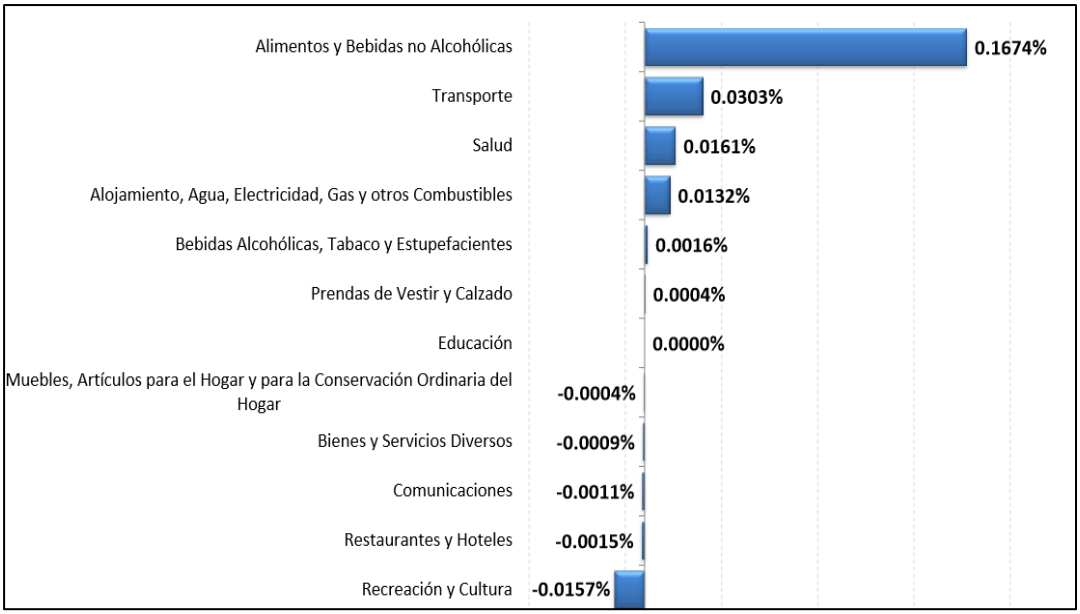
Figura 3. Evaluación del PIB (miles dedolares) y tasa de variación anual.



Fuente: BCE, "Informes de Coyuntura", Ed. BCE, Quito, 2018

En el gráfico de la inflación por sectores productivos se puede observar que la inflación sube para algunos sectores y al tomar en cuenta la inflación, mientras que la de transporte es la más baja con el -0,42%, mientras que en el sector de los servicios la inflación se encuentra en 5 %, dato con el cual se puede observar que el alza de precios en este sector es significativo, en este sentido, cabe destacar que la empresa Búffalo al estar en el sector de calzado de seguridad industrial refleja un alza de precios en sus trabajos, debido al aumento de los costos en los insumos que utiliza en sus diferentes procesos.

Figura 4. Incidencia de la inflación en división de artículos



Fuente: BCE, "Informes de Coyuntura",
Ed. BCE, Quito, 2014

Connotación

Oportunidades:

- Las condiciones actuales de riesgo país dan indicios que es favorable invertir en el país.

Amenazas:

- Los ingresos laborales varían entre ciudades, lo que provoca diferencias en los niveles de adquisición del mercado.

1.1.2. ***Factor social.*** El factor social describe las características de la sociedad en la que opera la organización: Tasas de alfabetización, niveles de educación, costumbres, creencias, valores, estilo de vida, distribución geográfica y movilidad de la población son indicadores sociales que forman parte del factor social (Durkheim, 1978).

Como factores sociales se puede citar a aquellos que afectan el modo de vivir de las personas, es decir los cambios de estilos de vida de las personas. Es por ello que como parte fundamental de este estudio se analizará el gasto corriente monetario de los hogares considerando los resultados plasmados en la siguiente Tabla 6, la misma que tiene como estructura a la clasificación del consumo individual por finalidades y dentro del cual se encuentra el sector perteneciente a entidades y hoteles, el mismo que representa un 7,7% dentro del gasto total antes mencionado.

Tabla 6. Gasto por división de productos.

Divisiones	Gasto Corriente mensual (en dólares)	%
Alimentos y bebidas no alcohólicas	584.496.341	24,40
Transporte	349.497.442	14,60
Bienes y servicios diversos	236.381.682	9,90
Prendas de vestir y calzado	190.265.816	7,90
Restaurantes y hoteles	184.727.177	7,70
Salud	179.090.620	7,50
Alojamiento, agua, electricidad, gas y otros combustibles	177.342.239	7,40
Muebles, artículos para el hogar y para la conservación ordinaria del hogar	142.065.518	5,90
Comunicaciones	118.734.692	5,00
Recreación y cultura	109.284.976	4,60
Educación	104.381.478	4,40
Bebidas alcohólicas, tabaco y estupefacientes	17.303.834	0,70
Gasto de Consumo del hogar	**2.393.571.816**	**100,00**

Fuente: (INEC, 2012)

Es importante mencionar que este porcentaje ocupa el 4to lugar de 12 categorías, el mismo que indica que el consumo por parte de las empresas para invertir de calzado de seguridad industrial es viable. Un aspecto psicosocial que refleja el cambio en el consumo de calzado de seguridad industrial son las tendencias y las nuevas normas de seguridad y salud ocupacional.

Población económicamente activa – PEA

Comprende todas las personas que viven con sus propios ingresos, incluidos los que tienen ingresos no ganados y los que tienen pensiones.

Figura 5. Población económicamente activa

Fuente: (BCE, 2017)

En la figura 5 anterior se observa que para el mes de junio del año 2016 existe una tasa de población económicamente activa del 67,77%, siendo la mayor en los últimos años.

Connotación

Oportunidades:

- Estabilidad laboral genera a los consumidores un mayor poder adquisitivo

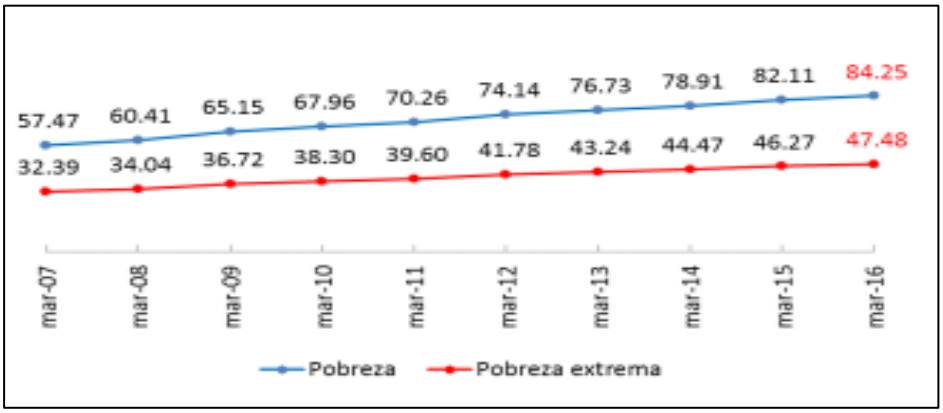
Subempleo.

El subempleo más grande que se ha presentado en los últimos años es en el 2009 con el 50,48% y el más bajo constituye el 2012, con el 39,83%. Importante recalcar que en el año 2009 se produce el mayor subempleo y en el mismo año se produce la mayor tasa de desempleo en el Ecuador con el 7,90%. En vista que la empresa Búffalo, desde sus inicios ha ido creciendo regularmente, debido a su excelente desempeño.

Pobreza

Mide la carencia de alimentación, vestuario, vivienda, educación, y accesos a servicios básicos como agua potable, luz eléctrica, etc.

Figura 6. Evolución nominal de la pobreza y externa pobreza en el Ecuador



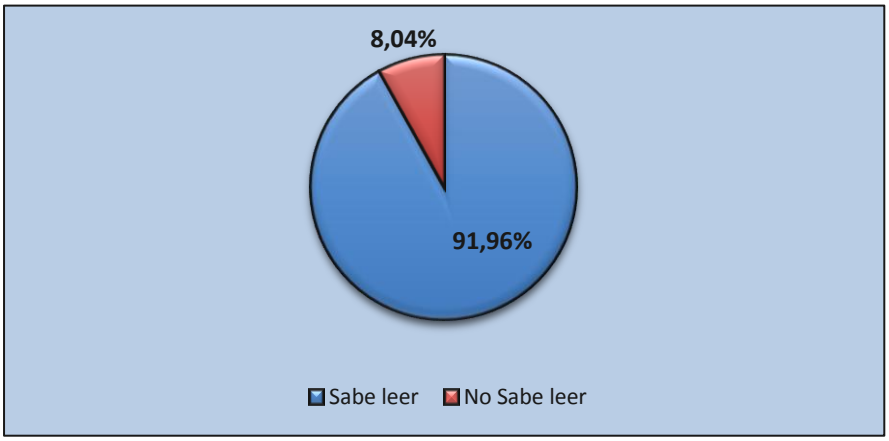
Fuente: INEC, "Informes de Gestión", Ed. INEC, Quito, 2016

Tabla 7. Educación en el Ecuador, Año 2017

Educación	Población	%
Sabe leer	11.974.817	91,96%
No Sabe leer	1.046.405	8,04%
Total	13.021.222	100,00%

Fuente: INEC, "Informes de Gestión", Ed. INEC, Quito, 2016.

Figura 7. Población que sabe leer y no sabe leer en el Ecuador



Fuente: INEC, "Informes de Gestión", Ed. INEC, Quito, 2017.

De acuerdo al último Censo del año 2010 la población que sabe leer 91.26% y no sabe leer 8.04%

Canasta familiar básica – julio 2017

Para el año 2017 en el mes de julio la canasta familiar básica tiene un costo de USD $688,21 frente al ingreso marginal Mensual de USD 683,20 existe una restricción de USD $5,01 que equivale al 0.73% (INEC, 2016).

1.1.3. ***Factores tecnológicos***. Las empresas se enfrentan a un crecimiento acelerado en lo que se refiere a avances tecnológicos y más aún en el ámbito industrial, crean máquinas eficientes que inclusive están remplazando al recurso humano.

Los cambios tecnológicos en los que están inmersas las organizaciones actualmente desempeñan un factor crítico que define la competitividad de las industrias, por lo cual es necesario una gestión por parte de los directivos enfocándose en la adquisición de equipos y máquinas inteligentes.

Condiciones tecnológicas

En una empresa estos factores son aquellos que generan crecimiento, funcionamiento y progreso. Sin embargo, esto no significa que se aparte al hombre, el cual no deja de ser indispensable para la tecnología en su mantenimiento, control

y cuidado. Respecto a la tecnología, la misma es una oportunidad para la empresa ya que las maquinarias y equipos para hacer botas se están innovando continuamente.

El desarrollo de la tecnología ha jugado un rol muy importante en los procesos de comida rápida, pues mediante su uso se ha logrado obtener varias ventajas competitivas que han permitido a las empresas posicionarse dentro del mercado de una manera mucho más fulminante.

> Entre las ventajas que conlleva la aplicación de la tecnología se encuentra el mejoramiento de los procesos tanto internos como externos, los cuales se centran en la aplicación de sistemas operativos que perfeccionan el manejo de inventarios, regularización de aspectos financiero-contables, nuevas formas de servicio y fidelización del cliente, los mismos que aseguran un desenvolvimiento oportuno por parte de la organización. Es por ello que dentro de este rango aparecen los nuevos sistemas de elaboración de productos, los cuales generan cambios y variaciones (Naiara, 2012).

> El segundo grupo se centra básicamente en la manera de comunicar información a las personas tanto por medios tradicionales como digitales, los cuales han permitido a los empresas calzado de seguridad industrial incrementar sus ingresos de una manera extraordinaria, pues ahora llegar a millones de usuarios no solamente es posible sino también necesario (Naiara, 2012).

Cabe recalcar que día a día internet está adquiriendo mayor poder en los mercados, pues su utilización permite tener un contacto personalizado entre la empresa y el potencial consumidor, el mismo que tiene el poder de decisión en cada una de sus compras.

1.1.4. ***Factor ecológico – ambiental.*** Los factores ambientales envuelven el cambio climático, el clima y el tiempo, así también cuidado y preservación de la naturaleza. El medio ambiente es el entorno en que se desarrollan las empresas, los avances tecnológicos han incrementado la contaminación industrial; que afecta no solo a las organizaciones sino a la comunidad que los rodea; además es apremiante que en todas las empresas en especial las que manejan residuos tóxicos deben crear un plan. El factor ambiental es un punto clave al momento de hablar de competitividad empresarial, en el mundo que hoy se desenvuelven las compañías se debe actuar bajo planes de contingencia para el cuidado del medio ambiente, además enfocarse en los recursos que no son renovables y preservarlos.

Las buenas prácticas ambientales (BPA) son consideradas herramientas vitales para la mejora medioambiental, tratan de corregir las externalidades del proceso productivo, es decir los daños que se causa colateralmente al agua, suelo, aire y demás aspectos relacionados con la actividad, y no solo se enfoca en el cumplimiento de la normativa medioambiental sino evitar gastos para la empresa a través de su implantación (BRAVO, 2013).

Condiciones ecológicas.

"En este punto se debe recalcar que la empresa debe ser responsable y considerar a las generaciones futuras" (Ancira, 2011). Hoy en día aún existen empresas que ven al factor tecnológico como una influencia negativa para la competitividad de las mismas, sin embargo, se debe considerar que al contar con recursos limitados influirá en la no desaparición de la misma en el tiempo. Actualmente la empresa Búffalo no proporciona ninguna contaminación ambiental.

1.1.6 Antecedentes del sector de cuero y calzado

1.1.6.1 Análisis del sector. El sector productor de calzado del país en general se encuentra atravesando momentos difíciles, a la fecha en Pichincha se está trabajando al 53% capacidad instalada, las ventas han bajado en un 40% en promedio a o del 2017, según datos proporcionados por la empresa afiliada a la Cámara de la Cadena Productiva y Afines de Pichincha (Cámara de la Cadena Productiva y Afines de Pichincha CAMCAL, 2017).

Luego de la bonanza fiscal generada por los altos precios del petróleo y una vez que estos han bajado considerablemente, el país ha entrado en una aguda crisis económica, lo que ha provocado que las empresas de todos los sectores productivos reduzcan su capacidad de producción, por la escasez de circulante en la economía. Esta realidad no es ajena al sector productor de calzado, más aún cuando se trata de

un producto que no es de primera necesidad, ya que las familias se encuentran priorizando gastos, por la reducción de sus ingresos en sus hogares.

Vale la pena recalcar que el sector productor de calzado está de acuerdo en apoyar a la política del gobierno nacional en cuanto al cambio de la matriz productiva, pero ve con suma preocupación que algunas empresas públicas como CNEL, CNT, FLOPEC, Petroecuador, entre otras, han venido importando sistemáticamente calzado de seguridad, en valores de 60 millones de dólares por año detallados en la Tabla 8, en detrimento de la producción nacional, la misma que se encuentra en capacidad de ser un importante proveedor del estado ecuatoriano, tal cual se lo demostró cuando un consorcio conformado por 3 empresas de CAMCAL (Consorcio de Industrias Ecuatorianas de Calzado: Buestán, Tecnocalza y Kleiner) han ganado un concurso llevado adelante por CNEL para proveer de botas de seguridad dieléctricas. En este campo es preciso reconocer el rol cumplido por SERCOP y el MIPRO, instituciones que según CAMCAL han ofrecido su total apertura y con quienes se han definido fichas técnicas para subir al catálogo electrónico de calzado, además de la próxima firma de un acuerdo para que CAMCAL ejerza la veeduría correspondiente en este sector (Cámara de la Cadena Productiva y Afines de Pichincha CAMCAL, 2017).

Tabla 8. Importación del sector de cuero y calzado

AÑOS	TM (Peso neto)	
2004	10.826,20	62.726,05
2005	11.912,08	68.347,30
2006	13.736,33	90.986,22

2007	15.344,38	97.300,52
2008	19.088,72	106.444,61
2009	22.080,26	133.491,76
2010	23.516,34	151.974,67
2011	6.342,20	61.247,88
2012	8.480,06	104.459,54
2013	8.088,73	131.589,83
2014	8.472,43	151.250,39
2015	8.564,00	171.574,40
2016	8.582,80	174.221,20
2017	8.462,60	160.937,50
	PROMEDIO	108.562,79

Fuente: Cámara de la Cadena Productiva y Afines de Pichincha (CAMCAL), Quito, 2017
Elaboración: Karla Pazmiño M.

En promedio el país ha importado anualmente alrededor de 108 millones de dólares en calzado, en el periodo considerado del 2000 al 2017, siendo el menor valor en el año 2000 con casi 24 millones de dólares, por los efectos de la crisis económica de 1999 y el mayor valor en el año 2014 con 151 millones de dólares, producto del último año de expansión económica por los altos precios del petróleo. Los países principales de los cuales el Ecuador importa calzado, son los siguientes, en orden de importancia: Panamá, Perú, Brasil, China y Colombia, entre otros. Vale la pena anotar que Panamá no es productor de calzado, pero si es un centro internacional de acopio de calzado, especialmente proveniente de China.

Tabla 9. Exportaciones del sector de cuero y calzado

AÑOS	TM (Peso neto)	FOB USD MILES
2007	8.650,57	21.069,90
2008	9.809,14	25.901,18
2009	11.115,61	32.482,34
2010	9.988,26	33.497,77
2011	9.912,56	33.652,85

2012	9.922,81	34.937,85
2013	11.328,94	42.894,69
2014	7.610,99	29.880,33
2015	7.607,50	33.065,70
2016	8.105,10	33.378,40
2017	7.198,00	25.707,90
	PROMEDIO	26.129,34

Fuente: Cámara de la Cadena Productiva y Afines de Pichincha (CAMCAL), Quito, 2017
Elaboración: Karla Pazmiño M.

En lo que respecta a las exportaciones, durante el periodo del 2000 al 2017, el Ecuador ha colocado en mercados inter-nacionales un promedio de 26 millones de dólares, siendo el año más bajo el 2000 con casi 11 millones de dólares y el más alto el año 2013 con aproximadamente 43 millones de dólares. Los principales mercados de exportación del calzado ecuatoriano son: Colombia, Perú. Chile y Brasil.

1.1.7 ***Escenario político y legal.*** El análisis del escenario político legal es fundamental en todo tipo de estudio, ya que ayuda al empresario a conocer las leyes, normas y decretos emitidos por parte del gobierno, pues de ellas dependerá la viabilidad que tenga la organización en cada una de sus actividades.

Un aspecto que abordará este escenario son las obligaciones tributarias, las mismas que son de carácter obligatorio para todas aquellas personas naturales o jurídicas que realicen actividades económicas y posean bienes por los cuales tributar (SRI, 2017).

Otro son las reformas y obligaciones laborales cuyo principal objetivo es la protección tanto de empleadores como trabajadores (Bernal García, 2009). Finalmente, el último punto a considerar son los permisos necesarios para la ejecución de este tipo de negocios, ya que de ellos dependerá la puesta en marcha del mismo, así como su tiempo de vida en el mercado.

En el Ecuador se han ratificado acuerdos de la OIT relacionados con Seguridad y Salud Ocupacional, en el que se ha adoptado el instrumento normativo emitido por la CAN: Decisión 584 – Instrumento Andino de Seguridad y Salud Ocupacional, luego regulado por la Resolución 957 – Reglamento del Instrumento Andino.

1.2. Análisis microambiente

La empresa de calzado Búffalo inicia sus actividades el 01 de agosto del año 1991 con la reventa de calzado industrial sin marca, modificando este calzado con arreglos y asignando marca antes de situar a la venta al consumidor; estas actividades de compra y venta la realizan por el periodo de 2 años en los cuales reunieron capital para iniciar las actividades como un pequeño taller artesanal en el cual laboraban cuatro personas incluido al dueño (Empresa de Calzado Búffalo, 2017).

Toda la producción en el año de 1994 era realizada a mano, hasta la primera introducción de la maquinaria para armado. Esta máquina era la más básica y las actividades importantes las realizaban los obreros, adicional se adaptó un horno de cocina para realizar las tareas de pegado y se subcontrataba la costura por lo que el

pequeño taller no era suficiente para cubrir todos los procesos para la elaboración de calzado industrial.

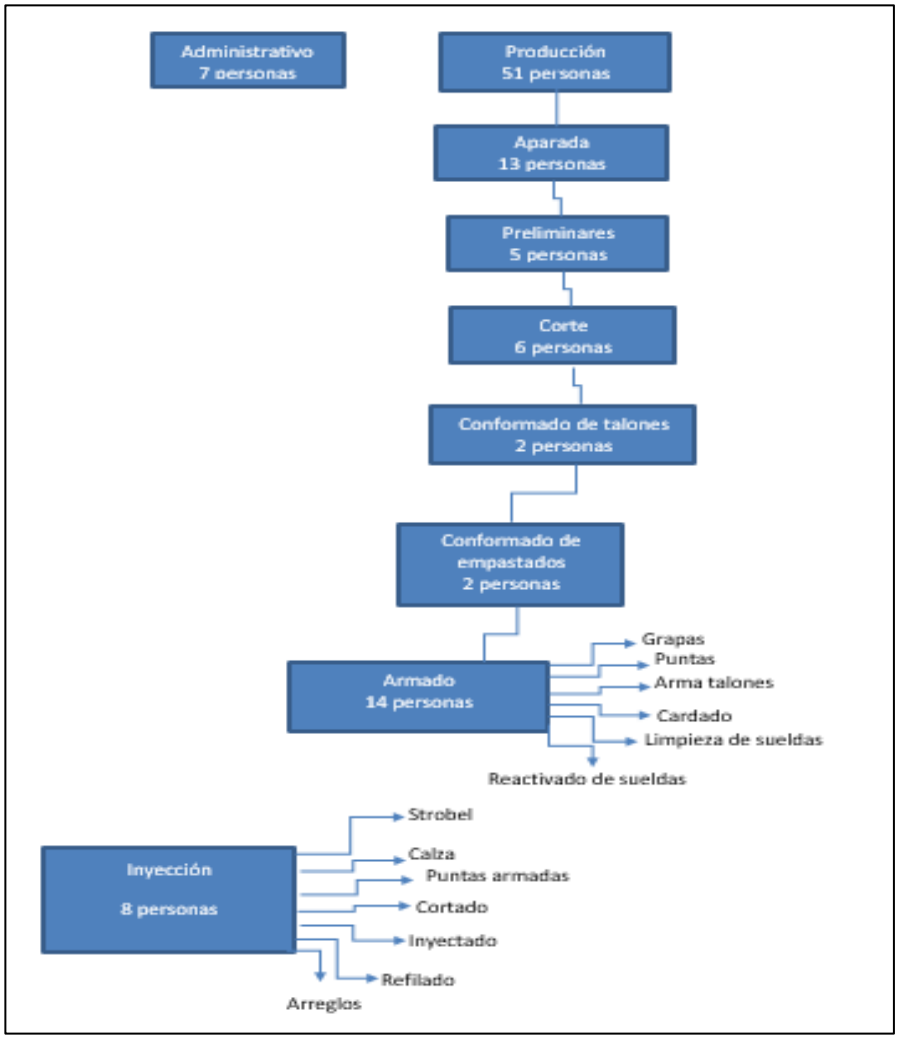
Al pasar el tiempo, para el año de 1999 se incrementa el personal a quince personas en la parte obrera y tres personas en la parte administrativa; ya se trabajaba en toda la elaboración del calzado en una pequeña bodega ubicada en el centro norte de la ciudad de Ambato, mientras la situación de la empresa seguía siendo la de un taller artesanal.

La empresa de calzado Búffalo incrementa su producción hacia el año 2003 lo que les conlleva a buscar un nuevo lugar donde sitúa la construcción de la planta, son cuatro naves con visión a crecimiento industrial. Los cambios continúan a mejor y la empresa busca en la tecnología a su mejor aliado, asignando sus recursos en la adquisición de maquinaria de alta calidad brasilera, ocupando el veinte y cinco por ciento de las nuevas instalaciones e incrementando veinte y cinco personas en la mano obrera.

En el año 2010 la empresa es desacreditada como artesanal e ingresa a una nueva etapa declarados como pequeña industria desde enero del 2011; con 40 empleados en el 2013 se cambia toda la estructura tecnológica y se adquiere maquinaria de la mejor tecnología italiana para calzado de seguridad industrial, adicional se toma la decisión de importar todos los insumos para la producción de otros países (Italia, China, España, Colombia, México), diversificando las importaciones según sean los usos para el armado del calzado; a inicios del tercer trimestre del año 2013 se

invierte en la adquisición de una inyectora de poliuretano directa al corte. Hasta el momento es la inversión más grande realizada en la historia de la empresa, lo que ayuda a que la producción crezca aceleradamente. En la figura 8 se detalla el proceso de producción de calzado de seguridad industrial, así:

Figura 8. Proceso de producción de calzado de seguridad industrial de la empresa Búffalo



Elaboración: Karla Pazmiño M.

En el año 2014 la empresa adquiere maquinaria automatizada. En el 2015 la empresa se dedica a la perfección del producto, a mejorar su proceso de producción

y ordenar los puestos de trabajo e implementando un nuevo producto de calzado industrial y maquinaria para la producción con doble densidad (caucho poliuretano).

En el 2016 hasta la fecha la empresa de calzado industrial Búffalo es declarada contribuyente especial. La organización actualmente consta de 58 empleados de los cuales su distribución se muestra en la figura 8.

Productos

Su principal línea de producción es el calzado de seguridad industrial del cual se derivan los siguientes productos:

- Calzado de punta de acero al carbono con puntera de composite de policarbonato
- Calzado de cuero con caucho
- Calzado de cuero con caucho mitrilico y poliuretano
- Calzado poliuretano de inyección directa al corte caucho poliuretano bicolor
- Todos estos calzados pueden ir con los siguientes forros
- Con forros anti-bacterias
- Con forros antideslizantes
- Con forros repelentes al agua

Los productos actuales de calzado son diseñados para cada área de trabajo específica.

Nuevas líneas de productos

La empresa de calzado Búffalo está implementando una nueva línea de calzado industrial dirigida a los bomberos, calzado de seguridad.

1.2.1. ***Estudio de los clientes***. El mercado objetivo está compuesto por empresas público o privadas que necesitan calzado de seguridad industrial. Al iniciar los años de producción en la empresa de calzado Búffalo, los principales clientes fueron; Acerías del Ecuador, Pequeños distribuidores y Ferreterías.

En el año 2013 en el cual la producción tuvo un despunte los principales clientes fueron; Coca Cola, Adelca, Ingenieros Azucareros, Emaseo. Actualmente los principales clientes son: Coca Cola, Metro de Quito, Ferrisariato, Adelca.

Locales

- FAIRIS
- MIRAL
- HALLEY CORPORACIÓN
- ALMACÉN LA GANGA

Nacionales

- CORPORACIÓN EL ROSADO
- ACERÍA DEL ECUADOR
- NOVACERO

- PETROECUADOR EP
- OBNIBUSS BB
- MODERNA DE ALIMENTOS
- SOCIEDAD EL ORDEÑO
- FRANIMPORT
- HOSPITAL ANDRADE MARÍN
- GAD DE MONTECRINTI
- GAD CHINCHI
- EMPRESA ELÉCTRICA DE RIOBAMBA
- EMPRESA ELÉCTRICA DE IBARRA
- EMASEO
- CELEC

1.2.2. ***Proveedores.*** Empresa Búffalo, se destaca principalmente por la utilización de materia prima y suministros de primera calidad. Es por ello que, contar con proveedores que poseen marcas reconocidas es sumamente importante, pues aquello generará en el cliente plena confianza. Los proveedores de empresa Búffalo son los siguientes:

Nacionales

- CURTIDURÍA TUNGURAHUA - CUERO
- CURTIDURÍA QUISAPINCHA - CUERO
- RUBBERSHOES CIA LTDA - SUELAS
- GRUPO CANGURO - POLIURETANO

- INCALZA - CORDONES
- EUROMAQUINAS - INSUMOS DE CALZADO

Internacionales

- GRUPO NOVA - COLOMBIA - Suelas de poliuretano
- FLECKSTELL - BRASIL - Punteras de acero y composite
- ANTONIO MORON - ESPAÑA - Forros e insumos de calzado
- TRAVICON - PERÚ - Suelas de caucho
- PRIMATEX - ITALIA - Laminas de contrafuertes
- NOVAPLAST - COLOMBIA - PVC

1.2.3 Estudio de la competencia. En el mercado de calzado de seguridad industrial existen varias empresas. Es por ello que ante los constantes cambios en los gustos de los clientes se han creado un sin número de entidades que intentan atender todo tipo de necesidad. A continuación, se menciona la competencia a la cual está expuesta la empresa Búffalo.

Competencia indirecta:

- PLASTICAUCHO
- GAMOS

1.3. Análisis interno

1.3.1. ***Misión.*** La empresa Búffalo, actualmente cuenta con una misión propia que describe la razón de ser de la organización:

> *Dejamos huellas que perduran…*
>
> *Basadas y sustentadas en la filosofía de nuestra empresa, el excelente trabajo y calidez humana, las vivencias y experiencias adquiridas, la búsqueda de nuevas alternativas, que brinden tecnología de punta a la fabricación de nuestro producto, satisfaciendo necesidades y cumpliendo a cabalidad nuestras obligaciones* (Empresa de Calzado Búffalo, 2017).

1.3.2. ***Visión.*** La visión viene desde los inicios de la empresa Calzado Internacional Búffalo, proponiendo ser una empresa eficiente, buscando la expansión de sus productos hacia mercados internacionales (Empresa de Calzado Búffalo, 2017).

1.3.3. ***Valores***. Es importante recalcar que la organización no cuenta con una lista de valores corporativos que reflejen el compromiso que día a día ponen en marcha. Es por ello que se propone una filosofía de trabajo bajo la cual se manejará empresa Búffalo, fundamentada principalmente en siete valores, los cuales serán imprescindibles en la administración y operación del mismo. Estos valores son:

- Lealtad
- Responsabilidad
- Cooperación

- Trabajo en equipo
- Compromiso
- Respeto
- Vocación de servicio.

Al aplicar dichos valores se generará un excelente ambiente de trabajo, en el cual todos los colaboradores poseerán un sentido de pertenencia dentro de la organización y por ende cuidarán día a día de la atención generada hacia el consumidor.

1.3.4. Objetivos.

- Buscar nuevos procesos, maquinarias y tecnologías.
- Ofrecer al cliente una alternativa de mayor comodidad para sus pies.

1.4. Análisis FODA de la empresa.

Tabla 10. Matriz de factores externos

N.-	OPORTUNIDADES	IMPACTO	% RELATIVO	CALIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
O1	El sector deproducciòn de calzado de seguridad industrial se encuentra en constante crecimiento económico.	2,0	0,019	4,0	0,077
O2	Los precios pueden ser fijados y ajustados de acuerdo a las circunstancias del mercado.	2,0	0,019	4,0	0,077
O3	El acceso a financiamiento para capitalización e inversiones de la empresa, se facilita por la reducción de la tasa activa.	2,0	0,019	3,0	0,058
O4	De existir un exceso de dinero, es más rentable invertir en títulos valores que generen intereses mayores a la tasa pasiva	2,0	0,019	3,0	0,058
O5	El desarrollo del aparato productivo ecuatoriano permitirá ingresar a nuevos nichos de mercado.	2,0	0,019	4,0	0,077
O6	Un PIB moderado supone que la población se encuentra en posibilidades de inversión.	3,0	0,029	4,0	0,115
O7	Mayor poder adquisitivo del consumidor genera una mayor oportunidad de ventas para la empresa.	3,0	0,029	4,0	0,115
O8	Las condiciones actuales de riesgo país da indicios que es favorable invertir en el país.	5,0	0,048	4,0	0,192
O9	Las facilidades de tecnologia, fomentan el desarrollo del sector deproducciòn de calzado de seguridad industrial .	3,0	0,029	3,0	0,087
O10	El incremento de tecnologia en el país, aumenta la demanda de producciòn de calzado de seguridad industrial.	5,0	0,048	4,0	0,192
O11	Estabilidad laboral genera a los consumidores un mayor poder adquisitivo	5,0	0,048	3,0	0,144
O12	Aperturismo a la globalizacion, lo que posibilitia el ingreso de nuevas tecnologias	3,0	0,029	3,0	0,087
O13	Capacitar al personal que elabora en la empresa.	5,0	0,048	4,0	0,192
O14	Actualización de las políticas de Recursos Humanos en la organización.	5,0	0,048	3,0	0,144

N.-	AMENAZAS	IMPACTO	% RELATIVO	CALIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
A1	El aumento de la inflación, incrementa los costos de producción de calzado de seguridad industrial.	5,0	0,048	1,0	0,048
A2	La incertidumbre del mercado dificulta la ejecución de planes a largo plazo.	5,0	0,048	1,0	0,048
A3	Los ingresos laborales varían entre ciudades, lo que provoca diferencias en los niveles de adquisición del mercado.	3,0	0,029	2,0	0,058
A4	El alto riesgo país provoca posibilidades de cierre de empresas existentes.	5,0	0,048	2,0	0,096
A5	La inestabilidad política provoca inseguridad en inversionistas que inyectan capital al mercado.	5,0	0,048	1,0	0,048
A6	Los impuestos a las importaciones causa incremento en el costo de las adquisiciones de maquinaria y equipo para la producciòn digital y bordado.	3,0	0,029	1,0	0,029
A7	La reseciòn disminuye la capacidad de inversión en el sector deproducciòn de calzado de seguridad industrial .	3,0	0,029	2,0	0,058
A8	La gran cantidad y variabilidad de impuestos genera costos indirectos adicionales en la producción	3,0	0,029	1,0	0,029
A9	Escasos acuerdos internacionales que fomenten la inversión extranjera en el sector deproducciòn de calzado de seguridad industrial .	3,0	0,029	2,0	0,058
A10	Existe una disminución de inversión extranjera que no ayuda al desarrollo económico del sector productivo.	3,0	0,029	2,0	0,058
A11	Los materiales que son utilizados, varían en costo en base a la región.	3,0	0,029	2,0	0,058
A12	Competidores de tamaño y características significativas.	3,0	0,029	2,0	0,058
A13	Existe gran variedad de gustos y preferencias de los clientes por lo que se complica seguir un patrón de producción.	2,0	0,019	2,0	0,038
A14	La competencia posee una estructura organizacional y administrativa mejor definida	3,0	0,029	2,0	0,058
A15	La empresa posee alto grado de dependencia de los proveedores para la entrega del producto terminado a los clientes.	3,0	0,029	2,0	0,058
A16	Insensibilidad ante problemáticas de los empleados	2,0	0,019	2,0	0,038
A17	Falta de personal calificado.	3,0	0,029	2,0	0,058
TOTAL EVALUACIÓN AMBIENTE EXTERNO		104,0	1,0	79,0	**2,5**

Elaboración: Karla Pazmiño M.

Las calificaciones obtenidas en esta matriz indican el grado de eficacia que poseen las estrategias de la organización ante las diversas situaciones a las cuales se puede enfrentar. En este caso la puntuación asciende a 2,5 lo que significa que las estrategias son medianamente efectivas.

MATRIZ EFI

Tabla 11. Matriz de factores internos

N°	FORTALEZAS	IMPACTO	% RELATIVO	CALIF.	RESULTADO PONDERADO
F1	Existe compromiso por parte del personal de la empresa "Bùffalo"	5,0	0,057	4,0	0,23
F2	La alta dirección se encuentra comprometida con las actividades de la empresa	5,0	0,057	3,0	0,17
F3	Se llevan a cabo evaluaciones internas de cumplimiento de contratos realizados.	3,0	0,034	3,0	0,10
F4	La empresa posee una capacidad inmediata para cubrir sus obligaciones.	5,0	0,057	4,0	0,23
F5	La empresa posee capacidad para cubrir sus actividades con fondos propios.	5,0	0,057	4,0	0,23
F6	Moderada participacion en el mercado de producciòn de calzado de seguridad industrial	3,0	0,034	4,0	0,14
F7	La empresa cuenta con materiales suficientes para cubrir la demanda.	5,0	0,057	4,0	0,23
F8	Baja conflictividad Laboral.	4,0	0,046	4,0	0,18
F9	Amplios conocimientos en la selección y contratación de personal.	3,0	0,034	4,0	0,14

N°	DEBILIDADES	IMPACTO	% RELATIVO	CALIF.	RESULTADO PONDERADO
D1	La empresa "Buffalo" no cuenta con una planificación estratégica a nivel organizacional.	3,0	0,034	2,0	0,07
D2	Dentro de la empresa no se establecen planes de capacitación a los empleados.	5,0	0,057	1,0	0,06
D3	La empresa no posee un presupuesto financiero adecuado que permita controlar y medir resultados de la organización	3,0	0,034	2,0	0,07
D4	La empresa no posee una planificación efectiva para cada uno de los procesos productivos.	5,0	0,057	1,0	0,06
D5	La empresa "Bùffalo" no dispone diagramas de flujo con una estructura adecuada	5,0	0,057	1,0	0,06
D6	En la estructura organizacional, no se mantiene una relación entre departamentos.	3,0	0,034	2,0	0,07
D7	La empresa no tiene manual de funciones y/o descripción de cargos que permita designar responsabilidades.	3,0	0,034	2,0	0,07
D8	No existe una adecuada comunicación con el personal administrativo, obreros y demás profesionales.	3,0	0,034	2,0	0,07
D9	Falta de coordinacion para el cumplimiento de contratos de trabajo.	5,0	0,057	4,0	0,23
D10	La empresa no realiza evaluaciones de desempeño del personal.	3,0	0,034	2,0	0,07
D11	No existe indicadores que permita tener un histórico del comportamiento de la gestión de la empresa.	5,0	0,057	2,0	0,11
D12	Contratación de personal no idóneo para los puestos.	3,0	0,034	2,0	0,07
D13	Falta de capacitación y desarrollo del personal.	5,0	0,057	1,0	0,06
D14	Indeterminación de las funciones de los empleados.	5,0	0,057	2,0	0,11
TOTAL EVALUACIÓN AMBIENTE INTERNO		87,0	1,0	52,0	**2,5**

Elaboración: Karla Pazmiño M.

La matriz EFI detalla que las fortalezas son mayores a las debilidades. La calificación de 2.5 significa que la empresa Búffalo no está aprovechando debidamente los recursos internos de la misma.

COMPETENCIAS

2.1 Las competencias

Existen numerosas variedades de criterios para definir a la palabra competencia, desde la común que significa rivalidad o idoneidad, otros conceptos las definen como el conjunto de conocimientos que tienen una persona y que se demuestran en conductas observables (Bermeo, 2010).

Pero desde un ámbito laboral el significado que le se puede dar a la palabra competencia es el que una persona posea una particularidad que le haga destacar de entre un conglomerado humano y que garantice un destacado proceso en su área de trabajo y que de esta manera se consigan los objetivos institucionales.

La razón de esencial de una selección de personal bajo la modalidad de competencias y descartando el método tradicional, es el posesionar en un puesto determinado a la persona que se adecue correctamente a la vacante considerando sus características personales y no únicamente en su título académico. Porque de esta manera se podrá augurar si el individuo tendrá un alto rendimiento a través de demostraciones contundentes reflejadas en las pruebas que se le apliquen (Alles, 2006).

El evitar seleccionar de la manera tradicional conlleva elaborar un sistema referencial de competencias referidas, junto a instrumentos para un trabajo consensuado que permitirán una selección óptima y confiable.

Se debe recordar que cada competencia tiene niveles que señalan perfiles de conducta ante determinada situación, sin querer decir que un nivel es superior o inferior a otro, más bien indica una conducta que se espera sea observada como constancia irrefutable de la presencia de dicha competencia.

Y para que esto se pueda llevarse a cabo, deben realizarse a los entrevistados una entrevista especial, previamente estructurada como es la Entrevista de Incidentes Críticos. Según (Alles, 2006) personalidad, devenidos comportamientos, que generan un desempeño exitoso

Fue el psicólogo norte americano David McClellan en la década de los años 70 quien sugirió que el rendimiento laboral de un individuo no depende exclusivamente de su preparación académica, su amplia trayectoria. Sino que la persona posee características únicas de sí mismo que lo distinguen de entre los demás y que marcaran la diferencia para desempeñar un trabajo por medio de resultados sobresalientes. Es decir que no basta en hacer bien el trabajo, sino el objetivo de una competencia es que permite al individuo efectuarlo de manera excelente, en forma muy superior (McClellan, 2015).

Es decir, no se debe seleccionar personal basándose únicamente en pruebas de conocimientos o de inteligencia por estas razones. Porque son la pertenencia de clase sesgado (resultados están principalmente relacionados con elementos tales como la corrección de expresión en función de la situación socioeconómica, no a

la inteligencia). Su uso puede ser ético para los empleadores, pero no lo es en cuanto al aspecto de la educación (Cabrera, 2006).

Porque predicen bien sólo un éxito en la escuela, pero no un desempeño superior o el éxito del trabajo más genérico. Un desempeño superior se relaciona no sólo con la inteligencia y elementos cognitivos tradicionales que implican la lectura, la escritura y el cálculo de las habilidades, sino también para las variables de personalidad, tales como hábitos, valores, liderazgo, habilidades interpersonales.

Las pruebas deben muestrear los patrones de pensamiento operante para obtener la máxima generalización a diversos resultados de las acciones. Así, por esta razón y también por la posibilidad de que la persona que está siendo entrevistado puede tratar de engañar al entrevistador, la evaluación de las competencias debe ser extremadamente detallada.

Se entiende entonces que las cualidades personales lograrán que la persona se adapte positivamente a su puesto de trabajo cumpliendo con las expectativas y superando airosamente los contratiempos, porque podrá resolver con madurez todas estas situaciones, es por este motivo que prevalece por sobre los aspectos cognitivos e intelectuales los aspectos emocionales que serían expresados como competencias.

2.1.1 Clasificación de las competencias. En relación a la motivación se puede decir que el sujeto está con un alto interés en conseguir el propósito que se ha trazado. Si la persona está motivada para conseguir un puesto de trabajo, hará todo lo que esté a

su alcance y podrá mantenerse en este puesto por mérito propio porque es lo que ha deseado ya que cumplirá con sus responsabilidades a cabalidad y con entusiasmo, entonces se puede decir que en la motivación es donde se concibe todo comportamiento y que se refleja en una conducta (Louart, 2004).

Con respecto a las características físicas y mentales que debe tener la persona, es necesario referirse a que deben estar completamente coordinadas y listas para ser aplicadas en una situación o profesión determinada, por ejemplo en las carreras militares, tanto el cuerpo como la mente trabajaran en conjunto, como en el aspecto físico se refiere a la flexibilidad y en lo mental el valor de enfrentar el peligro. Caso contrario el trabajador no podría ejercer correctamente su labor asignada.

Con respecto al concepto propio, una persona competente es aquella que manifiesta tener una autoestima alta, que se equivoque, pero no tiene miedo de hacerlo y lo enfrenta óptimamente sacando un aprendizaje de esta experiencia, sumando a esto sus valores como la honradez, la lealtad, entre otros darán un panorama de sus conductas.

Relación rendimiento y competencias

Se refiere al grado de aprovechamiento de energía que emplea el trabajador en el uso del horario laboral al aprovechar al máximo de los recursos que tiene a su disposición en beneficio de la institución a la cual pertenece. Todo rendimiento óptimo está directamente vinculado con el estado anímico del trabajador ya que si

su ánimo es elevado, su rendimiento laboral estará en un nivel adecuado y es en este aspecto donde entran en juego algunas de las competencias como autocontrol, autoconfianza que están ubicadas dentro del ámbito personal.

Competencias y resultados

Por ejemplo: para los procesos de selección, las entrevistas clásicas identifican excelentes con una relación matemática del 0.05 la selección mediante Entrevistas de Incidentes Críticos permite un nivel de exactitud de mucho mayor, con una correlación del 0.61

Para retener, una vez identificados, a los mejores:

Disminuyendo la "rotación" hasta unos niveles en los que es la compañía la que decide cuándo, y de quién prescindir. O cuando y a quien trasladar. Por ejemplo, el grado de rotación para un grupo control seleccionado y gestionado por metodologías clásicas y para otro seleccionado y gestionado por competencias (Bermeo, 2010).

Tabla 12. Competencias y resultados

Tipo de Colectivo	**Rotación Grupo Control**	**Rotación Grupo Competencias**
Redes comerciales	41%	15%
Informática	30%	3%
Distribución	40%	20%

Fuente: (Bermeo, 2010)

2.1.2.1 Ventajas de la selección convencional en contraparte a la selección por competencias. Al seleccionar tradicionalmente se mide solo los aspectos cognitivos, intelectuales y académicos haciendo de lado las características personales del candidato. La selección por competencias permite obtener información de que ofrece el candidato, en cambio la selección tradicional exige requisitos rígidos al mismo. A través de selección por competencias, se puede preferir al personal con las características emocionales que se requieren para ejercer en la vacante de la institución. La selección por competencia permite escoger las competencias que se adecuen a las necesidades de la empresa, entonces se forma un perfil del puesto único y exclusivo de la empresa (Bermeo, 2010).

Los empleados escogidos por la selección tradicional tienen mayor probabilidad de tener una permanencia menor en la empresa, en relación a los empleados escogidos por la selección por competencias quienes tendrán la capacidad de adaptarse de mejor manera a su entorno ya su puesto en general, por la tanto se mermará el índice de rotación.

Para diferenciar el proceso de selección de la forma tradicional en comparación por el proceso que incluye competencias están basados en su entrevista que es la que marca la diferencia. Se descartan las interrogantes exclusivas de experiencia, funciones desempeñadas y el nivel de instrucción del candidato. La entrevista utilizada para el método de competencias se llama Entrevista de Incidentes Críticos, realizada para identificar conductas contundentes y determinantes en un pasado no muy distante. Se sugiere máximo 18 meses anteriores a la fecha, las

cuales serán de utilidad para pronosticar un buen ejercicio de sus compromisos. Entonces se realizan interrogantes que indagan competencias. He aquí la gran diferencia con el método tradicional.

Otra característica principal entre ambos métodos de selección es la aplicación del Assessment Center que consiste en aplicar pruebas situacionales que permitan dar una apreciación más clara de las competencias. Principalmente es una representación demostrativa de situaciones complejas y como el candidato las resuelve por lo que evalúa comportamientos y no conocimientos (Holtz, 2012).

Una de las ventajas del Assessment Center es su alto grado de confiabilidad que otorga en la búsqueda de resultados, aunque es de reconocer que es un proceso que toma un buen tiempo en su preparación, se lo aplica de manera grupal.

2.1.2.2 Proceso de reclutamiento. Una correcta planeación de personal determinará la fuerza de trabajo requerida para que una empresa determinada obtenga los objetivos planteados previamente establecidos. En la opinión de (Alles, 2006) cuando existe la necesidad de llenar una vacante, se deben ejecutar varios pasos, entre ellos el primero en ser realizado.

Es la actividad que comunica a la sociedad en general que la institución requiere de los servicios profesionales de personas especializadas en las ramas requeridas y que deben ser llenadas en forma eficiente y lo antes posible para evitar que haya repercusiones que afecten económicamente a la empresa y que llega a su

finalización cuando las personas interesadas responden al anuncio publicado y llenan las solicitudes de empleo.

Es importante conseguir una técnica importante de reclutamiento que funcione de manera óptima y que llame la atención de varias personas, ya que este proceso sería poco efectivo si tan solo atrae unos pocos candidatos y que, ante esta situación de baja convocatoria, sería penoso y de alto riesgo tener que contratarlos

El hecho de que en el país donde esté ubicada la empresa, este sucediendo una crisis económica que traiga consigo desempleo, no se puede decir que el proceso de reclutamiento deje de traer dificultades para encontrar al candidato adecuado, porque a pesar de haber bastantes personas desempleadas, tengan todas estas personas las características que la empresa requiere (Dessler, 2008).

Volviendo a Dessler, al respecto dice que incluso un alto nivel de desempleo, como ocurrió en 2003-2004, no necesariamente significa que es fácil encontrar buenos candidatos. Por ejemplo, una encuesta que realizó el Departamento del Trabajo durante ese periodo descubrió que casi la mitad de los encuestados dijo tener dificultades. Por consiguiente el reclutamiento eficaz no sólo es importante cuando la tasa de empleo es baja (Dessler, 2008).

Se entiende entonces que el proceso de reclutamiento es un procedimiento que debe sr llevado con suma cautela para conseguir los propósitos trazados. Según (Louart, 2004) se llama identificación de talento al proceso de ubicar e interesar a candidatos para llenar las vacantes de la organización.

Si la empresa que recluta tiene abundante personal debe regirse al Código Laboral Ecuatoriano, el cual es citado en el Artículo 42, inciso 33 que todo empleador privado debe saber.

Para cumplir tal efecto debe realizarse un anuncio dedicado específicamente a este grupo de la población ecuatoriana, en que, según su preparación académica, el tipo de discapacidad que puede ser física o mental y según el grado de la misma pueda ocupar un lugar dentro de la institución, con todos los derechos de ley que le corresponden. El objetivo de esta inclusión es el insertar a estas personas vulnerables a la población económicamente activa y que puedan aportar con su talento tanto a la empresa, a su familia y al desarrollo del país en general.

También se deben considerar otros aspectos para garantizar el rotundo éxito de un proceso de selección, que antes de empezar a ejecutarlo se deben tomar en cuenta factores como el que la vacante a ser llenada realmente requiera ser creada y que represente una ganancia para la empresa, también se debe considerar que exista el debido presupuesto para cancelar sus haberes al trabajador seleccionado, el desarrollo de la persona y su ascenso en un futuro no muy lejano, posibilidades de poder capacitar efectivamente al personal hasta obtener su máximo rendimiento. Estos factores deben ser analizados cuidadosamente y si pueden ser superados, se puede empezar el reclutamiento con entera confianza.

2.2 Reclutamiento y selección por competencias

El personal a contratar no debe ser reclutado ni seleccionado solamente por sus aspectos cognitivos e intelectuales. Lo más relevante es su aspecto conductual lo cual es más difícil de cambiar y de detector por lo que debe realizarse con mucha cautela y profesionalismo. Entonces no todas las personas reclutadas deben ser seleccionadas, ni todas las personas seleccionadas son aptas para desempeñarse en el puesto ofrecido porque puede haber excelentes candidatos, pero el objetivo principal del método de selección es elegir al excelente entre los excelentes, aquella persona que tenga un carácter (Bermeo, 2010).

El seleccionar a una persona únicamente por sus títulos académicos o únicamente por las competencias que posea y que se requiera para desempeñar su puesto será insuficiente para tener trabajando a dicha persona en el grupo de trabajo. Si nuestra área se llama talento humano debemos entonces buscar alguien con esas características y para hacerlo se tiene que juntar los conocimientos adquiridos por el trabajador y sus competencias que son sus cualidades de personalidad. Estos dos aspectos forman una sólida amalgama que se llama talento. Entonces se podrá asegurar el reclutador de seleccionar una persona que traerá productividad y alto rendimiento a la institución.

Dentro del campo de los conocimientos se describe a las habilidades que se han adquirido por la experiencia en determinada actividad, un ejemplo en forma general podríamos citar el manejo de una máquina que con el tiempo se adquiere gran experiencia y automatización en su utilización, también se puede citar el

saber hablar ante los demás cómo es decir en un auditorio y poder ser buen orador que pueda cautivar a su público. Uniendo lo anteriormente citado junto a las habilidades de carácter se tiene un buen candidato (Bermeo, 2010).

De manera análoga se procede con las competencias: la persona a ingresar deberá poseer las competencias definidas para el puesto a ocupar en lo inmediato (tipo de competencia o grado), y si la selección se realiza con la perspectiva de que luego ocupe otra posición, las competencias requeridas por esta también deberán ser evaluadas (Alles, 2006). Según la misma autora para el proceso de selección sea ejecutado en forma técnica debe tener un énfasis exhaustivo en realizar los procedimientos de esta actividad desde su inicio sea cual sea la razón por la que se debe tener que realizar este procedimiento. Los pasos para realizar una selección están dados en la siguiente tabla 13 en la opinión, tal como se describe a continuación (Alles, 2006).

Tabla 13. Pasos para un proceso de selección

1 Necesidad de cubrir una posición	2 Solicitud de personal	3 Revisión de la descripción de puestos	4 Recolección de información sobre el puesto requerido
5 Análisis sobre eventuales candidatos internos	6 Decisión	7 Definición de fuentes de reclutamiento	8 Recepción de candidaturas
9 Primera revisión de antecedentes	10 Entrevistas (Uno o dos rondas)	11 Evaluaciones específicas y psicológicas	12 Formación de Candidaturas
13 Confección de informes sobre finalistas	14 Presentación de finalistas al cliente interno	15 Selección de finalistas por el cliente interno	16 Negociación
17 Oferta por escrito	18 Comunicación a postulantes fuera del proceso	19 Proceso de Admisión	20 Inducción

Fuente: ALLES, Martha, "Selección por Competencias", Ediciones Granica, C.A, Pág. 44, Buenos

2.3 Tipos de reclutamiento

Entre los tipos de reclutamiento se tiene varios se puede citar, el interno, el externo y el mixto. Sea cual sea el tipo de reclutamiento a escoger se debe tener en cuenta que debe ser rigurosamente establecidas las pautas de su ejecución para lograr despertar el interés de los aspirantes. Estos tipos de reclutamiento tienen diferentes características, ofrecen ventajas y desventajas que se va a analizar a continuación (Dessler, 2008).

2.3.1 Reclutamiento interno. Para hablar del reclutamiento interno se puede decir que es la remoción, ascenso o traslado de una persona que ocupaba un determinado cargo, y que será empleada dentro de la misma empresa. Entonces al realizar esta actividad queda una vacante disponible y el objetivo principal es que esta sea llenada por un trabajador propio. Para conseguir este propósito la institución debe promocionar en sus empleados que tienen la posibilidad de poder ocupar otros cargos a los que en la actualidad desempeñan, estimulándoles a que terminen sus estudios a los que todavía no lo han realizado o a continuar con títulos de cuarto nivel a las personas de instrucción superior, fomentando la competitividad y la producción en su equipo de trabajo. Se debe también saber comunicar oportunamente y adecuadamente el momento en que se procede a realizar este reclutamiento por medio de publicaciones claras y motivadoras por carteleras, reuniones realizadas para este fin, o extenderles una invitación a postularse al cargo vacante por medio del correo personal institucional (Dessler, 2008).

Transferencia de personal

- Promoción de personal
- Transferencia con promoción de personal
- Programas de desarrollo de personal
- Planes de carrera para el personal

Lógicamente nada es perfecto y presenta beneficios a la empresa en algunos aspectos e inconvenientes en otros aspectos, entonces analizamos las ventajas y desventajas del reclutamiento interno de personal. Revisemos las ventajas que tiene.

2.3.1.1 Ventajas. Se realiza con mayor velocidad porque la publicación es visible en las instalaciones de la empresa o se ha hecho conocer en forma personal a cada trabajador, lo que logra reflejarse en tiempo corto, también se toma contacto con los trabajadores interesados inmediatamente, sin tener que salir de la empresa.

La empresa no debe invertir dinero y si lo hace es con una cantidad mínima de dinero, lo que sería en publicación interna, lo que no se comprará con la inversión que haría al publicar en periódicos locales, ni debe utilizar bolsas de empleo que incurren en gastos más altos para las arcas de la empresa. Brinda mayor confianza a la empresa porque están tratando con un empleado propio, el cual ya es conocido, haciendo que este proceso de reclutamiento sea con mayor familiaridad, ya se conocen sus niveles de rendimiento y se saben los resultados de las pruebas de su desempeño, se sabe cómo es la persona en respecto a su carácter.

El que los empleados sepan que pueden ocupar diferentes cargos a modo de ascenso, implica una motivación para ellos porque los incentiva a superarse ya que sienten que contarán con la confianza de sus jefes gracias a su esfuerzo y capacidad. No se pierde el esfuerzo económico ni de tiempo en invertido en el empleado ya que todo ese potencial. Entre compañeros se fomenta una competitividad sana, ya que cada quien dará lo mejor se si para poder ser merecedor de un ascenso.

Estas son las preeminencias del reclutamiento interno que ofrece a la institución en cuestión. Como se puede analizar son algunas y ofrecen grandes beneficios a la empresa. Sin embargo, este procedimiento también tiene su aspecto negativo o desventajas que deben ser contempladas.

2.3.1.2 Desventajas. Si los empleados no hallan apoyo para hacer carrera, si sienten que no podrán progresar en el sector profesional, se creara un ambiente de desánimo e incluso de separación de la empresa. Habrá personas que deseen escalar dentro de la empresa, pero no lo harán por no poder tener un desempeño que sobresalga para poder ser considerado en un plan de reclutamiento interno lo que generaría un mal clima laboral por choque de intereses donde habría tretas y artimañas por parte de un jefe para evitar que sus subalternos asciendan y lo superen (Cabrera, 2006).

Si es un procedimiento llevado muy seguido es contraproducente porque en lugar de beneficiar al empleado, lo perjudicará al llevarla al máximo de su incompetencia porque ya habrá responsabilidades que no podrá cumplir ya que

como es conocido que todo extremo es malo, esta acción por buena que sea, llevada a esta cotidianeidad es negativa.

2.3.2 Reclutamiento externo. Ocurre cuando la organización requiere de los servicios de personas que no pertenecen a su grupo de trabajo y desea que formaran parte de él y entonces se hace una comunicación que invite a candidatos que puedan estar interesados. Hoy en día uno de los mecanismos más utilizado en respecto al reclutamiento externo es a través del internet. Las empresas se valen de páginas especializadas en la publicación de vacantes solicitadas por estas quienes pasan hacer sus clientes por medio de una contribución económica cancelada anualmente, entonces este medio ha hecho que las personas que están buscando trabajo creen un usuario en estos portales (Dirube, 2004).

Los anuncios en medios de comunicación escritos todavía son una fuente de reclutamiento externo, pero no lo son con la fuerza que antes publicaban ya que los anuncios en línea se están apoderando de este mercado. Otra de las formas de este proceso es cuando una persona libre y espontáneamente se acerca a las dependencias de la institución y entregan su hoja de vida. Si es que no se requiere de los servicios del ofertante, esta hoja de vida se archiva para el futuro proceso de selección. Estas postulaciones generalmente se dan entre gente recién graduada con poca experiencia, lo que una forma más de reclutamiento externo también lo son los convenios con universidades donde se recomiendan a estudiantes recién graduados preferiblemente con un historial de alto nivel académico (Dirube, 2004).

2.3.2.1 Ventajas. Según Valle Cabrera algunos de los métodos que se utilizan en el reclutamiento externo entre los beneficios que ofrece son (Cabrera, 2006):

- La entrada de candidatos trae sangre nueva a la organización y aporta nuevas ideas o nuevas formas de hacer las cosas.
- También se puede aprovechar inmediatamente y de manera gratuita, por así decirlo los conocimientos adquiridos en base a capacitaciones o preparación formal del aspirante, porque como el conocimiento ya está aprendido, no es necesario incurrir en gastos de capacitación que también implican tiempo y separación del trabajador de su puesto de labores.

2.3.2.2 Desventajas. Refleja resultados con mayor tiempo porque se debe esperar a que los interesados respondan al llamado y esto depende de factores como la atracción que el anuncio pueda transmitir, la imagen que tenga la persona de la institución que publica el aviso. Si es positiva acudirá al llamado caso contrario no lo responderá. Es importante resaltar que a mayor importancia del puesto vacante es mayor la dificultad de encontrar como en el caso de una gerencia, no es lo mismo reclutar una persona para puesto operativos que a la persona adecuada para ocuparlo entonces todos estos factores dilatan tiempo para llenar la vacante.

Es mucho más oneroso porque obliga incurrir en gastos por todos los aspectos que requieran para hacer las convocatorias como periódicos de circulación nacional. Head-Hunters no ofrece la misma seguridad sobre las personas que se convocan que el otro sistema porque son personas ajenas a la institución y aunque se soliciten referencias a los antiguos empleadores, no se podrá obtener un absoluto

índice de certeza sobre las bondades que traerá el candidato. Razón por la cual se le permitiría ser parte de la empresa, pero en forma condicional, esa es la razón del periodo de prueba en el contrato.

No se deben acaparar las vacantes que se presenta en la empresa porque pueden crear malestar en el ambiente donde se sienten desplazados e ignorados. Se afecta la política salarial de la institución si es que no se ha sabido equilibrar entre la concurrencia de aspirantes y la petición de aspirantes.

2.3.3 Reclutamiento mixto. Es la combinación de ambos sistemas de reclutamiento en el momento de la requisición de personal. Se trata de beneficiarse de las virtudes que tienen ambos sistemas y sacar lo mejor de ellos. Se clasifican en tres fases que son (Alles, 2006).

2.3.3.1 Inicialmente, reclutamiento externo, seguido de reclutamiento interno. En esta fase la empresa se muestra mayormente interesada en todo lo que pueda aprovechar de las personas para su beneficio, que en su preparación por lo que es más rápido y fácil traerlos desde fuera en el menor tiempo posible. En caso de fracasar este sistema, se verificará dentro de la empresa para reclutar personal, aunque tal vez no tenga la preparación adecuada (Bermeo, 2010).

2.3.3.2 Inicialmente, reclutamiento interno, seguido de reclutamiento externo. Se prioriza a los empleados internos para poder ser reclutados y promovidos en otras responsabilidades a ejercer por sus nuevos cargos, contando con todas las

obligaciones y derechos por igual en sus empleados, sin embargo, si no se han obtenido resultados satisfactorios se debe recurrir a reclutar en forma externa.

2.3.3.3 Reclutamiento externo y reclutamiento interno, simultáneamente. Los intereses de la compañía están en cubrir el puesto que requiere de un reemplazo por cualquiera de los métodos ya señalados siempre y cuando exista un manejo justo y ecuánime de ambos sistemas sin desmejorar a su personal en ningún aspecto.

2.4 Selección

La selección es un procedimiento que viene después del reclutamiento, en esta etapa ya no nos concierne la cantidad de interesados en el puesto, sino aquellos potencialmente aptos para el puesto, reduciendo drásticamente el número de convocados. Hay un dicho popular que dice que la selección consiste en elegir al hombre adecuado para el sitio adecuado (Chiavenato, 2007).

El primero de esto es la entrevista inicial de selección que consiste averiguar el historial sobre la experiencia y el nivel de instrucción que tenga el candidato junto a los cursos adicionales que realizó anteriormente, se le interroga acerca de los años de servicio que ha tenido en cada compañía, sus responsabilidades, la relación con sus jefes inmediatos y también informarle las condiciones de sus labores.

También es una oportunidad para indicarles las características que tiene el trabajo a desempeñar y averiguar el candidato se ve interesado o no en acatar estas

responsabilidades. No tendría sentido avanzar en el proceso si el candidato se rehúsa a la propuesta realizada.

El segundo paso a dar es completar una solicitud de empleo, este formato permite recabar información sobre sus datos personales, antiguos lugares de trabajo y funciones, esto es una especie de declaración juramentada en que un dato que resultase falso, es motivo suficiente para la anulación de dicha solicitud por lo que el candidato debe llenar con total sinceridad en letra clara y legible para su posterior comprensión y comprobación (Censo & D, 2003).

El tercer paso es dar una prueba psicológica, de conocimientos del puesto de intereses, etc. Es importante que el candidato supere estos requisitos para que pueda ser considerado idóneo por lo menos con el mínimo esperado. El cuarto paso, y siendo el objetivo de este proyecto la selección por competencias, se aplicaría la entrevista B.E.I (Behavioral Event Interview) o incidentes críticos donde se recopilarían datos de sus actitudes en el pasado, como actuó, reaccionó y que logró con sus competencias. Donde el objetivo es como resolvió los conflictos que se suscitaron en determinada ocasión y nos referimos a aspectos conductuales, el manejo correcto de la inteligencia emocional en momentos de tensión, en esta esta entrevista no es relevante las soluciones abordadas desde un plano intelectual y cerebral.

El quinto paso es la indagación de las referencias laborales de las personas que tienen amplias posibilidades de ser los futuros colaboradores, entonces se procede a llamar a las antiguas empresas, al jefe inmediato es preferible ya que esa persona

conocerá bien de cerca al trabajador y nos dará reseñas más certeras y precisas. Si el resultado es positivo se procederá a revisar si el candidato posee antecedentes penales, porque de hacerlo se incurriría en una contratación dudosa y riesgosa por lo que es preferible descartar al candidato si se diera el caso, también se recomienda revisar en la Central de Riesgos especialmente si el candidato es del área comercial o contabilidad que significa manejo de dinero.

El sexto paso sería la aprobación de los exámenes médicos porque es indispensable saber el cuadro clínico que presenta al candidato previo a su ingreso, es como una garantía para la empresa en caso de que el trabajador emplee demandas exigiendo reparaciones por una supuesta enfermedad profesional adquirida en medio de sus jornadas laborales. Solamente citaré unos cuantos exámenes como referencia.

El séptimo paso sería ofrecerle al candidato una oferta de trabajo una vez superadas todas las facetas en forma satisfactoria, se le debe comunicar al candidato que será contratado. Según Censo y Robbins generalmente la oferta la hace un representante del departamento de recursos humanos (Censo & D, 2003).

Pero su papel solamente será de tipo administrativo. La decisión real sobre una contratación la debe hacer el gerente del departamento donde existe la vacante.

La selección de personal debe cumplir con varios propósitos siendo uno de ellos el escoger a los candidatos idóneos con todas las capacidades posibles para desempeñar el cargo, el hecho de estar capacitado incluso abarca a personal sin

experiencia laboral, ya que los años de experiencia dentro de un puesto, no significa estar capacitado, o mejor dicho no significa estar correctamente capacitado, porque para hacer sido seleccionado primero pasó por un proceso de reclutamiento que debió servir de filtro para pasar a esta faceta en la que se le considera a la persona potencialmente apta y si ha superado los procesos anteriormente mencionados el aspirante.

Todo proceso de selección debe brindar entre sus propósitos el principio de equidad con todos los participantes sin presentar favoritismos, ni ventajas hacia tal o cual persona. La imparcialidad es la premisa es por este motivo que no es ético que se prefiera a una persona por presentar un parentesco o afinidad con un trabajador de la empresa. La cuestión de evaluar con equidad la capacidad de todos los candidatos esta subsumida bajo la equidad de la prueba y refleja que las pruebas no están sesgadas contra ciertos grupos de personas en nuestra sociedad (Mushinky, 2007).

La selección debe ser admitida bajo la validez de las pruebas aplicadas que deben reflejar la relación entre el resultado positivo en la prueba y su resultado positivo en el desenvolvimiento de su trabajo.

METODOLOGÍA

3.1 Introducción

La metodología de la investigación utiliza las diferentes técnicas, instrumentos que sirven para obtener información, la misma que debe ser procesada para que cumpla un fin determinado. En este caso se desea investigar sobre el tema central que es identificar los modelos de gestión de talento humano basado en competencias para la contratación de nuevo personal (Fortea, 2017).

Dejando en claro que no se tiene control sobre las variables, es decir se dedicará netamente a informar con el acontecimiento de estas, en base a la información recopilada del financiamiento del capital de trabajo, el mismo que nos permitirá conocer sobre el área financiera de estas empresas en los distintos parámetros, desde dos tipos de enfoques cuantitativo y cualitativo que se encuentran inmersos en las industrias de calzado industrial.

3.2 Definición del objeto de estudio

Es necesario obtener todo tipo de información sea primaria o secundaria en función de Talento Humano de la empresa Búffalo para elaborar correctamente la propuesta de evaluación por competencias.

3.3 Enfoque metodológico

La presente investigación es mixta porque comprende los enfoques cualitativos y cuantitativos inmersos en el análisis un modelo de gestión de T.H.

En la actual investigación se aplicará este método, porque se analizará el modelo de gestión de talento humano adecuado para la empresa Búffalo, basado en competencias.

- **Descriptivo analítico:** En la investigación analítica, el investigador tiene que utilizar los datos o informaciones ya disponibles, y analizar éstos para hacer una evaluación crítica del material (Samplieri, 2010).

- **Aplicada o fundamental:** Los estudios de investigación en relación con el comportamiento humano continuaron con el fin de hacer generalizaciones sobre el mismo, también son ejemplos de la investigación fundamental (Ron, 2012).

- **Cualitativa:** La investigación cualitativa, se ocupa del estudio de fenómenos relacionados con lo que implican la calidad o tipo en diversos asuntos, relaciones o actividades determinadas. Este tipo de investigación tiene como objetivo descubrir los motivos y deseos subyacentes, utilizando en profundidad entrevistas para el propósito (Rodriguez, 2011).

Para el presente trabajo, se utilizará este tipo de investigación al momento de procesar la información recolectada como producto de las entrevistas que se realizarán a empleados de la empresa Búffalo.

A través de este tipo de investigación se puede analizar los distintos factores que inducen a las personas a comportarse de una manera particular o que hacen que a la gente le guste. Se puede afirmar, sin embargo, que la aplicación de la investigación cualitativa en la práctica es un trabajo relativamente difícil y, por lo tanto, mientras se hace este tipo de investigación, se recomienda la participación u orientación de psicólogos experimentales.

Es importante mencionar la finalidad del marco metodológico en la presente investigación, ya que esto permitirá el levantar información necesaria. La investigación aplicada es una forma de investigación sistemática que implica la aplicación práctica de la ciencia (Samplieri, 2010). Otra forma de análisis de la metodología son las visiones como exploratoria y descriptiva, mismas que se exponen a continuación

Exploratoria.

La investigación es de tipo exploratorio, ya que es un tema realmente nuevo y se utilizó la observación, que es la principal técnica que se manejará para observar de manera directa el entorno interno y externo de la empresa.

La investigación exploratoria es la investigación llevada a cabo por un problema que no ha sido claramente definido. A menudo se produce antes de que se conozca lo suficiente como para hacer distinciones conceptuales o postular una relación explicativa (Hernández, Fernández y Baptista, 2004).

La investigación exploratoria ayuda a determinar la mejor investigación de diseño a ser aplicada y a la adecuada recopilación de datos método y selección de los sujetos. Dado su carácter fundamental, la investigación exploratoria a menudo puede llegar a la conclusión de que un supuesto problema percibido.

Esta investigación se utilizará como una alternativa realmente novedosa que permitirá aplicar la observación como principal técnica, para prestar atención de manera directa al entorno interno y externo de la empresa Búffalo.

Es importante considerar el propósito de la investigación para familiarizarse con un fenómeno o adquirir una nueva visión de este con el fin de formular un problema más preciso.

Descriptiva.

La tabulación de la información se la realizará en función de la estadística descriptiva, la que, al ser aplicada a la presente investigación, denotará aspectos importantes para ser tratados.

Esta se caracteriza por que existe una enunciación clara sobre el problema de decisión, los objetivos específicos de investigación así como las necesidades de información (Fortea, 2017).

La investigación descriptiva puede ser explicada como una declaración de los asuntos por el hecho de que el investigador no tiene control sobre las variables. Por otra parte, "la investigación descriptiva se puede caracterizar como simplemente el intento de determinar, describir o identificar lo que es, mientras que la investigación analítica intenta establecer por qué es así o cómo llegó a ser" (Rodriguez, 2011, pág. 145).

Un rasgo distintivo importante de la investigación descriptiva en comparación con otros tipos de estudios se relaciona con el hecho de que se puede emplear varios números de variables. Los tres propósitos principales de los estudios descriptivos pueden expresarse cómo describir, explicar y validar los resultados de investigación. Para el estudio de esta investigación se emplearán técnicas desde el enfoque de fuentes de información, que en este caso será la entrevista.

Entrevista. - Para la recopilación de la información primaria se procederá a realizar entrevista al personal administrativo de la empresa Búffalo, es decir al responsable de Talento Humano, ver Anexo A.

3.4 Técnicas de investigación

Para obtener o recolectar información se usaron los procedimientos más conocidos y técnicas para la recolección de información como:

Documental

Mediante la cual se receptará la información en el campo, mediante la verificación in situ, del lugar y su entorno. Se recolectó información como:

- Reglamento interno de trabajo
- Contratos de tipo "Artesanal"

Entrevista

Una entrevista es una conversación que tiene un fin investigativo y que busca generar respuestas a preguntas específicas planteadas en relación a dicho fin. La entrevista requiere la participación de un entrevistador, quien recopila de forma verbal la información proporcionada por el entrevistado, sin alterar los datos recopilados (Rodriguez, 2011).

Es importante recalcar que el entrevistador necesita capacitación previa para el correcto desempeño de la entrevista. Se entrevistó a la persona encargada de Talento Humano.

Evidencia

De acuerdo al formato previamente aprobado en la presente investigación, se estructuró debidamente el Manual de Funciones por competencias.

Interpretación de los resultados

Entrevista representante de Tanto Humano empresa Búffalo.

Investigación de mercado del Talento Humano.

¿Por qué medio realiza el proceso de reclutamiento del personal operativo, administrativo o subcontratación?

Nosotros en la empresa Búffalo receptamos carpetas y se evalúa los mejores perfiles y la contratación se la realiza por recomendación de otros trabajadores que laboran al interior de la empresa.

¿Utiliza usted otras empresas de contratación de personal de T. H. de acuerdo al área requerida?

No, la contratación se la realiza directamente desde la empresa Búffalo.

Reclutamiento

¿Qué medios de reclutamiento se usa normalmente?

- **Por ascenso**
- **Transferencias**
- **Capacitación**
- **Desarrollo planes de carrera**
- **Archivo de candidatos**
- **Recomendación**
- **Carteles**
- **Anuncios**
- **Por medio de Sindicatos**
- **Por medio de universidades**
- **Por Internet**

Usualmente se saca un anuncio en la prensa, también tenemos un archivo de carpetas.

¿Existe prioridad de algún tipo de reclutamiento antes mencionado?

Claro, se da prioridad a las recomendaciones de los trabajadores de la empresa.

Selección

¿En que se basa para obtener información en el inicio del proceso de selección? (Información del puesto)

En selección de personal, en la empresa si evaluamos la experiencia, los conocimientos y las habilidades que tenga el personal, sobre todo para las áreas administrativas, se toma en cuenta la formación que tenga el candidato

¿Cuál de las técnicas de selección usa con mayor frecuencia?

- **Entrevistas de selección**
- **Pruebas de conocimiento o habilidad**
- **Exámenes de aptitudes**
- **Exámenes de personalidad**
- **Técnicas de simulación**
- **Ninguna**

Primero se realiza una entrevista para la selección, luego se hace una prueba de conocimiento, y tiene que demostrar las aptitudes que la empresa desea, prácticamente en un día.

¿La empresa Búffalo, tiene un proceso de preparación para la entrevista?

En realidad, no la tiene, se pregunta básicamente la experiencia que tiene para el cargo que está aplicando.

Inducción

¿Cuándo ingresa una persona a la empresa, qué procedimientos se realiza para integrarla?

Cuando el personal ingresa, empieza en áreas básicas, y mediante la práctica de determinada actividad, mejora su capacitación.

¿La empresa cuenta con un manual de procedimiento para integración del personal nuevo?

Actualmente no tiene la empresa el manual de procedimientos, pero la empresa ya contrató una Psicóloga Industrial, la misma que tiene la responsabilidad de levantar Manuales de Funciones y Manuales de Procesos.

Diseño y análisis de puestos de trabajo

¿Cómo diseña o elabora un puesto de trabajo?

Se elabora un puesto de trabajo en función de la necesidad.

¿Cómo determina la cantidad necesaria de Talento Humano para un puesto de trabajo?

Se lo determina de acuerdo a la producción en marcha os puestos de trabajo.

¿Qué puestos de trabajo son idóneos para tener una oportunidad de carrera?

La mayoría de trabajadores que ingresan a la empresa no tienen experiencia en la fabricación de calzado, empiezan por puestos básicos y a la medida del tiempo y la experiencia van adquiriendo conocimientos, especialmente el área de inyección, es muy delicada y tienen que aprenderla poco a poco.

¿Cuáles son los requisitos necesarios para diseñar los distintos puestos de trabajo?

Se realiza en función de la cadena productiva del calzado de seguridad industrial.

Evaluación del desempeño y remuneración

¿Cómo determina la equidad salarial entre los obreros?

Actualmente la empresa Búffalo tiene 65 trabajadores, los cuales ganan un sueldo básico con beneficios de ley, muy pocos ganan más del básico, esto es de acuerdo a los años de servicio.

¿En qué se basan las prestaciones y beneficios para el empleado?

Todos los beneficios de ley se cumplen en función del Reglamento de Seguridad y Salud Ocupacional, incluso existe un Médico de planta.

¿Qué criterios de seguridad industrial cumple la empresa?

Se cumple lo que estipula el Reglamento de Seguridad y Salud Ocupacional, incluso existe un convenio con SEPIA del Parque Industrial, donde se realiza chequeos médicos anuales, en base a los puestos de trabajo.

¿Qué normas y leyes rige la empresa?

Estamos regidos por el Código de Trabajo y el Reglamento interno.

Capacitación y desarrollo organizacional

¿Qué programas de capacitación y desarrollo ocupacional tiene la empresa?

La capacitación la imparten los técnicos, especialmente cuando existe maquinaria nueva, como una máquina que es inyectora brasilera y otra con tecnología italiana. Los técnicos viajan y se capacitan y luego imparten estos conocimientos.

¿Cómo procede o elige al personal necesario para la capacitación?

Se realiza la capacitación por área.

¿Qué planes tiene la empresa para su personal?

La empresa tiene planes de capacitación y es por eso que se ha creado el departamento de Talento Humano, con la contratación de una Psicóloga Industrial, cuya función principal es la creación de Manuales de Funciones y Procedimientos.

Desvinculación

¿Cómo indica al personal que culminó su periodo de trabajo?

En épocas difíciles, la empresa Búffalo no despidió personal; cuando ellos desean irse, los trabajadores presentan su renuncia, trabajan 15 días más y se elabora su carta de finiquito.

En caso de que un obrero recién capacitado renuncia, ¿Qué procedimiento se realiza?

No existe algún tipo de procedimiento para estos casos.

¿Cuál ha sido la rotación de personal en el último año?

La ventaja que tiene la empresa es que tiene estabilidad laboral.

PROPUESTA DE UN MODELO DE SELECCIÓN DE PERSONAL POR COMPETENCIAS

El objetivo fundamental es elaborar un modelo de competencias tanto para el reclutamiento y selección de personal para la empresa Búffalo, muestra a manera de innovación al sistema actual utilizado en la institución esperando mejorar los resultados en todos los aspectos concernientes a la empresa Búffalo. Se ha comprobado que los problemas de seleccionar de la manera tradicional inciden en factores como una productividad más baja, mayor rotación de personal.

La empresa Búffalo es una institución que fabrica calzado de seguridad industrial, por lo que es necesario tener personal administrativo y operativo capacitados, competentes, entregados a su trabajo y preparados en aspectos laborales, pero también en tratar a los clientes internos como externos (empleados y consumidor final).

El reclutamiento y selección bajo la modalidad de competencias busca atraer personal, más competitivo, más humano, con aspectos emocionales anteriormente no medidos, que sepan enfrentar otros aspectos aparte de los que se presentan en relación a sus funciones. Entonces se buscan trabajadores que tengan las herramientas para su desarrollo personal y profesional en forma integral y armónica. Luego para lograr este propósito se realizarán los siguientes procesos descritos a continuación.

4.1 Caracterización de los elementos de la gestión administrativa.

4.1.1 *Filosofía institucional.*

Misión
Somos un equipo sólido dedicado a la producción, comercialización y distribución de calzado de seguridad industrial al por mayor y menor, manteniendo una propuesta de valor en el mercado de manera eficiente e innovadora, bajo un enfoque de responsabilidad laboral, social y ambiental.
Visión
Dentro de 5 años la empresa Búffalo, será líder en la producción, comercialización y distribución de calzado de seguridad industrial a nivel nacional, reconocidos por nuestros estándares de calidad, excelencia y continua innovación en nuestros servicios.
Objetivos estratégicos.
Objetivo estratégico 1: *Incrementar en un 10% las ventas anuales de la empresa.*
Estrategias:
• Ampliar el nicho de mercado, buscando nuevos clientes en otras zonas industriales.

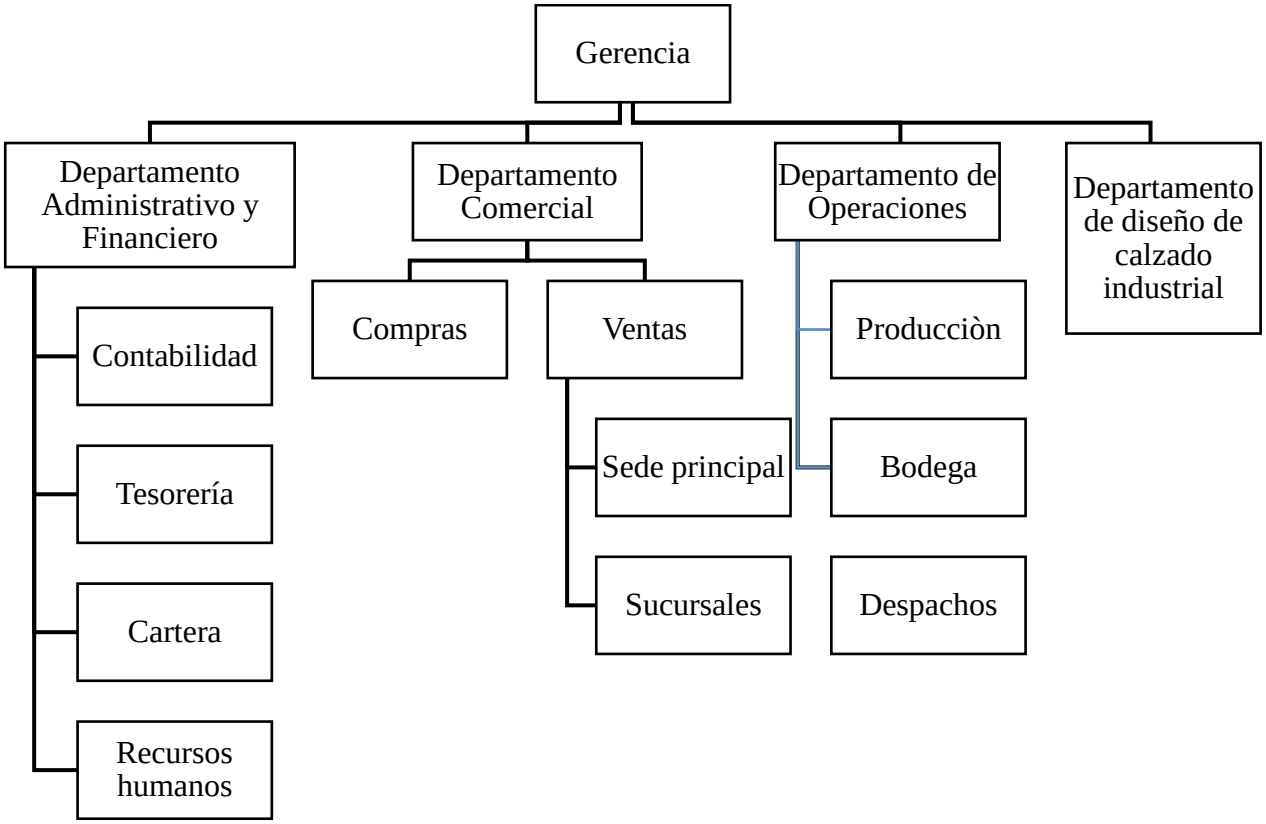
Objetivo estratégico 2: *Aumentar la eficiencia, eficacia y efectividad de los trabajadores mediante la implementación de un cronograma anual de capacitaciones, para mejorar los procesos.*
• Diseñar un programa anual de capacitaciones por cada departamento.
• Establecer y comunicar reglamentos internos, normativas y políticas de gestión para el talento humano.
• Redefinir la asignación de tareas y planificación de cargas de trabajo para evitar encontrar en cada departamento personas con pocas tareas y demasiado tiempo libre.
Objetivo estratégico 3: *Mejorar la competitividad de la empresa mediante la posibilidad de incursionar en nuevos mercados industriales, brindándoles materiales complementarios para su producción, esto se realizará en un periodo de un año.*
• Realizar un estudio de mercado para determinar la aceptación de la una nueva línea de material de empaque.
Principios organizacionales
Son aquellos que la empresa incorpora para que la cultura organizacional se adapte a determinados contextos y por ello es que pueden ser modificables para replantearse estos principios que motivan su actividad, algunos de los valores que la empresa debe presentar son:
• Lealtad
• Calidad en el servicio
• Trabajo en Equipo

• Compromiso
• Profesionalismo
• Liderazgo
• Competitividad
Valores organizacionales
Ética: Es la encargada de marcar las pautas para el desarrollo laboral mediante el conjunto de valores, principios y normas propias de cada ser humano.
Solidaridad: Nos ayudamos y apoyamos, todos entre compañeros en cualquier circunstancia, y nos concientizamos de algún imprevisto personal.
Honestidad: Realizamos nuestras acciones con transparencia y clara orientación moral. Trabajar con rectitud y en el uso, manejo y protección de los bienes de la empresa contra cualquier pérdida, uso indebido o irregularidades
Tolerancia: Es fundamental aceptar las diferencias, evitando que las convicciones personales o los propios modos de expresión generen conflictos dentro de la organización.
Laboriosidad: Trabajamos abundantemente con intensidad, constancia y esmero para conseguir los objetivos propuestos.
Responsabilidad: Conocemos y cumplimos con las obligaciones adquiridas, dando respuesta adecuada a lo que se espera, incluso, yendo más allá de la obligación estricta y asumiendo las consecuencias de las acciones y decisiones.

Políticas empresariales
1. Impulsar el desarrollo de un ambiente laboral agradable, mediante charlas de motivación semestrales en un momento de esparcimiento con sus subalternos.
2. Elaborar y apoyar programas de capacitación para el personal, tomando en cuenta las necesidades de cada área, las mismas que ayudarán a enriquecer los conocimientos y potencializar el desempeño de cada colaborador, este programa debe realizarse por lo menos una vez por año.
3. Comunicar cualquier información importante de forma escrita a todo el personal que considere necesario.
4. Difundir los reglamentos, normativas estipuladas para fortalecer la disciplina y control institucional, así como cualquier tipo de cambio que se realice.
5. Proporcionar un detalle para que el encargado de realizar los pedidos, solicite solo la cantidad necesaria de los productos y evitar stocks altos de mercadería.
6. Sancionar el incumplimiento de las políticas de puntualidad y asistencia laboral a todo el personal.

4.1.2. Estructura organizacional. Para visualizar con mayor claridad la jerarquía de la empresa se procedió a diseñar un gráfico que representa los niveles jerárquicos y sus relaciones, por medio del cual se puede identificar los puestos de trabajo existentes en la entidad.

Figura 9. Organigrama estructural



Elaboración: Karla Pazmiño M.

4.1.3 *Manual de funciones.*

Distribución de puestos y funciones de la Empresa Búffalo

La estandarización de procesos en la empresa Búffalo, tendrá como objetivo principal unificar los procedimientos de la organización.

Objetivos del proceso

- Realizar el análisis de los cargos existentes para establecer funciones para cada integrante de la empresa, nivel de responsabilidad y compromiso.
- Construir un modelo de manual de funciones y procedimientos adecuados.

- Mejorar la selección del personal, verificando sus habilidades y cualidades que le permitan cumplir con los requisitos del cargo

A continuación, el manual de funciones de la Empresa Búffalo.

MANUAL DE FUNCIONES DE LA EMPRESA BÚFFALO

NIVEL OPERATIVO

<table>
<tr><td rowspan="4"> </td><td rowspan="4">MANUAL DE FUNCIONES
BÚFFALO INDUSTRIAL</td><td>CÓDIGO: GTH-NC-01</td></tr>
<tr><td>FECHA:25/05/2018</td></tr>
<tr><td>VERSIÓN: 1</td></tr>
<tr><td>PÁGINAS 1 DE 1</td></tr>
<tr><td rowspan="4">IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</td><td>NOMBRE DEL CARGO:</td><td colspan="2">Troquelador</td></tr>
<tr><td>JEFE INMEDIATO:</td><td colspan="2">Jefe de producción</td></tr>
<tr><td>NÚMERO DE PERSONAS EN EL CARGO:</td><td colspan="2">N/A</td></tr>
<tr><td>ÁREA DE TRABAJO:</td><td colspan="2">Departamento de Operaciones</td></tr>
<tr><td>OBJETIVO</td><td colspan="3">Realizar la extracción de los moldes necesarios para la elaboración de los diferentes modelos de zapatos que produce la empresa.</td></tr>
<tr><td rowspan="4">PERFIL DEL CARGO</td><td>FORMACIÓN ACADÉMICA:</td><td colspan="2">Estudios primarios o bachilleres</td></tr>
<tr><td>EXPERIENCIA:</td><td colspan="2">1 año en zapatería</td></tr>
<tr><td>CONOCIMIENTOS:</td><td colspan="2">• Calidad de materiales
• Agilidad y destreza manual</td></tr>
<tr><td>HABILIDADES Y COMPETENCIAS :</td><td colspan="2">• Trabajo bajo presión
• Dinamismo
• Eficiencia
• Trabajo en grupo
• Habilidad matemática</td></tr>
<tr><td>FUNCIONES DEL CARGO</td><td colspan="3">• Estar pendientes de los modelos requeridos y la necesidad de utilización de los diferentes troqueles.
• Llevar el control de la cantidad de piezas cortadas.
• Aprovechar el máximo de material y que no se desperdicie el mismo.
• Cuidar de las herramientas e implementos asignados para el trabajo.</td></tr>
<tr><td colspan="2">Aprobado por:</td><td colspan="2">Elaborado por:</td></tr>
</table>

<table>
<tr><td rowspan="4"> </td><td rowspan="4">MANUAL DE FUNCIONES
BÚFFALO INDUSTRIAL</td><td>CÓDIGO: GTH-NC-01</td></tr>
<tr><td>FECHA:25/05/2018</td></tr>
<tr><td>VERSIÓN: 1</td></tr>
<tr><td>PÁGINAS 1 DE 1</td></tr>
<tr><td rowspan="4">IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</td><td>NOMBRE DEL CARGO:</td><td colspan="2">Aparadores</td></tr>
<tr><td>JEFE INMEDIATO:</td><td colspan="2">Jefe de producción</td></tr>
<tr><td>NÚMERO DE PERSONAS EN EL CARGO:</td><td colspan="2">N/A</td></tr>
<tr><td>ÁREA DE TRABAJO:</td><td colspan="2">Departamento de Operaciones</td></tr>
<tr><td>OBJETIVO</td><td colspan="3">Verificar y cocer los distintos cortes de acuerdo a los diferentes modelos y diseños requeridos para su producción.</td></tr>
<tr><td rowspan="4">PERFIL DEL CARGO</td><td>FORMACIÓN ACADÉMICA:</td><td colspan="2">Estudios primarios o bachilleres</td></tr>
<tr><td>EXPERIENCIA:</td><td colspan="2">1 años en cocido y armado de calzado</td></tr>
<tr><td>CONOCIMIENTOS:</td><td colspan="2">• Calidad de materiales
• Agilidad y destreza manual
• Costura y equipos o máquinas que implica el proceso.</td></tr>
<tr><td>HABILIDADES Y COMPETENCIAS :</td><td colspan="2">• Trabajo bajo presión
• Dinamismo
• Eficiencia</td></tr>
<tr><td>FUNCIONES DEL CARGO</td><td colspan="3">1. Recibir las piezas cortadas.
2. Preparar las piezas para su posterior cocido.
3. Cocer o unir las piezas para empezar a dar forma el calzado.
4. Tener el calzado cocido por completo para ser trasladado a su siguiente etapa.</td></tr>
<tr><td colspan="2">Aprobado por:</td><td colspan="2">Elaborado por:</td></tr>
</table>

<table>
<tr><td rowspan="4"> </td><td colspan="2" rowspan="4">MANUAL DE FUNCIONES
BÚFFALO INDUSTRIAL</td><td>CÓDIGO: GTH-NC-01</td></tr>
<tr><td>FECHA:25/05/2018</td></tr>
<tr><td>VERSIÓN: 1</td></tr>
<tr><td>PÁGINAS 1 DE 1</td></tr>
<tr><td rowspan="4">IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</td><td>NOMBRE DEL CARGO:</td><td colspan="2">Conformador de talones y puntas</td></tr>
<tr><td>JEFE INMEDIATO:</td><td colspan="2">Jefe de producción</td></tr>
<tr><td>NÚMERO DE PERSONAS EN EL CARGO:</td><td colspan="2">N/A</td></tr>
<tr><td>ÁREA DE TRABAJO:</td><td colspan="2">Departamento de Operaciones</td></tr>
<tr><td>OBJETIVO</td><td colspan="3">Conformar los talones y puntas del calzado en la maquina asignada para este procedimiento, una vez que los aparadores hayan concluido la unión de las piezas.</td></tr>
<tr><td rowspan="3">PERFIL DEL CARGO</td><td>FORMACIÓN ACADÉMICA:</td><td colspan="2">Estudios primarios o bachilleres</td></tr>
<tr><td>EXPERIENCIA:</td><td colspan="2">1 años en zapatería</td></tr>
<tr><td>CONOCIMIENTOS:</td><td colspan="2">• Calidad de materiales
• Agilidad y destreza manual
• Costura y equipos o máquinas que implica el proceso.</td></tr>
<tr><td>FUNCIONES DEL CARGO</td><td>HABILIDADES Y COMPETENCIAS :</td><td colspan="2">• Trabajo bajo presión
• Dinamismo
• Eficiencia</td></tr>
<tr><td>FUNCIONES DEL CARGO</td><td colspan="3">1. Moldear las piezas ya unidas en el aparado.
2. Culminar el proceso en la máquina para finalizar de conformación de talones y puntas</td></tr>
<tr><td colspan="2">Aprobado por:</td><td colspan="2">Elaborado por:</td></tr>
</table>

<table>
<tr><td rowspan="4"> </td><td rowspan="4">MANUAL DE FUNCIONES
BÚFFALO INDUSTRIAL</td><td>CÓDIGO: GTH-NC-01</td></tr>
<tr><td>FECHA:25/05/2018</td></tr>
<tr><td>VERSIÓN: 1</td></tr>
<tr><td>PÁGINAS 1 DE 1</td></tr>
<tr><td rowspan="4">IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</td><td>NOMBRE DEL CARGO:</td><td colspan="2">Montaje</td></tr>
<tr><td>JEFE INMEDIATO:</td><td colspan="2">Jefe de producción</td></tr>
<tr><td>NÚMERO DE PERSONAS EN EL CARGO:</td><td colspan="2">N/A</td></tr>
<tr><td>ÁREA DE TRABAJO:</td><td colspan="2">Departamento de Operaciones</td></tr>
<tr><td>OBJETIVO</td><td colspan="3">Realizar el montaje del calzado de acuerdo a las normas establecidas.</td></tr>
<tr><td rowspan="4">PERFIL DEL CARGO</td><td>FORMACIÓN ACADÉMICA:</td><td colspan="2">Estudios primarios o bachilleres</td></tr>
<tr><td>EXPERIENCIA:</td><td colspan="2">1 años en zapatería</td></tr>
<tr><td>CONOCIMIENTOS:</td><td colspan="2">• Calidad de materiales
• Agilidad y destreza manual
• Estilo y normas</td></tr>
<tr><td>HABILIDADES Y COMPETENCIAS :</td><td colspan="2">• Trabajo bajo presión
• Dinamismo
• Eficiencia</td></tr>
<tr><td>FUNCIONES DEL CARGO</td><td colspan="3">1. Ejecutar el montaje del calzado.
2. Dar pegado al calzado.</td></tr>
<tr><td colspan="2">Aprobado por:</td><td colspan="2">Elaborado por:</td></tr>
</table>

<table>
<tr><td rowspan="4"> </td><td rowspan="4">MANUAL DE FUNCIONES
BÚFFALO INDUSTRIAL</td><td>CÓDIGO: GTH-NC-01</td></tr>
<tr><td>FECHA:25/05/2018</td></tr>
<tr><td>VERSIÓN: 1</td></tr>
<tr><td>PÁGINAS 1 DE 1</td></tr>
<tr><td rowspan="4">IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</td><td>NOMBRE DEL CARGO:</td><td colspan="2">Terminado</td></tr>
<tr><td>JEFE INMEDIATO:</td><td colspan="2">Jefe de producción</td></tr>
<tr><td>NÚMERO DE PERSONAS EN EL CARGO:</td><td colspan="2">N/A</td></tr>
<tr><td>ÁREA DE TRABAJO:</td><td colspan="2">Departamento de Operaciones</td></tr>
<tr><td>OBJETIVO</td><td colspan="3">Terminar el calzado y retocar los detalles que se puedan retocar para que el calzado cumpla con todas las características y normas requeridas.</td></tr>
<tr><td rowspan="4">PERFIL DEL CARGO</td><td>FORMACIÓN ACADÉMICA:</td><td colspan="2">Estudios primarios o bachilleres</td></tr>
<tr><td>EXPERIENCIA:</td><td colspan="2">1 año en zapatería</td></tr>
<tr><td>CONOCIMIENTOS:</td><td colspan="2">• Calidad de materiales
• Agilidad y destreza manual
• Estilos de zapatos</td></tr>
<tr><td>HABILIDADES Y COMPETENCIAS :</td><td colspan="2">• Trabajo bajo presión
• Dinamismo
• Eficiencia
• Observador/a, detallista
• Trabajo en grupo</td></tr>
<tr><td>FUNCIONES DEL CARGO</td><td colspan="3">1. Retocar y cortar los imperfectos del calzado
2. Colocar pasadores.
3. Informar si se presentan anomalías
4. Verificar los colores y detalles del calzado.
5. Verificar que la cantidad de pares coincidan con el registro.
6. Limpiar y quemar hilos.
7. Armar cajas.</td></tr>
<tr><td colspan="2">Aprobado por:</td><td colspan="2">Elaborado por:</td></tr>
</table>

<table>
<tr><td rowspan="4"> </td><td colspan="2" rowspan="4">MANUAL DE FUNCIONES
BÚFFALO INDUSTRIAL</td><td>CÓDIGO: GTH-NC-01</td></tr>
<tr><td>FECHA:25/05/2018</td></tr>
<tr><td>VERSIÓN: 1</td></tr>
<tr><td>PÁGINAS 1 DE 1</td></tr>
<tr><td rowspan="4">IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</td><td>NOMBRE DEL CARGO:</td><td colspan="2">Operador de inyector</td></tr>
<tr><td>JEFE INMEDIATO:</td><td colspan="2">Jefe de producción</td></tr>
<tr><td>NÚMERO DE PERSONAS EN EL CARGO:</td><td colspan="2">N/A</td></tr>
<tr><td>ÁREA DE TRABAJO:</td><td colspan="2">Departamento de Operaciones</td></tr>
<tr><td>OBJETIVO</td><td colspan="3">Ensamblar el calzado con las plantas en la máquina de inyección.</td></tr>
<tr><td rowspan="4">PERFIL DEL CARGO</td><td>FORMACIÓN ACADÉMICA:</td><td colspan="2">Estudios primarios o bachilleres</td></tr>
<tr><td>EXPERIENCIA:</td><td colspan="2">6 meses en cargos similares.</td></tr>
<tr><td>CONOCIMIENTOS:</td><td colspan="2">• Manejo de equipos
• Agilidad y destreza manual</td></tr>
<tr><td>HABILIDADES Y COMPETENCIAS :</td><td colspan="2">• Trabajo bajo presión
• Dinamismo
• Eficiencia
• Trabajo en grupo</td></tr>
<tr><td>FUNCIONES DEL CARGO</td><td colspan="3">1. Preparara el material y el calazo para ensamblar las dos piezas que son colocadas en la máquina de inyección
2. Verificar el tipo de ensamblaje a realizar, de acuerdo a las especificaciones de cada modelo de calzado.
3. Seguir las técnicas establecidas para que el proceso cumpla con los parámetros establecidos.</td></tr>
<tr><td colspan="2">Aprobado por:</td><td colspan="2">Elaborado por:</td></tr>
</table>

<table>
<tr><td rowspan="4"> </td><td colspan="2" rowspan="4">MANUAL DE FUNCIONES
BÚFFALO INDUSTRIAL</td><td>CÓDIGO: GTH-NC-01</td></tr>
<tr><td>FECHA:25/05/2018</td></tr>
<tr><td>VERSIÓN: 1</td></tr>
<tr><td>PÁGINAS 1 DE 1</td></tr>
<tr><td rowspan="4">IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</td><td>NOMBRE DEL CARGO:</td><td colspan="2">Bodeguero materia prima</td></tr>
<tr><td>JEFE INMEDIATO:</td><td colspan="2">Jefe de producción</td></tr>
<tr><td>NÚMERO DE PERSONAS EN EL CARGO:</td><td colspan="2">N/A</td></tr>
<tr><td>ÁREA DE TRABAJO:</td><td colspan="2">Departamento de Operaciones</td></tr>
<tr><td>OBJETIVO</td><td colspan="3">Solicitar a los diferentes proveedores el envió de mercadería requerida por la empresa.</td></tr>
<tr><td rowspan="4">PERFIL DEL CARGO</td><td>FORMACIÓN ACADÉMICA:</td><td colspan="2">• Bachiller</td></tr>
<tr><td>EXPERIENCIA:</td><td colspan="2">1 año en cargos similares</td></tr>
<tr><td>CONOCIMIENTOS:</td><td colspan="2">• Conocimiento y manejo del control de inventario
• Conocimiento del producto</td></tr>
<tr><td>HABILIDADES Y COMPETENCIAS :</td><td colspan="2">• Proactividad
• Responsabilidad
• Organizado /a
• Trabajo en equipo.
• Aprendizaje Continuo
• Dinamismo- Energía</td></tr>
<tr><td>FUNCIONES DEL CARGO</td><td colspan="3">1. Controlar la materia prima que llega a la empresa, verificar que todo esté completo de acuerdo al pedido y que se encuentre en buen estado y almacenar.
2. Recibir las facturas y guías de remisión de la mercadería adquirida de los proveedores.
3. Hacer el inventario de toda la materia prima que ingresa a la empresa
4. Realizar la entrega del material requerido por la área de producción.</td></tr>
<tr><td colspan="2">Aprobado por:</td><td colspan="2">Elaborado por:</td></tr>
</table>

<table>
<tr><td rowspan="4"> </td><td colspan="2" rowspan="4">MANUAL DE FUNCIONES
BÚFFALO INDUSTRIAL</td><td>CÓDIGO: GTH-NC-01</td></tr>
<tr><td>FECHA:25/05/2018</td></tr>
<tr><td>VERSIÓN: 1</td></tr>
<tr><td>PÁGINAS 1 DE 1</td></tr>
<tr><td rowspan="4">IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</td><td>NOMBRE DEL CARGO:</td><td colspan="2">Bodeguero de producto terminado</td></tr>
<tr><td>JEFE INMEDIATO:</td><td colspan="2">Jefe de producción</td></tr>
<tr><td>NÚMERO DE PERSONAS EN EL CARGO:</td><td colspan="2">N/A</td></tr>
<tr><td>ÁREA DE TRABAJO:</td><td colspan="2">Departamento de operaciones</td></tr>
<tr><td>OBJETIVO</td><td colspan="3">Gestionar la mercadería que ingresa a la bodega para su correcta distribución.</td></tr>
<tr><td rowspan="4">PERFIL DEL CARGO</td><td>FORMACIÓN ACADÉMICA:</td><td colspan="2">• Bachiller</td></tr>
<tr><td>EXPERIENCIA:</td><td colspan="2">1 año en cargos similares</td></tr>
<tr><td>CONOCIMIENTOS:</td><td colspan="2">• Conocimiento y manejo del control de inventario
• Conocimiento del producto</td></tr>
<tr><td>HABILIDADES Y COMPETENCIAS :</td><td colspan="2">• Proactividad
• Responsabilidad
• Organizado /a
• Trabajo en equipo.
• Aprendizaje Continuo
• Dinamismo- Energía</td></tr>
<tr><td>FUNCIONES DEL CARGO</td><td colspan="3">1. Recibir la mercadería y verificar las cantidades del producto terminado.
2. Realizar un informe de los productos terminados ingresados a la bodega.
3. Verificar alguna anomalía en los productos recibidos.</td></tr>
<tr><td colspan="2">Aprobado por:</td><td colspan="2">Elaborado por:</td></tr>
</table>

LOGÍSTICA

<table>
<tr><td rowspan="4"> </td><td colspan="2" rowspan="4">MANUAL DE FUNCIONES
BÚFFALO INDUSTRIAL</td><td>CÓDIGO: GTH-NC-01</td></tr>
<tr><td>FECHA:25/05/2018</td></tr>
<tr><td>VERSIÓN: 1</td></tr>
<tr><td>PÁGINAS 1 DE 1</td></tr>
<tr><td rowspan="4">IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</td><td>NOMBRE DEL CARGO:</td><td colspan="2">Chofer</td></tr>
<tr><td>JEFE INMEDIATO:</td><td colspan="2">Gerente general</td></tr>
<tr><td>NÚMERO DE PERSONAS EN EL CARGO:</td><td colspan="2">N/A</td></tr>
<tr><td>ÁREA DE TRABAJO:</td><td colspan="2">Logística</td></tr>
<tr><td>OBJETIVO</td><td colspan="3">Llevar los productos de la empresa a los establecimientos de los diferentes clientes. Conservando la mercadería en buen estado y haciendo las entregas a tiempo.</td></tr>
<tr><td rowspan="4">PERFIL DEL CARGO</td><td>FORMACIÓN ACADÉMICA:</td><td colspan="2">• Bachiller
• Licencia tipo C</td></tr>
<tr><td>EXPERIENCIA:</td><td colspan="2"></td></tr>
<tr><td>CONOCIMIENTOS:</td><td colspan="2">• Mecánica básica
• Normas de transito</td></tr>
<tr><td>HABILIDADES Y COMPETENCIAS :</td><td colspan="2">• Capacidad numérica</td></tr>
<tr><td>FUNCIONES DEL CARGO</td><td colspan="3">1. Transportar la mercadería desde la bodega de la empresa a los lugares solicitados por los clientes.
2. Cumplir oportunamente la programación de la entrega de los pedidos.
3. Cargar y desembarcar la mercadería del camión.
4. Reportar anomalías de los productos durante su transportación
5. Vigilar durante la carga y descarga de la mercadería en la bodega de la empresa como en el lugar de los destinatarios.
6. Revisar contantemente el estado del automotor para evitar daños futuros.
7. Realizar otras funciones relacionadas su cargo cuando sea necesario.</td></tr>
<tr><td colspan="2">Aprobado por:</td><td colspan="2">Elaborado por:</td></tr>
</table>

4.2 Elaboración de las competencias para el perfil de puestos de la empresa Búffalo

Tabla 14. Elaboración de las competencias para el perfil de puestos de la empresa Búffalo.

Cualidad de Cambio	Es la persona capaz de adecuarse a las demandas del medio en que se desenvuelve sin resistencia.	Tiene la capacidad de desaprender para aprender cosas nuevas e innovadoras y poder aplicarlas
		No se encierra en su razón y da apertura a otras opiniones para tomar la mejor decisión
		Adopta fácilmente ideas nuevas y acciones para aplicarlas en su lugar de trabajo
		Suele contrastar por cuenta propia sus actos y los resultados alcanzados y corrige en caso de hallar algo negativo
Trabajo en Equipo	Es el poder de laborar en compañía de sus compañeros en un ambiente favorable para fomentar la producción por medio del intercambio de conocimientos de los participantes y fortalecerlos en el conseguimiento del objetivo planteado.	Comparte los propósitos grupales de trabajo para obtenerlos.
		Trabaja ayudando con sus compañeros sin egoísmos ni celos profesionales.
		Tienen éxito en el alcanzar los propósitos grupales.
		Acepta el aporte de otros sin presentar intransigencia.
Comunicación	Destreza de distribuir las ideas y cualquier tipo de información para poder	Muestra disposición para auscultar a cualquier persona con toda la atención que fuese necesaria.

	realizar efectivamente el trabajo designado y satisfacer inconvenientes que se pudieran suceder.	Comprende los sentimientos y pensamientos del emisor.
		Es una persona que utiliza bien el lenguaje en forma clara y sencilla haciendo que los receptores comprendan el mensaje dado.

Orientación al cliente	Dirige sus fuerzas y energías a satisfacer las demandas del cliente en su totalidad y lo hace de manera exitosa.	Sigue de cerca los requerimientos del cliente hasta brindarle solución
		Investiga los nuevos requerimientos y exigencias del cliente para satisfacerlos.
		Se manifiesta una disponibilidad total para atender al cliente y resuelve sus dificultades.
		Conoce el ejercicio de su trabajo y las necesidades del cliente e indaga otras no expresadas

Liderazgo	Se reconoce cuando la persona es capaz de manejar un determinado grupo de personas. Regenta y orienta a sus compañeros en sus dudas y logra que superen las mismas exitosamente	Frecuentemente guía al grupo, los dirige controlando la situación dándose a notar que es esta persona que lidera.
		Logra que las personas trabajen juntos en grupo previamente asignados de forma eficiente y productiva.
		Es determinante al momento de conseguir las metas propuestas y alcanzar retos y vencer los desafíos.
		Tiene un elevado nivel de madurez que lo demuestra en la altura de sus relaciones con los demás.

Toma de decisiones	Competencia orientada al análisis de un problema en el cual hay que elegir entre varias alternativas para maximizar el valor esperado como resultado de la acción.	Reduce enormemente las tensiones producidas al decidir llevar a cabo un plan de trabajo bien concienzudo.
		Atiende las demandas de otras personas y da opiniones certeras.
		Toma decisiones preocupándose por los demás. Se anticipa al futuro prepara tempranamente sus deberes siendo un referente para sus compañeros.
		Decide justamente en el momento de una dificultad y elije alternativas de resolución a un problema
Pensamiento Creativo	Tiene el poder de crear nuevas estrategias y salidas a los inconvenientes suscitados. Ayuda a resolver todo inconveniente en forma ingeniosa.	Brinda opiniones innovadoras y efectivas
		Realiza cosas de forma original rompiendo esquemas establecidos

Fuente: Empresa Búffalo, Quito, 2018
Elaboración: Karla Pazmiño M.

4.3 Establecimiento de competencias requeridas para el perfil para personal de entidad

1**. Flexibilidad**

Pregunta clave: ¿Puede la persona cambiar su hábito de estudio o dejar una tarea cuando las circunstancias así lo requieren?

2. Autoconfianza

Pregunta clave: ¿Aborda la persona empeños arriesgados?

3. Integridad

Pregunta clave: ¿Actúa la persona según sus creencias y valores aun en situaciones difíciles?

4. Identificación con la organización

Pregunta clave: ¿Actúa la persona de acuerdo con la autoridad, los estándares, las necesidades y los objetivos de la organización?

5. Orientación al logro

Preguntas clave: ¿Actúa la persona para alcanzar o sobrepasar los objetivos? ¿Asume riesgos calculados para obtener un beneficio concreto?

6. Desarrollo de personas

Pregunta clave: ¿Trabaja la persona para desarrollar las características (no solo las habilidades) a largo plazo de los demás?

4.4 Reclutamiento

La notificación de vacantes disponibles se instituirá por varias vías existentes, para este fin se estipulan las competencias deseadas para el diseño del perfil, conjuntamente la descripción de todos los requisitos indispensables como menesteres inexorables para poder postularse dentro del proceso en curso (Censo & D, 2003).

4.5 Selección

Realizado el perfil necesario para el cargo a llenar y las debidas descripciones estipuladas para el mismo, se comienza a efectuar la selección en base a competencias en el cual se realizarán los siguientes movimientos.

Tabla 15. Competencias requeridas para el perfil para personal de entidad

Revisión de Hoja de Vida	**Valoración de las competencias del candidato**	**Calificación de tablas de Resultados y decisiones**
-Certificados laborales -Títulos Académicos -Congresos -Seminarios	-Elaboración de instrumentos de evaluación -Elaboración de indicadores para medición de competencias -Uso de instrumentos de evaluación -Entrevista	-Elaborar documentación con los resultados

Fuente: Empresa Búffalo, Quito, 2018
Elaboración: Karla Pazmiño M.

4.6 Significado de cada una de las competencias expuestas.

- Para la competencia *Flexibilidad* que se entiende como la capacidad que pone en práctica la persona por voluntad propia para ajustarse adecuadamente a las circunstancias variadas que puedan suscitarse, sin encerrarse ni centrarse en los conceptos obtenidos previos a estos acontecimientos, sino que adopta nuevos conceptos y actitudes en la medida que se demande para poder sacar adelante al proyecto que se está ejecutando (Cabrera, 2006).

- Para la competencia *Autoconfianza* se define como la certeza y convicción que tiene el individuo sobre la capacidad en el poder de realizar una actividad, por lo que la persona realiza estas acciones con suma destreza y supera cualquier inconveniente, puede decidir y sugerir soluciones con autoridad y legitimidad.

- Para la competencia *Integridad* se entiende como la capacidad de actuar en consonancia con lo que se dice o se considera Es el tener una ética y moral incuestionables, en situaciones extremas por ende difíciles para la persona, quien debe decidir entre lo que puede hacer en contra parte a lo que debe hacer. Esta competencia es la única que sale a relucir en estas circunstancias tan extremas a diferencia de las demás (Dessler, 2008).

La persona actúa en forma honesta sin realizar engaños, ni cosas inmorales, no se reserva para sí, la información que pueda ser de relevancia para la empresa Búffalo y usarla para beneficio propio. Expresa sus sentimientos y emociones abiertamente a pesar de que le pueda ser más fácil reservárselas. Para la competencia de Identificación

con la Organización la se entiende como que la persona acepta las cualidades de su institución, interpreta y analiza la fuerza de la misma que puede imponerse en otras organizaciones e implica reconocer y respetar a las autoridades que la rigen y cumplir con los objetivos que ellos han decido que se deban cumplir a cabalidad para lograr el éxito deseado**.**

- En la competencia *Orientación* al logro se la define como el interés de esmerarse en la ejecución de un trabajo para cumplir con el deber y también superar las expectativas. Es decir, la persona se impone una meta y esta realiza todo lo que esté al alcance de su mano para cumplir dicha meta. Son personas que siempre desean mejorar y romper retos profesionalmente calculados y que son superados exitosamente. En la competencia Impacto e Influencia se define como el inducir, convencer a los compañeros de trabajo que sumen sus esfuerzos para conquistar los fines organizacionales Es el deseo de tener efecto específico en los demás, entonces trata de persuadir en los demás por medio de palabras certeras y de razonamiento con su interlocutor (Chiavenato, 2013).

- En la competencia *Desarrollo de Interrelaciones*, la persona crea relaciones amistad en forma constante, haciendo agradable el área de trabajo y fuera de le también, por medio de la facilidad de palabra que posea, fortaleciendo los contactos o creando nuevos a partir de estas amistades que servirán a las relaciones comerciales de la empresa Búffalo (Alles, 2006).

- En la competencia *Desarrollo de Personas* es aquella que se entiende como la intensión de enseñar, ilustrar a los compañeros para que puedan solventar las

dudas o falencias que tengan en algún aspecto de su trabajo contribuyendo en su desarrollo en un plano más informal, ofreciendo su ayuda desinteresada cuando los demás la necesiten, estimulándoles a huir adelante y no quedarse con los vacíos que puedan dificultar su trabajo.

A continuación, se describe el Modelo de Selección de Competencias de Personal para empleados de la empresa Búffalo y medición del impacto emocional de la misma en los empleados.

4.7 Modelo de selección de competencias de personal

Competencia: Capacidad de adaptación

Definición: Predisposición y capacidad para soportar los cambios de estructuras, y realizar eficazmente nuevas tareas.

Nombre de la competencia: Capacidad de adaptación	**Frecuencia**			
	Siempre	**Casi siempre**	**Casi nunca**	**Nunca**
Soy capaz de comprender perspectivas diferentes y cambiar conductas, a fin de adaptarme a diversas situaciones en mi puesto de trabajo.				
Soy capaz de comprender perspectivas diferentes, cambiar convicciones y conductas, a fin de adaptarme en forma eficiente a diversas situaciones, contextos, medios y personas.				
Además de lo anterior, soy capaz de hacerlo de forma rápida, incluso en contextos externos a mi organización.				

Soy capaz de revisar críticamente las estrategias de la organización en su conjunto y proponer los cambios pertinentes.				

Competencia: Trabajo en equipo

Definición: Capacidad para trabajar con otros, uniendo esfuerzos en torno a un objetivo común, con valores que fomenten la escucha activa, respetando los puntos de vista de los demás, dando apoyo y reconocimiento a las personas para promover el desarrollo individual y los objetivos de la organización (Alles, 2006).

Nombre de la competencia: Pensamiento creativo	**Frecuencia**			
	Siempre	**Casi siempre**	**Casi nunca**	**Nunca**
Colaboro con las personas de mi área de trabajo para alcanzar los objetivos fijados, poniendo a disposición del equipo mis conocimientos y mis habilidades. Escucho y respeto los puntos de vista de los demás.				
Fomento la colaboración con otras áreas y oriento el trabajo con los colaboradores y soy un ejemplo de cooperación y de mantener un buen clima de trabajo.				
Soy capaz de participar con el equipo, asumiendo responsabilidades y roles que orienten el trabajo de otros en la consecución de la estrategia organizacional.				

Fomento el espíritu de colaboración en toda la organización y expreso satisfacción por los éxitos de los demás, soy referente de trabajo en equipo dentro y fuera de la organización.				

Competencia: Comunicación

Definición: El propósito de la comunicación es lograr una gerencia abierta, basada en la generación de relaciones de confianza, que permita a la organización cumplir con sus objetivos y reforzar el sentido de pertenencia de todos sus integrantes (Alles, 2006).

Nombre de la competencia: Comunicación	**Frecuencia**			
	Siempre	**Casi siempre**	**Casi nunca**	**Nunca**
Escucho y entiendo a mis interlocutores y me comunico claramente en mis actividades laborales.				
Escucho y comprendo lo que expresan. Uso los canales de comunicación existente, formal e informal, a fin de obtener la información que necesito para mis tareas.				
Escucho a los demás y selecciono el método más adecuado para las comunicaciones. Uso los canales de comunicación existentes. Intercambio información.				
Tengo comunicación (ascendente, descendente, horizontal), con la información para conseguir los objetivos organizacionales. Impulso contactos formales e informales para un ámbito positivo de intercomunicación.				

Competencia: Orientación al cliente

Definición: Capacidad de determinar y responder rápida y efectivamente a las necesidades y expectativas de los clientes.

Nombre de la competencia: Orientación al cliente	**Frecuencia**			
	Siempre	**Casi siempre**	**Casi nunca**	**Nunca**
Atiendo amablemente las necesidades del cliente, solucionar sus problemas y atender sus inquietudes en mis posibilidades. En caso necesario, busco ayuda y asesoramiento de las personas pertinentes.				
Soy amable con las necesidades del empleado, brindo una respuesta efectiva a sus problemas en el tiempo y en la forma que ellos esperan.				
Me anticipo a los pedidos de los empleados, detecto sus necesidades, supervisando que los colaboradores obtengan información cualitativa y cuantitativa para incrementar la satisfacción. Tengo relaciones duraderas con los usuarios de confianza.				
Busco permanentemente la forma de resolver sus necesidades. Diseño políticas y procedimientos que brinden soluciones de excelencia para todos los empleados de la organización, y lograr de ese modo reconocimiento en el mercado y la fidelidad del empleado.				

Competencia: Toma de decisiones

Definición: Capacidad para identificar problemas, reconocer información significativa, analizar datos relevantes, diagnosticar posibles causas, aportar soluciones apropiadas y medidas de manera oportuna (Jiménez, 2007).

Nombre de la competencia: Toma de decisiones	Frecuencia			
	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca
Soy capaz de generar más de una opción ante situaciones difíciles.				
Soy capaz de generar opciones múltiples ante situaciones por resolver, críticas o sensibles, en distintas áreas de la organización.				
Soy capaz de tomar decisiones con oportunidad, para obtener resultados en función de los objetivos organizacionales.				
Además de lo anterior, faculto a mis colaboradores para que tomen decisiones y valoren las consecuencias. Supervisa el curso de las decisiones tomadas.				

Competencia: Liderazgo

Definición: Capacidad de asumir el papel de dirigente de un grupo o equipo de trabajo, deseando guiar a los demás (Dessler, 2008).

Nombre de la competencia: Gestión de recursos	Frecuencia			
	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca
Conduzco adecuadamente a personas y desarrollo su talento. Logro el compromiso y respaldo de mis superiores para lograr los objetivos de mi equipo. Contribuyo a un clima organizacional armónico.				

Propicio un clima organizacional armónico y soy un ejemplo en mi entorno próximo por mi liderazgo y capacidad de desarrollar a otros.				
Propongo y diseño procesos y métodos de trabajo. Promuevo y mantengo un clima organizacional armónico. Soy un ejemplo, no sólo en mi entorno próximo, sino en toda la organización.				
Con visión de largo plazo, de diseñar estrategias e involucrar a las distintas áreas de la organización. Logro y mantengo un clima organizacional armónico.				

Competencia: Pensamiento creativo

Definición: Tiene la capacidad no sólo la posibilidad de solucionar un problema ya conocido, sino también de descubrir una oportunidad allí donde sólo se ven dificultades (Censo & D, 2003).

Nombre de la competencia: Pensamiento creativo	**Frecuencia**			
	Siempre	**Casi siempre**	**Casi nunca**	**Nunca**
Soy capaz de dar soluciones innovadoras y creativas en mi área de trabajo.				
Soy capaz de dar soluciones innovadoras y creativas en situaciones diversas, en mi puesto de trabajo o a los empleados internos y externos.				

Además de lo anterior, soy capaz de buscar soluciones creativas e innovadoras, que no se habían aplicado en la organización, con el propósito de agregar valor.				
Soy capaz de dar soluciones que nadie antes había aplicado ni en la organización, ni en la sociedad; y soy un referente en el mercado global.				

Competencia: Flexibilidad

Definición: Capacidad para modificar el comportamiento adoptar un tipo diferente de enfoque sobre ideas o criterios.

Nombre de la competencia: Flexibilidad	**Frecuencia**			
	Siempre	**Casi siempre**	**Casi nunca**	**Nunca**
Reconoce la validez de otros puntos de vista o criterios.				
Orienta su acción y la del grupo a adaptarse rápidamente a los cambios.				
Promueve cambios a procesos, servicios o relaciones de acuerdo con las situaciones planteadas.				
Analiza las situaciones y las características de las personas.				

Competencia: Autoconfianza

Definición: Es el reconocimiento que tiene la persona en sí mismo, sobre la capacidad en la realización de una obligación, sin atemorizarse ante situaciones conflictivas y tener el poder de tomar decisiones asertivas sin ninguna clase de temores, resolviendo conflictos (Alles, 2006).

Nombre de la competencia: Autoconfianza	**Frecuencia**			
	Siempre	**Casi siempre**	**Casi nunca**	**Nunca**
Asume riesgos laborales en forma voluntaria. A pesar de que se es muy peligroso que pudiera tomar dicha misión.				
Consigue proyectos realistas en base a sus propias capacidades en base a su experiencia.				
No necesita de una persona que supervise sus acciones ni el decidir sobre algo.				
No se conforma con trabajos sin riesgos laborales, los busca porque se siente capaz de vencerlos.				

Competencia: Integridad

Definición: Es seguir un comportamiento que acata las normas éticas y sociales en el trabajo. Comunicando las ideas los pensamientos y sentimientos con sinceridad sin ocultarlos ni modificarlos, y el ser incorruptible en cualquier situación por adversa que sea (Alles, 2006).

Nombre de la competencia: Integridad	Frecuencia			
	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca
Tener la honestidad para admitir fallas en la ejecución de una actividad y poder reconocerla.				
No admite hacer actos de corrupción en su trabajo.				
Procede según sus valores a pesar de que las situaciones le insistan a que no actúe de esa manera.				
Le avergüenza proceder de manera poco ética y por lo tanto se esmera en un nítido proceder.				

Competencia: Identificación con la empresa Búffalo

Definición: Capacidad de entender los ámbitos de poder que posee la institución sobre otras, además de anteponer intereses propios por los que sean de conveniencia para la institución tener conciencia de los empleados, uso de la cadena de mando.

Nombre de la competencia: Identificación con la Empresa Búffalo	Frecuencia			
	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca
Antepone los intereses profesionales por sobre los de índole personal. Incluso apoya a las decisiones que beneficien a la empresa Búffalo.				

Es honesto con la Empresa Búffalo colabora en todo lo requerido y acata disposiciones de buen modo.				
Colabora con la Empresa Búffalo en el cumplimiento de su visión y misión establecidas con decisiones requeridas.				
Acepta las reglas y normas de la institución para encajar correctamente dentro de ella.				

Competencia: Impacto e Influencia

Definición: Capacidad de convencer a los demás con argumentos válidos y lógicos para conseguir su anexión para conseguir los intereses deseados y lograr un impacto e imagen ante los demás (Chiavenato, 2007).

Nombre de la competencia: Impacto e Influencia	**Frecuencia**			
	Siempre	**Casi siempre**	**Casi nunca**	**Nunca**
Tiene relaciones empáticas brindando una imagen de la empresa Búffalo.				
Explica argumentos lógicos, cuidando todos los detalles para dar una conversación productiva de altos resultados.				
Fomenta coaliciones externas a través de información bien canalizada conduciendo un conglomerado.				
Se comunica fácilmente y claramente explicando sus propósitos para ser realizados logrando la aprobación de su interlocutor.				

Competencia: Desarrollo de Interrelaciones

Definición: Mantiene nexos amistosos con varias personas y esta situación le permite tener contactos de gran utilidad para las metas laborales de la empresa Búffalo (Bermeo, 2010).

Nombre de la competencia: Desarrollo de Interrelaciones	Frecuencia			
	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca
Hace nexos amistosos a partir de hechos personales para fomentar la comprensión y la cercanía con las personas con personas que son y no son de su trabajo.				
Sus círculos de amistad abarcan campos amplios en todo ámbito y lugar en que este la persona.				
Es amigo de varias personas lo que le permite enlazar contactos útiles para el trabajo cuando sea menester.				
Su amistades son fuertes que logra el apoyo y la confianza incondicional de quienes lo conocen.				

Competencia: Desarrollo de Personas

Definición: Es la tenacidad para desarrollar la formación y el progreso de varias personas según las necesidades de la empresa Búffalo. Por medio de explicaciones breves, motivaciones que ayuden a desarrollar al colaborador (Cabrera, 2006).

Nombre de la competencia: Desarrollo de personas	**Frecuencia**			
	Siempre	**Casi siempre**	**Casi nunca**	**Nunca**
Convoca a sus compañeros a reuniones de trabajo				
Capacita por medio de explicaciones cuando existen dudas sobre un tema en general solventando dudas.				
Felicita a las demás por los logros alcanzados y los motiva para que continúen trabajando de igual manera.				
Incentiva el aprendizaje a largo plazo por medio de experiencias vividas que pueden ser referentes a los demás y consiguiendo que ahora ellos consigan sus soluciones.				

Luego, el reclutamiento tradicional no garantiza un excelente desempeño laboral porque se rige en aspectos únicamente cognitivos e intelectuales, siendo la carta de presentación de este sistema y del candidato, considerando una subasta de conocimientos el que más títulos tenga, más posibilidades tiene de triunfar.

Además, se debe seleccionar por competencias predice con mayor exactitud el futuro comportamiento del aspirante en caso de ser contratado porque en la entrevista se le harán preguntas basadas en sus conductas pasadas, y los resultados que contrajeron dichas acciones, no se le preguntarán aspectos de su vida académica.

Este sistema permite incrementar enormemente la validez de métodos internos de promoción de personal dentro de cada empresa porque permite detectar aquellas

acciones acertadas que se reflejan en actos del día a día y tomar decisiones correctas y atinadas sobre dicho trabajador.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

- La empresa Búffalo se encuentra dentro del segmento PRODUCTO PYMES.

- El factor ambiental es un punto clave al momento de hablar de competitividad empresarial, en el mundo que hoy se desenvuelven las compañías se debe actuar bajo planes de contingencia para el cuidado del medio ambiente, además enfocarse en los recursos que no son renovables y preservarlos.

- El mercado objetivo al cual está compuesto por empresas público o privadas que necesitan calzado de seguridad industrial. Al iniciar los años de producción en la empresa de calzado Búffalo, los principales clientes fueron; Acerías del Ecuador, Pequeños distribuidores y Ferreterías.

- En este caso la puntuación asciende de la matriz EFE es 2,5 lo que significa que las estrategias son medianamente efectivas.

- La matriz EFI detalla que las fortalezas son mayores a las debilidades. La calificación de 2.5 significa que la empresa Búffalo no está aprovechando debidamente los recursos internos de la misma.

- Una correcta planeación de personal determinará la fuerza de trabajo requerida para que una empresa determinada obtenga los objetivos planteados previamente

establecidos. Esta planeación determina los puestos a desempeñar en las que pueden generarse vacantes.

- El objetivo fundamental es elaborar un modelo de competencias tanto para el reclutamiento y selección de personal para la empresa Búffalo, muestra a manera de innovación al sistema actual utilizado en la institución esperando mejorar los resultados en todos los aspectos concernientes a la empresa.

5.2 Recomendaciones

- Es importante conseguir una técnica importante de reclutamiento que funcione de manera óptima y que llame la atención de varias personas, ya que este proceso sería poco efectivo si tan solo atrae unos pocos candidatos y que, ante esta situación de baja convocatoria, sería penoso y de alto riesgo tener que contratarlos ante la necesidad imperiosa de llenar los puestos de trabajo y que esta carencia produzca bajas en la producción.

- El personal a contratar no debe ser reclutado ni seleccionado solamente por sus aspectos cognitivos e intelectuales. Lo más relevante es su aspecto conductual lo cual es más difícil de cambiar y de detectar, por lo que debe realizarse con mucha cautela y profesionalismo.

- La selección de personal debe ser admitida bajo la validez de las pruebas aplicadas que deben reflejar la relación entre el resultado positivo en la prueba.

- De un trabajador se espera que pueda reunir los requisitos académicos requeridos para poder ejercer, pero que también tenga competencias que son características psicológicas que enaltecerán su labor diaria y lograrán que destaque entre los demás.

- La selección por competencias es un método que antes que cantidad de personas reclutadas y seleccionadas, pide calidad de personas seleccionadas lo que marca la diferencia enormemente. De poco o nada sirve un gran número de candidatos si no son seleccionados bajo el sistema de competencias que se refleja en actos de estas personas que están direccionados a la mayor productividad y rentabilidad.

Bibliografía

- Alles. (2006). Selección por Competencias. Buenos Aires,: Ediciones: Granica ,C.A,.
- Banco Central del Ecuador. (2016). Obtenido de https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/909-la-econom%C3%ADa-ecuatoriana-creci%C3%B3-en-02-en-el-2015
- BCE. (2017). Informe del Banco Central . Obtenido de https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/776
- Bermeo, O. (2010). Manual Básico de los Derechos Humanos. Quito.
- Bernal García, B. (2009). Negocio o Franquicia: El camino para ser independiente. México: Paradigma Pro Business-Invirtiendo tus ideas.
- Cabrera, V. (2006). Gestion Estratégica de los Recursos Humanos . México: Ed. Prentice, Hall.
- Cámara de la Cadena Productiva y Afines de Pichincha CAMCAL. (2017). Quito: Informes de Gestión.
- Cámara de la Cadena Productiva y Afines de Pichincha CAMCAL. (2017). Quito: Informes de Gestión.
- CAMARA DEL CALZADO . (2016). Obtenido de http://www.caltuecuador.com/
- Carvajal, L. (2013). "Metodología de la Investigación. Curso General y Aplicado", (17ª edición). ., Pág. 35. Cali – Colombia: Editorial Fald.
- Censo, D., & D, R. S. (2003). Administración de Recursos Humanos. México: Ed. LIMUSA.
- Chiavenato. (2013). Gerencia de Recursos Humanos. Bogotá: Mc Graw Hill.
- Dessler, G. (2008). Administración de Recursos Humanos. México: Ed. Prentice Hall.
- Dirube, J. L. (2004). Un Modelo de Gestion por Competencias. Barcelona: Ed, EPISE.
- Durkheim, E. (1978). La Division del Trabajo Social. Buenos Aires: Shapire.
- Empresa de Calzado Búffalo. (2017). Informes de Gestiòn. Ambato.

- Fortea, M. A. (2017). Metodologás Didácticas. Obtenido de file:///C:/Users/HP/Downloads/Metodologias_didacticas_E-A_competencias_FORTEA_.pdf
- Hernández, Fernández y Baptista. (2004). Metodología de la investigación. México: McGraw Hill.
- Holtz, S. (2012.). Formulación de una estrategia de presencia de los recursos humanos en el Intranet. Compensación y Beneficios de Gestión ,.
- INEC. (Marzo de 2012). Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. Obtenido de http://www.ecuadorencifras.gob.ec//documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/Encuesta_Nac_Ingresos_Gastos_Hogares_Urb_Rur_ENIGHU/ENIGHU-2011-2012/Metologia_ENIGHUR_2011-2012_rev.pdf
- Jiménez, D. P. (2007). Manual de Recursos Humanos. Madrid: Editorial ESIC .
- Junco, G. d. (20003). Habilidades Directivas. México: Ed. PIRÁMIDE.
- Louart, P. (2004). Gestión de los recursos humanos. Barcelona: Gestión 2000.
- McClellan, D. (2015). Recursso Humanos en la organización. Bogotá: Norma.
- Mushinky, P. (2007). Psicología Aplicada al Trabajo. México: Ed. Progreso Naranjo.
- Naiara, N. (2012). Análisis y propuesta de mejora de un Restaurante en las Arenas de Valencia. Tesis de Pregrado, Universitat Politecnica de Valencia.
- Rodriguez, V. H. (2011). "Metodología de la Investigación", Pág. 145,. Quito: Ed. Ed. SERTEMAV.
- Ron, F. (2012). "Metodología de la Investigación",. Quito: Ed. EPN.
- Samplieri, H. (2010). Metodologia de la Investigacion,. Lima: Mc Graw HIll, 5ta Edicion.
- Spiegel, S. (2007). Politicas Macroeconómicas y de crecimiento. Obtenido de https://esa.un.org/techcoop/documents/macro_spanish.pdf
- SRI. (5 de Agosto de 2017). Servicio de Rentas Internas del Ecuador. Obtenido de http://www.sri.gob.ec/de/web/guest/home
- William B. Werther, J. H. (2009, Pag. 9). Administración de Personal y Recursos Humanos. Bogotá: Norma.
- WORLD BANK . (4 de Julio de 2017). TRADING ECONOMICS. Obtenido de https://tradingeconomics.com/ecuador/gdp-per-capita

- World Bank. (20 de Mayo de 2017). El Telégrafo. Obtenido de http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/8/las-estimaciones-de-la-cepal-frente-al-pib-ecuatoriano-son-las-mas-acertadas

Anexo A. Entrevista de talento humano

PONTIFICA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

ENTREVISTA AL REPRESENTANTE DE TALENTO HUMANO, EMPRESA BÚFFALO.

POLÍTICAS DE TALENTO HUMANO

Investigación del Mercado de T. H.

¿Por qué medio realiza el proceso de reclutamiento del personal operativo, administrativo o subcontratación?

¿Utiliza usted otras empresas de contratación de personal de T. H. de acuerdo al área requerida?

Reclutamiento

¿Qué medios de reclutamiento se usa normalmente?

- Por ascenso
- Transferencias
- Capacitación
- Desarrollo planes de carrera
- Archivo de candidatos
- Recomendación
- Carteles
- Anuncios
- Por medio de Sindicatos
- Por medio de universidades
- Por Internet

¿Existe prioridad de algún tipo de reclutamiento antes mencionado?

Selección

¿En que se basa para obtener información en el inicio del proceso de selección?
(Información del puesto)

¿Cuál de las técnicas de selección usa con mayor frecuencia?

- Entrevistas de selección
- Pruebas de conocimiento o habilidad
- Exámenes de aptitudes
- Exámenes de personalidad

Inducción	¿Cuándo ingresa una persona a la empresa, qué procedimientos se realiza para integrarla? ¿La empresa cuenta con un manual de procedimiento para integración del personal nuevo?
Diseño y Análisis Del Puesto de Trabajo.	¿Cómo diseña o elabora un puesto de trabajo? ¿Cómo determina la cantidad necesaria de Talento Humano para un puesto de trabajo? ¿Qué puestos de trabajo son idóneos para tener una oportunidad de carrera? ¿Cuáles son los requisitos necesarios para diseñar los distintos puestos de trabajo?
Evaluación de Desempeño y Remuneración	¿Cómo determina la equidad salarial entre los obreros? ¿En qué se basan las prestaciones y beneficios para el empleado? ¿Qué criterios de seguridad industrial cumple la empresa? ¿Qué normas y leyes rige la empresa?
Capacitación, Desarrollo Organizacional	¿Qué programas de capacitación tiene la empresa? ¿Cómo procede o elige al personal necesario para la capacitación? ¿Qué planes tiene la empresa para su personal?
Desvinculación	¿Cómo indica al personal que culminó su periodo de trabajo? En caso de que un obrero recién capacitado renuncia, ¿Qué procedimiento se realiza? ¿Cuál ha sido la rotación de personal en el último año?