

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN Y DE GESTIÓN EMPRESARIAL
PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERÍA
COMERCIAL**

**“PROPUESTA DE PERFILES DE COMPETENCIAS PARA “RADIO
COCOA”, RADIO ONLINE DEL COLEGIO DE COMUNICACIÓN Y
ARTES CONTEMPORÁNEAS DE LA UNIVERSIDAD SAN
FRANCISCO DE QUITO (USFQ).”**

RAFAEL ESTEBAN NORONA NAVARRETE

DIRECTOR: FELICITA MALDONADO

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: PROCESO DE SELECCIÓN DE
PERSONAL. PROPONER PERFILES DE COMPETENCIAS.**

QUITO, DICIEMBRE DEL 2016

RESUMEN

El talento humano es la razón social física de la empresa, convirtiéndose en el recurso de mayor importancia. Es por esta razón que para llegar a cumplir la visión, misión y estrategias corporativas es fundamental seleccionar, capacitar y alinear nuestro equipo de trabajo con los intereses de la organización. He aquí la importancia de tener un proceso de selección de personal funcional en base a la dinámica y necesidad de la organización.

Crear perfiles de puestos enfocados en competencias no solo ayuda a seleccionar la gente correcta para cada unidad de trabajo, sino también agrega valor a la organización en crear una cultura organizacional, mantenerla, difundirla y diferenciarse al resto.

La necesidad de formalizar procesos para plasmar la idea de lo que Radio Cocoa quiere ser en el tiempo con sus futuros aspirantes ha sido un objetivo que los cargos actuales se han planteado con la finalidad de trascender en la escena artística local independiente. Por esta razón se realiza la propuesta de institucionalizar el proceso de selección creando perfiles de puestos basados en competencias con características relacionadas al modus operandi de la organización.

El trabajo se complementa con la institucionalización de los valores organizacionales mediante una Administración por Valores (APV). La razón por la que se decidió aplicar este modelo fue para que a partir de los valores se puedan encontrar competencias acordes a los valores seleccionados.

ÍNDICE DE CONTENIDO

RESUMEN	i
ÍNDICE DE CONTENIDO	ii
CAPÍTULO I	1
1. TEORÍA DE PERFILES DE PUESTOS BASADOS EN COMPETENCIAS.....	1
<u>1.1.</u> Aproximaciones conceptuales sobre el correcto manejo del Talento Humano.	1
1.2 Diseño de Puestos	10
1.2.1 Concepto de puesto y Diseño de puesto.....	10
1.2.2 Modelos de diseño de puesto.	14
1.2.3 Métodos para la descripción y el análisis de puestos	21
1.3 Competencias en Los Recursos Humanos	26
1.3.1 ¿Para qué implementar un modelo de Gestión por competencias?.....	26
1.3.2 Concepto.....	26
1.3.3. Clasificación.....	27
1.3.4 Tipos de competencias	32
1.3.5 Una competencia y su apertura en grados.....	35
CAPÍTULO II.....	37
2. RADIO COCOA.....	37
2.1 Antecedes de Radio COCOA.....	37
2.1.1 Año 2010	37
2.1.2 Año 2011	39
2.1.3 Año 2012	40
2.1.4 Año 2013	41
2.1.5 Año 2014	41
2.1.6 Año 2015	42
2.2 Misión, Visión y valores de Radio COCOA.....	43
2.3 Objetivos a corto, mediano y largo plazo	43
2.4 Estructura y organización actual.....	44
2.4.1 Organigrama de Radio COCOA	46
2.4.2 Dirección de Radio COCOA.....	47

2.4.3 Dirección Audiovisual.....	48
2.4.4 Dirección Editorial	49
2.4.5 Dirección Radial.....	50
2.5 Proceso de Selección de Personal	51
2.6 Características generales actuales para la evaluación de aspirantes	53
2.7 Problema después del proceso de contratación.....	54
2.8 Material para la recopilación de datos	56
2.8.1 Encuesta de Valores	57
2.8.2 Encuesta de Competencias para Radio COCOA.....	58
2.8.2 Encuesta de Competencias para Radio COCOA.....	59
CAPÍTULO III	61
3. PROPUESTA DE PERFILES DE PUESTOS BASADOS EN COMPETENCIAS PARA RADIO COCOA.....	61
3.1 Administración por valores.....	61
3.1.1 Definición.....	61
3.1.2 Proceso para aplicar Administración por valores.....	62
3.1.3 Metodología utilizada para la obtención de información.....	64
3.1.4 Tabulación y Resultados	68
3.2 Perfil de Puestos basados en Competencias.....	75
3.2.1 Modelo de perfil de puesto vacío	75
3.2.2 Tabulación de resultados generales.....	83
3.2.3 Perfil de puesto Dirección General	87
3.2.4 Perfil de puesto Dirección Audiovisual	93
3.2.5 Perfil de puesto Realizador	99
3.2.6 Perfil de puesto Asistente Audiovisual	105
3.2.7 Perfil de puesto Dirección Editorial	111
3.2.8 Perfil de puesto Redactores	117
3.2.9 Perfil de puesto Dirección Radial.....	123
CAPÍTULO IV	129
4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	129
Bibliografía.....	133

CAPÍTULO I

1. TEORÍA DE PERFILES DE PUESTOS BASADOS EN COMPETENCIAS

1.1. APROXIMACIONES CONCEPTUALES SOBRE EL CORRECTO MANEJO DEL TALENTO HUMANO.

El reflejo más importante que una empresa da hacia sus clientes externos e internos, es el Talento Humano con el que se trabaja y su cultura como organización. El personal es el medio por el cual una entidad alcanza todas sus metas y su correcta administración será la que determinara que tan eficiente y eficaz son como un grupo de trabajo.

Para alcanzar al éxito organizacional es indispensable saber qué es lo que la compañía necesita y en qué circunstancias es oportuno aplicarlo para su correcto funcionamiento. Es aquí donde la responsabilidad recae en el área de Talento Humano, ya que ellos van a ser los encargados de realizar todo el proceso de reclutamiento de personal, selección y en futuras instancias capacitaciones para el bien individual y colectivo.

Precisamente, este trabajo de titulación se enfoca en cómo desarrollar una propuesta de perfiles de puestos oportunos que permitan a Radio COCOA seleccionar la mejor alternativa para cada vacante.

Entrando en temas conceptuales y teóricos de una administración oportuna del Talento Humano nos damos cuenta que todas las organizaciones poseen un elemento común al momento de constituir las; están integradas por personas con distintos intereses y formas de actuar en relación a los estímulos que reciben dentro de la organización.

La administración del Talento Humano se basa en planificar, organizar, desarrollar, coordinar y controlar todas las técnicas que permita a una empresa el promover un desempeño eficiente del personal y que la organización, a su vez, sea el medio para que el personal alcance sus objetivos individuales sin importar que estos estén relacionados directamente o no con el trabajo. (Chiavenato, 2007)

Esta planificación, organización, desarrollo, coordinación y control será el lineamiento a seguir por cada gerencia para administrar eficientemente un Talento Humano. Por tal razón, entender las complejidades de una organización será la clave para poder dirigir a las personas. Se desarrollará a continuación una breve explicación de la temática.

Para crear una organización funcional es importante comprender que las personas deben interactuar entre sí. Inclusive, por limitaciones individuales, los seres humanos se ven obligados a convivir con los demás. La cooperación entre colaboradores permite formar grupos de trabajos únicos y exitosos. Lo difícil es descubrir cómo realizarlo.

Las empresas solo existirán cuando las personas sean capaces de comunicarse, dispuestas a aportar su conocimiento en actividades encomendadas en conjunto para poder alcanzar un objetivo común.

El estar de acuerdo a contribuir con una determinada organización significa, dejar a un lado el control sobre nuestra conducta en beneficio de la coordinación. Esta capacidad a participar y aportar es diferente en cada individuo de la organización, aun en una misma persona con el pasar del tiempo. Por tal motivo, el sistema de contribución total es inestable debido a que la contribución de cada integrante hacia la organización cambia drásticamente en función no sólo de las diferencias individuales entre quienes constituyen la empresa, sino también del sistema de recompensas con que la organización incrementa las contribuciones. (Chiavenato, 2011)

Tanto las empresas como las personas reciben influencias mutuas y esto será lo que primero debemos entender para desarrollar y aprovechar las competencias de cada individuo. Temas como la forma de vivir, comprar, vestir, sistema de valores, su forma de pensar, forma de sentir y maneras de reaccionar son factores que merecen ser analizados, ya que su manejo influenciará enormemente en el ambiente de trabajo que se busca obtener.

Otro aspecto de gran relevancia en el desempeño de los trabajadores junto con la alta gerencia, es entender los objetivos individuales de cada persona sin dejar a lado los organizacionales y viceversa. Pueden existir grandes brechas en este tema y por consiguiente vamos a tener problemas con el avance individual y colectivo dentro de la organización.

En adición a la temática, Chiavenato manifiesta que: “En la medida en que las organizaciones rinden frutos tienden a crecer, mediante el aumento del número de individuos y recursos. Para administrar ese volumen de personas se produce, a su vez, un aumento de niveles jerárquicos. A medida que dichos niveles aumentan, las personas (con sus objetivos personales) y la alta dirección de la organización (con sus objetivos organizacionales) se alejan poco a poco. Este distanciamiento casi siempre provoca un conflicto entre los objetivos individuales de los trabajadores y los objetivos organizacionales de la alta dirección”. (Chiavenato, 2011, p. 6)

Todo esto se deberá adaptar en las organizaciones dependiendo de su razón social y de su visión hacia un futuro. La teoría siempre se enfocará en aspectos generales de una administración eficiente de Recursos Humanos y hay que saber sintetizar la información para el beneficio de la organización.

Recordemos que cada empresa se diferencia del resto, nunca van a existir dos iguales en su totalidad porque cada una se va a manejar con distintas personas y valores. Lo que si debemos hacer es comprender que es lo que necesitamos para aprovechar las capacidades y competencias de quienes conforman la entidad.

Entrando en temas más de la persona y la naturaleza de esta dentro de la organización, nos damos cuenta fácilmente que cada vez se aceptan más las diferencias individuales y como resultado podemos tener complementos para la realización de las actividades encomendadas.

Chiavenato aporta con una nota interesante y dice que:

Antes el área de RH se caracterizaba por definir políticas en las que las personas recibían un trato genérico y estandarizado. Las técnicas de RH consideraban homogéneas a todas las personas. Hoy en día, cada vez se toman más en cuenta las particularidades: la administración de Recursos Humanos hace hincapié en las diferencias individuales y en la diversidad en las organizaciones. La razón es sencilla: cuanto mayor es la diferencia entre las personas, tanto mayor su potencial de creatividad e innovación. (Chiavenato, 2007, p. 39)

Claramente podemos darnos cuenta que mientras mayor diversidad cultural, mejor va a ser el rendimiento del grupo. Los aportes van a desarrollarse con mayor perspectiva y su alcance por ende abarcara más. Varias empresas dejan esta temática a un lado sabiendo que se puede conseguir mucho combinando cultura y conocimientos.

La diversidad cultural y racial dentro de las organizaciones ha permitido generar negocios, ya no solo con visiones nacionales, sino también internacionales adaptándose a lo que el mercado global necesita.

La conducta de las personas se verá afectada positiva o negativamente según el entorno en el que se desarrolle el trabajo y con quienes se lo realice. Para desarrollar el talento humano, debemos entender que factores externos e internos podemos manipular para generar un equilibrio armonioso y efectivo de trabajo.

Chiavenato nos explica la complejidad de la conducta y los factores importantes de analizar para administrar el personal de la mejor manera posible. Lo menciona de la siguiente manera:

La conducta de las personas dentro de la organización es compleja y depende de factores internos (que resultan de sus propias características de personalidad, capacidad de aprendizaje, motivación, percepción del ambiente interno y externo, actitudes, emociones, valores, etc.) y externos (que resultan del ambiente, de las características organizacionales, como el sistema de recompensas y sanciones, factores sociales y políticos, cohesión grupal existente, etc.). (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2011, p. 41)

Factores internos y externos mencionados anteriormente serán la clave para poder desarrollar una cultura empresarial balanceada y deseada. El factor interno que influye en la conducta humana sin duda alguna es la motivación.

Las personas siempre se preguntan a sí mismas, ¿Qué beneficios voy a obtener cuando empiece a trabajar con esta empresa?, ¿Qué tiene esta institución para hacerme sentir mejor, que no tenga mi actual puesto de trabajo?, ¿Por qué debo quedarme en mi posición actual y no buscar algo mejor?, entre otras preguntas. Es aquí donde la motivación aparece y su manejo debe ser oportuno y claro para con el personal administrado.

Es complicado entender el comportamiento de las personas sin saber comprender que es lo que realmente les motiva. Definir exactamente el concepto de motivación no es fácil dado a que su aplicación se la ha realizado de distintas maneras y en diferentes ámbitos. De forma general decimos que motivo es todo lo que impulsa a un individuo a actuar de determinada manera o que da origen, por lo menos, a una tendencia específica, a un comportamiento concreto. (Rosenzweig, 1970)

En el ámbito empresarial, encontrar esta motivación si va a ser un objetivo perpetuo y complicado. Si realmente queremos tener personas con un grado de estimulación laboral alto, tenemos que enfocar tiempo continuamente a sus necesidades y sus deseos como individuos. La motivación no se va a generar incrementando sueldos porque seguramente

durara menos de 24 horas dicha estimulación. La verdadera motivación se da cuando se forma continuamente a la persona, haciéndola sentir bien en su lugar de trabajo.

Entre las personas existen distintas motivaciones. Las necesidades van a ser diferentes de un individuo a otro, lo cual presta distintos patrones de conducta. Los valores sociales y las capacidades que se posee para alcanzar determinado objetivo son por igual diferentes. Para hacer esto más difícil aún, en una misma persona se cambiarán las necesidades, valores sociales y capacidades con el pasar del tiempo. A pesar de todas estas diferencias mencionadas anteriormente, el proceso que estimula la conducta es parcialmente semejante en todos los individuos. En otras palabras, aunque el comportamiento sea distinto en cada persona, el proceso que generador en esencia el mismo en todas las personas.(Chiavenato, 2011)

Como se evidencia, la motivación puede venir de forma intrínseca y extrínseca del individuo. Lo que puede ser significativo realizar o poseer para un individuo en un determinado tiempo, puede perder su valor e importancia cuando se generen nuevas necesidades e intereses. Esto sucede generalmente en todas las personas y comprender estos comportamientos como organización es esencial para poder general vínculos fuertes con los colaboradores.

En una empresa es fundamental el factor motivación, ya que nos permite sacar adelante a la organización y a los miembros de la misma. El reconocimiento por parte de los niveles jerárquicos altos a los intermedios y bajos influye en las organizaciones y principalmente en el desarrollo de fortalezas de nuestros colaboradores. Saber ser reconocido en la institución a la que perteneces genera motivación inmediata y más si el reconocimiento acarrea otro tipo de beneficios.

Sin duda alguna, la motivación implica beneficios mutuos tanto para la empresa, como para quienes se ven reconocidos por su esfuerzo. Dentro de los parámetros de la correcta administración del Talento Humano, la motivación trasciende en la entidad. Si tenemos gente entusiasmada, dispuesta a participar y decisión a asumir riesgos, los logros van a ser cada vez mayores. De esta manera, tanto la empresa como los colaboradores de la misma saldrán beneficiados.

1.2 DISEÑO DE PUESTOS

1.2.1 Concepto de puesto y Diseño de puesto.

Según Gómez, Balkin, Cardy (2008, p. 74):

Todas las teorías de la motivación de los empleados sugieren que los trabajos pueden diseñarse de tal manera que aumenten los rendimientos y la motivación. El diseño del trabajo es el proceso mediante el cual se organiza el trabajo en las tareas necesarias para realizarlo.

Para que el personal pueda realizar su trabajo aportando valor a la organización, debemos percibir qué es lo que se desarrolla en cada puesto de nuestra empresa. Es responsabilidad del área de Talento Humano brindar esta información a los colaboradores y primordialmente debe ser fácil de entender.

El problema en este tópico radica en que no siempre se tienen diseñados puestos claros en cuanto a deberes y tareas a realizar. Un día puedes ser partícipe de una actividad que no genera valor a tus obligaciones y al siguiente día esto puede ser cambiado por alguien más que se encuentra en la misma situación tuya. En otras palabras, estamos hablando de organizaciones que no agregan valor al producto final, ya sea este una tarea u obligación.

Por consiguiente, para que una organización sea considerada productiva desde un principio, se necesita generar diseños de puestos claros en cuanto a responsabilidades encomendadas porque estos serán el lineamiento esencial para poder alcanzar objetivos propuestos en el tiempo.

Realizando un análisis más detallado de la importancia del diseño de puestos en la organización, debemos entender que es un puesto y como en que se basa un puesto para identificarlo como tal.

El concepto de puesto lo realiza de cuatro formas. Su manifestación lo hace de la siguiente manera:

El concepto de puesto se basa en las nociones de la tarea, obligación y función:

Tarea: es toda actividad individualizada y realizada por el ocupante del puesto. Por lo general es la labor que se atribuye a los puestos simples y repetitivos (por hora o de empleados), como montar una pieza, hacer la rosca de un tornillo, tallar un componente, inyectar una pieza, etcétera.

Obligación: es toda actividad individualizada y realizada por el ocupante del puesto. Suele ser la actividad atribuida a puestos más diferenciados (asalariados o empleados), como llenar un cheque, emitir una requisición de material, elaborar una orden de servicio, etcétera. Una obligación es una tarea poco más compleja, más mental y menos física.

Función: es un conjunto de tareas (puesto por hora) o de obligaciones (puestos asalariados) ejercidas de manera sistemática o reiterada por el ocupante de un puesto. Pueden realizarse por una persona que, sin ocupar el puesto, desempeña provisional o definitivamente una función. Para que un conjunto de obligaciones constituya una función es necesario que haya reiteración en su desempeño.

Puesto: es un conjunto de funciones (tareas u obligaciones) con una posición definida en la estructura organizacional, es decir, en el organigrama. La posición define las relaciones entre un puesto y los demás. En el fondo son relaciones entre dos o más personas. (Chiavenato, 2011, p. 172)

Estas cuatro vinculaciones mencionadas anteriormente serán la guía que nos permitirá entender, realizar y modificar en caso de que sea necesario el diseño de puestos que nosotros queremos en cada área de la organización.

Debemos tomar en cuenta que el diseño del puesto se lo realiza con la finalidad de tener actividades encomendadas equilibradas y claras. De nada nos sirve trabajar de forma empírica sabiendo que cada vez que se realiza algo se ejecutara de distintas maneras y sin seguir una guía pre establecida. Estos detalles son los que permitirán que nuestra empresa se distinga de las otras he inclusive el personal participativo se sentirá más cómodo teniendo las ideas claras de cada posición.

Chiavenato adiciona sobre el concepto de puesto y manifiesta que:

El puesto se integra por todas las actividades que desempeña una persona, que pueden agruparse en un todo unificado y que ocupa una posición formal en el organigrama de la empresa. Para desempeñar sus actividades, la persona que ocupa un puesto debe tener una posición definida en el organigrama. En esta concepción, un puesto constituye una unidad de la organización, y consiste en un conjunto de obligaciones y responsabilidades que lo distinguen de los demás puestos. La posición del puesto en el organigrama define su nivel jerárquico, su subordinación, sus subordinados y el departamento o división al que pertenece. (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2011, p. 172)

En lo posible cada vez que se realiza los diseños de puesto de trabajo debemos eliminar dichas tareas o actividades que no representan beneficio para la empresa.

Lo esperado seria tener tareas que únicamente agreguen valor a ese trabajo y

aunque esto suena muy utópico, si se le da la importancia debida se puede llegar a eliminar o mejorar actividades que generan mucho tiempo muerto.

Idalberto Chiavenato conceptualiza el diseño de puestos de trabajo con cuatro condiciones fundamentales y lo menciona de la siguiente manera:

Diseñar un puesto significa establecer cuatro condiciones fundamentales:

- 1) El conjunto de tareas u obligaciones que desempeña el ocupante (contenido del puesto).
- 2) Cómo efectuar ese conjunto de tareas u obligaciones (métodos y procedimientos de trabajo).
- 3) A quién reporta el ocupante del puesto (responsabilidad), es decir, relación con su jefatura.
- 4) A quién supervisa o dirige el ocupante del puesto (autoridad), es decir, relación con sus subordinados.

El diseño del puesto es la especificación del contenido del puesto, de los métodos de trabajo y de las relaciones con los demás puestos, con objeto de satisfacer, los requisitos tecnológicos, organizacionales, sociales y personales de su ocupante. En el fondo, el diseño de puestos es la forma como los administradores protegen los puestos individuales y los combinan para formar unidades, departamentos y organizaciones. (Chiavenato, 2011, p. 172)

En adición, la descripción de puestos es un detalle de todas las obligaciones que un puesto requiere para su correcto funcionamiento. En este diseño se estipularan las responsabilidades que asumirá el cargo y como será supervisado para verificar su alcance. (Dessler, 2009)

1.2.2 Modelos de diseño de puesto.

1.2.2.1 Modelo clásico o tradicional para el diseño de puesto.

Este es un modelo que se da con la administración científica en el siglo XX. Uno de los grandes exponentes de este modelo es Taylor junto con sus seguidores (Gantt y Gilbreth). Su misión constaba en usar métodos científicos para poder elaborar correctamente los diseños de puestos intentando conseguir la máxima eficiencia posible y por ende una productividad óptima. Los dos objetivos principales de este modelo de diseño de puestos era encontrar la mejor forma de realizar las actividades encomendadas e incentivar salarialmente a los trabajadores por su producción.

Las técnicas que generaron mejor productividad eran las de estudio de tiempos y movimientos. Básicamente consta en eliminar tiempos muertos para que la mayor parte de actividades agreguen valor al producto final u objetivo. Lo que se espera de este modelo es que sus tareas se las realice de forma sistemática, usando capacidades específicas y necesarias para dichas tareas.

La capacitación en este tipo de modelo es escasa y al ser actividades repetitivas el personal tiende a desmotivarse por la monotonía. Inclusive la relación entre gerente y trabajador es mínima y mandataria.

Con el criterio de Idalberto Chiavenato, el modelo clásico se elabora con las siguientes etapas:

- 1) El supuesto básico es que el hombre es un simple apéndice de la máquina, un mero recurso productivo. La racionalidad que se persigue es a todas luces técnica. La tecnología es lo primero, las personas vienen después. La tecnología (maquinaria, herramientas, instalaciones, distribución física) se establece como base para condicionar el desempeño de los puestos. En otras palabras, el diseño de puestos solo sirve a la tecnología y a los procesos de producción; y es óptimo cuando atiende sus requerimientos. El diseño se piensa desde un punto de vista lógico y determinista: la descomposición de la tarea en sus componentes.
- 2) El trabajo se subdivide y se fragmenta para que cada persona realice una tarea simple y repetitiva. Cada individuo tiene una misión parcial y fragmentada que realiza necesariamente de manera rutinaria y repetitiva acorde con el tiempo estándar para hacerlo y con ciclos de producción, que deben respetarse. El trabajo de todas las personas, en conjunto, debe fluir de manera armoniosa y coordinada.
- 3) El diseño clásico de puestos parte de la presunción de estabilidad y de duración de largo plazo del proceso productivo. Esto significa que el diseño de puestos es definitivo, para siempre. No se esperan cambios.
- 4) El énfasis reside en la eficiencia de las personas. El trabajo se mide con estudios de tiempo y movimiento (cronometraje) que determinan los tiempos promedios de realización denominados tiempos estándar. Estos representan 100% de eficiencia. Con objeto de incrementar la eficiencia el diseño de puestos permite otorgar premios de producción para quienes mejoren el tiempo estándar con base en el concepto de "homo economicus". (2011, p. 174)

Este modelo en la actualidad no se lo utiliza con mucha frecuencia. Su aplicación únicamente tendrá valor en aquellas empresas cuya producción sea al y sistematizada.

Desde la óptica del departamento de Talento Humano, este diseño de puestos va a generar mucho conflicto entre los altos cargos y sus subordinados. La única solución es buscar continuamente personal que pueda trabajar bajo dichas especificaciones.

1.2.2.2 Modelo humanista o de relaciones humanas

El modelo humanista aparece en 1930 como un modelo opositor a la administración científica. Este se caracterizaba por ignorar completamente los factores administrativos del modelo pasado. Como resultado se obtuvo una ciencia social, ya no una ingeniería industrial.

Otro factor que apareció en el modelo de las relaciones humanas fue el liderazgo, desvaneciendo así el concepto de jefaturas por completo. Existieron diversos factores que se transformaron en nuevas perspectivas administrativas con esta nueva tendencia de puestos.

La visión de esta administración era el cambiar el concepto de homo economicus a homo social. El ser humano motivado exclusivamente por recompensas salariales se convirtió es el ser humano motivado por incentivos sociales. (Chiavenato, 2011)

Esta revolución administrativa permitió llevar acabo los primeros estudios sobre lo que es el liderazgo organizacional, la motivación, comunicación y asuntos íntimamente relacionados con las personas. La estructura organizacional y las labores se desvirtuaron y se enfatiza más en la importancia del personal, ya no solo como objeto de trabajo, sino como parte fundamental para alcanzar metas institucionales.

Estos son temas que hasta la fecha se siguen desarrollando e investigando para poder mejorar continuamente la administración de las personas.

Aunque parece ser un cambio radical con la administración clásica, este modelo humanista y su revolución no fue la esperada. Sus resultados no fueron los esperados y recibió críticas fuertes por su campo limitado de estudio.

Al tener un enfoque humanista muchos consideraron que su propósito era manipular sutilmente a las personas para hacerles trabajar más sin exigir tanto a la organización aplicando su ideología homo social.

Es por esto que es relevante cuestionarse si realmente el modelo humanista, ¿es humanista?

Los resultados en esta propuesta de modelo de perfiles de puestos fueron muy similares a los del modelo clásico anteriormente explicado. Su visión humanística no estuvo realmente enfocada al diseño de puestos como se lo esperaba.

Realmente en lo único que se diferenció con la teoría clásica, fue en el contexto del puesto y las condiciones sociales en que se desempeña como tal. Cabe recalcar que esto permitió al área de recursos humanos adentrarse más en nuevos temas como la motivación y el liderazgo.

Para dicha época tal vez no era trascendental el crear un grupo de trabajo psicológicamente estable y amigable porque lo que se buscaba en realidad era el vender sin importar el sacrificio de la persona para realizar el producto.

En la actualidad sí que tiene mucho peso porque las visiones han cambiado y siempre se busca mejorar las condiciones del trabajador para que se sientan bien y su desempeño sea aún más eficiente y eficaz.

Sin duda alguna, este modelo apporto a la administración. Y aunque en un principio su intención fue la de mejorar el diseño de puestos, termino siendo un aporte humanístico y administrativo para cambiar la idea del ser humano como máquina.

1.2.2.3 Modelo Situacional

Este método se caracteriza por su modernidad y amplitud. En resumen, hace énfasis en dos aspectos; las diferencias individuales y las labores específicas. Es de estos dos aspectos de donde nace su nombre ya que su aplicación dependerá directamente de dichas variables.

Este modelo desemboca tres variables que serán la base para su correcta aplicación y son la estructura de la organización, la labor y la persona que la desempeña. Los negocios se han caracterizado por cambiar frecuentemente y por ende los puestos y sus diseños deben adaptarse a ese cambio para conseguir una mejor productividad y calidad. Esta

productividad y calidad se la conseguirá con el mejoramiento continuo, utilizando al máximo el talento creativo de nuestro equipo de trabajo y de la capacidad de autodirección y autocontrol de los miembros, proporcionándoles a la par oportunidades para satisfacer sus necesidades. (Chiavenato, 2011)

Idalberto Chiavenato dice que: “El modelo situacional supone aprovechar las habilidades de autodirección y de autocontrol de las personas y, sobre todo, los objetivos planeados entre ocupante y gerente para hacer del puesto un verdadero factor motivacional”. (Chiavenato, 2011, p. 178)

En el modelo situacional no se busca una estabilidad y duración de los objetivos y los procesos organizacionales como se lo realizaba en la teoría clásica y humanista.

Esta alternativa tiene mucha dinámica y se busca ampliar siempre las condiciones del puesto con tareas que representen enriquecimiento, creándolo así un puesto cambiante.

1.2.3 Métodos para la descripción y el análisis de puestos

La responsabilidad para tener la descripción y el análisis de cada puesto de la empresa recae en un trabajo netamente de Staff y es un trabajo de línea. El analista de puestos reunirá información que agregue valor a cada puesto de trabajo. Será el encargado de analizar y desarrollar datos ocupacionales relacionados con los puestos, los requisitos y características que el ocupante deberá poseer para ejecutar dichas actividades y tareas de la mejor manera posible. (Chiavenato, 2011)

Para poder contar con esta información que será clave para una selección del personal y valuación de puestos, existen cuatro métodos que pueden ser aplicados dependiendo el caso. A continuación, se realizará una descripción de cada uno de ellos.

1.2.3.1 Método de observación directa

Se caracteriza por su eficiencia y antigüedad a la hora de recopilar información. El método de la observación directa se lo emplea de forma eficaz en estudios de movimiento y tiempos, en los cuales la observación juega un papel trascendental. Su forma de aplicación consiste en observar directamente al ocupante mientras se realiza el ejercicio de las funciones de dicho puesto. Este método encaja perfectamente en tareas que son repetitivas y manuales. La participación del analista de puestos siempre será activa, mientras que la del ocupante será pasiva. (Chiavenato, 2011)

Es importante cuestionarse que tan bueno puede ser la aplicación de cada método para indagar y conseguir información veraz de los puestos de trabajo. Podremos llegar a implementar o descartar los distintos métodos analizando sus ventajas y desventajas.

En este caso, el método de la observación directa puede ser bueno porque nunca interrumpiremos a los ocupantes del puesto durante su ejecución del ejercicio. Los datos serán correctos cuando la complejidad de la tarea sea baja, se caracterice por ser repetitiva y sencilla.

Por otra parte, su aplicación generara dificultades en cuanto al tiempo de recopilación de información. El recopilar información sin un contacto verbal y directo con el ocupante puede causar distorsiones grandes en los datos que se quiere obtener. (Chiavenato, 2011)

1.2.3.2 Método del cuestionario

Como su nombre lo dice, el método del cuestionario consiste en elaborar un número de preguntas que pueda sintetizar la información de los aspectos más destacados para formar ser partícipe de un puesto de trabajo.

Si los puestos de trabajo son similares en muchos aspectos, el cuestionario podrá ser el mismo para todos los ocupantes. Su estructura debe tener sentido absoluto, para evitar recopilar datos que no involucren valor al puesto de trabajo. Un requisito de este cuestionario es que, en primera instancia, su aplicación se realice a uno de los ocupantes y a su supervisor para probar la conveniencia y adecuación de sus preguntas, así como para eliminar detalles que no son relevantes en la investigación. El analista de puestos es pasivo y la del ocupante es activa durante la contestación del cuestionario. (Chiavenato, 2011)

Dentro de sus ventajas, este resulta ser el más económico en todo aspecto. Sin embargo, sus preguntas pueden generar más dudas en quienes lo responden y es en ese momento cuando la información se distorsiona. Por esta razón, la importancia de crear preguntas claras y sencillas para que su implementación sea la esperada.

1.2.3.3 Método de la entrevista

El método de la entrevista se caracteriza por ser el más flexible y productivo. Cuando las preguntas están bien integradas y estructuradas, la información del puesto será inclusive más clara que con cualquier otro método. Podremos conseguir información general de cada puesto, así como también, detalles específicos que serán claves para describir las características del mismo. A diferencia del método de la observación directa, este se caracteriza por tener una participación activa por parte del analista de puestos y el ocupante. (Chiavenato, 2011)

Los resultados podrán afectar positiva o negativamente a la investigación, dependiendo de que tan bien estructurada este la entrevista. Es importante que cada pregunte agregue valor para compendiar información valida e importante.

Los resultados dependerán de la preparación del analista de puestos. Su aplicación es inmediata, lo cual es bueno en temas de tiempo, permitiendo inclusive al analista de puestos, tener la posibilidad de aclarar dudas en ese momento. (Chiavenato, 2011)

1.2.3.4 Métodos Mixtos

Cada uno de los métodos mencionados anteriormente, presentan ventajas y desventajas que uno como analista debe seleccionar para poder realizar un trabajo de calidad. En este caso, se pueden aplicar métodos mixtos para suavizar las desventajas que presenta cada método y aprovechar las ventajas de cada uno. (Chiavenato, 2011)

Cuestionario y entrevista, cuestionario con el ocupante y entrevista con el superior, cuestionario y entrevista con el superior, observación directa con el ocupante y entrevista con el supervisor son algunos de los métodos mixtos tradicionales que Chiavenato plantea para su ejecución. (Chiavenato, 2011)

1.3 COMPETENCIAS EN LOS RECURSOS HUMANOS

1.3.1 ¿Para qué implementar un modelo de Gestión por competencias?

Todas las empresas poseen una estrategia basada en su visión, más allá de que hayan expresado por escrito la misma o no. El modelo de gestión basado en competencias será el medio para llegar a cumplir la visión deseada. Para llegar a cumplir esta visión, necesitaremos de otros elementos como la misión, la estrategia y los valores organizacionales. (Alles, 2013)

1.3.2 Concepto

Para Martha Alles: “Competencia hace referencia a las características de la personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo” (Alles, 2013, p. 125)

Según Spencer y Spencer: “Competencia es una característica subyacente en un individuo que está casualmente relacionada a un estándar de efectividad y/o a una

performance superior en un trabajo o situación”. (Spencer & Spencer, 1993, p. 22)

Cuando nos referimos a subyacentes hacemos referencia a que la competencia está vinculada con una parte profunda de la personalidad del individuo. Esta determinara el comportamiento en distintas situaciones y desafíos laborales. Casualmente desarrollada simboliza que la competencia pronosticara el comportamiento y desempeño de la persona. Finalmente tenemos a los estándares de efectividad que son pautas calificadoras de trabajo, es decir, la competencia será predice quien realiza algo bien o pobremente. (Alles, 2005)

Sintetizando lo anteriormente dicho y usando información de estos grandes autores decimos que la competencia nos revelara ciertas formas de pensar y actuar de las personas y estas serán un recurso grande de análisis para encontrar la persona correcta para ejecutar cierta actividad en un puesto de la organización.

1.3.3. Clasificación

Las principales competencias que analizaremos estarán vinculadas con los conocimientos de Spencer y Spencer y son cinco.

Empezaremos analizando la primera de ellas que es la motivación que surge a partir del modelo de perfiles humanistas.

Esta competencia engloba los intereses que una persona desea. Las motivaciones conllevaran a la persona a elegir y actuar objetivos con los que se sienta identificado y a su vez se alejara de otros. (Alles, 2005)

Para comprender de mejor manera la motivación ejemplificaremos su concepto. Las personas que desean buscar el éxito y se sienten motivadas serán las que se plantean constantemente nuevos objetivos y metas. Utilizarán su conocimiento y serán responsables en conseguirlo porque saben que ellos son el motor para alcanzar dicha satisfacción personal.

La segunda competencia son las características. Esta competencia hace referencia a características físicas y respuestas consistentes a situaciones o información. (Alles, 2005)

Analizando esta competencia, nos damos cuenta que en ciertas ocasiones las características físicas si puede predominar un puesto de trabajo. En un principio se puede considerar esto un factor discriminante, sin embargo, la óptica es distinta y no hace referencia a estereotipos de personas.

Ejemplificándolo diríamos que, una persona puede pertenecer a las fuerzas armadas de un país siempre y cuando estén dentro de los rangos de evaluación en

cuanto a sus condiciones físicas y salud. Por ejemplo, la altura de la persona será la que determinará si puede o no formar parte del ejército.

En adición, Martha Alles dice que: “El autocontrol y la iniciativa son “respuestas consistentes a situaciones” más complejas. Algunas personas no “molestan” a otras y actúan “por encima y más allá del llamado deber” para resolver problemas bajo estrés” (Alles, 2005, p. 23)

Los motivos y las características son operarios personales que determinaran el desempeño de la persona en un perió amplio sin necesidad de crear una supervisión cercana. (Alles, 2005)

Nuestra tercera competencia es la del Concepto propio o concepto de uno mismo. En esta competencia entran las actitudes, los valores que constituirán la imagen de la persona. (Alles, 2005)

El ejemplo más claro que está vinculado con esta competencia es la seguridad de uno mismo para realizar una actividad o tomar una decisión dentro de un puesto de trabajo. Esta seguridad será la que defina la imagen misma de la persona.

Para Martha Alles: “Los valores de las personas son motivos reactivos que corresponden o predicen como se desempeñaran en sus puestos a corto plazo y en situaciones donde otras personas están a cargo” (Alles, 2005, p. 23)

Nuestra penúltima competencia es la del Conocimiento. Su entendimiento es claro y vincula a toda la información que una persona posee para ejecutar una tarea en un área específica de la organización. (Alles, 2005)

Esta competencia presenta varios problemas al momento de ser evaluadas, porque están enfocadas a medir la memoria y no la información que es el factor que trasciende realmente. A su vez estas tienden a ser de carácter respondedoras. En otras palabras, la persona que está siendo evaluada tiene que elegir una respuesta entre varias opciones. Puede ser el caso de que se seleccione la respuesta correcta pero su propósito no está siendo calificado como se debería. El éxito sería que la persona pueda actuar en base a ese conocimiento. (Alles, 2005)

Un claro ejemplo es las evaluaciones que se realizan a los doctores para saber qué tan “buenos o malos” pueden ser. Sin embargo, puede existir un caso en que el doctor realmente sepa cuál es el proceso para realizar una operación a corazón abierto y que en la práctica sea realmente desastroso y que, por ende, termine con la vida del paciente.

Finalmente, nuestra última competencia es la Habilidad que es la capacidad que tiene una persona para ejecutar una tarea física y/o mental. (Gestión por Competencias, El diccionario)

Un ejemplo es la habilidad que una persona puede tener para tocar un instrumento musical, mientras lee una partitura. En este ejemplo la habilidad física y mental se unen.

Martha Alles menciona que: “Las competencias de conocimiento y habilidad tienden a ser características visibles y relativamente superficiales. Las competencias de concepto de sí mismo, características y motivaciones están más escondidas, más “adentro” de la personalidad”. (Alles, 2005, p. 24)

A partir de esto nacen dos preguntas trascendentales y son; ¿En base a que tenemos que contratar? Y ¿Cuáles competencias son más fáciles de desarrollar para obtener lo que queremos?

Es aquí donde nace el Modelo del Iceberg en el cual se plantean dos ideas:

La primera idea hace referencia a las competencias más fáciles de detectar y desarrollar por estar en la superficie del Iceberg, las cuales son centrales y reconocibles. Estas se basan en las destrezas y conocimientos, metas y objetivos, estrategias y políticas, tecnología y control, estructura y estilo, autoridad y procedimientos administrativos. En la segunda idea encontramos las competencias difíciles de detectar, para luego desarrollarlas. Su dificultad se da por estar escondidas más adentro de sí mismo, de la personalidad. Es aquí donde se encuentran los conceptos de uno mismo, las actitudes y los valores, percepciones, sentimientos y emociones, creencias, comportamientos informales, comunicación consigo mismo y con terceros. (Jimenez, 2014).

1.3.4 Tipos de competencias

Dentro del Diccionario de Competencias de Martha Alles, se describen 3 distintos tipos de competencias y son: Cardinales, Específicas gerenciales y Específicas por área. (Alles, 2013)

1.3.4.1 Competencias Cardinales

La competencia cardinal para Martha Alles es: “competencia aplicable a todos los integrantes de la organización. Las competencias cardinales representan su esencia y permiten alcanzar la visión organizacional”. (Alles, p. 125)

Estas competencias generalmente reflejan valores y características que hacen que una organización se diferencie del resto con la finalidad de alcanzar las estrategias. Estas serán requeridas a todo el personal que forma parte de la organización. (Alles, 2013)

Las siguientes competencias que se estipularan a continuación son algunos ejemplos de competencias cardinales. Cabe recalcar que alguna de estas competencias se puede utilizar tanto en cardinales como en específicas, según se requiera y son:

Adaptabilidad a los cambios del entorno, Compromiso, Compromiso con la calidad de trabajo, Compromiso con la rentabilidad, Conciencia organizacional, Ética, Ética y sencillez, Flexibilidad y adaptación, Fortaleza, Iniciativa, Innovación y creatividad, Integridad, Justicia, Perseverancia en la consecución de objetivos, Prudencia, Respeto, Responsabilidad personal, Responsabilidad social, Sencillez, Temple. (Alles, 2013, pp. 125, 126)

1.3.4.2 Competencias Específicas Gerenciales

Según Martha Alles, las competencias Específicas son competencias que se las puede aplicar a colectivos generales, en este caso sería a un nivel organizacional, la Gerencia. (Alles, 2013)

Las competencias específicas gerenciales son: “Conducción de personas, Dirección de equipos de trabajo, Empowerment, Entrenador, Entrepreneurial, Liderar con el Ejemplo, Liderazgo, Liderazgo ejecutivo, Liderazgo por el cambio, Visión estratégica”.

1.3.4.3 Competencias Específicas de Área

Al igual que las competencias específicas Gerenciales, estas son competencias que se las pueden aplicar a colectivos generalas, con la diferencia de que estas son para áreas de la organización. Estas son:

Adaptabilidad – flexibilidad, Calidad y mejora continua, Capacidad de planificación y organización, Cierre de acuerdos, Colaboración, Competencia “del náufrago”, Comunicación eficaz, Conocimiento de la industria y del mercado, Conocimientos técnicos, Credibilidad técnica, Desarrollo y auto desarrollo del talento, Dinamismo - energía, Gestión y logro de objetivos, Habilidades mediáticas, Influencia y Negociación, Iniciativa – Autonomía, Manejo de crisis, Orientación a resultados con Calidad, Orientación al cliente externo e interno, Pensamiento analítico, Pensamiento conceptual, Pensamiento estratégico, Productividad, Profundidad en el conocimiento de los productos, Relaciones Publicas, Responsabilidad, Temple y dinamismo, Tolerancia a la presión de trabajo, Toma de decisiones, Trabajo en equipo. (Alles, 2013, pp. 164, 165)

1.3.5 Una competencia y su apertura en grados.

La competencia siempre debe ser acompañada por una definición, así como por la apertura en grados. Es verdad que todos pueden conocer el significado de la competencia, pero es mejor si esta al momento de ser llevada a competencia, se exprese acompañado con una definición. El nombre de la competencia podrá ser una frase o palabra que represente el concepto que uno desea adquirir como competencia. Posterior a esto, la definición será la encargada de precisar el alcance de esa competencia. (Alles, 2013)

Por este motivo Martha Alles desarrolla un modelo de competencias y los grados de alcance de cada una de ellas. Se los puede dividir de maneras distintas. La que se utilizara en la investigación es la tipificación A, B, C y D.

- A. es el grado superior. Usualmente representa un nivel muy alto de la competencia.
- B. es un nivel también muy alto, por sobre el estándar o promedio.
- C. representa un nivel muy bueno de la competencia.
- D. mínimo nivel de la competencia en esta apertura en grados. Es importante remarcar este concepto: en muchos modelos este nivel es – al igual que los demás – sumamente alto y retador, dado que la organización que ha si lo establecido desea tener un nivel alto en materia de competencias en todos sus colaboradores. (Alles, 2013, p. 110)

CAPÍTULO II

2. RADIO COCOA

2.1 ANTECEDENTES DE RADIO COCOA

2.1.1 Año 2010

Radio COCOA nace como un proyecto del anterior Decano de la Facultad de Comunicación de la Universidad San Francisco de Quito, Hugo Burgos. Su idea fue la de crear una plataforma virtual que emita música radial junto con un blog para la publicación de la programación prevista anteriormente.

Este proyecto da sus primeros pasos en el año 2010 con una propuesta que hasta hoy en día contrasta con lo tradicional. La idea desde un principio, hasta la actualidad, es la de transmitir música independiente de la escena nacional e internacional, rompiendo los modelos habituales de las radios del país y proponiendo algo nuevo.

En primeras instancias, los profesores de la Facultad de Comunicación fueron quienes propusieron diversos programas radiales donde se realizaban locuciones de música “no tradicional”. Otro de sus proyectos fue el de realizar una programación de entrevista con artistas contemporáneos a dicha época.

Sin embargo, para dicho año las condiciones no eran las más óptimas y la transmisión de su contenido audiovisual se lo realizaba a través del canal de la Facultad. El nombre del programa se titula “Una taza de COCOA con...”.

Crean una alianza con COCOA TV y empiezan a aparecer nuevos espacios de trabajo. Su primer proyecto fue el de transmitir en vivo el Quito Fest, festival de música que se lo realiza anualmente en la ciudad de Quito con bandas locales y extranjeras. De la misma manera trabajaron con la banda CAN CAN y su lanzamiento oficial del disco.

2.1.2 Año 2011

Durante el año 2011, nace la necesidad de crear un canal web para impulsar el contenido audiovisual a cargo de Juan Pablo Viteri, que para entonces está a cargo de la dirección audiovisual.

La creación del canal web permite complementar más campos en los que Radio COCOA puede participar como una nueva propuesta, no solo radial. Estas iniciativas permiten que su plataforma multimedia tenga más contenido para sus clientes.

Su motivación para entonces consistía en la experimentación y creación de nuevos proyectos sin esperar algo claro, pero siempre realizándolo de la forma más profesional para que sus resultados les guíe en un futuro. Los primeros formatos de contenido audiovisual fueron “El Barrio” y “Debes cachar esto”.

“El Barrio” es un contenido audiovisual donde se manifiesta una reseña de cómo nacen los proyectos musicales, dónde se juntan los miembros de cada banda para la creación de nuevo material artístico. Este material actualmente está disponible en el canal de YouTube de Radio COCOA.

“Debes cachar esto” es también un contenido audiovisual disponible en el canal Web, con otra visión para sus receptores. La idea es dar a conocer al cliente externo nuevos proyectos que están sucediendo en la escena musical sin perder su visión hacia lo independiente.

En el mismo año se realiza un replanteamiento estructural de la radio. Se realiza una actualización a la página web y junto a esto nace un nuevo espacio con la edición de artículos.

2.1.3 Año 2012

Para el año 2012 se sigue trabajando con lo misma visión, pero con más personal y contenido en todas las actividades y proyectos en los que se encontraban involucrados. Uno de los aspectos que cabe recalcar de este año, es que se decidió que un 50% del personal involucrado tenía que ser académico y el restante alumnos de la Universidad.

Esta etapa sin duda, permite que Radio COCOA crecer debido a que se vinculó más personal y colaboradores. Como resultado se obtuvo un gran material para su publicación.

2.1.4 Año 2013

Se reestructura la página Web porque se dan cuenta que el contenido audiovisual trabajado y expuesto en años anteriores tiene una gran acogida con el cliente final. Este año se aprovecha bastante lo audiovisual y su formato llamado “Sesión” es todo un éxito con la banda nacional “Da Pawn”.

Se realiza una retrospectiva del trabajo realizado hasta ese periodo y se dan cuenta que Radio COCOA junto con sus colaboradores tienen mucho que ver con lo que está pasando afuera (en la escena cultural del país) y se sienten responsables de hacer llegar este contenido a las personas por distintos medios y formas.

2.1.5 Año 2014

Se involucran en “El Carpazo”, festival de música independiente realizado en Lumbisi. De la misma manera forman parte de la organización del Quito Fest, realizando una cobertura en la sección de comunicación debido a que se realizaron en dos lugares. El primero fue en la ciudad de Cuenca y el otro en la capital.

Este año son contratados y trabajan como agencia externa para cubrir toda la comunicación del festival. Esto es un gran avance porque la gente ya se encuentra familiarizada con Radio COCOA y sus trabajos demuestran ser de calidad. A partir de esto empiezan a surgir más oportunidades para trabajar como agencia independiente en otros eventos.

2.1.6 Año 2015

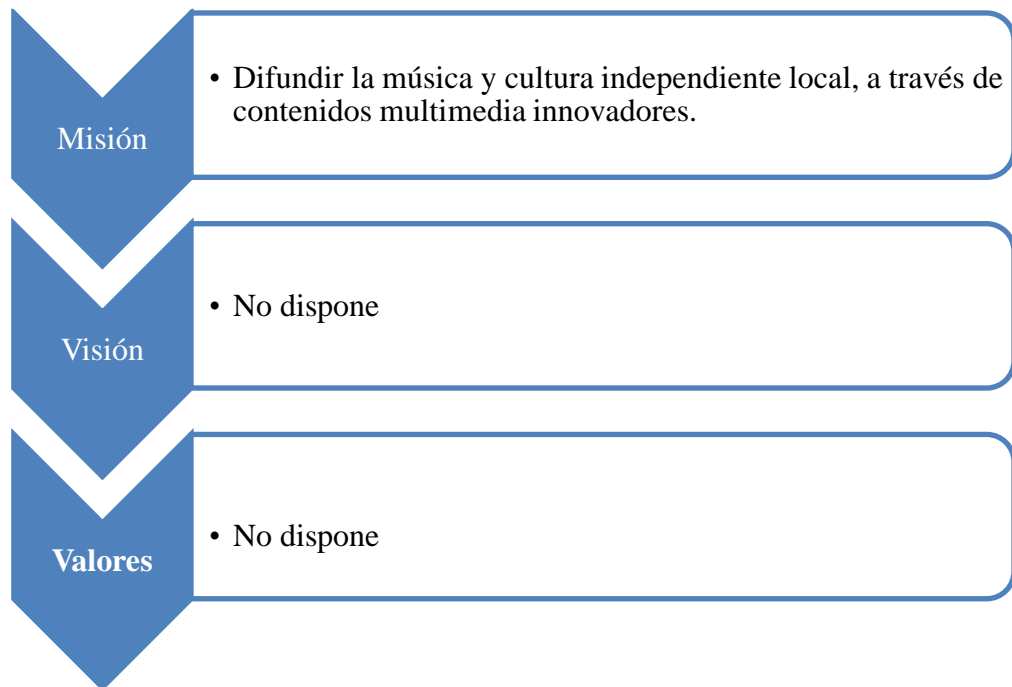
Una vez más se plantea la estructura de la Web y el contenido audiovisual se desarrolla aún más. Existe un mejor manejo de sus redes sociales para llegar a más clientes finales. En este año forman parte de la organización de “El Carpazo” y son aliados con el Cornetto Fest.

“Seguir creciendo” es lo que se plantean para este periodo. Por este motivo se especializan en cubrir eventos en la sección de comunicación.

El canal se hace más referente y el material expuesto ya no es únicamente contribución de su equipo de trabajo. Otras productoras desean exponer su trabajo a través de Radio COCOA y su plataforma web para tener un mejor alcance.

La figura de Radio COCOA crece y ya no solo es un medio, sino intenta vincularse con nuevos proyectos y quieren influir en los demás. Actualmente buscan nuevas formas de expandirse sin perder la línea esencial de lo que son.

2.2 MISIÓN, VISIÓN Y VALORES DE RADIO COCOA



2.3 OBJETIVOS A CORTO, MEDIANO Y LARGO PLAZO

Radio COCOA nace como un proyecto de experimentación dentro de la Universidad San Francisco. En un comienzo ese fue su principal objetivo para corto, mediano y largo plazo.

A medida que el tiempo transcurría, el proyecto dejaba de ser una experimentación y empezó a tomar forma llegando a ser hoy lo que es; una Agencia de comunicación

especializada en cultura y una plataforma virtual que rompe con lo tradicional de las radios contemporáneas del país.

Sus tres objetivos principales en la actualidad son planteados para un mediano plazo. Son el reflejo del esfuerzo diario y constante de su equipo de trabajo y colaboradores.

Los objetivos de Radio COCOA son los siguientes:

- Innovar las líneas de producción multimedia
- Generar un archivo de la escena interactivo y abierto.
- Consolidar y visibilizar la comunidad alternativa local

2.4 ESTRUCTURA Y ORGANIZACIÓN ACTUAL

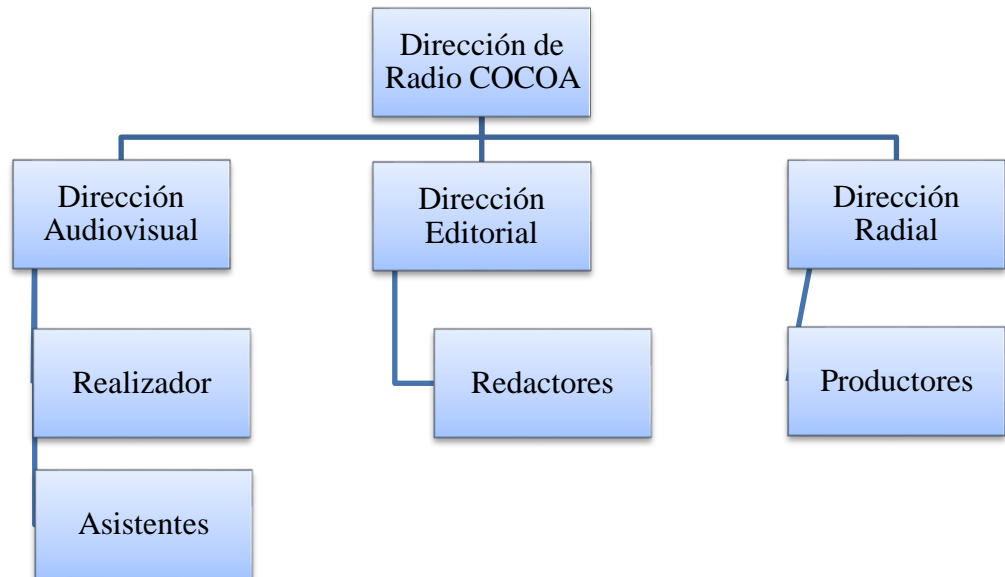
En la actualidad Radio COCOA trabaja de dos formas. Una de ellas es como plataforma virtual en la participan 5 miembros fijos de la radio junto con sus asistentes, que, en algunos casos, son alumnos de la Facultad de Comunicación de la Universidad San Francisco de Quito o personas que no necesariamente están vinculadas directamente con ellos.

Su segunda forma de funcionar es como una agencia, desvinculándose de los proyectos de plataforma virtual. Su trabajo únicamente es realizado por los 5 miembros fijos de la radio y en este caso su producto final es distinto al de la plataforma virtual.

Es importante entender cómo funciona Radio COCOA en todos sus campos para poder realizar perfiles de puestos oportunos para su proceso de contratación. Se habló con Juan José Alomía, uno de los miembros que empezó este proyecto desde un principio para comprender el desempeño de cada área que conforma la radio.

En los siguientes puntos, junto con el organigrama de la empresa, se desarrollará la explicación de cómo funciona cada área de la radio.

2.4.1 Organigrama de Radio COCOA



La estructura de Radio COCOA es sencilla. La posibilidad de hablar directamente con algún miembro de ella es factible en cualquier ocasión por su estructura jerárquica actual. Esto permite que la comunicación en el equipo de trabajo sea clara y directa. Inclusive, las instalaciones actuales les da la posibilidad de estar en contacto directo con el resto de miembros de la radio.

Estos factores son determinantes en nuestra investigación de trabajo, debido a que implícitamente algunas competencias están presentes en ellos y en su jornada de trabajo.

2.4.2 Dirección de Radio COCOA

En la actualidad esta es una posición que se considera el filtro final en la toma de decisiones de cualquier trabajo de los tres departamentos de Radio COCOA. La persona a cargo de este puesto también estará involucrada con proyectos de los demás departamentos.

Mucho de los trabajos realizados en la Radio son propuestas de los miembros de trabajo. La dirección general de la Radio será la encargada de realizar un filtro final para la aprobación e inspección de dichas propuestas, buscando la mejor manera posible de exponer el producto final para sus clientes.

Es de suma importancia que la persona encargada de este puesto este siempre activa en los medios y actualizando constantemente en lo que compete a la escena musical y artística del momento para que el producto final siempre brinde buenos resultados a Radio COCOA.

2.4.3 Dirección Audiovisual

Sin duda alguna, este departamento es el que mayor crecimiento ha tenido en sus dos últimos años. El compromiso de esta área con los proyectos y los resultados finales dependen del miembro que haya propuesto la idea. Su lema es el de “sacar el material sea como sea”. Se trabaja bajo un proceso horizontal. En primeras instancias se propone un tópico y uno de los profesores partícipes de Radio COCOA da sugerencias a los miembros de la misma para poder seguir con la producción audiovisual y su edición. Cuando los proyectos son internos, se reparte las tareas equitativamente para agilizar su desarrollo.

Sin embargo, cuando son proyectos individuales, ellos serán responsables en su totalidad del trabajo, esto se lo conoce en la administración como Empowerment.

El Empowerment o empoderamiento empresarial es el ejercicio de tomar de tomar decisiones no solo por la alta gerencia, sino también en niveles jerárquicos con menos poder (dando espacio a relaciones horizontales). El sistema jerárquico que anteriormente se utilizaba en la toma de decisiones ha dado pie a un sistema en el que los empleados son responsables de sus propias acciones, y el liderazgo viene de los equipos de trabajo y ya no sólo del responsable del departamento o jefe. (Universidad de Champagnat, 2002)

2.4.4 Dirección Editorial

En este departamento se encuentran tres personas, las cuales trabajan de forma fija. Su obligación es la de presentar un texto semanal. A diferencia de los demás departamentos, en el área editorial cualquier miembro de Radio COCOA puede ser participe aportando material para la sección editorial de su plataforma virtual (a excepción de los Asistentes de la Dirección Audiovisual).

El proceso para presentar los textos se desarrolla de la siguiente forma. Cada lunes, en sus reuniones semanales se decide los temas que se van a escribir y cada uno da ideas para que el tópico vaya tomando forma. En la administración esto se conoce como Lluvia de Ideas o brainstorming.

El brainstorming es una herramienta grupal administrativa cuya finalidad es la de aportar ideas con el equipo de trabajo, entregando distintos puntos de vista para el desarrollo de un tema o para buscar una solución a un problema específico. Esta técnica colectiva permite generar un ambiente de trabajo relajado y participativo. Como resultado tendrás un equipo de trabajo afianzado. (Universidad de Champagnat, 2002)

Los tópicos serán entregados a los miembros del departamento en base a aptitudes. La edición final siempre estará a cargo de el/(la) directora /(a) del departamento y a su vez él/(ella) podrán modificar los textos para realizar la publicación del contenido final.

2.4.5 Dirección Radial

Este departamento ha perdido la fuerza que tenía durante sus primearas programaciones. En la actualidad se está buscando desarrollar nuevas formas para llegar a sus clientes.

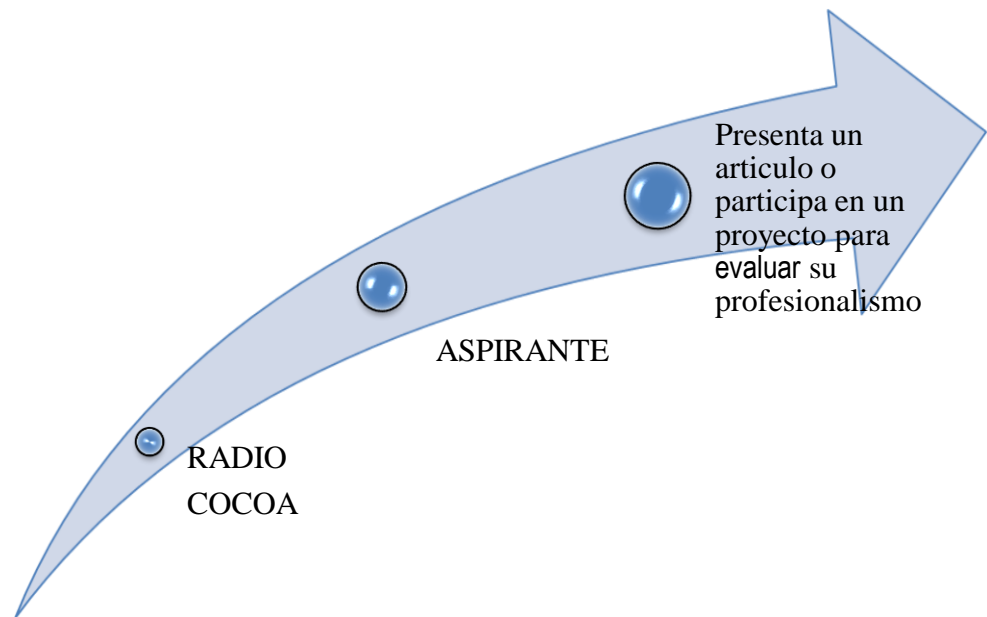
La programación será decidida por todos los que forman parte de Radio COCOA y la decisión final la tendrá el/la director/a del departamento radial. Existe igual la posibilidad de que colaboradores externos puedan publicar sus segmentos radiales.

2.5 PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL

El proceso de Selección de Radio COCOA se ha ido modificando con el tiempo debido a que en un principio todo se basaba en la experimentación de un proyecto para su Facultad.

En un principio el personal seleccionado fue netamente una recomendación por parte del decano hacia los profesores encargados del proyecto. En este tiempo se vincularon personas, que, hasta la actualidad, siguen comprometidas con la escena artística local en Radio COCOA.

Cuando la estructura organizacional se estableció, aparece un proceso de selección impulsado por Juan José Alomía que al igual que su Radio, rompe con lo tradicional y se basa en lo siguiente.

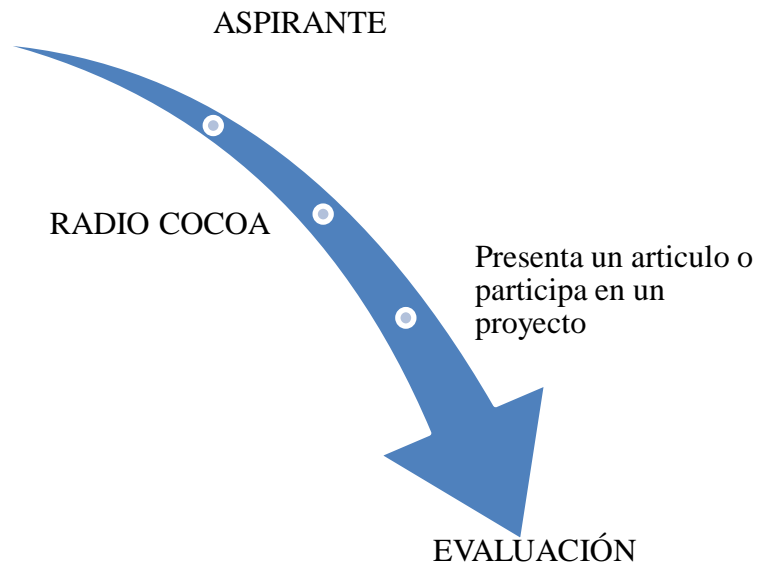


Radio COCOA toma la iniciativa y usa las redes sociales para conseguir y evaluar candidatos. Lo primero que buscan en sus aspirantes es que sean multifacéticos para que puedan trabajar en diversos proyectos.

Posterior a esto, se realiza una invitación para que el aspirante participe exponiendo algún artículo en la plataforma o para trabajar como colaborador en rodajes para realizar evaluaciones sobre su profesionalismo y conocimiento en el medio.

Si los resultados son los esperados existen dos posibilidades. La primera es ofrecer al candidato que trabaje como colaborador, sin necesariamente estar vinculado directamente con Radio COCOA con la posibilidad de que en un futuro sea miembro fijo del equipo de trabajo. La segunda posibilidad es entrar directamente al equipo fijo de trabajo.

Adicionalmente, Radio COCOA está abierto a recibir hojas de vida de las personas interesadas en trabajar con ellos. El proceso se basa en lo mismo para calificar su profesionalismo.



2.6 CARACTERÍSTICAS GENERALES ACTUALES PARA LA EVALUACIÓN DE ASPIRANTES

En la actualidad; durante su proceso de contratación, Radio COCOA busca en sus aspirantes características generales que les permita formar parte del equipo de trabajo. Después de haber realizado una investigación directamente con el miembro encargado de dicho proceso, las características obtenidas fueron las siguientes:

PROACTIVA
MULTIFACÉTICA
BUENA ACTITUD
INICIATIVA
BUEN COMUNICADOR
INVOLUCRADO EN LA ESCENA LOCAL

Estas características generales son la base para realizar las encuestas y así, poder formalizar los distintos perfiles de puestos basándonos en las competencias que cada puesto de trabajo requiere.

2.7 PROBLEMA DESPUÉS DEL PROCESO DE CONTRATACIÓN

Después de haber culminado con el proceso de selección realizado por Radio COCOA, el nuevo integrante recibe la capacitación necesaria para poder ejecutar las actividades, tareas y proyectos del área en el que se le ubique.

Sin embargo, los resultados no siempre fueron los esperados. En algunas ocasiones los aspirantes demostraban tener todo el conocimiento necesario para realizar los proyectos

encomendados, pero no contaban con competencias necesarias para poder relacionarse con el equipo de trabajo y su forma de trabajar.

Estos factores son los que se busca mejorar en Radio COCOA y es aquí donde nace la propuesta de crear Perfiles de Puestos basados en competencias con dos razones puntuales.

La primera es el poder fortalecer el proceso de contratación y complementar su actual proceso con perfiles de puestos claros y oportunos para su uso. Esto les permitirá evitar contrataciones con resultados negativos y podrán vincular a su equipo de trabajo personas que tengan la misma motivación e iniciativa.

Estos Perfiles de Puestos incluirán información del puesto complementaria para facilitar el desarrollo de las entrevistas previas a la contratación. Lo que se busca después de calificar el profesionalismo de los aspirantes es ver si tienen o no las competencias necesarias para ocupar la vacante.

La segunda razón consiste en crear un documento administrativo que funcione para las actuales y nuevas generaciones de Radio COCOA, con la finalidad de plasmar ya no solo un proyecto como fue en un principio, sino una empresa con una visión clara de lo que busca en su equipo de trabajo, que serán los responsables de informar y hacer crecer

la escena artística local independiente junto con todas las áreas involucradas en la Industria musical del país.

2.8 MATERIAL PARA LA RECOPIACIÓN DE DATOS

Además de realizar las investigaciones directamente con los integrantes de Radio COCOA, se usarán dos encuestas para la recopilación de datos. La primera está enfocada netamente en las Competencias que se requiere en cada área de la empresa.

La segunda encuesta está orientada hacia los valores corporativos. Debido a que en la actualidad Radio COCOA no dispone de un documento oficial de los valores empresariales, es una oportunidad el poder desarrollar esta investigación, con la finalidad de identificar qué valor esta concatenado con las distintas competencias existentes. Esto nos permitirá reforzar la investigación de campo.

2.8.1 Encuesta de Valores

Buscamos reconocer los valores fundamentales que definen al personal que labora en Radio COCOA, ya que estos son los pilares que sustentaran la misión y visión de esta empresa.

Instrucciones

Del siguiente listado, seleccione en grado de importancia las 3 opciones que considere necesarias para el cumplimiento de sus actividades en Radio COCOA.

Rendición de cuentas	Puntualidad
Solidaridad	Calidad
Compromiso	Equidad
Diversidad	Comunicación
Entusiasmo	Responsabilidad
Innovación	Trabajo en equipo
Integridad	Honestidad
Seguridad	Originalidad
Respeto	Confianza
Disciplina	Disponibilidad al Cambio
Pro actividad	Autocrítica
Aprendizaje	Perseverancia

1. Muy importante: _____
2. Importante: _____
3. Moderadamente importante: _____

2.8.2 Encuesta de Competencias para Radio COCOA

Buscamos reconocer las distintas Competencias que requiere el personal que labora en Radio COCOA para lograr los objetivos planteados en el corto, mediano y largo plazo.

Es importante mencionar que las competencias utilizadas en la encuesta, posee competencias tanto cardinales como específicas. El concepto de cada una de ellas se obtuvo del libro de Martha Alles, “Diccionario de Competencias, La trilogía”

Instrucciones

Del siguiente listado, **MARCA** con una **X** cinco competencias que consideres necesarias para ejecutar las actividades encomendadas en tu actual posición de trabajo en Radio COCOA.

2.8.2 Encuesta de Competencias para Radio COCOA

X	Competencia	Concepto
	LIDERAZGO	Es la capacidad para dirigir a un grupo o equipo de trabajo. Implica el deseo de guiar a los demás. Los líderes crean un clima de energía y compromiso y comunican la visión de la empresa, ya sea desde una posición formal o informal de autoridad.
	PENSAMIENTO ESTRATÉGICO	Es la habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su propia organización a la hora de identificar la mejor respuesta estratégica.
	ORIENTACIÓN AL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO	Demostrar sensibilidad por las necesidades o exigencias que un conjunto de clientes potenciales externos o internos pueden requerir en el presente o en el futuro. Conceder la más alta calidad a la satisfacción del cliente. Escuchar al cliente. Generar Soluciones para satisfacer las necesidades de los clientes. Estar comprometido con la calidad, esforzándose por una mejora continua.
	NEGOCIACIÓN	Habilidad para crear un ambiente propicio para la colaboración y lograr compromisos duraderos que fortalezcan la relación. Capacidad para dirigir o controlar una discusión utilizando técnicas ganar – ganar.
	TRABAJO EN EQUIPO	Es la capacidad de participar activamente en la prosecución de una meta común, subordinando los intereses personales a los objetivos del equipo.
	INICIATIVA	Es la predisposición a emprender acciones, crear oportunidades y mejorar resultados sin necesidad de un requerimiento externo que empuje a hacerlo.
	ALTA ADAPTABILIDAD/FLEXIBILIDAD	Hace referencia a la capacidad de modificar la conducta personal para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el medio.
	TEMPLE	Serenidad y dominio en todas las circunstancias. Implica otras competencias, como prudencia y fortaleza. Es la capacidad para justificar o explicar los problemas surgidos, los fracasos o los acontecimientos negativos.
	DESARROLLO DE LAS PERSONAS	Implica un esfuerzo constante por mejorar la formación y el desarrollo, tanto los personales como los de los demás, a partir de un apropiado análisis previo de sus necesidades y de la organización.
	MANEJO DE RELACIONES DE NEGOCIOS	Es la habilidad para crear y mantener una red de contactos con personas que son o serán útiles para alcanzar las metas relacionadas con el trabajo.
	PERSEVERANCIA	Firmeza y constancia en la ejecución de los propósitos. Es la predisposición a mantenerse firme y constante en la prosecución de acciones y emprendimientos de manera estable o continua hasta lograr el objetivo.
	CONFIANZA EN SI MISMO	Es el convencimiento de que se es capaz de realizar con éxito una tarea o elegir el enfoque adecuado para resolver un problema.
	INTEGRIDAD	Es la capacidad de actuar en consonancia con lo que se dice o se considera importante. Incluye comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente y estar dispuesto a actuar con honestidad incluso en negociaciones difíciles con agentes externos.
	AUTOCONTROL	Dominio de sí mismo. Es la capacidad de mantener controladas las propias emociones y evitar reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad de otros, o cuando se trabaja en condiciones de estrés.
	IMPACTO E INFLUENCIA	Es el deseo de producir un impacto o efecto determinado sobre los demás, persuadirlos, convencerlos, influir en ellos o impresionarlos, con el fin de lograr que ejecuten determinadas acciones.

	INNOVACIÓN	Es la capacidad de idear soluciones nuevas y diferentes para resolver problemas o situaciones requeridas por el propio puesto, la organización, los clientes o el segmento de economía donde actúe.
	PENSAMIENTO ANALÍTICO	Es la capacidad de entender y resolver un problema a partir de desagregar sistemáticamente sus partes, realizando comparaciones, estableciendo prioridades, identificando secuencias temporales y relaciones causales entre los componentes.
	TRABAJO BAJO PRESIÓN	Se trata de la habilidad para seguir actuando con eficacia en situaciones de presión de tiempo y de desacuerdo, oposición y diversidad.
	COMPROMISO	Capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia y tomar decisiones para alcanzar los objetivos organizacionales, o del área, o bien los propios del puesto de trabajo, y obtener, además, altos niveles de desempeño.
	COMUNICACIÓN	Es la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, y exponer aspectos positivos. La habilidad de saber cuándo y a quién preguntar para llevar adelante un propósito. Es la capacidad de escuchar al otro y entenderlo. Incluye la capacidad de comunicar por escrito con concisión y claridad.
	ORIENTACIÓN A RESULTADOS	Es la capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia cuando son necesarias decisiones importantes para cumplir con los competidores o superarlos, atender las necesidades del cliente o mejorar a la organización.

(Alles, 2013)

CAPÍTULO III

3. PROPUESTA DE PERFILES DE PUESTOS BASADOS EN COMPETENCIAS PARA RADIO COCOA

3.1 ADMINISTRACIÓN POR VALORES

3.1.1 Definición

El eje principal de la Administración por Valores es el personal de la compañía. Son estos valores los que producen al equipo de trabajo llegar a cumplir sus objetivos comunes. El propósito de aplicar una administración por Valores es la de ayudar a que los miembros de trabajo a alinearse en torno a distintos valores compartidos para obtener una superación mutua. (Arevalo, 2009)

3.1.2 Proceso para aplicar Administración por valores

La Administración por Valores nos permite evidenciar lo que uno cree que está realizando en el trabajo y la manera real de comportamiento en la práctica. Estas lagunas de lo real vs. lo esperado pueden ser mejoradas al tener valores corporativos rígidos. (Arevalo, 2009)

Dentro del proceso de APV se crean tres fases para el desarrollo de la misma. A continuación, se explicará cada una de ellas.

3.1.2.1 Fase 1: Aclarar nuestros Valores, propósito y misión

Los valores se hacen con nuestro equipo de trabajo. Por lo tanto, termina siendo un proceso de colaboración entre todos los colaboradores de la compañía. Los valores empresariales se transformarán en aquella autoridad que todo miembro deberá obedecer. (Arevalo, 2009)

Según Andy Arévalo, para poder aclarar nuestros valores, propósitos y misión es fundamental realizar lo siguiente:

- Obtener aprobación del propietario para el proceso APV
- Gerente aporta sus propias ideas sobre los valores
- Equipo administrativo aporta ideas sin la presencia del Gerente
- Gerente y equipo administrativo comparten y comparan
- Grupos de enfoque de empleados hacen su aporte
- Verificar con clientes y otros interesados significativos
- Sintetizar todos los aportes y prestar misión y valores recomendados a junta directiva y propietarios para aprobación final. (Arevalo, 2009, p. 6)

3.1.2.2 Fase 2: Comunicar nuestra misión y nuestros valores

El éxito verdadero no consiste en proclamar los valores a los que hemos llegado durante la primera fase. El éxito está en ponerlos en práctica consecuentemente todos los días. (Arevalo, 2009)

Los valores empresariales deberán ser comunicados en toda la empresa a través del ejemplo durante la jornada de trabajo. Si existen valores y una misión sólida en la organización, tendremos columnas fuertes que serán el soporte para cualquier tipo de crecimiento futuro.

3.1.2.3 Fase 3: Alinear nuestras prácticas diarias con nuestra misión

Una vez aclarado la misión, los valores de la organización y comunicados con todos los miembros de la empresa, debemos concentrarnos en las prácticas y la conducta organizacional para constatar con certeza de que sean compatibles con las intenciones declaradas. (Arevalo, 2009)

3.1.3 Metodología utilizada para la obtención de información

Basándonos en la teoría de la Administración por valores, se diseñó una metodología funcional para la situación de la empresa. En la actualidad, Radio COCOA no supera los diez miembros en su organización. Este factor fue fundamental para crear un diseño en el cual todos puedan aportar y discutir los valores empresariales.

Lo que se busco fue renovar metodologías tradicionales con algo innovador y práctico para Radio COCOA. Principalmente, se decidió crear un modelo divertido y sencillo, sin tomar en cuenta las posiciones jerárquicas.

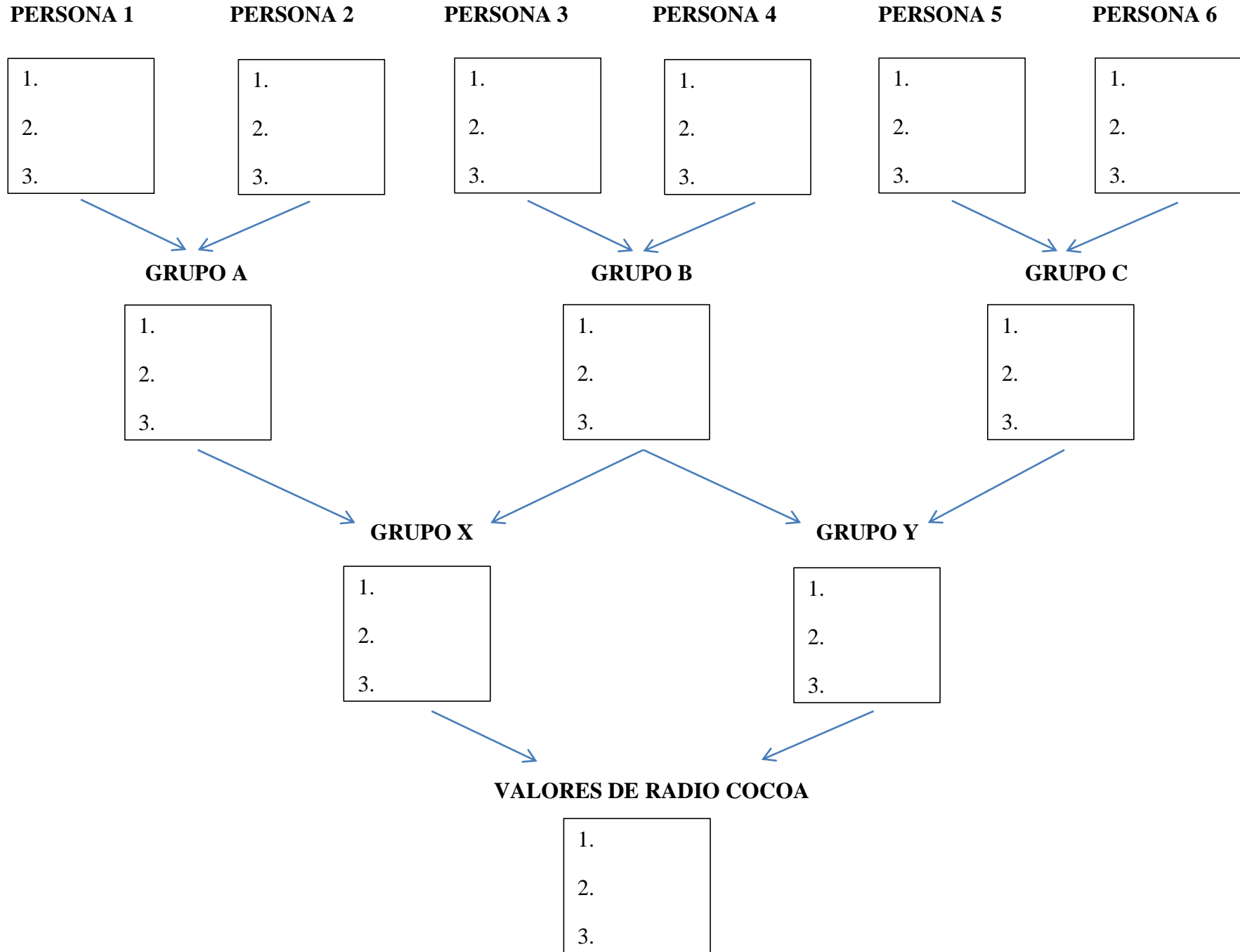
Estos factores de análisis se fueron descubriendo y aclarando con las investigaciones de campo realizadas. No se levantaron datos cuantitativos, sin embargo, se aplicó la observación participante.

Según Bárbara B. Kawulich: “La observación participante es el proceso que faculta a los investigadores a aprender acerca de las actividades de las personas en estudio en el escenario natural a través de la observación y participando en sus actividades.” (Forum: Qualitative Social Research, 2006)

3.1.3.1 Cuadro explicativo de metodología utilizada

La teoría investigada plantea un proceso para estipular los valores de una organización. A partir de esto, moldeamos esta metodología para aplicar a Radio COCOA de la mejor manera. A continuación, se mostrara un cuadro explicativo, seguido del esquema aplicado con el cual se obtuvo los valores de la organización.

Metodología aplicada para proceso APV
1. Las primeras entrevistas realizadas fueron fundamentales para darnos cuenta que es lo que faltaba en la organización. Dentro de eso, no se había estipulado los valores de la empresa.
2. Se realizó un documento de trabajo practico y sencillo para que los mismos miembros de Radio COCOA establezcan mediante el dialogo sus valores más importantes.
3. No se tomó en cuenta la jerarquía de la organización, puesto que son un equipo de trabajo muy unido y la opinión de todos vale lo mismo.
4. Se entregaron los documentos a 6 integrantes, aleatoriamente. Eligieron 3 valores, los más importantes en un listado y luego se formaron 3 parejas.
5. Cada pareja discutió cuales eran los valores más importantes para la organización. Se siguió con esta metodología hasta llegar a los 3 valores con mayor importancia dentro de Radio COCOA. El esquema que se muestra a continuación es la representación gráfica del proceso que se realizó para estipular los valores en la agencia.



3.1.4 Tabulación y Resultados

PERSONA 1

1. PROACTIVIDAD
2. AUTOCRÍTICA
3. COMPROMISO

PERSONA 2

1. INNOVACIÓN
2. COMUNICACIÓN
3. TRABAJO EN EQUIPO

-
1. PROACTIVIDAD
 2. INNOVACIÓN
 3. TRABAJO EN EQUIPO

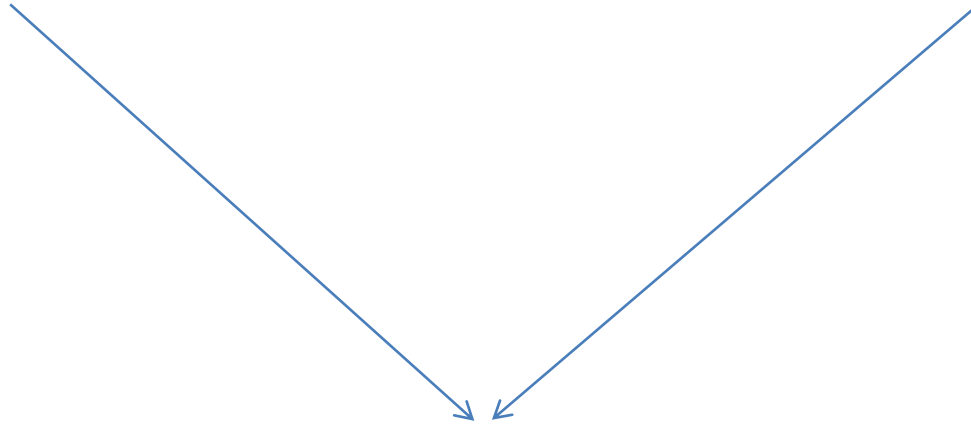
GRUPO A

PERSONA 3

- 1. TRABAJO EN EQUIPO
- 2. COMPROMISO
- 3. INNOVACIÓN

PERSONA 4

- 1. COMUNICACIÓN
- 2. CALIDAD
- 3. ORIGINALIDAD



- 1. COMUNICACIÓN
- 2. COMPROMISO
- 3. TRABAJO EN EQUIPO

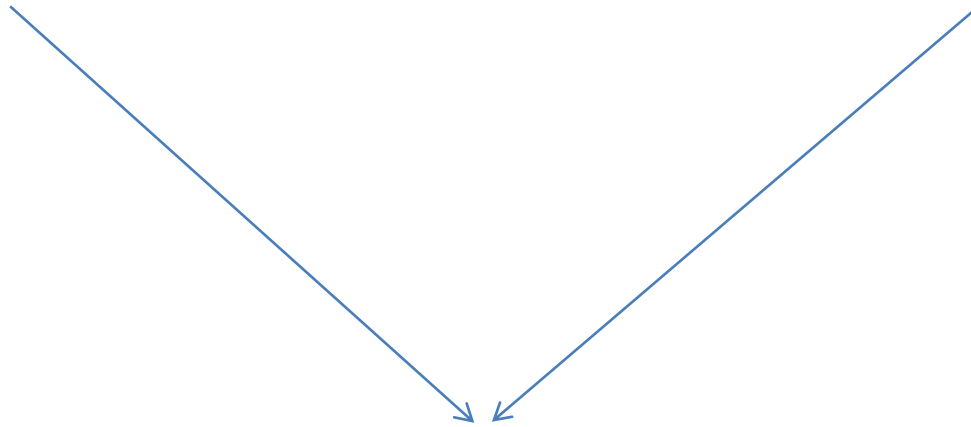
GRUPO B

PERSONA 5

- 1. INNOVACIÓN
- 2. CALIDAD
- 3. TRABAJO EN EQUIPO

PERSONA 6

- 1. RESPONSABILIDAD
- 2. COMPROMISO
- 3. CONFIANZA



- 1. RESPONSABILIDAD
- 2. INNOVACIÓN
- 3. COMPROMISO

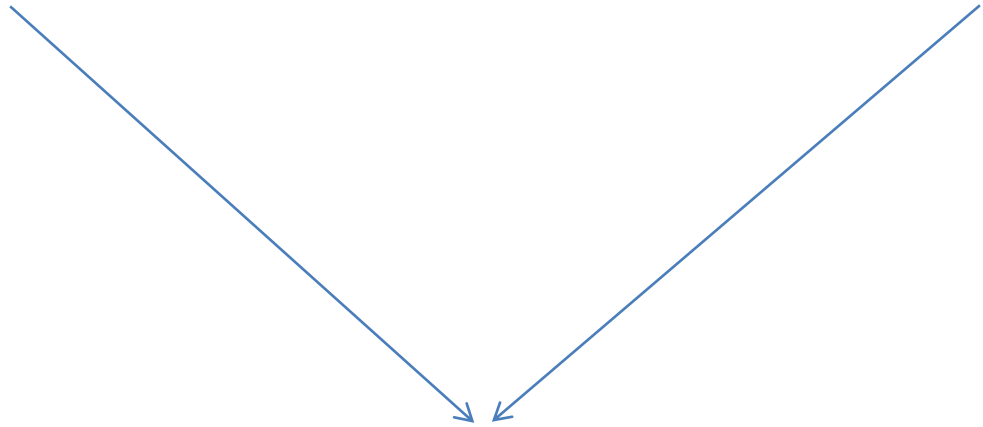
GRUPO C

GRUPO A

- 1. PROACTIVIDAD
- 2. INNOVACIÓN
- 3. TRABAJO EN EQUIPO

GRUPO B

- 1. COMUNICACIÓN
- 2. COMPROMISO
- 3. TRABAJO EN EQUIPO



- 1. TRABAJO EN EQUIPO
- 2. COMPROMISO
- 3. INNOVACIÓN

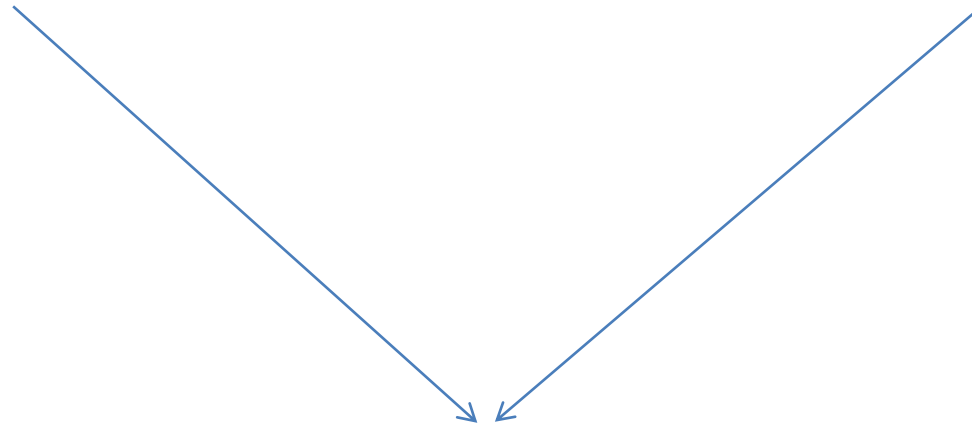
GRUPO X

GRUPO B

- 1. COMUNICACIÓN
- 2. COMPROMISO
- 3. TRABAJO EN EQUIPO

GRUPO C

- 1. RESPONSABILIDAD
- 2. INNOVACIÓN
- 3. COMPROMISO



- 1. RESPONSABILIDAD
- 2. COMPROMISO
- 3. INNOVACIÓN

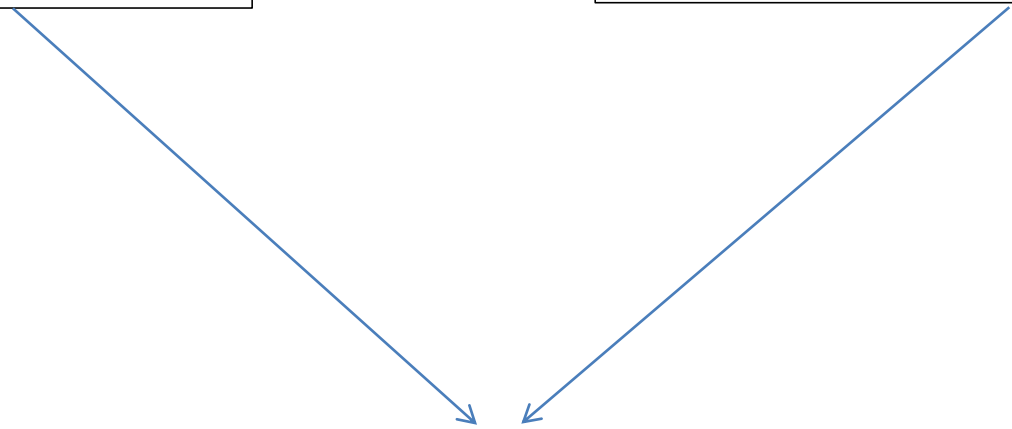
GRUPO Y

GRUPO X

- 1. 1. TRABAJO EN EQUIPO
- 2. COMPROMISO
- 3. INNOVACIÓN

GRUPO Y

- 1. RESPONSABILIDAD
- 2. COMPROMISO
- 3. INNOVACIÓN



- 1. TRABAJO EN EQUIPO
- 2. COMPROMISO
- 3. INNOVACIÓN

VALORES DE RADIO COCOA

3.1.4.1 Análisis de resultados APV

Se realizó una administración por valores para poder determinar cuáles eran los 3 valores más importantes de Radio COCOA. Estos valores serán un lineamiento para poder hallar competencias semejantes en la organización y los cargos actuales.

De igual manera, pudimos complementar un área más para tener una gestión por competencias exitosa. Esto permitirá alinear al personal hacia lo que se quiere llegar a ser al largo plazo.

3.2 PERFIL DE PUESTOS BASADOS EN COMPETENCIAS

3.2.1 Modelo de perfil de puesto vacío

I. INFORMACIÓN GENERAL

DIRECCIÓN / DEPARTAMENTO:

ÁREA / SECCIÓN:

TÍTULO DEL CARGO:

CARGO SUPERIOR INMEDIATO:

II. MISIÓN

III. RESPONSABILIDAD ECONÓMICA Y DE PERSONAL

¿El cargo maneja presupuesto?	SI		NO	
¿Cuánto (anual)?				
NÚMERO DE PERSONAS A CARGO				
Directas que le Reportan (Detalle posiciones):				
Indirectas que le Reportan (Detalle posiciones):				
Personal de Contratistas que le Reportan (Detalle posiciones):				
TOTAL:				

IV. FUNCIONES / RESPONSABILIDADES

Principales funciones:

Se debe utilizar los siguientes verbos según el nivel del cargo:

Estratégico: Dirigir, Orientar, Planear, Organizar, Controlar

Táctico: Programar, Coordinar, Supervisar

Operativo: Elaborar, Realizar, Verificar

ESPECÍFICAS

•

GENERALES
Funciones complementarias al puesto de trabajo:

- n/a

V. PERFIL DEL CARGO

Formación Básica:
Formación Complementaria:
Conocimientos de Inglés: n/a

Básico		Intermedio		Avanzado		Negocios		Técnico	
--------	--	------------	--	----------	--	----------	--	---------	--

Experiencia previa:

Período de adaptación: ¿Cuánto tiempo necesita la persona para adaptarse al cargo?

Perfil de Competencias: ¿Qué habilidades requiere el cargo para desempeñarse dentro de la compañía?					
COMPETENCIAS CARDINALES	A	B	C	D	N/A
Orientación al cliente interno y externo					
Trabajo en equipo					
Integridad					
Iniciativa					
Compromiso					
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS POR PUESTO	A	B	C	D	N/A
Orientación a los resultados					
Liderazgo					
Alta adaptabilidad/Flexibilidad					
Manejo de relaciones de negocios					
Perseverancia					
Confianza en sí mismo					
Autocontrol					
Pensamiento analítico					
Trabajo bajo presión					
Comunicación					
Pensamiento Estratégico					
Negociación					
Impacto e Influencia					
Temple					
Innovación					
Desarrollo de las personas					

Información sobre riesgos:				
TIPO DE RIESGOS	EXPOSICIÓN			
Químicos	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
Físicos	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
Ergonómicos	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
Accidentes	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
Horas de trabajo	<input type="checkbox"/>			
Posición de escritorio	<input type="checkbox"/>			

RADO	DESCRIPCIÓN DEL GRADO	
1	Desarrolla la totalidad de sus tareas en un ambiente agradable, privado, con aire acondicionado, sin mayor probabilidad de sufrir un accidente, en condiciones normales de oficina. Las actividades que desarrolla el cargo son ejecutadas dentro de la organización.	
2	Desarrolla la mayor parte de sus tareas en condiciones agradables, en una oficina semi-privada, con aire acondicionado, con muy pocas posibilidades de accidentarse. Oficina con divisiones modulares. Las funciones del cargo requieren de desplazamientos y movilizaciones fuera de la organización.	
3	Desarrolla sus tareas en un ambiente incómodo y en un entorno algo desagradable, con bajas probabilidades de accidentarse.	
4	Desarrolla gran parte de sus tareas en un ambiente incómodo / desagradable y/o oficina general, sin aire acondicionado y/o con algunas posibilidades de sufrir un accidente que requiera al menos un día de ausencia por tratamiento y con la posibilidad de ocurrir una vez cada tres meses.	
5	Desarrolla la totalidad de su trabajo en la planta y/o a la intemperie (calle), donde el trabajo es sólo suspendido en situaciones climáticas extremas y/o existen considerables riesgos, con deficiente salubridad e higiene, con posibilidad de heridas graves que requieren de hasta tres meses de ausencia al trabajo.	
6	Desarrolla la totalidad de su trabajo en la planta en condiciones desagradables con deficiencias de iluminación y de ventilación, existiendo ruido, gases tóxicos, polvo, temperaturas extremas, etc. y/o trabajo a la intemperie, en el cual debe continuarse bajo cualquier situación climática: y/o existen muy altas posibilidades de accidentes resultantes hasta en incapacidad total.	

VI. OTROS ASPECTOS

Otros Aspectos y/o Comentarios:

En ausencia temporal, debidamente autorizada, será reemplazado en el cargo por.....

FIRMA TITULAR

FIRMA SUPERIOR

3.2.1.1 Información General

Dentro del perfil de puesto que se ha diseñado, tenemos en primera instancia información general del puesto con la finalidad de reconocer en que área de la institución va a estar. De tal manera que sea fácil identificarlo en el organigrama empresarial y poder entender quién será su cargo superior inmediato. Se asignará un nombre al puesto basándose en la dirección que se encuentre.

3.2.1.2 Misión

Se busca describir concretamente la misión del cargo dentro de la organización.

3.2.1.3 Responsabilidad económica y de personal

En responsabilidad económica, hacemos una breve reseña de si el puesto lleva o no un presupuesto asignado. Adicional a esto, se puede especificar de cuanto es el presupuesto anual. Esta información será útil al momento de realizar las entrevistas de los aspirantes. Con este material podemos

darnos cuenta si se cumple o no las expectativas con lo real vs lo esperado por parte del entrevistado.

En cuanto respecta a responsabilidad del personal, nos brindara una mayor óptica de las personas que reportaran directamente al cargo. En otras palabras, es un resumen de las personas que el puesto estará a cargo, ellos serán su equipo de trabajo diario o en proyectos que se trabajan con distintas áreas organizacionales.

De la misma manera es una información importante e interesante para el manejo de una entrevista. Cargos que manejan personas deben tener ciertas competencias que otros no.

3.2.1.4 Funciones y responsabilidades del cargo

Si en la misión se detallaba concretamente lo que consiste el puesto de trabajo, en este se detallara las funciones específicas que debe cumplir el cargo. De igual manera se podrá detallar funciones generales del puesto y complementarias.

3.2.1.5 Perfil del cargo

Esta sección del perfil de puestos mencionados es una de las más importantes porque contiene información muy importante del cargo.

En primer lugar, tenemos la sección de estudios académicos y nivel de idiomas. Esta información será muy útil para saber si el entrevistado cumple o no con lo que se necesita en cuanto a formación académica y conocimiento en idiomas. También se podrá especificar si es necesario o no tener experiencia laboral para ocupar el cargo, y cuanto tiempo tomara el adaptarse al mismo.

En segundo lugar, tenemos la parte de competencias. Es de suma importancia realizar un esquema de preguntas previas a la entrevista para ver si el perfil del entrevistado se acopla a las competencias cardinales y específicas que el puesto demanda. Aquí hemos aplicado la teoría de Martha Alles en cuanto al alcance que puede llegar a tener una competencia en su cumplimiento. Hemos utilizado los 4 grados donde “A” es el alcance completo de la competencia y “D” lo mínimo que se puede realizar.

Finalmente, entramos en la salud ocupacional. En esta sección se constatará información de riesgos durante el trabajo y condiciones en cuanto al espacio físico donde se realiza las funciones del cargo. Muchas de las veces esta información no se las entrega a los entrevistados y si llegasen a ser contratados, podemos presenciar una desmotivación laboral porque las expectativas al puesto eran mejor de lo que en realidad son.

3.2.1.6 Otros aspectos

Si existiera ausencia temporal en el trabajo de la persona, se podrá especificar quien cubrirá las labores de dicho puesto.

3.2.2 Tabulación de resultados generales

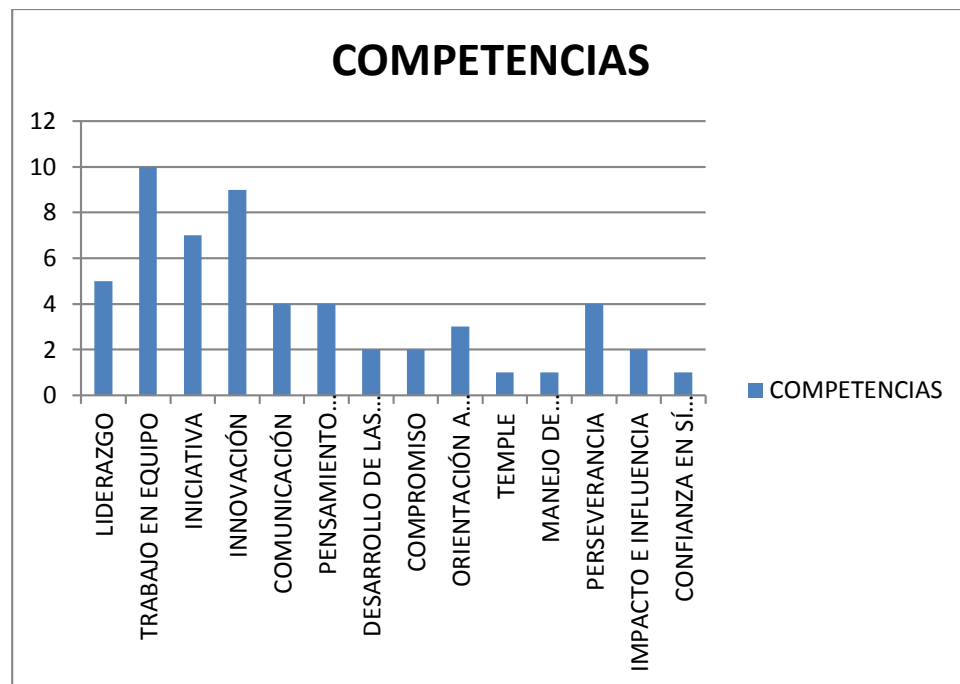
Se decidió realizar una tabulación global de las competencias seleccionadas en nuestra encuesta, con la finalidad de ver cuáles de estas se repetían con mayor frecuencia y ver si las de mayor frecuencia se relacionan con los valores de la organización.

Tabulamos las encuestas y aplicamos el método cuantitativo simple para ver cuál competencia se repitió más veces. Los resultados fueron los siguientes:

3.2.2.1 Tabla de Competencias

Competencia	Número de veces	%
Liderazgo	5	9%
Trabajo en equipo	10	18%
Iniciativa	7	13%
Innovación	9	16%
Comunicación	4	7%
Pensamiento estratégico	4	7%
Desarrollo de las personas	2	4%
Compromiso	2	4%
Orientación a resultados	3	5%
Temple	1	2%
Manejo de relaciones de negocios	1	2%
Perseverancia	4	7%
Impacto e influencia	2	4%
Confianza en sí mismo	1	2%
Total	55	100%

3.2.2.2 Gráfico de barras

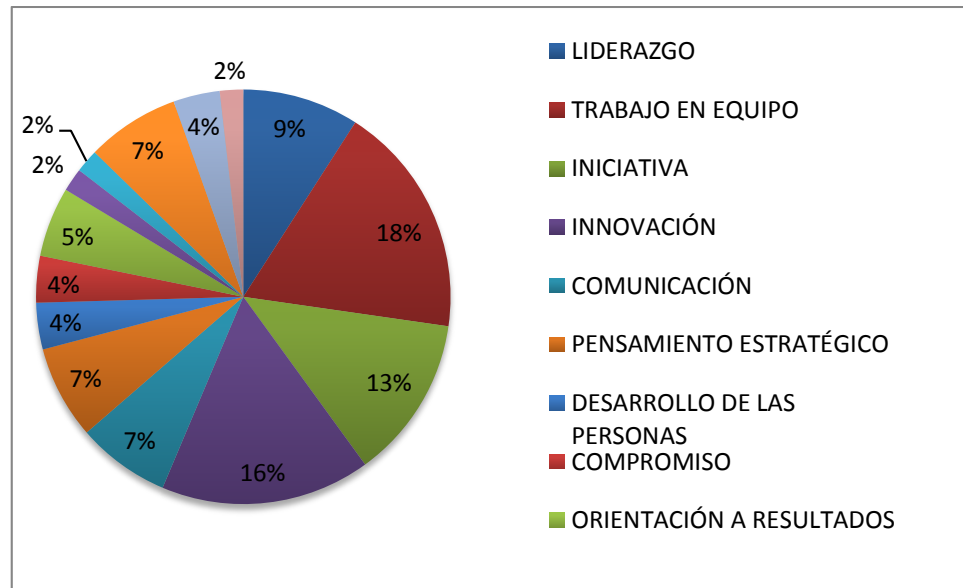


En el gráfico de barras podemos darnos cuenta que las tres competencias más demandadas en los distintos cargos de Radio Cocoa son el Trabajo en equipo, Innovación e iniciativa.

Dos de estas se correlacionan con los valores de la empresa, lo cual nos demuestra que fue exitoso complementar nuestro estudio de campo con la Administración por Valores realizada anteriormente.

Las competencias y valores administrativos correlacionados son el trabajo en equipo e innovación.

3.2.2.3 Gráfico de pastel



El gráfico de pasteles nos permite ver el porcentaje que representa cada competencia en una visión holística.

Es significativo manifestar que las competencias seleccionadas son fundamentales en cada puesto de trabajo y que su grado de importancia varía en las características específicas de la posición, mas no del grado de repetición.

Ejemplificando lo anteriormente dicho, la competencia Liderazgo representara importancia hacia cargos relacionados con manejo de proyectos y personas. Por lo tanto, un puesto de conserje, de la misma oficina, no va a necesitar dicha competencia.

3.2.3 Perfil de puesto Dirección General



I. INFORMACIÓN GENERAL

DIRECCIÓN / DEPARTAMENTO: Dirección General

ÁREA / SECCIÓN: Dirección General

TÍTULO DEL CARGO: Director/a General

CARGO SUPERIOR INMEDIATO: Ninguno

II. MISIÓN

Encaminar al equipo de Radio COCOA para convertirse en el medio más influyente de cultura independiente.

¿El cargo maneja presupuesto?	SI	X	NO	
¿Cuánto (anual)?	9000			
NÚMERO DE PERSONAS A CARGO				
Directas que le Reportan (Detalle posiciones):	Editora general (1), director audiovisual (1), director radial (1)			
Indirectas que le Reportan (Detalle posiciones):	asistente multimedia y redactores (3), realizadores (2),			
Personal de Contratistas que le Reportan (Detalle posiciones):	Ninguna			
TOTAL:	8			

III. RESPONSABILIDAD ECONÓMICA Y DE PERSONAL IV. FUNCIONES / RESPONSABILIDADES

Principales funciones:

Se debe utilizar los siguientes verbos según el nivel del cargo:

Estratégico:	<i>Dirigir, Orientar, Planear, Organizar, Controlar</i>
Táctico:	<i>Programar Coordinar, Supervisar</i>
Operativo:	<i>Elaborar, Realizar, Verificar</i>

ESPECÍFICAS

- Coordinar el trabajo de todas las secciones.
- Establecer objetivos.
- Evaluar cumplimiento de objetivos.
- Coordinar alianzas con marcas, mercados, públicos.
- Encaminar al equipo de Radio COCOA al cumplimiento de su misión.

GENERALES

- Estar informado de los eventos y actualidad de los temas relacionados al medio.
- Involucrarse con una escena cultural particular.
- Cumplir los objetivos de innovación web en todos los procesos.
- Comunicar visión del medio en todos los ámbitos culturales sociales.
- Proponer nuevo contenido para el medio.
- Trabajar como embajador de la marca.

Funciones complementarias al puesto de trabajo:

- n/a

V. PERFIL DEL CARGO

Se refiere a los conocimientos y experiencias mínimas necesarias para desempeñar el cargo.

Formación Básica:									
Titulo relacionado a Comunicación									
Formación Complementaria:									
Nuevos medios									
Conocimientos de Inglés: n/a									
Básico	<input type="checkbox"/>	Intermedio	<input type="checkbox"/>	Avanzado	<input checked="" type="checkbox"/>	Negocios	<input type="checkbox"/>	Técnico	<input type="checkbox"/>
Experiencia previa:									
Conocer el trabajo de Radio COCOA									
Período de adaptación: ¿Cuánto tiempo necesita la persona para adaptarse al cargo?									
1 año									

Perfil de Competencias: ¿Qué habilidades requiere el cargo para desempeñarse dentro de la compañía?					
COMPETENCIAS CARDINALES	A	B	C	D	N/A
Orientación al cliente interno y externo					
Trabajo en equipo	X				
Integridad					
Iniciativa	X				
Compromiso					
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS POR PUESTO	A	B	C	D	N/A
Orientación a los resultados					
Liderazgo	X				
Alta adaptabilidad/Flexibilidad					
Manejo de relaciones de negocios					
Perseverancia					
Confianza en sí mismo					
Autocontrol					
Pensamiento analítico					
Trabajo bajo presión					
Comunicación	X				
Pensamiento Estratégico					
Negociación					
Impacto e Influencia					
Temple					
Innovación	X				
Desarrollo de las personas					

Información sobre riesgos:				
TIPO DE RIESGOS	EXPOSICIÓN			
Químicos	SI		NO	X
Físicos	SI		NO	X
Ergonómicos	SI		NO	X
Accidentes	SI		NO	X
Horas de trabajo	100 mensuales			
Posición de escritorio	80%			

GRADO	DESCRIPCIÓN DEL GRADO	
1	Desarrolla la totalidad de sus tareas en un ambiente agradable, privado, con aire acondicionado, sin mayor probabilidad de sufrir un accidente, en condiciones normales de oficina. Las actividades que desarrolla el cargo son ejecutadas dentro de la organización.	
2	Desarrolla la mayor parte de sus tareas en condiciones agradables, en una oficina semi-privada, con aire acondicionado, con muy pocas posibilidades de accidentarse. Oficina con divisiones modulares. Las funciones del cargo requieren de desplazamientos y movilizaciones fuera de la organización.	X
3	Desarrolla sus tareas en un ambiente incómodo y en un entorno algo desagradable, con bajas probabilidades de accidentarse.	
4	Desarrolla gran parte de sus tareas en un ambiente incómodo / desagradable y/o oficina general, sin aire acondicionado y/o con algunas posibilidades de sufrir un accidente que requiera al menos un día de ausencia por tratamiento y con la posibilidad de ocurrir una vez cada tres meses.	
5	Desarrolla la totalidad de su trabajo en la planta y/o a la intemperie (calle), donde el trabajo es sólo suspendido en situaciones climáticas extremas y/o existen considerables riesgos, con deficiente salubridad e higiene, con posibilidad de heridas graves que requieren de hasta tres meses de ausencia al trabajo.	
6	Desarrolla la totalidad de su trabajo en la planta en condiciones desagradables con deficiencias de iluminación y de ventilación, existiendo ruido, gases tóxicos, polvo, temperaturas extremas, etc. y/o trabajo a la intemperie, en el cual debe continuarse bajo cualquier situación climática: y/o existen muy altas posibilidades de accidentes resultantes hasta en incapacidad total.	

VII. OTROS ASPECTOS

Otros Aspectos y/o Comentarios:

En ausencia temporal, debidamente autorizada, será reemplazado en el cargo por

FIRMA TITULAR

FIRMA SUPERIOR

3.2.4 Perfil de puesto Dirección Audiovisual



I. INFORMACIÓN GENERAL

DIRECCIÓN / DEPARTAMENTO: Audiovisual
ÁREA / SECCIÓN: Dirección Audiovisual
TÍTULO DEL CARGO: Director/a Audiovisual
CARGO SUPERIOR INMEDIATO: Dirección General

II. MISIÓN

Encaminar al equipo de audiovisual de Radio COCOA para cumplir sus objetivos.

III. RESPONSABILIDAD ECONÓMICA Y DE PERSONAL

¿El cargo maneja presupuesto?	SI		NO	X
¿Cuánto (anual)?	Profesor en COCOA			
NÚMERO DE PERSONAS A CARGO				
Directas que le Reportan (Detalle posiciones):	realizadores (2)			
Indirectas que le Reportan (Detalle posiciones):	Asistentes multimedios (3)			
Personal de Contratistas que le Reportan (Detalle posiciones):	Ninguno			
TOTAL:	5			

IV. FUNCIONES / RESPONSABILIDADES

Principales funciones:

Se debe utilizar los siguientes verbos según el nivel del cargo:

Estratégico: *Dirigir, Orientar, Planear, Organizar, Controlar*

Táctico: *Programar, Coordinar, Supervisar*

Operativo: *Elaborar, Realizar, Verificar*

ESPECÍFICAS

- Coordinar el trabajo de realizadores audiovisuales.
- Establecer objetivos de crecimiento.
- Instruir a nuevos asistentes.

GENERALES

- Estar informado de los eventos y actualidad de los temas relacionados al medio.
- Involucrarse con una escena cultural particular.
- Cumplir los objetivos de innovación web en todos los procesos.
- Comunicar visión del medio en todos los ámbitos culturales sociales.
- Proponer nuevo contenido para el medio.
- Trabajar como embajador de la marca.

Funciones complementarias al puesto de trabajo:

- n/a

V. PERFIL DEL CARGO

Se refiere a los conocimientos y experiencias mínimas necesarias para desempeñar el cargo.

Formación Básica:						
Titulo relacionado a comunicación audiovisual.						
Formación Complementaria:						
Nuevos medios						
Conocimientos de Inglés: n/a						
Básico	Intermedio	Avanzado	X	Negocios	Técnico	
Experiencia previa:						
Conocer mucho sobre cine, video y técnica.						
Período de adaptación: ¿Cuánto tiempo necesita la persona para adaptarse al cargo?						
1 año						

Perfil de Competencias: ¿Qué habilidades requiere el cargo para desempeñarse dentro de la compañía?					
COMPETENCIAS CARDINALES	A	B	C	D	N/A
Orientación al cliente interno y externo					
Trabajo en equipo	X				
Integridad					
Iniciativa	X				
Compromiso					
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS POR PUESTO	A	B	C	D	N/A
Orientación a los resultados					
Liderazgo	X				
Alta adaptabilidad/Flexibilidad					
Manejo de relaciones de negocios					
Perseverancia					
Confianza en sí mismo					
Autocontrol					
Pensamiento analítico					
Trabajo bajo presión					
Comunicación					
Pensamiento Estratégico	X				
Negociación					
Impacto e Influencia					
Temple					
Innovación	X				
Desarrollo de las personas					

Información sobre riesgos:				
TIPO DE RIESGOS	EXPOSICIÓN			
Químicos	SI	<input type="checkbox"/>	NO	X
Físicos	SI	<input type="checkbox"/>	NO	X
Ergonómicos	SI	<input type="checkbox"/>	NO	X
Accidentes	SI	<input type="checkbox"/>	NO	X
Horas de trabajo	30 mensuales			
Posición de escritorio	50%			

GRADO	DESCRIPCIÓN DEL GRADO	
1	Desarrolla la totalidad de sus tareas en un ambiente agradable, privado, con aire acondicionado, sin mayor probabilidad de sufrir un accidente, en condiciones normales de oficina. Las actividades que desarrolla el cargo son ejecutadas dentro de la organización.	
2	Desarrolla la mayor parte de sus tareas en condiciones agradables, en una oficina semi-privada, con aire acondicionado, con muy pocas posibilidades de accidentarse. Oficina con divisiones modulares. Las funciones del cargo requieren de desplazamientos y movilizaciones fuera de la organización.	X
3	Desarrolla sus tareas en un ambiente incómodo y en un entorno algo desagradable, con bajas probabilidades de accidentarse.	
4	Desarrolla gran parte de sus tareas en un ambiente incómodo / desagradable y/o oficina general, sin aire acondicionado y/o con algunas posibilidades de sufrir un accidente que requiera al menos un día de ausencia por tratamiento y con la posibilidad de ocurrir una vez cada tres meses.	
5	Desarrolla la totalidad de su trabajo en la planta y/o a la intemperie (calle), donde el trabajo es sólo suspendido en situaciones climáticas extremas y/o existen considerables riesgos, con deficiente salubridad e higiene, con posibilidad de heridas graves que requieren de hasta tres meses de ausencia al trabajo.	
6	Desarrolla la totalidad de su trabajo en la planta en condiciones desagradables con deficiencias de iluminación y de ventilación, existiendo ruido, gases tóxicos, polvo, temperaturas extremas, etc. y/o trabajo a la intemperie, en el cual debe continuarse bajo cualquier situación climática: y/o existen muy altas posibilidades de accidentes resultantes hasta en incapacidad total.	

VII. OTROS ASPECTOS

Otros Aspectos y/o Comentarios:

En ausencia temporal, debidamente autorizada, será reemplazado en el cargo por

FIRMA TITULAR

FIRMA SUPERIOR

3.2.5 Perfil de puesto Realizador



I. INFORMACIÓN GENERAL

DIRECCIÓN / DEPARTAMENTO: Audiovisual

ÁREA / SECCIÓN: Realizador

TÍTULO DEL CARGO: Realizador/a Audiovisual

CARGO SUPERIOR INMEDIATO: Dirección Audiovisual

II. MISIÓN

Producir e innovar en videos de alta calidad para el medio.

III. RESPONSABILIDAD ECONÓMICA Y DE PERSONAL

¿El cargo maneja presupuesto?	SI	X	NO	
¿Cuánto (anual)?	7200			
NUMERO DE PERSONAS A CARGO				
Directas que le Reportan (Detalle posiciones):	asistente multimedios (3)			
Indirectas que le Reportan (Detalle posiciones):	Ninguno			
Personal de Contratistas que le Reportan (Detalle posiciones):	Ninguno			
TOTAL:	3			

IV. FUNCIONES / RESPONSABILIDADES

Principales funciones:

Se debe utilizar los siguientes verbos según el nivel del cargo:

Estratégico:	<i>Dirigir, Orientar, Planear, Organizar, Controlar</i>
Táctico:	<i>Programar Coordinar, Supervisar</i>
Operativo:	<i>Elaborar, Realizar, Verificar</i>

ESPECÍFICAS

- Realizar videos de acuerdo al cronograma de producción.
- Investigar sobre posibles clientes, músicos, y sus necesidades.
- Planificar calendario de producción.
- Grabar, editar, corregir color, editar sonido.
- Fotografiar eventos.

GENERALES

- Estar informado de los eventos y actualidad de los temas relacionados al medio.
- Involucrarse con una escena cultural particular.
- Cumplir los objetivos de innovación web en todos los procesos.
- Comunicar visión del medio en todos los ámbitos culturales sociales.
- Proponer nuevo contenido para el medio.
- Trabajar como embajador de la marca.

Funciones complementarias al puesto de trabajo:

- n/a

V. PERFIL DEL CARGO

Se refiere a los conocimientos y experiencias mínimas necesarias para desempeñar el cargo.

Formación Básica:						
Conocimientos de herramientas de video y cine.						
Formación Complementaria:						
Conocimiento de videos web, musicales, involucramiento con bandas locales.						
Conocimientos de Inglés: n/a						
Básico	Intermedio	Avanzado	Negocios	Técnico	X	
Experiencia previa:						
Estudios de Cine.						
Período de adaptación: ¿Cuánto tiempo necesita la persona para adaptarse al cargo?						
5 meses.						

Perfil de Competencias: ¿Qué habilidades requiere el cargo para desempeñarse dentro de la compañía?					
COMPETENCIAS CARDINALES	A	B	C	D	N/A
Orientación al cliente interno y externo					
Trabajo en equipo	X				
Integridad					
Iniciativa					
Compromiso	X				
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS POR PUESTO	A	B	C	D	N/A
Orientación a los resultados	X				
Liderazgo	X				
Alta adaptabilidad/Flexibilidad					
Manejo de relaciones de negocios	X				
Perseverancia					
Confianza en sí mismo					
Autocontrol					
Pensamiento analítico					
Trabajo bajo presión					
Comunicación					
Pensamiento Estratégico	X				
Negociación					
Impacto e Influencia					
Temple	X				
Innovación	X				
Desarrollo de las personas	X				

Información sobre riesgos:				
TIPO DE RIESGOS	EXPOSICIÓN			
Químicos	SI	<input type="checkbox"/>	NO	X
Físicos	SI	<input type="checkbox"/>	NO	X
Ergonómicos	SI	<input type="checkbox"/>	NO	X
Accidentes	SI	<input type="checkbox"/>	NO	X
Horas de trabajo	100 mensuales			
Posición de escritorio	50 %			

GRADO	DESCRIPCIÓN DEL GRADO	
1	Desarrolla la totalidad de sus tareas en un ambiente agradable, privado, con aire acondicionado, sin mayor probabilidad de sufrir un accidente, en condiciones normales de oficina. Las actividades que desarrolla el cargo son ejecutadas dentro de la organización.	
2	Desarrolla la mayor parte de sus tareas en condiciones agradables, en una oficina semi-privada, con aire acondicionado, con muy pocas posibilidades de accidentarse. Oficina con divisiones modulares. Las funciones del cargo requieren de desplazamientos y movilizaciones fuera de la organización.	X
3	Desarrolla sus tareas en un ambiente incómodo y en un entorno algo desagradable, con bajas probabilidades de accidentarse.	
4	Desarrolla gran parte de sus tareas en un ambiente incómodo / desagradable y/o oficina general, sin aire acondicionado y/o con algunas posibilidades de sufrir un accidente que requiera al menos un día de ausencia por tratamiento y con la posibilidad de ocurrir una vez cada tres meses.	
5	Desarrolla la totalidad de su trabajo en la planta y/o a la intemperie (calle), donde el trabajo es sólo suspendido en situaciones climáticas extremas y/o existen considerables riesgos, con deficiente salubridad e higiene, con posibilidad de heridas graves que requieren de hasta tres meses de ausencia al trabajo.	
6	Desarrolla la totalidad de su trabajo en la planta en condiciones desagradables con deficiencias de iluminación y de ventilación, existiendo ruido, gases tóxicos, polvo, temperaturas extremas, etc. y/o trabajo a la intemperie, en el cual debe continuarse bajo cualquier situación climática: y/o existen muy altas posibilidades de accidentes resultantes hasta en incapacidad total.	

VII. OTROS ASPECTOS

Otros Aspectos y/o Comentarios:

En ausencia temporal, debidamente autorizada, será reemplazado en el cargo por

FIRMA TITULAR

FIRMA SUPERIOR

.2.6 Perfil de puesto Asistente Audiovisual

I. INFORMACIÓN GENERAL

DIRECCIÓN / DEPARTAMENTO: Audiovisual**ÁREA / SECCIÓN:** Asistente multimedia**TÍTULO DEL CARGO:** Asistente multimedia**CARGO SUPERIOR INMEDIATO:** Realizador audiovisual

II. MISIÓN

Escribir, grabar y editar video para los cumplimientos del medio.

III. RESPONSABILIDAD ECONÓMICA Y DE PERSONAL

¿El cargo maneja presupuesto?	SI	<input checked="" type="checkbox"/>	NO	
¿Cuánto (anual)?	1800			
NÚMERO DE PERSONAS A CARGO				
Directas que le Reportan (Detalle posiciones):	Ninguno			
Indirectas que le Reportan (Detalle posiciones):	Ninguno			
Personal de Contratistas que le Reportan (Detalle posiciones):	Ninguno			
TOTAL:	0			

IV. FUNCIONES / RESPONSABILIDADES

Principales funciones:

Se debe utilizar los siguientes verbos según el nivel del cargo:

Estratégico: *Dirigir, Orientar, Planear, Organizar, Controlar*

Táctico: *Programar, Coordinar, Supervisar*

Operativo: *Elaborar, Realizar, Verificar*

ESPECÍFICAS

- Escribir artículos para el portal de Radio COCOA.
- Grabar video para el canal de Radio COCOA.
- Investigar temas para el medio.

GENERALES

- Estar informado de los eventos y actualidad de los temas relacionados al medio.
- Involucrarse con una escena cultural particular.
- Cumplir los objetivos de innovación web en todos los procesos.
- Comunicar visión del medio en todos los ámbitos culturales sociales.
- Proponer nuevo contenido para el medio.
- Trabajar como embajador de la marca.

Funciones complementarias al puesto de trabajo:

- n/a

V. PERFIL DEL CARGO

Se refiere a los conocimientos y experiencias mínimas necesarias para desempeñar el cargo.

Formación Básica:

Estudiante de Comunicación.

Formación Complementaria:

Nuevos medios

Conocimientos de Inglés: n/a

Básico	<input type="checkbox"/>	Intermedio	<input type="checkbox"/>	Avanzado	<input checked="" type="checkbox"/>	Negocios	<input type="checkbox"/>	Técnico	<input type="checkbox"/>
--------	--------------------------	------------	--------------------------	----------	-------------------------------------	----------	--------------------------	---------	--------------------------

Experiencia previa:

No se necesita.

Período de adaptación: ¿Cuánto tiempo necesita la persona para adaptarse al cargo?

1 mes

Perfil de Competencias: ¿Qué habilidades requiere el cargo para desempeñarse dentro de la compañía?					
COMPETENCIAS CARDINALES	A	B	C	D	N/A
Orientación al cliente interno y externo					
Trabajo en equipo	X				
Integridad					
Iniciativa	X				
Compromiso					
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS POR PUESTO	A	B	C	D	N/A
Orientación a los resultados					
Liderazgo	X				
Alta adaptabilidad/Flexibilidad					
Manejo de relaciones de negocios					
Perseverancia	X				
Confianza en sí mismo	X				
Autocontrol					
Pensamiento analítico					
Trabajo bajo presión					
Comunicación					
Pensamiento Estratégico					
Negociación					
Impacto e Influencia	X				
Temple					
Innovación	X				
Desarrollo de las personas					

Información sobre riesgos:				
TIPO DE RIESGOS	EXPOSICIÓN			
Químicos	SI	<input type="checkbox"/>	NO	X
Físicos	SI	<input type="checkbox"/>	NO	X
Ergonómicos	SI	<input type="checkbox"/>	NO	X
Accidentes	SI	<input type="checkbox"/>	NO	X
Horas de trabajo	40 mensuales			
Posición de escritorio	50%			

GRADO	DESCRIPCIÓN DEL GRADO	
1	Desarrolla la totalidad de sus tareas en un ambiente agradable, privado, con aire acondicionado, sin mayor probabilidad de sufrir un accidente, en condiciones normales de oficina. Las actividades que desarrolla el cargo son ejecutadas dentro de la organización.	
2	Desarrolla la mayor parte de sus tareas en condiciones agradables, en una oficina semi-privada, con aire acondicionado, con muy pocas posibilidades de accidentarse. Oficina con divisiones modulares. Las funciones del cargo requieren de desplazamientos y movilizaciones fuera de la organización.	X
3	Desarrolla sus tareas en un ambiente incómodo y en un entorno algo desagradable, con bajas probabilidades de accidentarse.	
4	Desarrolla gran parte de sus tareas en un ambiente incómodo / desagradable y/o oficina general, sin aire acondicionado y/o con algunas posibilidades de sufrir un accidente que requiera al menos un día de ausencia por tratamiento y con la posibilidad de ocurrir una vez cada tres meses.	
5	Desarrolla la totalidad de su trabajo en la planta y/o a la intemperie (calle), donde el trabajo es sólo suspendido en situaciones climáticas extremas y/o existen considerables riesgos, con deficiente salubridad e higiene, con posibilidad de heridas graves que requieren de hasta tres meses de ausencia al trabajo.	
6	Desarrolla la totalidad de su trabajo en la planta en condiciones desagradables con deficiencias de iluminación y de ventilación, existiendo ruido, gases tóxicos, polvo, temperaturas extremas, etc. y/o trabajo a la intemperie, en el cual debe continuarse bajo cualquier situación climática: y/o existen muy altas posibilidades de accidentes resultantes hasta en incapacidad total.	

VII. OTROS ASPECTOS

Otros Aspectos y/o Comentarios:

En ausencia temporal, debidamente autorizada, será reemplazado en el cargo por

FIRMA TITULAR

FIRMA SUPERIOR

3.2.7 Perfil de puesto Dirección Editorial



I. INFORMACIÓN GENERAL

DIRECCIÓN / DEPARTAMENTO: Editorial
ÁREA / SECCIÓN: Dirección Editorial
TÍTULO DEL CARGO: Editor/a General
CARGO SUPERIOR INMEDIATO: Dirección General

II. MISIÓN

Coordinar y programar el contenido editorial de la página web

III. RESPONSABILIDAD ECONÓMICA Y DE PERSONAL

¿El cargo maneja presupuesto?	SI	X	NO	
¿Cuánto (anual)?	7200			
NÚMERO DE PERSONAS A CARGO				
Directas que le Reportan (Detalle posiciones):	redactores (3)			
Indirectas que le Reportan (Detalle posiciones):	Ninguno			
Personal de Contratistas que le Reportan (Detalle posiciones):	Ninguno			
TOTAL:	3			

IV. FUNCIONES / RESPONSABILIDADES

Principales funciones:

Se debe utilizar los siguientes verbos según el nivel del cargo:

Estratégico: *Dirigir, Orientar, Planear, Organizar, Controlar*

Táctico: *Programar Coordinar, Supervisar*

Operativo: *Elaborar, Realizar, Verificar*

ESPECÍFICAS

- Investigar sobre temas trascendentales para el área de cobertura de la página.
- Coordinar temas con asistentes.
- Editar artículos.
- Manejar redes sociales.
- Planificar contenido.
- Buscar colaboradores externos.
- Buscar alianzas en contenidos con otros medios.

GENERALES

- Estar informado de los eventos y actualidad de los temas relacionados al medio.
- Involucrarse con una escena cultural particular.
- Cumplir los objetivos de innovación web en todos los procesos.
- Comunicar visión del medio en todos los ámbitos culturales sociales.
- Proponer nuevo contenido para el medio.
- Trabajar como embajador de la marca.

Funciones complementarias al puesto de trabajo:

- n/a

V. PERFIL DEL CARGO

Se refiere a los conocimientos y experiencias mínimas necesarias para desempeñar el cargo.

Formación Básica:									
Periodismo y escritura.									
Formación Complementaria:									
Medios web, programación.									
Conocimientos de Inglés: n/a									
Básico		Intermedio		Avanzado	X	Negocios		Técnico	
Experiencia previa:									
Experiencia en periodismo.									
Período de adaptación: ¿Cuánto tiempo necesita la persona para adaptarse al cargo?									
5 mes									

Perfil de Competencias: ¿Qué habilidades requiere el cargo para desempeñarse dentro de la compañía?					
COMPETENCIAS CARDINALES	A	B	C	D	N/A
Orientación al cliente interno y externo					
Trabajo en equipo					
Integridad					
Iniciativa	X				
Compromiso					
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS POR PUESTO	A	B	C	D	N/A
Orientación a los resultados					
Liderazgo	X				
Alta adaptabilidad/Flexibilidad					
Manejo de relaciones de negocios					
Perseverancia					
Confianza en sí mismo					
Autocontrol					
Pensamiento analítico					
Trabajo bajo presión					
Comunicación	X				
Pensamiento Estratégico	X				
Negociación					
Impacto e Influencia					
Temple					
Innovación					
Desarrollo de las personas	X				

Información sobre riesgos:				
TIPO DE RIESGOS	EXPOSICIÓN			
Químicos	SI	<input type="checkbox"/>	NO	X
Físicos	SI	<input type="checkbox"/>	NO	X
Ergonómicos	SI	<input type="checkbox"/>	NO	X
Accidentes	SI	<input type="checkbox"/>	NO	X
Horas de trabajo	100 mensuales			
Posición de escritorio	80%			

GRADO	DESCRIPCIÓN DEL GRADO	
1	Desarrolla la totalidad de sus tareas en un ambiente agradable, privado, con aire acondicionado, sin mayor probabilidad de sufrir un accidente, en condiciones normales de oficina. Las actividades que desarrolla el cargo son ejecutadas dentro de la organización.	
2	Desarrolla la mayor parte de sus tareas en condiciones agradables, en una oficina semi-privada, con aire acondicionado, con muy pocas posibilidades de accidentarse. Oficina con divisiones modulares. Las funciones del cargo requieren de desplazamientos y movilizaciones fuera de la organización.	X
3	Desarrolla sus tareas en un ambiente incómodo y en un entorno algo desagradable, con bajas probabilidades de accidentarse.	
4	Desarrolla gran parte de sus tareas en un ambiente incómodo / desagradable y/o oficina general, sin aire acondicionado y/o con algunas posibilidades de sufrir un accidente que requiera al menos un día de ausencia por tratamiento y con la posibilidad de ocurrir una vez cada tres meses.	
5	Desarrolla la totalidad de su trabajo en la planta y/o a la intemperie (calle), donde el trabajo es sólo suspendido en situaciones climáticas extremas y/o existen considerables riesgos, con deficiente salubridad e higiene, con posibilidad de heridas graves que requieren de hasta tres meses de ausencia al trabajo.	
6	Desarrolla la totalidad de su trabajo en la planta en condiciones desagradables con deficiencias de iluminación y de ventilación, existiendo ruido, gases tóxicos, polvo, temperaturas extremas, etc. y/o trabajo a la intemperie, en el cual debe continuarse bajo cualquier situación climática: y/o existen muy altas posibilidades de accidentes resultantes hasta en incapacidad total.	

VII. OTROS ASPECTOS

Otros Aspectos y/o Comentarios:

En ausencia temporal, debidamente autorizada, será reemplazado en el cargo por

FIRMA TITULAR

FIRMA SUPERIOR

3.2.8 Perfil de puesto Redactores



I. INFORMACIÓN GENERAL

DIRECCIÓN / DEPARTAMENTO: Editorial
ÁREA / SECCIÓN: Redacción
TÍTULO DEL CARGO: Redactor/a
CARGO SUPERIOR INMEDIATO: Dirección Editorial

II. MISIÓN

Escribir el contenido editorial de la página web

III. RESPONSABILIDAD ECONÓMICA Y DE PERSONAL

¿El cargo maneja presupuesto?	SI	X	NO	
¿Cuánto (anual)?	1800			
NÚMERO DE PERSONAS A CARGO				
Directas que le Reportan (Detalle posiciones):	Ninguno			
Indirectas que le Reportan (Detalle posiciones):	Ninguno			
Personal de Contratistas que le Reportan (Detalle posiciones):	Ninguno			
TOTAL:	0			

IV. FUNCIONES / RESPONSABILIDADES

Principales funciones:

Se debe utilizar los siguientes verbos según el nivel del cargo:

<i>Estratégico:</i>	<i>Dirigir, Orientar, Planear, Organizar, Controlar</i>
<i>Táctico:</i>	<i>Programar Coordinar, Supervisar</i>
<i>Operativo:</i>	<i>Elaborar, Realizar, Verificar</i>

ESPECÍFICAS

- Escribir artículos para el portal de Radio COCOA.
- Investigar temas para el medio.

GENERALES

- Estar informado de los eventos y actualidad de los temas relacionados al medio.
- Involucrarse con una escena cultural particular.
- Cumplir los objetivos de innovación web en todos los procesos.
- Comunicar visión del medio en todos los ámbitos culturales sociales.
- Proponer nuevo contenido para el medio.
- Trabajar como embajador de la marca.

Funciones complementarias al puesto de trabajo:

- n/a

V. PERFIL DEL CARGO

Se refiere a los conocimientos y experiencias mínimas necesarias para desempeñar el cargo.

Formación Básica:									
Estudiante de Comunicación.									
Formación Complementaria:									
Nuevos medios									
Conocimientos de Inglés: n/a									
Básico	<input type="checkbox"/>	Intermedio	<input type="checkbox"/>	Avanzado	<input checked="" type="checkbox"/>	Negocios	<input type="checkbox"/>	Técnico	<input type="checkbox"/>
Experiencia previa:									
No se necesita.									
Período de adaptación: ¿Cuánto tiempo necesita la persona para adaptarse al cargo?									
1 mes									

Perfil de Competencias: ¿Qué habilidades requiere el cargo para desempeñarse dentro de la compañía?					
COMPETENCIAS CARDINALES	A	B	C	D	N/A
Orientación al cliente interno y externo					
Trabajo en equipo	X				
Integridad					
Iniciativa	X				
Compromiso					
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS POR PUESTO	A	B	C	D	N/A
Orientación a los resultados	X				
Liderazgo					
Alta adaptabilidad/Flexibilidad					
Manejo de relaciones de negocios					
Perseverancia	X				
Confianza en sí mismo					
Autocontrol					
Pensamiento analítico					
Trabajo bajo presión					
Comunicación	X				
Pensamiento Estratégico					
Negociación					
Impacto e Influencia	X				
Temple					
Innovación	X				
Desarrollo de las personas					

Información sobre riesgos:				
TIPO DE RIESGOS	EXPOSICIÓN			
Químicos	SI	<input type="checkbox"/>	NO	X
Físicos	SI	<input type="checkbox"/>	NO	X
Ergonómicos	SI	<input type="checkbox"/>	NO	X
Accidentes	SI	<input type="checkbox"/>	NO	X
Horas de trabajo	40 mensuales			
Posición de escritorio	50%			

GRADO	DESCRIPCIÓN DEL GRADO	
1	Desarrolla la totalidad de sus tareas en un ambiente agradable, privado, con aire acondicionado, sin mayor probabilidad de sufrir un accidente, en condiciones normales de oficina. Las actividades que desarrolla el cargo son ejecutadas dentro de la organización.	
2	Desarrolla la mayor parte de sus tareas en condiciones agradables, en una oficina semi-privada, con aire acondicionado, con muy pocas posibilidades de accidentarse. Oficina con divisiones modulares. Las funciones del cargo requieren de desplazamientos y movilizaciones fuera de la organización.	X
3	Desarrolla sus tareas en un ambiente incómodo y en un entorno algo desagradable, con bajas probabilidades de accidentarse.	
4	Desarrolla gran parte de sus tareas en un ambiente incómodo / desagradable y/o oficina general, sin aire acondicionado y/o con algunas posibilidades de sufrir un accidente que requiera al menos un día de ausencia por tratamiento y con la posibilidad de ocurrir una vez cada tres meses.	
5	Desarrolla la totalidad de su trabajo en la planta y/o a la intemperie (calle), donde el trabajo es sólo suspendido en situaciones climáticas extremas y/o existen considerables riesgos, con deficiente salubridad e higiene, con posibilidad de heridas graves que requieren de hasta tres meses de ausencia al trabajo.	
6	Desarrolla la totalidad de su trabajo en la planta en condiciones desagradables con deficiencias de iluminación y de ventilación, existiendo ruido, gases tóxicos, polvo, temperaturas extremas, etc. y/o trabajo a la intemperie, en el cual debe continuarse bajo cualquier situación climática: y/o existen muy altas posibilidades de accidentes resultantes hasta en incapacidad total.	

VII. OTROS ASPECTOS

Otros Aspectos y/o Comentarios:

En ausencia temporal, debidamente autorizada, será reemplazado en el cargo por

FIRMA TITULAR

FIRMA SUPERIOR

3.2.9 Perfil de puesto Dirección Radial



I. INFORMACIÓN GENERAL

DIRECCIÓN / DEPARTAMENTO: Radial
ÁREA / SECCIÓN: Dirección Radial
TÍTULO DEL CARGO: Director/a Radial
CARGO SUPERIOR INMEDIATO: Dirección General

II. MISIÓN

Coordinar y programar el contenido editorial de la página web

III. RESPONSABILIDAD ECONÓMICA Y DE PERSONAL

¿El cargo maneja presupuesto?	SI	X	NO	
¿Cuánto (anual)?	7200			
NÚMERO DE PERSONAS A CARGO				
Directas que le Reportan (Detalle posiciones):	Ninguno			
Indirectas que le Reportan (Detalle posiciones):	Ninguno			
Personal de Contratistas que le Reportan (Detalle posiciones):	Ninguno			
TOTAL:	0			

IV. FUNCIONES / RESPONSABILIDADES

Principales funciones:

Se debe utilizar los siguientes verbos según el nivel del cargo:

Estratégico: *Dirigir, Orientar, Planear, Organizar, Controlar*

Táctico: *Programar Coordinar, Supervisar*

Operativo: *Elaborar, Realizar, Verificar*

ESPECÍFICAS

- Programar nueva música para la plataforma web.
- Investigar y gestionar nuevas alianzas para el contenido de música.
- Coordinar producción de contenido radial con otros productores.

GENERALES

- Estar informado de los eventos y actualidad de los temas relacionados al medio.
- Involucrarse con una escena cultural particular.
- Cumplir los objetivos de innovación web en todos los procesos.
- Comunicar visión del medio en todos los ámbitos culturales sociales.
- Proponer nuevo contenido para el medio.
- Trabajar como embajador de la marca.

Funciones complementarias al puesto de trabajo:

- n/a

V. PERFIL DEL CARGO

Se refiere a los conocimientos y experiencias mínimas necesarias para desempeñar el cargo.

Formación Básica:									
Conocimiento de comunicación, edición de audio, compresiones, manejo de consola.									
Formación Complementaria:									
Manejo específico de equipos radiales de Radio COCOA									
Conocimientos de Inglés: n/a									
Básico	<input type="checkbox"/>	Intermedio	<input type="checkbox"/>	Avanzado	X	Negocios	<input type="checkbox"/>	Técnico	<input type="checkbox"/>
Experiencia previa:									
Periodista en varios medios.									
Período de adaptación: ¿Cuánto tiempo necesita la persona para adaptarse al cargo?									
2 meses.									

Perfil de Competencias: ¿Qué habilidades requiere el cargo para desempeñarse dentro de la compañía?					
COMPETENCIAS CARDINALES	A	B	C	D	N/A
Orientación al cliente interno y externo					
Trabajo en equipo	X				
Integridad					
Iniciativa					
Compromiso	X				
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS POR PUESTO	A	B	C	D	N/A
Orientación a los resultados	X				
Liderazgo					
Alta adaptabilidad/Flexibilidad					
Manejo de relaciones de negocios					
Perseverancia					
Confianza en sí mismo					
Autocontrol					
Pensamiento analítico					
Trabajo bajo presión					
Comunicación					
Pensamiento Estratégico	X				
Negociación					
Impacto e Influencia					
Temple					
Innovación	X				
Desarrollo de las personas					

Información sobre riesgos:				
TIPO DE RIESGOS	EXPOSICIÓN			
Químicos	SI	<input type="checkbox"/>	NO	X
Físicos	SI	<input type="checkbox"/>	NO	X
Ergonómicos	SI	<input type="checkbox"/>	NO	X
Accidentes	SI	<input type="checkbox"/>	NO	X
Horas de trabajo	30 mensuales			
Posición de escritorio	100%			

GRADO	DESCRIPCIÓN DEL GRADO	
1	Desarrolla la totalidad de sus tareas en un ambiente agradable, privado, con aire acondicionado, sin mayor probabilidad de sufrir un accidente, en condiciones normales de oficina. Las actividades que desarrolla el cargo son ejecutadas dentro de la organización.	
2	Desarrolla la mayor parte de sus tareas en condiciones agradables, en una oficina semi-privada, con aire acondicionado, con muy pocas posibilidades de accidentarse. Oficina con divisiones modulares. Las funciones del cargo requieren de desplazamientos y movilizaciones fuera de la organización.	X
3	Desarrolla sus tareas en un ambiente incómodo y en un entorno algo desagradable, con bajas probabilidades de accidentarse.	
4	Desarrolla gran parte de sus tareas en un ambiente incómodo / desagradable y/o oficina general, sin aire acondicionado y/o con algunas posibilidades de sufrir un accidente que requiera al menos un día de ausencia por tratamiento y con la posibilidad de ocurrir una vez cada tres meses.	
5	Desarrolla la totalidad de su trabajo en la planta y/o a la intemperie (calle), donde el trabajo es sólo suspendido en situaciones climáticas extremas y/o existen considerables riesgos, con deficiente salubridad e higiene, con posibilidad de heridas graves que requieren de hasta tres meses de ausencia al trabajo.	
6	Desarrolla la totalidad de su trabajo en la planta en condiciones desagradables con deficiencias de iluminación y de ventilación, existiendo ruido, gases tóxicos, polvo, temperaturas extremas, etc. y/o trabajo a la intemperie, en el cual debe continuarse bajo cualquier situación climática: y/o existen muy altas posibilidades de accidentes resultantes hasta en incapacidad total.	

VII. OTROS ASPECTOS

Otros Aspectos y/o Comentarios:

En ausencia temporal, debidamente autorizada, será reemplazado en el cargo por

FIRMA TITULAR

FIRMA SUPERIOR

CAPÍTULO IV

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 Uno de los mayores objetivos en esta investigación era el de perpetuar el proyecto de Radio COCOA, consiguiendo perfiles que mantengan líneas de trabajo. Este es el objetivo macro de la investigación propuesta y los resultados se obtuvieron con el diseño de los perfiles de puesto basándose en competencias que se encuentran en el capítulo 3.

Estos perfiles de puestos incluyen información adicional, lo cual facilitara a la organización saber qué perfil se busca a la hora de contratar. De igual manera, la creación de estos documentos permitirá profesionalizar el proceso de selección del personal.

Es importante que las personas a cargo del proceso de selección fomenten esta nueva forma de contratación con la gerencia y miembros de la organización. Debido a que es una empresa relativamente pequeña, cualquiera podría estar a cargo de este proceso y es fundamental que todos estén al tanto.

Lo que se buscó desde un principio fue el de generar procesos fijos para que las nuevas generaciones que formen parte de Radio COCOA trabajen en base algo constatado.

El objetivo conseguido fue proporcionar las herramientas de institucionalización de los puestos de trabajo mediante el perfil de competencias, para que las futuras generaciones que ocupen los cargos actuales puedan adaptarse a la dinámica de la empresa. Este resultado agrega valor a Radio COCOA ya que su institución se caracteriza por un ambiente jovial y de espíritu juvenil, sin dejar de ser una empresa profesional y de alto rendimiento, lo cual se ve reflejado en los perfiles propuestos de competencias.

4.2 Durante el periodo de investigación de campo, una de las características más llamativas del modus operandi de Radio COCOA fue su ambiente laboral. La empresa se caracteriza por tener una forma de trabajo jovial y juvenil.

Por lo cual se decidió elaborar Perfiles basados en competencias con un manejo fácil de aplicación y con una estructura flexible. Con estas dos características se espera que el

entrevistador logre demostrar la cultura organizacional de Radio COCOA y su vez mantenga una entrevista semi-estructurada (dando apertura al dialogo).

Por otro lado, el entrevistado tiene la disponibilidad de hablar de sus aptitudes con el fin de encontrar en el solicitante las competencias requeridas por Radio COCOA.

Este resultado permite generar en el entrevistado una percepción positiva de la imagen institucional de Radio COCOA ya sea que se lo contrate o no. Por lo tanto, la empresa difunde (indirectamente) una imagen al cliente externo y aspirante de calidez, seriedad y compromiso con la escena independiente local.

Se recomienda al encargado de la selección del personal incluir en el proceso de selección, un espacio para desenvolverse en el área a la que aspira, con la finalidad de evaluar sus competencias con el equipo de trabajo y las funciones que le competen.

4.3 Al inicio de la investigación se le solicitó a la empresa se me otorgue la misión, la visión y los valores con los cuales ellos operan, para poder enfocar el perfil de las competencias. Sin embargo, no contaban con valores.

A pesar de esa ausencia, pudimos encontrar una oportunidad para poder rescatar los valores que de manera práctica ya operaban en todos los integrantes de Radio Cocoa y que tan solo faltaban por ser redactados.

Así, al reconocer conjuntamente los valores se hizo mucho más viable la determinación del perfil de competencias. De esta manera, la Administración por Valores fue esencial para poder determinar que competencias se podrían aplicar dentro de la investigación. Ahora la empresa cuenta con estos recursos para sus operaciones.

Se recomienda que la empresa desarrolle y explote más estos valores para que sea más competitiva en el mercado y gana el prestigio al cual apuntan en su trabajo.

Bibliografía

- Alles, M. (2005). *Gestión por Competencias, El diccionario*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2013). *Diccionario de Competencias, La trilogía*. Buenos Aires: Granica.
- Arevalo, A. (2009). *Administración por valores*. 10.
- Chiavenato, I. (2007). “*Gestión Del Talento Humano*”. México: McGrawhill.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico: Mc Grawhill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico: Mc Grawhill.
- Dessler, G. (2009). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico: Pearson Educación.
- Gómez-Mejía, L., Balkin, D., & Cardy, R. (2008). *Gestión de Recursos Humanos*. Madrid: Pearson Educación.
- Jimenez, M. L. (18 de Abril de 2014). *Mprende*. Recuperado el 17 de Noviembre de 2015, de <http://mprende.co/opini%C3%B3n-y-foros/qu%C3%A9-llamamos-modelo-iceberg>
- Kawulich, B. B. (2006). *Forum: Qualitative Social Research*. Recuperado el 18 de julio de 2016, de <http://www.qualitative-research.net>
- Rosenzweig, F. K. (1970). *Organization and Management: A Systems Approach*. Tokyo: Mc Grawhill.
- Spencer, L., & Spencer, S. (1993). *Competence at work, models for superior performance*. USA: John Wiley & Sons.
- Universidad de Champagnat. (11 de octubre de 2002). *Brainstorming: lluvia o tormenta de ideas*. Recuperado el 25 de julio de 2016, de Gestiopolis: <http://www.gestiopolis.com/brainstorming-lluvia-o-tormenta-de-ideas/>
- Universidad de Champagnat. (26 de abril de 2002). *Gestipolis*. Recuperado el 25 de julio de 2016, de El empowerment en la empresa: <http://www.gestiopolis.com/el-empowerment-en-la-empresa/>