



**PONTIFICIA
UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DEL ECUADOR
SEDE AMBATO**
SERÉIS MIS TESTIGOS

ESCUELA DE PSICOLOGÍA

Tema:

“ELABORACIÓN DE PERFILES DE CARGO POR COMPETENCIAS COMO MEDIO PARA OPTIMIZAR EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN LA EMPRESA CEPESA DE LA CIUDAD DE AMBATO DURANTE EL PERÍODO JUNIO – DICIEMBRE 2012”

Disertación De Grado Previo A La Obtención Del Título De Psicólogo
Organizacional

Línea de Investigación:

Gestión de las Personas

Autor:

JOSÉ MIGUEL CEPEDA ERAZO

Directora:

MG. PS. IND. PATRICIA DEL PILAR RAMOS CÓRDOVA

Ambato – Ecuador

Junio - 2013

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
SEDE AMBATO
HOJA DE APROBACIÓN

Tema:

“ELABORACIÓN DE PERFILES DE CARGO POR COMPETENCIAS COMO MEDIO PARA OPTIMIZAR EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN LA EMPRESA CEPESA DE LA CIUDAD DE AMBATO DURANTE EL PERÍODO JUNIO – DICIEMBRE 2012”

Línea de Investigación:

Gestión de las Personas

Autor:

JOSÉ MIGUEL CEPEDA ERAZO

Patricia del Pilar Ramos Córdova, Psc. Ind. Mg. f. _____

DIRECTORA DE DISERTACIÓN

Luis Eduardo Cevallos Terneus, Dr. f. _____

CALIFICADOR

Andrea Cristina Pico Barrionuevo, Psc. Ind. f. _____

CALIFICADOR

Víctor Manuel Cuadrado Rodríguez, Psc. Cl. f. _____

DIRECTOR ESCUELA DE PSICOLOGÍA

Hugo Rogelio Altamirano Villarroel, Dr. f. _____

SECRETARIO GENERAL DE LA PUCESA

Ambato - Ecuador

Junio - 2013

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo, José Miguel Cepeda Erazo portador de la cédula de identidad No. 060347599-7, declaro que los resultados obtenidos en la investigación que presento como informe final previo a la obtención del título de Psicólogo Organizacional son absolutamente originales, auténticos y personales.

En tal virtud, declaro que el contenido, las conclusiones y los efectos legales y académicos que se presentan en este trabajo propuesto de investigación y la redacción de este documento son y serán de mi sola y exclusiva responsabilidad legal y académica.

José Miguel Cepeda Erazo

CI. 060347599-7

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por estar junto a mí, derramando sus bendiciones a lo largo de este camino a pesar de los momentos difíciles.

A mis padres por su infinito amor y comprensión por darme el consejo exacto en los tiempos de dificultad, por creer en mis ideales y apoyar cada paso que doy en mi vida, los amo.

A mi hermano por brindarme su apoyo incondicional, gracias por crecer junto a mí y hacer que las cosas sean posibles a su lado.

A la Psicóloga Pilar Ramos Córdova por su paciencia, confianza y sobre todo por su amistad brindada durante la realización de esta investigación.

Agradezco además a todas las personas, que de una u otra forma aportaron con un granito de arena para la culminación de mi carrera.

DEDICATORIA

Con amor incondicional este trabajo está dedicado a mi Madre Sandra Erazo porque nunca dejó que los problemas me sepan vencer y por siempre estar a mi lado guiándome y protegiéndome, eres la luz de mis ojos, la cual ha luchado día a día sin dejarse derrotar y por ser un ejemplo en mi vida, por sus sabios consejos que me han ayudado durante todos estos años de mi vida; a mi Padre Patricio Cepeda por brindarme su apoyo en todo sentido y por darme la oportunidad de salir adelante y creer en mí.

A mi hermano Erick, por ser un amigo fiel, sincero y por su dedicación y la constancia, gracias por tu ayuda y protección en los buenos y malos momentos que hemos pasado.

Ya ti, por tu ayuda sincera, por haber estado a mi lado en los momentos más difíciles y ayudarme en la culminación de este proyecto.

RESUMEN

La siguiente investigación a realizarse pretende dar a conocer como los perfiles de cargo son de gran importancia al momento de seleccionar personal para distintos puestos de trabajo dentro de la empresa, sean estos de nivel gerencial, administrativo u operativo, los cuales permitirán una selección favorable y exitosa considerando habilidades, destrezas y competencias de cada candidato idóneo. El progreso de este trabajo de investigación determinó que los perfiles de cargo son importantes para identificar todas las funciones principales y secundarias del puesto, y del mismo modo las responsabilidades que posee cada empleado en su área de trabajo, cuyo objetivo es basarse en requisitos mínimos y competencias al momento de ejecutar una acción. Durante el proceso de investigación y metodología se incluyó la modalidad de campo, muestra tomada en la empresa CEPESA de la ciudad de Ambato; en donde se pudo conocer y determinar que no existen y no se utilizan perfiles de cargo por competencias al momento de seleccionar personal, por lo cual no se considera y no se conoce si son aptos o no para el cargo ofertado. Por este motivo se realizó un correcto proceso de elaboración de perfiles de cargo tomando como base importante las competencias que posee el individuo al momento de realizar su trabajo, considerando de igual manera sus conocimientos.

ABSTRACT

The following research to be performed will have the information of how important are the post profiles at the moment of selecting personnel for different job positions within the company, whether they are at a managerial, administrative or operative level. Where they will allow favorable and successful selection considering the abilities, skills and competences for every suitable candidate. The progress of this research project determined that post profiles are important in order to identify every main and secondary duties of the positions, and in the same way, the employee responsibilities regarding their work area. The objective of these post profiles is to be based on minimum requirements and competences while performing an action. During the research and methodology process, the modality of field research was included and the sample population was taken from the company CEPESA in the city of Ambato. It was possible to learn and determine that there are not any post profiles by competences; so, it is not considered and recognised whether they are qualified or not for the job opportunity. Therefore, a correct process of post data profiling was created, based on the competences of the individual at moment of doing their job, considering their knowledge as well.

TABLA DE CONTENIDOS

PRELIMINARES

Declaración de autenticidad y responsabilidad	iii
Agradecimiento	iv
Dedicatoria.....	v
Resumen	vi
Abstract.....	vii
Tabla de Contenidos.....	viii
Tabla de Gráficos.....	xi

Introducción	1
--------------------	---

CAPÍTULO I: FUNDAMENTOS TEÓRICOS.....3

1.1 Información de la Empresa	3
1.1.1 Misión CEPESA.....	3
1.1.2 Visión CEPESA.....	4
1.1.3 Política de Calidad CEPESA.....	4
1.1.4 Organigrama Estructural Y Funcional de la Empresa CEPESA.....	5
1.2 Reclutamiento y Selección de Personal.....	8
1.2.1 Perfil del Candidato.....	8
1.2.2 El Antiperfil Del Candidato	8
1.2.3 Concepto de Reclutamiento.....	9
1.2.4 Clases de Reclutamiento	10
1.2.5 Selección Por Competencias	12
1.2.6 Evaluaciones específicas por competencias.....	25
1.2.7 Proceso de decisión.....	31
1.2.8 Proceso de Contratación.....	32
1.2.9 La inducción.....	40
1.3 Perfiles de cargo por competencias.....	44

1.3.1 Perfiles de cargo	44
1.3.2 Introducción a la gestión por competencias	45
1.3.3 Concepto de competencia	47
1.3.4 Competencias laborales.....	48
1.3.5 Gestión por competencias dentro de la organización	48
1.3.6 Clasificación de las competencias	49
1.3.7 Grados de competencias	55
1.3.8 Pasos necesarios de un sistema de gestión por competencias	56
1.3.9 Esquema general o global de competencias	57
CAPÍTULO II: METODOLOGÍA	59
2.1 Antecedentes:	59
2.2 Significado del problema.....	61
2.3 Definición del problema	62
2.4 Planteamiento del tema	63
2.5 Delimitación del Tema	64
2.6 Hipótesis	64
2.6.1 Formulación de la hipótesis	64
2.6.2 Variables e indicadores para las hipótesis	65
2.7 Objetivos	65
2.7.1 General	65
2.7.2 Específicos.....	66
2.8 Justificación	66
2.9 Modalidad básica de la investigación.....	68
2.10 Nivel o tipo de investigación.....	69
2.11 Técnicas e instrumentos de investigación.....	69
2.11.1 Técnicas.....	69
2.11.2 Instrumentos	70
2.12 Proceso para alcanzar los objetivos propuestos.....	71
2.13 Población y muestra	74

CAPÍTULO III: ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	75
3.1 Análisis e interpretación de Resultados	75
3.1.1 Presentación de resultados obtenidos en la Encuesta	75
3.2 Comprobación de Hipótesis	88
3.3 Discusión, análisis y validación de los resultados.....	91
CAPÍTULO IV: PROPUESTA.....	92
4.1 Antecedentes	92
4.1.1 Objetivos	92
4.2 Diagrama de Flujo de Procesos.....	93
4.2.1 Pasos:	94
4.3 Perfiles de Cargo Por Competencias.....	98
4.3.1 Campos de la Matriz	98
4.4 Matrices por Competencias	124
4.4.1 Diccionario de Competencias de la Empresa CEPESA	125
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	142
5.1 Conclusiones	142
5.2 Recomendaciones	144
CAPÍTULO VI: MATERIAL DE REFERENCIA.....	145
6.1 Bibliografía	145
6.2 Linkografía	147
6.3 Glosario Técnico	148
6.4 Anexos	154

TABLA DE GRÁFICOS

Gráficos

Gráfico 1.1: Logo CEPESA.....	5
Gráfico 1.2: Organigrama Estructural	6
Gráfico 1.3: Organigrama Funcional	7
Gráfico 1.4: Reclutamiento y Selección	13
Gráfico 1.5: Talento y Competencias.....	15
Gráfico 1.6: Pasos	19
Gráfico 2.1: Árbol de Problemas.....	63
Gráfico 3.1: Pregunta 1	76
Gráfico 3.2: Pregunta 2.....	77
Gráfico 3.3: Pregunta 3.....	78
Gráfico 3.4: Pregunta 4.....	79
Gráfico 3.5: Pregunta 5.....	80
Gráfico 3.6: Pregunta 6.....	81
Gráfico 3.7: Pregunta 7.....	82
Gráfico 3.8: Pregunta 8.....	83
Gráfico 4.1: Diagrama de Flujo	97

Tablas

Tabla 1.1: Atracción, Preselección y Selección	23
Tabla 1.2: Ejemplo de Perfil.....	56
Tabla 3.1: Pregunta 1	76
Tabla 3.2: Pregunta 2	77
Tabla 3.3: Pregunta 3	78
Tabla 3.4: Pregunta 4	79
Tabla 3.5: Pregunta 5	80
Tabla 3.6: Pregunta 6	81

Tabla 3.7: Pregunta 7	82
Tabla 3.8: Pregunta 8	83
Tabla 3.9: Comprobación de la Hipótesis	88
Tabla 3.10: Indicadores Detallados.....	90
Tabla 4.1: Perfil de Cargo Gerente	100
Tabla 4.2: Perfil de Cargo Secretaria.....	102
Tabla 4.3: Perfil de Cargo Contadora	104
Tabla 4.4: Perfil de Cargo Jefe de Talento Humano	106
Tabla 4.5: Perfil de Cargo Jefe de Producción	108
Tabla 4.6: Perfil de Cargo de Bodeguero.....	110
Tabla 4.7: Perfil de Cargo Cortador	112
Tabla 4.8: Perfil de Cargo de Doblador.....	114
Tabla 4.9: Perfil de Cargo de Soldador.....	116
Tabla 4.10: Perfil de Cargo de Tapicero	118
Tabla 4.11: Perfil de Cargo de Terminador.....	120
Tabla 4.12: Perfil de Cargo de Chofer	122
Tabla 4.13: Matriz de Competencias de Gerente General.....	130
Tabla 4.14: Matriz de Competencias de Secretaria	131
Tabla 4.15: Matriz de Competencias de Contadora.....	132
Tabla 4.16: Matriz de Competencias de Jefe de Talento Humano	133
Tabla 4.17: Matriz de Competencias de Jefe de Producción.....	134
Tabla 4.18: Matriz de Competencias de Bodeguero	135
Tabla 4.19: Matriz de Competencias de Cortador.....	136
Tabla 4.20: Matriz de Competencias de Doblador.....	137
Tabla 4.21: Matriz de Competencias de Soldador	138
Tabla 4.22: Matriz de Competencias de Tapicero.....	139
Tabla 4.23: Matriz de Competencias de Terminador	140
Tabla 4.24: Matriz de Competencias de Chofer.....	141
Tabla 6.1: Ficha de Observación	163

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones, al momento de reclutar y seleccionar personal, siguen varios pasos, los mismos que son necesarios para que al momento de contratar un nuevo empleado dentro de la organización, sea el más idóneo y cumpla con los requisitos que se le imponen.

Dentro de todo el proceso que se lleva a cabo, es importante tomar en cuenta los perfiles de cargo por competencias por cada una de las áreas de trabajo de la empresa. Los perfiles de cargo, son aquellos que nos ayudan a identificar y conocer de manera más detallada las funciones principales y secundarias que deben realizar un empleado o miembro de la empresa; dichos perfiles nos permite cumplir todos los propósitos y objetivos que posee la organización y de este modo llegar a la excelencia dentro del mercado.

Los perfiles de cargo deben ser utilizados en todas las organizaciones ya que son una herramienta fundamental y primordial para el buen desempeño laboral de cada uno de los empleados, y de esta manera conoceremos si la persona que deseamos contratar cumple a cabalidad con lo requerido para la empresa. Sus funciones son mejorar el desempeño de cada uno de los cargos, implementar un mejor proceso en las entrevistas a candidatos en base al perfil, nos ayuda a optimizar el proceso de reclutamiento y selección ya que tendremos una idea de lo que en realidad estamos buscando en una persona en base a las competencias que esta presenta y podrá

desarrollarlas a lo largo de su trabajo y de igual manera conocer si el candidato que deseamos contratar cumple con las competencias que se detallan y si podrá cumplir con las actividades que se describen en el mismo.

En la actualidad, aquí en la ciudad de Ambato, Grupo CEPEDA CIA. LTDA., utilizan los perfiles de cargo como una base al momento de seleccionar nuevo personal para su empresa, ya que de este modo se optimiza el tiempo y principalmente se emplean técnicas que ayudan a conocer si es apto o no para el cargo que se requiere.

Es de gran beneficio la implementación de los perfiles de cargo por competencias, al igual que su correcta utilización cuando sean requeridos dentro de la organización, de este modo se logra ser eficientes y eficaces al momento de seleccionar y escoger al candidato más apropiado y capaz para desenvolverse en el puesto de trabajo, actuando de la mejor manera y poniendo en práctica todas sus competencias y conocimientos acerca del trabajo que está ejerciendo.

Se espera que con el desarrollo de esta investigación académica se pueda dejar un aporte para los estudiantes de la escuela de Psicología de la PUCESA, en donde se encuentren soluciones a los problemas que surgen dentro de una organización al momento de reclutar y seleccionar personal, de igual manera espero que además sirva como guía para futuros proyectos relacionados con el tema.

CAPÍTULO I

FUNDAMENTOS TEÓRICOS

1.1 Información de la Empresa

CEPESA es una empresa familiar que presenta al mercado nacional la fabricación de asientos para el sector del Autotransporte. Se encuentra en expansión en el mercado regional, inicia sus actividades hace aproximadamente siete años, como una empresa cuya finalidad es la construcción y comercialización de estructuras y asientos para autobuses satisfaciendo de esta manera las necesidades del mercado de transporte de pasajeros a nivel nacional.

1.1.1 Misión CEPESA

CEPESA ofrece productos que cumplen estándares de calidad, bajo la mejora continua de los procesos con la participación de un talento humano calificado y la utilización de métodos y técnicas innovadoras, con una infraestructura adecuada, operando de manera económicamente viable,

competitiva, generando riqueza equitativa y nuevos empleos; comprometidos con la preservación del medio ambiente. (CEPESA)

1.1.2 Visión CEPESA

CEPESA persigue ser conocida como una empresa fabricante de asientos, prestigiosa y líder en el mercado ambateño, buscando siempre la satisfacción del cliente y brindando un buen servicio acorde a las necesidades del medio. (CEPESA)

1.1.3 Política de Calidad CEPESA

Se basa en superar las expectativas del comprador, brindando el mejor producto y servicio a nuestros clientes contando con normas altas de calidad respetando las leyes y reglamentos para la comercialización y elaboración del producto, pensando siempre en la mejora continua y seguridad del cliente y pasajero.(CEPESA)

La empresa CEPESA está conformada por 18 personas las cuales se dividen en: 13 obreros, una secretaria, una contadora, un Jefe de Producción, un Jefe de Talento Humano y un Gerente General. Estas personas son miembros indispensables para que la empresa cumpla con sus

objetivos y posea la eficiencia y la eficacia necesaria en el mercado ambateño.

Gráfico 1.1: Logo CEPESA



Fuente: Investigación

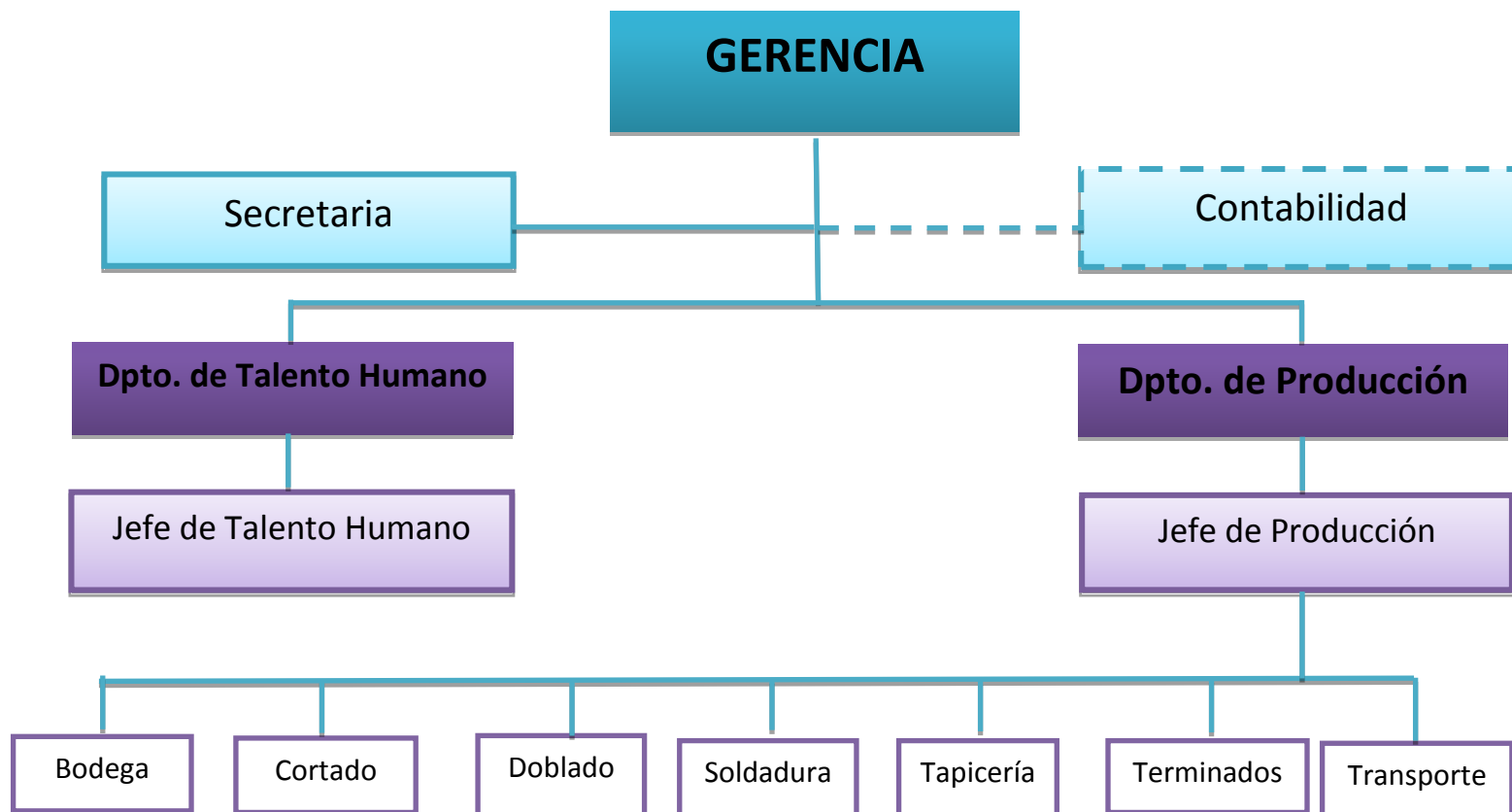
1.1.4 Organigrama Estructural Y Funcional de la Empresa CEPESA

Los organigramas que posee la empresa CEPESA, nos indican cómo están distribuidos los cargos y niveles jerárquicos existentes dentro la misma.

Se refieren básicamente a como se determinan la estructura administrativa de la organización y las relaciones que se mantienen dentro de esta al establecer los medios de comunicación necesarios.

Dentro de la empresa CEPESA tenemos los siguientes organigramas:

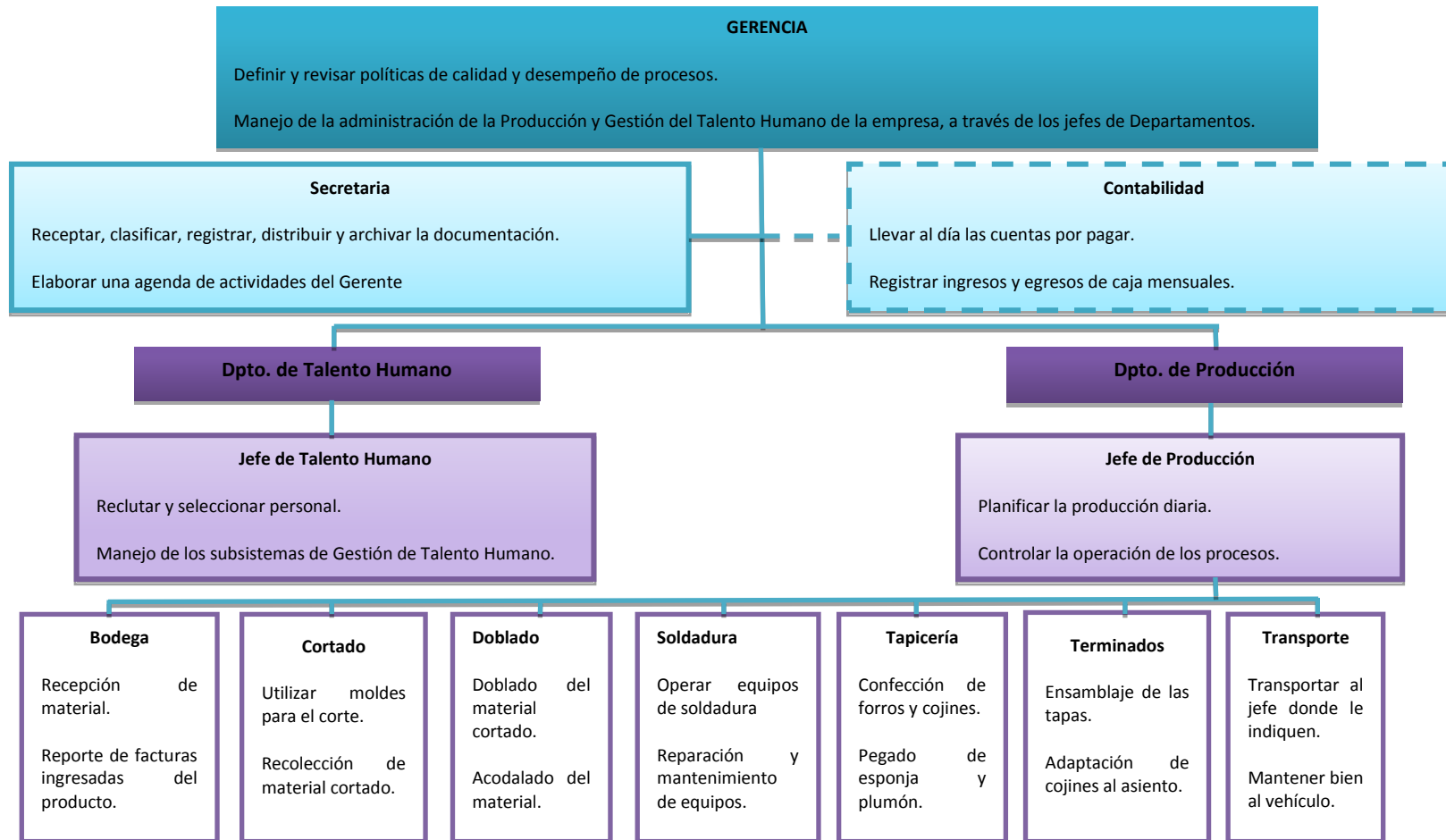
Gráfico 1.2: Organigrama Estructural



Fuente: Investigación

Elaborado por: CEPEDA, José

Gráfico 1.3: Organigrama Funcional



Fuente: Investigación

Elaborado por: CEPEDA, José

1.2 Reclutamiento y Selección de Personal

1.2.1 Perfil del Candidato

El término perfil significa un contorno de una figura la cual determina una forma en particular, de igual forma en lo que respecta al ámbito laboral se puede decir que es aquel que determina las conductas y el desenvolvimiento social que un individuo posee en el medio en el que se desenvuelve.

1.2.2 El Antiperfil Del Candidato

Suele pasar muchas veces que la organización requiere o necesita una persona determinada con características específicas y un perfil determinado para un puesto de trabajo, ejerciendo una presión hacia el área de Gestión del Talento Humano para encontrar a esa persona y no se basan en lo que requiere el puesto, a esto se denomina antiperfil.

Es muy difícil encontrar a una persona con características particulares, ya que cada uno de nosotros somos diferentes y poseemos habilidades y destrezas que no se pueden reemplazar y mucho menos igualar a la de otras personas.

Es muy común que los candidatos al puesto de trabajo no se interesen en el trabajo que le proponen ya que se tiende a sobrevalorar al puesto, o por otro lado la organización llega a frustrar al empleado con un puesto de trabajo que lo excede o no es lo que esperaba en realidad.

1.2.3 Concepto de Reclutamiento

“El reclutamiento es un conjunto de procedimientos orientados a atraer e identificar candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización, de los cuales más tarde se seleccionará a alguno para efectuarle el ofrecimiento de empleo”. (Alles, 2008).

El reclutamiento es un proceso que consiste en un conjunto de procedimientos orientados a atraer candidatos calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización, cuyo objetivo es atraer suficientes aspirantes para abastecer de modo apropiado el proceso de selección.

“El reclutamiento se define como el proceso de atraer individuos oportunamente en suficiente número y con los debidos atributos y estimularlos para que soliciten empleo en la organización. Igualmente, puede ser definido como el proceso de identificar y atraer a la organización a solicitantes capacitados e idóneos”. (<http://rrhh-web.com>).

Se puede decir también, que el reclutamiento es un procedimiento de comunicación, el mismo que posee dos vías:

- Todo solicitante necesita conocer de manera detallada como es el trabajo que va a desempeñar dentro de la organización; y
- La organización debe conseguir todo tipo de información acerca del candidato que van a contratar para conocerlo más a fondo.

1.2.4 Clases de Reclutamiento

Tomando como referencia los criterios citados por Martha Alles, dentro del reclutamiento podemos encontrar dos clases como son: el reclutamiento interno y externo.

1.2.4.1 Reclutamiento Interno: Se refiere a los candidatos que pertenecen a la organización y poseen el perfil adecuado para otra área de empleo.

Ventajas:

- Mucho más rápido de reclutar.
- No es muy costoso.
- Resultados más efectivos.
- Ayuda a que los empleados puedan motivarse aún más.
- Brinda un entrenamiento más adecuado al personal.
- Es más sencillo de ejecutar.

Desventajas:

- Pretende que su personal aumente sus capacidades y conocimientos para así brindarles la oportunidad de ascender.
- Muchas veces esto genera conflictos dentro de la organización.
- No brinda la oportunidad de que gente nueva pueda desarrollarse y adquirir experiencia.
- Puede generar que sus empleados incrementen su incompetencia.

1.2.4.2 Reclutamiento Externo: Es decir, son personas que no pertenecen a la organización pero tienen la capacidad de ejercer un buen papel dentro de la misma.

Ventajas:

- La organización posee nuevas experiencias y conocimientos del personal.
- Moderniza el área de Talento Humano.
- La organización tiene el beneficio de que el nuevo personal haya sido capacitado con anterioridad, lo cual beneficia al área económica.

Desventajas:

- En cuestión de tiempo es mucho más largo.
- Se invierte más dinero.
- Puede provocar deslealtad a sus empleados.

- Puede ocasionar problemas de salarios, debido a que el nuevo empleado pretende ganar más de lo que se estima.

1.2.5 Selección Por Competencias

1.2.5.1 Concepto de selección

“Selección es el proceso de elección del mejor candidato para el cargo”.
(Chiavenato, 2002).

El proceso de selección surge, primeramente, del reclutamiento de personas que están interesadas en la oferta de trabajo que se ha realizado con anterioridad.

Por lo tanto la selección de personal es un método que nos permite evaluar a varias personas que desean trabajar en la organización, para que de esta manera mediante un adecuado proceso, se pueda escoger a la más apta para el puesto de trabajo requerido. La selección de personal es básicamente un proceso en el cual se compara y se decide a una persona de entre varias.

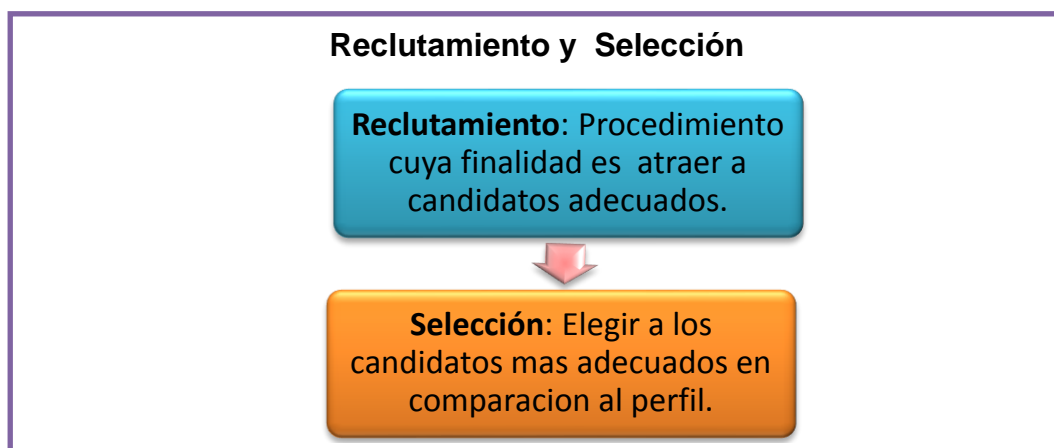
En la selección de personal nos basamos en las competencias que poseen para desempeñar el cargo que se está ofertando. Las competencias básicamente son las capacidades que el ser humano posee para desempeñarse en el medio, son conocidas como las habilidades y destrezas

que se posee las mismas que pueden ser adquiridas o aprendidas en base a capacitaciones constantes.

1.2.5.2 Diferencias entre reclutamiento y selección

El reclutamiento y la selección tienen ciertas diferencias en lo que respecta a su finalidad, sin embargo son dos procesos que forman parte un mismo procedimiento, el mismo que tiene por objeto fundamental vincular personal nuevo y capacitado a las filas de la organización, de la mejor forma posible. Por lo tanto es conveniente esquematizar esto a través del siguiente gráfico:

Gráfico 1.4: Reclutamiento y Selección



Fuente: Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por Competencias, Martha

Alles, pág. 168.

1.2.5.3 Talento y Competencias

Tomando como referencia a lo mencionado por Martha Alles en su libro “Desarrollo del Talento Humano Basado en Competencias”, podemos dar a conocer los conceptos de Talento y Competencias.

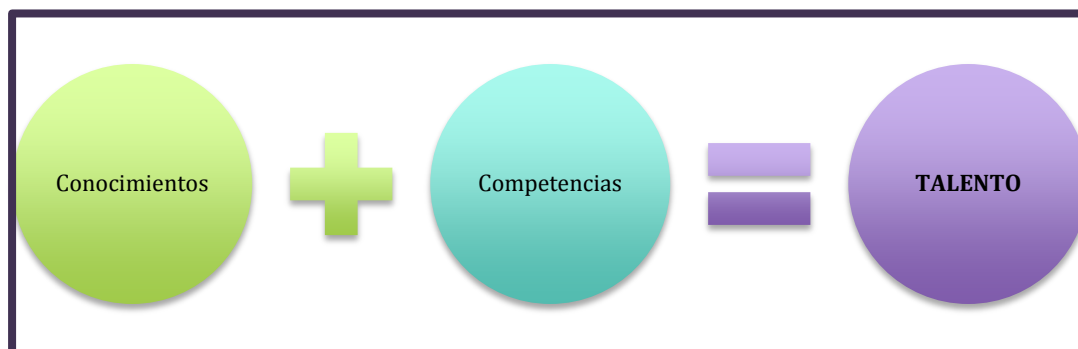
Talento: El talento es un conjunto de dones naturales o sobrenaturales, que un individuo posee. Los mismos que pueden ser dotes intelectuales, como ingenio, prudencia y capacidad, entre otros.

Competencias: Son aquellos factores que distinguen a la persona con un desempeño superior de los que tienen un desempeño "adecuado".

Por consiguiente, las competencias son aquellas características personales del individuo (motivación, valores, rasgos, etc.) que le permite hacer de forma óptima las funciones de su puesto de trabajo.

Por lo tanto, para tener Talento es necesario que se conjuguen dos factores como son: los Conocimientos y las Competencias, pues un individuo talentoso se caracteriza por conocer su trabajo y tener las competencias necesarias para llevar a cabo su labor de forma prolija.

En el siguiente gráfico se podrá observar como los conocimientos y las competencias son indispensables para lograr el éxito en el área laboral en el que se desempeñan los individuos:

Gráfico 1.5: Talento y Competencias

Fuente: Selección por Competencias, Martha Alles, pág. 25.

1.2.5.4 Relación entre comportamientos y competencias

Tomando énfasis en los criterios que Martha Alles menciona se puede manifestar que los comportamientos de las personas son aquellos que se pueden ver, es decir, como se presentan ante los demás; mientras que las competencias son aquellas que no se las pueden apreciar a simple vista.

En efecto, los comportamientos dan a conocer las competencias que las personas poseen y de qué manera las utilizan en ciertas circunstancias.

La base para conocer tanto los comportamientos como las competencias, es mediante la observación a los individuos, la cual nos ayudará a tener un conocimiento más claro de cómo es su conducta ante determinados casos expuestos, y de esta forma se llegará a constatar las competencias que se posee y el grado de cada una de ellas.

1.2.5.5 Dificultades en la selección de personas

Toda organización ya sea grande o pequeña, desde sus inicios, ha tenido, muchas veces, problemas para seleccionar personal, debido a los cambios constantes que experimentan tanto las personas como las organizaciones antes mencionadas.

La selección de personal suele verse afectada por varios fenómenos tales como el desempleo, la globalización, la inflación, entre otros, lo cual dificulta que las personas puedan ingresar a una organización. En este aspecto se ven involucradas de igual forma las características específicas que se requiere en un candidato para que vaya acorde a lo que la organización busca.

En la actualidad muchas de las organizaciones manifiestan no encontrar personal calificado para un puesto específico, y por otro lado se suele escuchar a individuos mencionar que no encuentran un empleo; esto puede ser debido a que no siempre se da la oportunidad a una persona de ejercer un rol dentro de la organización debido a que no cumple con el perfil requerido o simplemente no se suele dar las capacitaciones necesarias para mejorar sus habilidades y competencias.

“La formación aparece como un instrumento facilitador para tener un puesto de trabajo, y no todos los que reciban formación tendrán empleo, sino aquellos que estén mejor formados: Hay ofertas de empleo que todos los años quedan sin cubrir, por falta de coincidencia entre la especialización

exigida y la capacitación de los parados, es decir, que hay puestos de trabajo sin ocupar, por falta de especialistas preparados en el momento preciso". (Alles, 2011).

Las competencias juegan un papel fundamental dentro de lo que es selección de personal, debido a que la mayoría de organizaciones toman como base las mismas para contratar a alguien. Muchas de las veces esto se torna complicado, ya que, no es tan fácil encontrar a una persona con todas las características que el empleador solicita, lo cual se puede convertir en una búsqueda muy larga. Esto es perjudicial para algunos individuos que pueden poseer un perfil parecido al requerido pero lamentablemente no los toman en cuenta y por ende no les dan la oportunidad de trabajo, dejando fuera a varias personas desempleadas. Los perfiles que actualmente se solicitan se han convertido más extensos y exigentes.

1.2.5.6 Vínculo legal

Dentro de todo proceso de selección de personal, es indispensable informar al candidato sobre el puesto que se requiere y cuáles son las condiciones que se toman en cuenta para ejercer el mismo.

En esta etapa, el proceso de comunicación es de vital importancia, ya que es necesario aclarar los términos legales que se toman en cuenta tales como el aspecto económico, las necesidades que se debe satisfacer y como es el mecanismo para llegar al cumplimiento del mismo.

No es recomendable que a último momento se comunique a la persona que va a ser contratada, el tipo de contrato que va a firmar, esto crearía incertidumbre y una falta de respeto hacia la persona que va a trabajar y de igual modo es perjudicial para la organización.

El ámbito legal es muy necesario al momento de elegir al candidato idóneo para el puesto, ya que se establecen las normas y reglas que son de la empresa al igual los estatutos y obligaciones del mismo, de igual manera al instante que se establece un contrato de trabajo, el ámbito legal se toma en cuenta para que todo el procedimiento sea serio y acorde a lo que establece la ley.

1.2.5.7 Proceso de Comparación

En la etapa de comparación entre varios candidatos se toma en cuenta aspectos indispensables tales como: los requisitos del cargo que se exige para el candidato y el perfil que el candidato posee con sus características personales.

El departamento de Gestión del Talento Humano con la ayuda de psicólogos y varios especialistas en esta área serán los encargados de evaluar al postulante utilizando técnicas tales como entrevistas, evaluaciones técnicas y psicológicas y la decisión final será toma por el gerente.

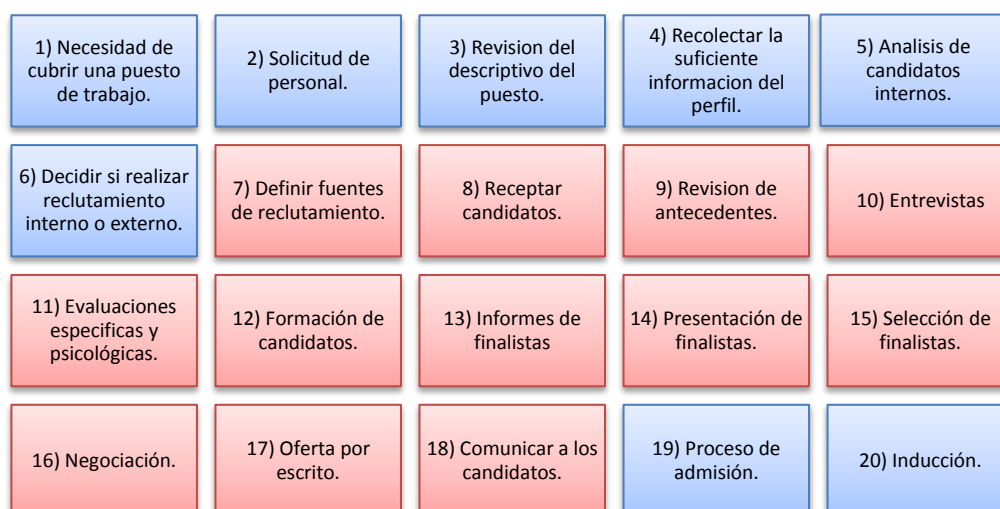
1.2.5.8 Pasos de un proceso de reclutamiento y selección dentro de una organización

Toda organización para llevar a cabo un proceso de reclutamiento y selección adecuado, deberá tomar en cuenta ciertos pasos que le ayudaran en la tarea de atraer candidatos y de seleccionar al que cumpla con el perfil requerido.

Es importante considerar que de una correcta planificación, dependerá el éxito o el fracaso del proceso de selección de personal. Mientras que si se realiza una planificación estratégica en lo que respecta al proceso de selección de personal se obtendrá personas capacitadas que serán de gran ayuda en la organización.

En el siguiente organizador gráfico se esquematiza los pasos para llevar a cabo un correcto proceso de reclutamiento y selección de personal.

Gráfico 1.6: Pasos



Fuente: Selección por competencias, Martha Alles, pág. 213.

Los pasos del 1 al 6 son exclusivamente internos de la organización y no involucran a terceros. El paso 7 se lo definen las fuentes sobre las cuales se van a reclutar a los candidatos que cumplan con el perfil de cargo. La primera selección abarca los pasos 8, 9, 10: siendo en este último donde se comienza la selección de personal que incluye también el paso 11. La decisión se relaciona con los pasos 12 al 18. Los restantes pasos 19 y 20 se realizan cuando el aspirante ya es miembro de la organización.

Para poder entender de mejor forma cada uno de los pasos que se han planteado para llevar a cabo un proceso de selección es necesario, describirlos brevemente:

- **Paso 1 Necesidad de cubrir un puesto de trabajo:** Dependerá de la línea o cliente interno.
- **Paso 2 Solicitud de personal:** Se origina en la línea o cliente interno que demanda la posición a cubrir.
- **Paso 3 Revisión del descriptivo del puesto:** Si la empresa lo tiene previamente definido, se partirá de allí y revisarlo con el cliente interno conjuntamente.
- **Paso 4 Recolectar la suficiente información del perfil:** Efectuar un análisis del cargo a cubrir.
- **Paso 5 Análisis de candidatos internos:** Esto se realiza con fin de saber si existe un candidato que forme parte de la empresa para cubrir la posición.

- **Paso 6 Decidir si realizar reclutamiento interno o externo:** Para el reclutamiento interno se puede usar las autopostulaciones. En caso de no haber ninguna se proseguirá con el externo.
- **Paso 7 Definir fuentes de reclutamiento:** Puede ser a través de anuncios, bases de datos, contactos y consultoras.
- **Paso 8 Receptar candidatos:** Se refiere a la admisión de carpetas de los interesados.
- **Paso 9 Revisión de antecedentes:** Básicamente es la revisión del curriculum vitae, cuyo objetivo es segregar a los candidatos que no cumplan con el perfil e incluir al proceso a los que cumplan con el perfil buscado. También se debe aplicar algún tipo de test que evalúe conocimientos, esto dependerá en gran manera del puesto que se va a cubrir.
- **Paso 10 Entrevistas:** Por lo general se realizan dos rondas de entrevistas cuyo objetivo es la presentación al postulante del puesto que se desea cubrir; análisis de los conocimientos y competencias del candidato y determinar en qué grado cumple con el perfil requerido.
- **Paso 11 Evaluaciones específicas y psicológicas:** Las evaluaciones específicas no siempre son aplicadas, pues al momento de la entrevista se las puede efectuar con fin de despejar cualquier tipo de duda. Las evaluaciones psicológicas evalúan actitudes, personalidad, potencial entre otros aspectos.
- **Paso 12 Formación de candidatos:** Es donde se identifican a los mejores candidatos.
- **Paso 13 Informes de finalistas:** Es un informe que va dirigido al cliente interno en cual se da a conocer a los candidatos finalistas.

➤ **Paso 14 Presentación de finalistas:** Este paso lo ejecutan de manera conjunta, pues el especialista de talento humano asesora al cliente interno en el proceso de entrevista a los finalistas.

1.2.5.9 Preselección o primera selección

En esta etapa, denominada preselección o también conocida como primera selección, la preocupación principal será, segregar o dejar fuera del proceso a todos aquellos que cumplan con el perfil requerido por la organización.

Las técnicas que se empleen deberán ser muy precisas, a fin de poder darle la importancia necesaria a este proceso, que debe ser tomado como un procedimiento independiente del proceso de selección propiamente dicho. La verdadera selección se deberá hacer en otra etapa, será en ese momento en donde se aplicarán entrevistas especializadas en la detección de competencias necesarias para cada perfil de cargo por competencias.

Finalmente se tomará la decisión sobre la persona más adecuada, y este proceso se lo llevará a cabo con la participación del cliente interno, y este será quien decidirá quién va a ser su nuevo colaborador. De acuerdo a la importancia del cargo que busque será la intervención de los jefes departamentales o finalmente lo realizara el Gerente como máxima autoridad el de la organización.

Tabla 1.1: Atracción, Preselección y Selección

ATRACCIÓN, PRESELECCIÓN Y SELECCIÓN EN RELACIÓN CON LAS POSTULACIONES DE PROCESOS					
17) Oferta por escrito.			DECISIÓN	Elección entre finalistas, del más indicado	Entrevistas con el futuro jefe.
15) Selección del finalista por el cliente interno	16) Negociación				
12) Formación de candidaturas	13) Confección de informes finalistas	14) Presentación de finalistas al cliente interno.	SELECCIÓN	Evaluaciones que permiten seleccionar a los mejores postulantes	Entrevistas por competencias, test de personalidad o conocimientos, etc.
10) Entrevista (1 o 2 rondas)	11) Evaluaciones específicas y psicológicas.				
8) Recepción de candidaturas.	9) Primera revisión de antecedentes.		PRESELECCIÓN	Acciones para dejar fuera postulaciones que coincidan con el perfil	
6) Decisión sobre realizar búsqueda interna o no.	7) Definición de las fuentes de reclutamiento.		ATRACCIÓN	Acciones para atraer postulantes según el perfil	Utilización de las fuentes de reclutamiento
	5) Análisis sobre eventuales candidatos internos				

Fuente: Selección por competencias, Martha Alles, pág. 215

Según Martha Alles, la tabla que se presentó anteriormente nos muestra cuales son los respectivos pasos que tanto la atracción (5, 6 y 7), preselección (8 y 9), selección (10, 11, 12, 13 y 14) y la decisión (15, 16 y 17) son necesarios cuando se está reclutando y seleccionando personal, de igual modo nos permite diferenciar cada paso y así continuar al siguiente sin omitir ninguno de ellos.

1.2.5.10 El proceso de citación

El proceso de citación es de gran importancia dentro de la selección de personal. La primera citación es una de las más trascendentales pues muchos buenos candidatos por falla de este proceso se pierden.

Después de leer los antecedentes y aplicar algunas herramientas para completar la etapa de preselección, como test, cuestionarios, se citaran a los postulantes a los subsiguientes pasos.

Es importante tomar en cuenta que el proceso de citación es muy importante es por esto que si se lo delega a una asistente, este deberá estar capacitado para que lo realice de la mejor manera.

Se debe considerar algunos puntos de suma importancia al momento de citar a los candidatos que más cumplen con los requerimientos de la empresa, entre ellos está el conocer más a fondo al postulante antes de proceder a convocarlo a la entrevista ya que se podrá obtener información relevante acerca del mismo.

1.2.6 Evaluaciones específicas por competencias

1.2.6.1 Entrevista por competencias

Para llevar a cabo una entrevista por competencias de preferencia es necesario desarrollar una reunión exclusiva en donde se pueda realizar dicha entrevista, que se fundamente en evaluar las competencias que se busca en un perfil de cargo pre establecido, a través de preguntas y situaciones ficticias donde se pueda demostrar competencias, el mismo que deberá tener las competencias que se desean encontrar y el grado que requiere la organización para seleccionar a un individuo específico.

1.2.6.2 Evaluaciones Psicológicas

En todo proceso de selección de personal, es necesario, aplicar pruebas de tipo psicológicas ya que son específicas sobre la personalidad del individuo, tomando en cuenta el puesto que se desea cubrir y el ambiente laboral en el que se va a desarrollar. Estas evaluaciones no poseen un fin clínico, sino solamente pretenden evaluar a la persona con relación a su posible desempeño en el entorno en que se va a desenvolver.

Las evaluaciones psicológicas son herramientas de fácil aplicación, las mismas que pueden ser utilizadas tanto al inicio como al final del proceso de selección.

Toda evaluación psicológica busca conocer aspectos claves del individuo, con relación a su personalidad tomando en cuenta los siguientes aspectos claves que se pretende indagar que son:

- Aspectos personales.
- Aspectos de carácter intelectual.
- Aspectos socio-laborales.

Para recabar todo este tipo de información se utilizan baterías de test o pruebas que sean válidas y confiables de manera científica.

“En los países de Latinoamérica la evaluación psicológica es ampliamente utilizada en los procesos de selección de personal”. (Alles, 2011).

No todas las organizaciones los aplican o los consideran al momento de establecer una selección de personal, ya que algunos los consideran como un método muy confiable, al igual que la entrevista y otras evaluaciones.

Dentro de las evaluaciones psicológicas encontramos las pruebas psicométricas, que son herramientas experimentales que tienen por objeto medir una característica psicológica en particular, los rasgos del comportamiento o de la personalidad de una persona pero también sus competencias en el entorno laboral.

Por lo general, evalúan inteligencia en general, aptitudes específicas y

rasgos de personalidad de acuerdo a la necesidad de la organización. Estas pruebas tienen mecanismos de control para descubrir si se contesta con sinceridad y con atención suficiente para que resulten válidos los resultados.

Existen pruebas para medir un único factor, pero habitualmente se aplican en baterías de varios factores, cuando se trata de aptitudes o personalidad. Estos factores se reúnen para medir perfiles adecuados a profesiones concretas, como pueden ser la de administrativo, comercial, conductor, operario.

1.2.6.3 Assessment Center Method

El Assessment Center Method es una evaluación grupal, en la cual, los candidatos participan y resuelven de manera grupal o individual, casos de carácter simulados, los mismos que tienen relación con su área de actuación profesional. Este método evalúa el comportamiento de los candidatos en manera individual dentro del grupo de trabajo.

Los candidatos que son evaluados con este método deberán enfrentar a diferentes situaciones, ya sea de manera real o simulada, con el propósito de resolver o ejecutarlas de la manera más real posible ya que de este modo estaremos conociendo como es la persona y cómo reacciona ante situaciones dentro de la empresa. Su principal objetivo es evaluar los comportamientos que cada persona posee y como se desenvuelve en un problema sea de gravedad o no.

Este método es muy aplicado dentro de las organizaciones ya que al ser una herramienta indispensable nos ayuda a aplicarla en las siguientes circunstancias:

- **En un proceso de selección de personal:** Depende del número de candidatos que estén en proceso de selección para poder aplicar este método; no siempre se puede aplicar a candidatos que posean una experiencia laboral importante, como niveles superiores. Es necesario que cada participante conozca el porqué de la aplicación de este método y cuál es su importancia.
- **Proceso de selección interna:** Se aplica a candidatos que pertenecen a la misma organización, los cuales están en proceso de participación para cubrir una vacante dentro de la empresa.
- **Evaluar competencias de personas que están dentro de la misma organización:** Es muy útil para conocer las competencias ya que de esta manera conoceremos las brechas que suelen existir y desarrollar las competencias que se requieren y de este modo desarrollarlas e ir las capacitando para que el empleado posea un mejor rendimiento y desempeño.

Las características que posee todo Assessment Center Method son las siguientes:

- Las pruebas deben tener una estructura y contenidos fiables y válidos. De esta manera se podrá responder a fórmulas y a la vez ponerlas en

práctica, teniendo como base las reglas impuestas las mismas que se deben cumplir.

- Los assessment son grupales. En algunas situaciones se podrá poner casos individuales y promover a su vez la discusión grupal.
- Pueden verse involucrados hasta 12 participantes.
- Es necesario tomar en cuenta que cada 4 participantes se necesita de un evaluador entrenado.
- Su duración no debe ser más de medio día.

En un assessment intervienen diferentes personas, las mismas que ejecutan distintas funciones y son:

- **Administrador:** Es la persona que dirige la actividad, su rol debe ser reservado, generalmente se trata de un psicólogo de profesión pero lo más importante en este caso es la experiencia que este posea en la aplicación de este tipo de métodos para evaluación.
- **El observador asistente:** Posee la misma formación que el administrador ya que debe poseer la experiencia necesaria para el manejo de este método. Tiene un rol pasivo ya que se limita a observar a los participantes y de este modo llenar un formulario de cada participante.
- **El observador pasivo, usualmente el cliente interno:** Debe ser informado acerca de todo lo que se refiere con el assessment, cual es el objetivo de esta aplicación y saber exactamente lo que debe observar de cada una de las personas. Generalmente el cliente interno interviene en la formulación de los casos que deberán ser resueltos. El deberá emitir

comentarios acorde a lo que observo, más no de suposiciones o hecho imaginarios.

➤ **Los participantes o evaluados:** Los participantes deben ser de 10 a 12 personas. Si los candidatos está en un proceso de selección, estos deberán poseer un perfil muy similar y ser tomados en cuenta por sus antecedentes laborales. Si los participantes son miembros de una misma organización deberán ser agrupados homogéneamente tomando en cuenta su nivel jerárquico.

Existen organizaciones que se manejan mediante una base de Recursos Humanos por Competencias, las cuales al estar ya fijadas dentro de la empresa, solamente se requiere identificar cuáles serán las competencias dominantes, es decir, las competencias que son imprescindibles para el cargo de trabajo.

De igual modo existen organizaciones que no se manejan de este modo, y solamente toman la decisión con el cliente interno, que características tanto de personalidad como intelectuales son las que deberán ser importantes al momento de tomar una decisión para el puesto que se desea cubrir.

Al utilizar este método de evaluación, es recomendable evaluar solamente de cuatro a seis de estas competencias, de este modo sería muy necesario que se elabore una dinámica en donde intervengan estas competencias y observar cuál de ellos las posee y sabe cómo manejarlas.

Al momento de observar cómo se va ejecutando la dinámica, es muy posible que el observador se haya fijado que el candidato a puesto en práctica

competencias muy distintas a las que se pretendía conocer para el puesto, las cuales serán muy importantes tomarlas en cuenta al momento de tomar una decisión. No siempre resaltarán las competencias dominantes de la persona, sino de igual forma se notarán comportamientos que tengan relación con otras competencias, que en muchos casos son útiles al momento de ejecutar el trabajo.

1.2.7 Proceso de decisión

El área solicitante es aquella que toma la decisión final sobre qué candidato es el adecuado para ellos y de esta manera contratarlo ya que reúne todas las características buscadas y adecuadas para desempeñar de manera exitosa el puesto ofertado.

Las personas que intervinieron en el proceso de selección pueden solamente sugerir al personal sobre qué persona sería la más adecuada para ejercer el trabajo pero no pueden imponer su decisión final.

Al momento de decidir sobre a quién contratar para que ocupe la vacante, se está dando fin al proceso de reclutamiento y selección. Tal responsabilidad estará a cargo del supervisor o de la persona que vaya a estar a cargo del nuevo empleado. Es muy importante tratar de comunicar a las demás personas que no fueron seleccionadas, con el fin de no crear falsas esperanzas. Al momento de aplicar todo tipo de evaluaciones según el

proceso que se llevó a cabo, es muy posible que surjan candidatos para otro puesto muy diferente al que se pretendía cubrir.

Es indispensable almacenar todo tipo de documentos que sean del candidato que se ha decidido contratar, tales como, solicitudes, referencias, pruebas aplicadas con sus resultados, entre otros. Todos estos documentos conformarán la carpeta personal del empleado en donde estará toda su información en caso de alguna emergencia.

1.2.8 Proceso de Contratación

Tomando como referencia la Legislación Artesanal, el contrato de trabajo es un pacto entre dos personas con capacidad legal para celebrar un servicio de prestaciones, las mismas que serán remuneradas por el empleador al empleado.

Después de haber seguido los procesos de reclutamiento y selección, el empleado idóneo para el cargo, el cual ha sido escogido por haber pasado con gran satisfacción tanto las entrevistas como las evaluaciones, se prepara para firmar el contrato de trabajo, con el que podrá pertenecer a la empresa de forma legal.

Es necesario que el nuevo empleado conozca todos sus derechos y obligaciones dentro del cargo que va a desempeñar antes de firmar el contrato, estableciendo aspectos importantes tales como salario, horario de

trabajo, la actividad que va a desempeñar dentro del cargo, los beneficios a lo será acreedor por trabajar dentro de la institución siempre y cuando cumpla a cabalidad con sus obligaciones.

1.2.8.1 Contrato Individual de Trabajo

Al tomar como referencia lo estipulado en el Código de Trabajo Ecuatoriano, en el Capítulo I, Art. 8, un contrato individual es un acuerdo que se da entre un trabajador y un empleador. El empleador deberá prestar sus servicios lícitos y personales a cambio de recibir un salario mensual por el trabajo que realiza.

Los contratos individuales poseen varios elementos, los mismos que son:

- **Voluntad de las partes:** Se refiere al consentimiento que debe existir tanto entre el empleador y el empleado al momento de firmar un contrato de trabajo.
- **Prestación de servicios:** El empleado debe realizar solo actividades o servicios lícitos, en el caso en que el empleador ordenara a su empleado a realizar otro tipo de actividades, éste no tendrá ninguna obligación de llevarlas a cabo.
- **Remuneración:** Dentro del contrato de trabajo se debe especificar el salario que el empleado recibirá por los servicios que preste a la empresa.

- **Dependencia:** La dependencia es un factor primordial dentro del contrato de trabajo ya que el empleado está a disposición del empleador para realizar todas las obras para las que fue contratado.

1.2.8.1.1 Clasificación del Contrato Individual

Los contratos individuales de trabajo se clasifican en varios, los mismos que se han tomado como referencia en lo estipulado en el Código de Trabajo Ecuatoriano, Título I y en la Legislación Artesanal Ecuatoriana.

Por la forma de convenio o celebración. Aquí podemos encontrar los expresos o tácitos. Los expresos se refieren cuando el empleador y el trabajador establecen las condiciones del contrato de forma escrita o de palabra. El tácito es aquel que se da a falta de la estipulación expresa.

Por la forma de remuneración. Pueden ser:

- **A sueldo:** Se establece si la remuneración será por quincena o mensualmente, siendo labores estables o continuas.
- **A jornal:** Se pacta que la remuneración será por día, en el caso de que las labores no son permanentes o son tareas de forma periódica.

➤ **En participación:** Son las utilidades que el empleado recibe de las utilidades que percibe el empleador, las cuales no podrán ser menores a un salario básico unificado. En caso de que la empresa posea pérdidas este pacto quedará totalmente anulado.

➤ **Mixto:** Se establece un sueldo fijo y un porcentaje de las utilidades.

Por el tiempo de duración del contrato. Pueden ser:

➤ **Duración Mínima:** Es el tiempo mínimo que dura un contrato que es de un año con excepción de que sea una obra no habitual, aprendizaje, servicio doméstico y a prueba.

➤ **Contrato a Tiempo Fijo:** El tiempo de duración no será menor de un año ni mayor de dos años.

➤ **Contrato a Tiempo Indefinido:** No se establece un tiempo de duración, pero se posee un periodo mínimo de un año de vigencia.

➤ **Contratos Eventuales:** Son contratos que se realizan para satisfacer alguna necesidad del empleador, como reemplazar al personal que está en vacaciones, con licencias de maternidad o enfermos. En el contrato se debe puntualizar el nombre de a quien está reemplazando, este tipo de contratos no tendrán una duración mayor de 180 días.

➤ **Contratos Ocasionales:** Son aquellos cuyo objetivo es satisfacer las necesidades emergentes o extraordinarias de la empresa. Su duración no pasa de los 30 días en un año.

- **Contratos de Temporada:** Son los contratos que se efectúan de forma grupal para trabajos periódicos. Los trabajadores serán llamados en cada temporada o de lo contrario se considerará despido intempestivo.
- **Contrato a Prueba:** Es cuando se celebra por primera vez un contrato en el cual el periodo de prueba es de 90 días de duración, en el mismo que cualquiera de las dos partes lo podrán dar por terminado; en caso de que no se finalice el contrato por ese tiempo se entenderá que continua en vigencia por el tiempo que falte para completar el año.

Por la Forma de Ejecutarse. En estos contratos el tiempo de duración no se lo toma en cuenta y posee menos importancia para la remuneración, de este modo el trabajador ejecuta su labor más independientemente. Se clasifican en:

- **Contrato por Obra Cierta:** Es cuando el trabajador toma a su mando la elaboración de una labor específica por una remuneración cuando la obra está finalizada, sin tomar en cuenta el tiempo que lleve en terminarla.
- **Contrato por Tarea:** Aquí el trabajador se compromete en un tiempo determinado, a ejecutar una tarea en el tiempo establecido.
- **Contrato a Destajo:** Es cuando el trabajo se lo ejecuta por piezas o trozos y por unidades de obra: cuya remuneración se pacta para cada una de ellas, sin tomar en consideración el tiempo que lleve en ejecutarlas.

Contratos Pluripersonales. Se clasifican en:

- **Contrato de Enganche:** Este tipo de contrato se lo lleva a cabo en un determinado lugar, para que el empleado que ya ha sido enganchado desempeñe su labor en otro lugar, sea dentro o fuera del país.
- **Contrato en Grupo:** El empleador brinda oportunidades de trabajo a un grupo de empleados, en los cuales debe predominar el respeto entre cada uno y tener en cuenta sus deberes y derechos.
- **Contrato en Equipo:** Se refiere a que la relación de trabajo se da en conjunto con todos los trabajadores.

Contrato a Tiempo Parcial. Se refiere a que el empleador se ve obligado a trabajar fines de semana y feriados como si fuesen jornadas ordinarias de trabajo. Algunos se comprometen a trabajar jornadas parciales, es decir 8 horas diarias, en el que el empleador pagará como jornada completa.

Contrato de Maquila. Es el convenio en que una persona presta servicios lícitos y personales en la elaboración de productos para la exportación, teniendo un régimen laboral especial.

Contrato de Aprendizaje. Es un contrato en el cual una persona presta sus servicios a otra a cambio de la enseñanza y aprendizaje de una tarea obteniendo conocimientos y un salario acordado, cuya duración no excederá

de un año. Se debe establecer los siguientes puntos dentro del contrato de aprendizaje que son:

- Especificar el oficio que va a realizar.
- Tiempo que durará el contrato.
- El salario que el aprendiz recibirá.
- Declaración en la que conste que el aprendiz ha cumplido 15 años.
- Establecer la manutención, alojamiento y el tiempo que dedicará el aprendiz a la empresa fuera de ella.

En empresas industriales, manufactureras, fabriles o textiles, se deberá aceptar un 5% o máximo el 15% de aprendices, tomando en cuenta el número de empleados dentro de la empresa. Cuando son empresas de menos de 20 personas es necesario admitir a un aprendiz.

Si el empleador no permite o no desea que un aprendiz trabaje en su empresa, él deberá pagar anualmente al SECAP un 5% de capacitaciones de los aprendices.

Si existe el caso en que el maestro no puede enseñar al aprendiz, él deberá asignar a una persona de su confianza para que enseñe y prepare al aprendiz y ser de maestro.

En cualquier tiempo el aprendiz podrá obtener la categoría de ser obrero ya calificado, y si el empleador se llegara a oponer a esto se accederá al Juez de Trabajo a que le sometan a un examen.

1.2.8.2 Terminación del Contrato Individual de Trabajo

Un contrato de trabajo llega a su finalización por los siguientes motivos:

- Causas legales del contrato de trabajo.
- Estableciendo mutuo acuerdo entre ambas partes, tomando en cuenta un acta de finiquito.
- Por terminación de la obra o del período de trabajo.
- Por muerte o incapacidad del empleador.
- Por muerte o incapacidad total del empleado.
- Casos de fuerza mayor como terremotos.
- Voluntad del empleador.
- Voluntad del empleado.
- Desahucio.

1.2.8.3 Utilización de Contratos en la Empresa

Dentro de la Empresa CEPESA, al momento de establecer el contrato con los nuevos empleados se toma en consideración principalmente los siguientes contratos:

- Contrato a sueldo, ya que de esta manera se establece la forma en la que los trabajadores recibirán su sueldo, acorde a las normas de la empresa.
- Contrato a tiempo indefinido, ya que de esta forma no se fija una fecha mínima de duración del contrato, el mismo que posee un tiempo límite de un año.
- Contrato Ocasional, este contrato nos permite cumplir con las necesidades que posee la empresa cuando existe un excedente de producción y por ende se requiere más mano de obra.
- Contrato de Aprendizaje, este contrato es de gran importancia dentro de la empresa ya que se acogen a aprendices cada cierto período de tiempo, según lo establece la ley del Ecuador, el mismo que al establecer el contrato de aprendizaje se fijara el tiempo de duración y el salario que recibirá como aprendiz.

1.2.9 La inducción

“La inducción es el principio lógico que permite derivar conocimientos universales a partir de la observación de fenómenos particulares”.
(<http://es.wikipedia.org>).

Por lo tanto la inducción se refiere al proceso de bienvenida y a climatización del nuevo integrante a la empresa. Esto se logra a través del compartimiento de la misión, visión, políticas de la empresa, y objetivos que se pretenden como organización. También es aconsejable presentar al nuevo miembro de

la empresa ante todo y mostrarle con detalle el lugar donde va a desarrollar sus labores.

La inducción de personal es en sí, la orientación, la ayuda que se brinda al nuevo colaborador para que se sienta cómodo con su nuevo trabajo y al mismo tiempo presentarle con sus compañeros de trabajo, supervisando sus actividades al principio del proceso.

1.2.9.1 Importancia de la Inducción

Es de gran importancia que se efectúe una inducción al nuevo personal ya que de esta forma estamos ayudando al nuevo colaborador a sentirse parte de la empresa y que se pueda adaptar más fácilmente. Hay que tomar en cuenta que todo nuevo trabajador al inicio se siente nervioso e inseguro ya que es un nuevo trabajo y no sabe cómo será su primer día, por esta razón es necesario efectuar una inducción a profundidad.

1.2.9.2 Objetivo de la Inducción

El objetivo principal de la inducción, es brindar al nuevo colaborador una correcta orientación y detallarle a profundidad acerca de las funciones principales y secundarias que deberá realizar dentro de su cargo, de igual manera es importante que el nuevo empleado tenga claro cuáles son los

finés de la empresa y que es lo que se desea lograr. Hay que estimular al nuevo colaborador para que pueda desempeñarse de la manera más correcta y pueda integrarse al grupo de trabajo de una forma sencilla sin que exista algún tipo de rivalidades.

Se debe considerar que no solamente los nuevos empleados que ingresan a la organización deben recibir una inducción, es decir, los empleados que dentro de la misma organización han ascendido de puesto o hayan sido transferidos también deberán recibir una inducción y orientación por parte del jefe de personal o su supervisor.

Todo proceso de inducción deberá brindar la siguiente información al nuevo personal:

- Misión y Visión.
- Historia de la empresa.
- Los objetivos a corto y largo plazo de la empresa.
- La actividad que desempeña la empresa en el mercado.
- Deben conocer el organigrama de la empresa.
- Reglamentos internos como horas de llegada y de salida, utilización de las instalaciones y de los inmuebles.
- Deberes y obligaciones del empleado, así como sus derechos.
- Sanciones en caso de incurrir con alguna falta.
- Posibles ascensos.

- Beneficios en caso de realizar de forma eficaz y eficiente su trabajo.

Es importante que tomen en cuenta de igual forma la comunicación que se establece en la institución tomando en consideración los siguientes puntos:

- La fuerza laboral que existe tomando en cuenta a los obreros y empleados.
- Conocer a los directivos de la empresa.
- Establecer el representante del personal.
- Los subordinados.
- Presentar a sus compañeros de trabajo.
- Brindar información de los servicios y las ventajas que la empresa brinda.

La información que el nuevo colaborador deberá saber de su cargo es indispensable, es necesario resaltar lo siguiente:

- Especificar las actividades y tareas que debe ejecutar y como estos ayudan a cumplir los objetivos de la empresa.
- Manifestarle cuál será su salario y si tendrá posibilidades de ascenso en un futuro.
- Informar acerca de cómo debe ser su rendimiento en el puesto de trabajo.
- Explicar las funciones principales y secundarias de su cargo y del área en la que se está desempeñando.

- Brindarle conocimientos acerca de la seguridad que debe tener al momento de ejecutar su labor para cuidarse a sí mismo y a todo el personal.

1.3 Perfiles de cargo por competencias

1.3.1 Perfiles de cargo

Los perfiles de cargo existen para identificar las funciones principales y secundarias y la responsabilidad de cada cargo en las organizaciones. Al mismo tiempo, permite la integración de la gestión del talento humano asegurando, que los propósitos y objetivos de la organización tengan mayor probabilidad de ser cumplidos.

La definición de cargo se basa en conocer los requisitos y competencias personales exigidos para un cumplimiento satisfactorio de las tareas: nivel de estudios, características personales, experiencia etc. Son algunos de los aspectos que la definición del cargo debe ofrecer para la planeación exitosa del área de Gestión del Talento Humano.

Por otra parte la definición del cargo nos permitirá:

- Desarrollar metas de desempeño para cada cargo.
- Diseñar entrevistas adecuadas para los postulantes a nuevos empleados.

- Determinar si un candidato está apto para realizar las actividades descritas en el cargo.
- Calificar y evaluar la estructura de recursos humanos de la organización.

1.3.2 Introducción a la gestión por competencias

Para iniciar con lo que es la gestión por competencias es necesario conocer que las competencias son conductas o comportamientos de las personas, es decir, si una persona posee capacidades naturales estas pueden ser incrementadas o invalidadas por sus conductas.

“La gestión de competencias con su base en la gestión de conocimiento nace precisamente así y se fundamenta en la búsqueda de una explicación al desempeño laboral exitoso de individuos en determinados contextos. Esta se centra en el desarrollo de las potencialidades presentes y futuras de las personas, lo que las hará desempeñarse de manera exitosa en el futuro. De aquí que se vea implícito un enfoque estratégico (a futuro) asociado muy estrechamente a la Gestión de los Recursos Humanos”.
(<http://ilustrados.com>).

Por el avance constante que han experimentado las organizaciones a lo largo de los tiempos, es necesario contar con individuos que aparte de cumplir con el perfil de cargo, posean competencias específicas que les ayuden a desarrollar sus labores de manera más acertada.

“Comprender la motivación humana a partir de este método lleva a la definición de un motivo como el interés recurrente para el logro de un objetivo basado en un incentivo natural; un interés que energiza, orienta y selecciona comportamientos”. (Alles, 2008).

Con esto el autor quiere decir que una persona con una buena motivación por cumplir con una determinada tarea que sea de su interés, dirigirá todos sus esfuerzos y capacidades hacia el logro del objetivo cumpliéndolo a cabalidad.

Para David McClelland existen tres sistemas importantes de motivación humana que son:

- Los logros como motivación, hace referencia a personas que no les atrae las tareas fáciles sino más bien buscan tareas donde puedan destacarse y sobresalir.
- El poder como motivación, se refiere a los individuos que les motiva las actividades competitivas con un interés en preservar su prestigio y reputación.
- La pertenencia como motivación, esta derivada de la necesidad de estar con otros o pertenecer a un grupo.

Por lo tanto dentro del mundo laboral actual es necesario, identificar las capacidades personales, hacer una correcta planificación de toda la empresa para satisfacer las necesidades de todos sus integrantes, e implementar sistemas de evaluación que permitan valor el esfuerzo individual de cada persona.

Es necesario recalcar que las competencias poseen una estrecha relación con todo lo que se refiere a los conocimientos ya que estos son la base para que surjan las competencias dentro de un ámbito laboral.

1.3.3 Concepto de competencia

Antes de dar a conocer el concepto de competencia es necesario tomar en cuenta tres aspectos importantes que forman parte del mismo que son:

- La competencia es un aspecto importante dentro de la personalidad y el comportamiento.
- La competencia predice el comportamiento de la persona.
- La competencia pronostica lo que está bien hecho o lo que está mal.

Todo individuo posee un sin número de particularidades y habilidades, los cuales han sido aprendidos en base a la experiencia o a su vez naturales, los mismos que dan a conocer las competencias que poseen y como las desarrollan en una cierta actividad.

1.3.4 Competencias laborales

Se refiere a la capacidad de las personas para cumplir y llevar a cabo de una manera exitosa y responsable una tarea asignada dentro del ámbito laboral. Es necesario entender que la competencia laboral no es sinónimo de éxito, sino que es la capacidad de que el individuo demuestre de una manera real lo que es capaz de hacer poniendo en práctica sus conocimientos y habilidades.

En el área laboral, se puede reconocer que una persona es apta para un determinado puesto cuando esta es competente para ejecutar las tareas que se le asignan, y de igual forma cuando demuestra que lo sabe hacer utilizando las herramientas necesarias.

1.3.5 Gestión por competencias dentro de la organización

Las competencias que se requiere para cada puesto deben ser concretadas a partir de los cuestionarios y entrevistas que se ejecuta ya que mediante las preguntas y la información objetiva que se obtiene se pueden conocer las competencias que posee cada empleado para el puesto indicado.

Al momento en que una organización efectúa su gestión en base a las competencias, estas se las debe describir en los puestos o tomando en

cuenta las descripciones existentes, de igual manera, se deben puntualizar la asignación de competencias y los grados que cada puesto requiere.

1.3.6 Clasificación de las competencias

Para conocer cuáles son los tipos de competencias más sobresalientes se ha tomado como base a Martha Alles, la misma que menciona en su libro Diccionario de Competencias la Trilogía, tres grupos que son:

1.3.6.1 Las competencias cardinales: Estas competencias se refieren a aspectos primordiales de la organización, usualmente representan valores y ciertas características que diferencian a una organización de otras. Estas competencias serán aplicables a todos los miembros que forman parte de la organización. Entre las que tenemos las siguientes:

- **Adaptabilidad a los cambios del entorno.-** Capacidad para identificar y comprender rápidamente los cambios en el entorno de la organización, tanto interno como externo.
- **Compromiso.-** Es la capacidad de sentir como propios los objetivos organizacionales y cumplir con ellos de la mejor forma posible.
- **Compromiso con la calidad de trabajo.-** Capacidad para actuar rápidamente y tomar decisiones para alcanzar los objetivos

organizacionales, o del área en la que se desenvuelva con altos niveles de desempeño.

- **Conciencia organizacional.-** Viene a ser la capacidad de reconocer las relaciones de autoridad dentro de la empresa y asumir su roll en la organización respetando al inmediato superior.
- **Ética.-** Es la capacidad de obrar en todo momento de acuerdo con los valores morales, profesionales y respetar las políticas organizacionales.
- **Flexibilidad y adaptabilidad.-** Es la capacidad de trabajar con eficiencia en situaciones difíciles. Implica aceptar posturas distintas y si es necesario modificar su propio enfoque a medida que la situación cambiante lo requiera.
- **Iniciativa.-** Capacidad para actuar proactivamente y pensar en acciones futuras que creen oportunidades y eviten problemas.
- **Integridad.-** Es la capacidad de comportarse de acuerdo a los valores morales y profesionales, actuando de una manera congruente entre lo que se dice y lo que se hace.
- **Justicia.-** Es la capacidad de dar a cada uno lo que le corresponde, es decir, es obrar con equidad en cualquier tipo de circunstancia.
- **Perseverancia con la consecución de objetivos.-** Es actuar con firmeza, fuerza interior, insistiendo las veces que sean necesarias para lograr un objetivo.
- **Prudencia.-** Es la capacidad para actuar con cordura y moderación, implica saber distinguir lo bueno de lo malo para la organización y su entorno.

- **Respeto.-** Se refiere a la capacidad de brindar un trato digno franco y tolerante, hacia uno mismo y hacia los demás. Es también una conducta honesta y veraz.
- **Responsabilidad personal.-** Es la habilidad para mantener el equilibrio entre las obligaciones laborales y personales, promoviendo la consecución de los objetivos organizacionales.
- **Sencillez.-** Capacidad para expresarse de manera precisa y clara, hablando siempre con la verdad. Implica originar confianza en todos miembros de la organización evitando futuros problemas.
- **Temple.-** Es la capacidad para afrontar de manera enérgica y a la vez serena las dificultades o acontecimientos negativos, implica el sobre ponerse a las situaciones difíciles y cumplir con los objetivos.

1.3.6.2 Las competencias específicas o gerenciales: Hacen referencia a aquellas competencias que son necesarias para personas que tienen a su cargo un grupo de personas. Por ejemplo un jefe de área.

- **Conducción de personas.-** Es la capacidad de dirigir a un grupo de trabajo, distribuyéndoles las tareas que les proporcionen la oportunidad de aprender y crecer. A través de la identificación de factores motivacionales que logren que los colaboradores den lo mejor de sí en su actividad laboral.
- **Dirección de equipos de trabajo.-** Es la capacidad de distribuir las tareas en el equipo tomado en cuenta las competencias y conocimientos de

cada individuo, integrándolos y conduciéndolos hacia un cumplimiento exitoso.

➤ **Empowerment.-** Es la capacidad de delegar poder al equipo de trabajo, de tal forma que se fijen objetivos de los desempeños claros y medibles para poder otorgar responsabilidades a cada miembro del grupo.

➤ **Liderazgo.-** Capacidad para conducir personas de forma adecuada, desarrollando sus talentos y así mantener un buen clima laboral en la organización.

➤ **Liderar con el ejemplo.-** Se refiere a la capacidad de transmitir los valores y la visión organizacional a través de un modelo de conducción personal, sujeto a la ética.

➤ **Visión estratégica.-** Implica la capacidad para anticiparse a los cambios de entorno, tomando en cuenta su impacto para optimizar fortalezas y disminuir amenazas. Es dirigir la empresa o área de trabajo hacia el cumplimiento de los objetivos planteados.

1.3.6.3 Las competencias específicas por área: Finalmente, estas competencias también están dirigidas a grupos de personas pero con un énfasis específico en un área en particular. Por ejemplo el área de contabilidad.

- **Calidad y mejora continua.-** Se refiere a la capacidad de utilizar de la mejor forma los recursos disponibles y agregar valor a través de soluciones originales. Es dar un valor agregado de tal forma que se perfeccionen, modernicen y se optimicen los recursos a cargo.
- **Capacidad de planificación y organización.-** Es la capacidad para determinar con eficacia metas y las forma de lograr las mismas a través de una planificación estratégica.
- **Colaboración.-** Capacidad de brindar a otros, tomando en cuenta sus necesidades y es posibles dar solución a sus problemas. Implicar actuar como facilitador para el logro de metas estableciendo relaciones basadas en la confianza.
- **Comunicación eficaz.-** Es la capacidad que se tiene para escuchar y entender al otro, transmitiendo de forma clara las necesidades de cada individuo de manera oportuna y efectiva.
- **Conocimientos técnicos.-** Se refiere a la capacidad cognoscitiva del individuo y al dominio técnico que posee, para desempeñarse de manera eficiente en su cargo.
- **Credibilidad técnica.-** Es la capacidad para alcanzar los objetivos organizacionales o departamentales propuestos, superando las expectativas de la organización.
- **Dinamismo – Energía.-** Se refiere a la capacidad de trabajar activamente en situaciones cambiantes sin perder la energía y la serenidad, para no perder el profesionalismo.

- **Iniciativa – Autonomía.-** Capacidad para actuar activamente y responder con eficacia y rapidez a nuevos requerimientos, aprovechando todos los recursos y oportunidades que se presentan.
- **Manejo de crisis.-** Se la puede definir como la capacidad para identificar situaciones de peligro o crisis, creando soluciones estratégicas y oportunas.
- **Orientación a los resultados con calidad.-** Es la capacidad de orientar el comportamiento hacia el logro de los resultados esperados. Fijando metas que superen los estándares de calidad establecidos.
- **Productividad.-** Capacidad para fijarse objetivos de alto desempeño y alcanzarlos de manera satisfactoria. Contribuyendo para que la empresa mantenga su liderazgo en el mercado.
- **Responsabilidad.-** Se refiere a la capacidad para demostrar preocupación por llevar a cabo las tareas con precisión y calidad. Con el propósito de aportar a través de su labor al objetivo empresarial.
- **Tolerancia a la presión del trabajo.-** Es la capacidad para trabajar con determinación y perseverancia, manteniendo un alto desempeño aún en situaciones exigentes o cambiantes.
- **Trabajo en equipo.-** Se refiere a la capacidad de colaborar con los demás, formando parte de un grupo para alcanzar los objetivos organizacionales en conjunto.

1.3.7 Grados de competencias

Después de identificar las competencias necesarias para un puesto determinado dentro de la organización, es importante, establecer los grados de importancia de cada una de las mismas, y son los siguientes:

- A. Alto:** Se lo define como un modelo para los demás dentro de la organización generando un buen ambiente de trabajo, y creando compromiso de las personas hacia la organización.
- B. Bueno:** Es reconocido como un líder el cual inspira los valores necesarios y la visión para lograr los objetivos organizacionales.
- C. Mínimo necesario:** Mantiene la motivación de los demás y asegura que sus necesidades sean cubiertas.
- D. Insatisfactorio:** Es muy cuestionado por sus compañeros de trabajo por mostrarse como una persona autoritaria y sin un claro liderazgo.

La asignación de los grados de las competencias de cada uno de los puestos se lo ejecuta analizando caso por caso tomando en cuenta la relación que posee con el puesto. Por ejemplo:

Tabla 1.2: Ejemplo de Perfil

Perfil: Gerente de Tecnología Informática				
COMPETENCIAS	A	B	C	D
Iniciativa	X			
Habilidad analítica	X			
Trabajo en Equipo	X			
Orientación al Cliente	X			
Capacidad de aprendizaje		X		
Liderazgo	X			

Fuente: Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por Competencias, Martha

Alles, pág. 79.

Con este ejemplo podemos entender que si es necesario que cada uno de los puestos sean analizados de una forma muy minuciosa teniendo en cuenta las competencias y sus grados que cada uno requieren para que el trabajo sea exitoso dentro de la organización.

1.3.8 Pasos necesarios de un sistema de gestión por competencias

Para establecer las competencias dentro de la organización, es necesario que primeramente se tenga muy claro la visión, los objetivos, la misión de la empresa, hacer válidas las competencias y de este modo diseñar todos los

procesos de competencias dentro de lo que es Gestión del Talento Humano y así decidir el cómo se lo llevara a cabo.

Para ejecutar una gestión por competencias es necesario tomar en cuenta lo siguiente:

- Especificar las competencias.
- Detallar los grados de cada competencia.
- Describir cada puesto con sus competencias y grados.
- Efectuar el sistema.

1.3.9 Esquema general o global de competencias

Al momento de realizar un esquema general de competencias, los recursos humanos se verán modificados o afectados por el mismo.

Se debe tomar en cuenta los siguientes aspectos importantes que son:

- Debe ser más práctico y no teórico,
- Lenguaje entendible,
- Útil para la organización,
- Sencillo de ejecutar,
- Permita que un individuo surja mucho más.

El objetivo de esta implementación es de conseguir que los individuos que pertenecen a una organización estén distribuidos de la mejor manera y así aumentar sus capacidades.

Al llevar a cabo de la mejor manera estos sistemas y al saberlos ejecutar los empleados y empleadores tendrán una metodología de ganar-ganar, es decir, es beneficioso tanto para la empresa como para sus miembros.

CAPÍTULO II

METODOLOGÍA

2.1 Antecedentes:

CEPESA es una empresa que se encuentra en expansión en el mercado regional, inicia sus actividades hace aproximadamente siete años, como una empresa cuya finalidad es la construcción y comercialización de asientos para autobuses satisfaciendo de esta manera las necesidades del mercado de transporte de pasajeros a nivel nacional.

Ante la importancia que hoy se le viene dando al establecimiento de perfiles de cargo por competencias como medio para mejorar la selección de personal y al interés que numerosas organizaciones manifiestan en implementarlo, pareciera que este tema es de reciente aparición, sin embargo su estudio data del año 1973, cuando se le encomendó a David McClelland realizar un estudio orientado a mejorar la selección de personal, orientado a detectar las características presentes en las personas a seleccionar, características que podrían predecir el éxito de su desempeño laboral comprobándose que el buen desempeño en el puesto de trabajo está

más ligado a características propias de las personas, de sus competencias que a aspectos como los conocimientos y habilidades, criterios utilizados tradicionalmente como principales factores de selección, junto con otros como la biografía y la experiencia.

Hace ya algún tiempo atrás la empresa ha tenido cierto inconveniente que se originó debido a que la dirección de la empresa se ha venido dando de una manera clásica y muy mecanicista sin tomar en cuenta el avance en la administración del talento humano. Ignorando por completo que el recurso humano es la esencia del éxito de una empresa.

Con anterioridad se ha venido dando casos de ausentismo y deserciones de la empresa debido a la falta de personas con el perfil adecuado para cumplir con un rol requerido dentro de la empresa. Es por esto que las personas han tenido que salir porque no cumplen con las expectativas propuestas desde gerencia a razón de que no cuentan con las competencias necesarias para cada cargo.

Por lo cual ha surgido la necesidad de contar con perfiles de cargo por competencias para cada una de las cinco áreas operativas que existen en la empresa, de esta forma poder establecer el perfil requerido para cada una de ellas.

El proceso de gestión del talento humano, área de vital trascendencia para el logro efectivo de los objetivos organizacionales se encuentra actualmente en evolución.

Concibiendo la gestión humana como un medio y no como un fin en sí misma, cobra su mayor importancia la Gestión por Competencias, ya que la fuerza y competitividad de una organización están hoy en día depositadas en sus personas, lo cual ha permitido que dentro de sus áreas de Gestión Humana se tenga un gran impacto y una contribución significativa en el logro de los objetivos organizacionales.

2.2 Significado del problema

Varios años atrás la empresa ha venido realizando contrataciones de personal de forma empírica y bastante tradicionalista, haciéndolo de manera técnica sin tomar en cuenta al candidato más capacitado e idóneo para ocupar una plaza de trabajo de manera precisa y satisfactoria para los intereses de éxito que busca la organización y sus integrantes.

Es por este tipo de metodología de selección de personal, que la empresa ha tenido un sin número de problemas como en el área interna que solo le han impedido el desarrollo trazado, por los mandos altos de la misma.

Esta temática merece ser abordada mediante una investigación de carácter formal por la importancia que conlleva la misma en la estructura de la organización.

2.3 Definición del problema

¿Cómo influye la falta de perfiles de cargo por competencias en el proceso de selección de personal en la Empresa CEPESA?

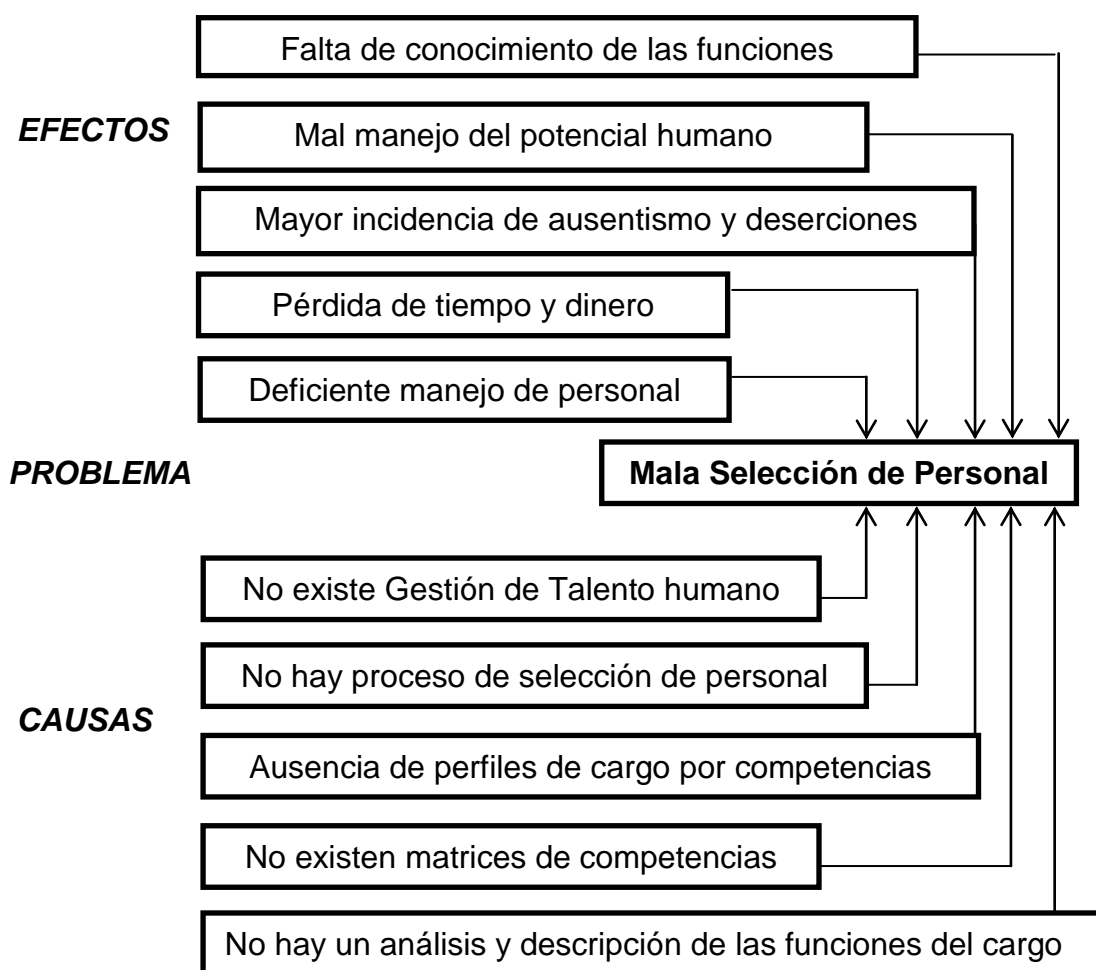
¿Para alcanzar un desempeño laboral de excelencia es necesario establecer las competencias necesarias que requiere cada cargo?

¿Cuáles son los factores que se deben tomar en cuenta al desarrollar un perfil de cargo por competencias?

¿Las competencias de personalidad o actitudinales tienen importancia en la formulación de cargos de gran carga emocional y laboral?

¿La selección de personal se sustenta bajo la elaboración de perfiles de cargos por competencias?

Gráfico 2.1: Árbol de Problemas



Fuente: Investigación

Elaborado por: CEPEDA, José

2.4 Planteamiento del tema

Se estableció el tema: “Elaboración de perfiles de cargo por competencias como medio para optimizar el proceso de selección de personal en la empresa CEPESA de la Ciudad de Ambato durante el período Junio – Diciembre 2012”

2.5 Delimitación del Tema

➤ **Contenido**

Campo: Gestión del Talento Humano

Área: Selección de personal

Aspecto: Gestión por Competencias

➤ **Espacio**

La Investigación se realizó en la Empresa CEPESA de la Provincia de Tungurahua en la Ciudad de Ambato ubicada en las Calles Catahuango # 48 y Amauta, sector de Andinatel.

➤ **Tiempo**

Período Junio– Diciembre 2012

2.6 Hipótesis

2.6.1 Formulación de la hipótesis

La implementación de perfiles de cargo por competencias permitirá optimizar el proceso de selección de personal en la Empresa CEPESA.

2.6.2 Variables e indicadores para las hipótesis

Variable Independiente: Perfiles de cargo por competencias.

- **Indicadores:** Índice de personal contratado sin la utilización de perfiles de cargo por competencias.

Variable Dependiente: Proceso de selección de personal.

- **Indicadores:** Índice de Rotación de Personal y ausentismo laboral.

2.7 Objetivos

2.7.1 General

Elaborar perfiles de cargo por competencias como medio para optimizar el proceso de selección de personal en la empresa CEPESA de la ciudad de Ambato durante el período Junio – Diciembre 2012.

2.7.2 Específicos

- Identificar las funciones principales y secundarias que requiere cada perfil de cargo en la Empresa CEPESA.
- Analizar las normas y políticas de selección de personal en la Empresa CEPESA.
- Diseñar un perfil de cargo por competencias, por cada una de las secciones que conforman el área operativa de la Empresa CEPESA.

2.8 Justificación

El presente Proyecto buscó ser un aporte para la empresa CEPESA, mediante la elaboración de perfiles de cargo por competencias para optimizar el proceso de selección de personal, considerando la misma como eje principal del mejoramiento continuo.

Es necesario y de gran importancia la elaboración de perfiles de cargo por competencias, ya que estos se constituyen en un instrumento que permite el mejoramiento del subsistema de reclutamiento y selección de personal, a través de esquemas predeterminados que describan los cargos de la empresa por medio del detallamiento de las competencias requeridas para llevar a cabalidad una adecuada plaza de trabajo.

El reclutamiento y la selección de personal es clave para el desarrollo de futuras actividades, basándose en la esquematización de funciones que dirijan todos los esfuerzos de los colaboradores de una organización, hacia la obtención de las metas organizacionales trazadas.

Los perfiles de cargo por competencias son una de las mejores herramientas que toda empresa debe poseer, para de esta forma clarificar las actividades y responsabilidades que debe tener cada uno de los cargos y mejorar el entorno laboral obteniendo óptimos resultados que beneficien tanto al empleador como al trabajador.

Este trabajo investigativo se consideró factible y auténtico debido a la necesidad y predisposición existente tanto del área de Talento Humano como de la Gerencia General, a la vez que el investigador se encontró colaborando con anterioridad en el área y pudo recabar información de fuentes primarias con la mayor exactitud y confiabilidad posibles.

El trabajo permitió satisfacer las necesidades básicas de la empresa, debido a que dotará de los mecanismos necesarios que requiere el subsistema de reclutamiento y selección de personal, lo cual será de gran beneficio para la empresa al momento de seleccionar y vincular al nuevo personal a las filas de la empresa mejorando en su totalidad, trayendo consigo resultados positivos como mayor productividad debido al nivel de preparación de su personal.

Concomitantemente, la estructura de la empresa se ve optimizada con una ventaja competitiva como es su prestigio y aceptación del mercado, y

principalmente su consecuente crecimiento económico debido a que sus colaboradores se preocupan por mejorar e incrementar el nivel de producción mediante el bienestar de sus trabajadores y sobre todo cumplir con las expectativas de sus clientes.

2.9 Modalidad básica de la investigación

La presente investigación se contextualizó en la modalidad de campo y bibliográfica.

- En la modalidad de campo se pudo tener acceso a la empresa, la misma que muy complacida abrió sus puertas para el proceso de elaboración del proyecto. Mediante la observación directa se conoció cuáles son los procesos que se lleva a cabo al momento de contratar personal y las funciones principales que cada uno de los cargos posee.
- Mediante la modalidad bibliográfica se recurrió a la búsqueda exhaustiva de documentación fiable que permita la elaboración teórica del proyecto, teniendo como base a autores de renombre, los mismos que ayudaron de gran manera a incrementar el conocimiento y fueron de guía para la ejecución del mismo.

2.10 Nivel o tipo de investigación

La investigación abarcó los siguientes niveles:

- El nivel exploratorio pues reconoce las variables que competen investigar y así tomarlas en consideración en la elaboración del proyecto, mediante este nivel de investigación se pudo conocer más acerca del tema y poder realizar un mejor trabajo.
- El nivel descriptivo permitió caracterizar la realidad investigada, mediante el conocimiento de las actividades exactas y procesos que siguen las personas dentro de la empresa. El objetivo de este nivel de investigación es identificar si existe o no relación entre las dos variables propuestas.
- El nivel explicativo detectó las causas y canalizó la estructuración de propuestas de solución a la problemática analizada. Los resultados finales que se obtienen de este nivel de investigación son muy importantes dentro del proyecto ya que denotan la confiabilidad y validez del mismo.

2.11 Técnicas e instrumentos de investigación.

2.11.1 Técnicas

Las técnicas empleadas en la presente investigación fueron:

- **Encuestas:** La aplicación de encuestas al personal operativo y administrativo de la empresa, el mismo que consta de 18 personas, ayudó a determinar y conocer como fueron contratados y si se siguió o no algún proceso al momento de contratarlos.
- **Entrevista:** La aplicación de una entrevista al Gerente Propietario de la empresa permitió clarificar y denotar que era necesario la implementación de perfiles de cargo por competencias y de igual manera crear un proceso de reclutamiento y selección de personal dentro de la empresa para optimizar tanto el tiempo como los recursos.
- **Observación directa:** El proceso de observación directa dentro de la empresa permitió recabar todo tipo de información que ayudo al momento de elaboración del proyecto y así brindar posibles soluciones a las problemáticas presentadas en el proceso de selección.

2.11.2 Instrumentos

Los instrumentos que se utilizaron para la elaboración del proyecto fueron:

- **Cuestionario estructurado de preguntas cerradas y abiertas:** Mediante la aplicación de este instrumento se pudo saber a ciencia cierta lo que pasa con los trabajadores de la empresa, si conocen o no las funciones que deben desempeñar en sus cargos ya que se tuvo un acercamiento directo con los involucrados.

- **Entrevista:** Este instrumento es importante en todo momento ya que al tener una conversación directa cara a cara con el Gerente Propietario de la empresa se conoció como es su trabajo, que actividades realiza y que técnicas utiliza dentro de la empresa al momento de seleccionar personal.
- **Ficha de observación:** En la utilización de este instrumento se permitió plasmar y anotar todas las actividades que los trabajadores realizan diariamente y cuáles deberían ser las competencias que tendrían que poseer para cada uno de los cargos.

2.12 Proceso para alcanzar los objetivos propuestos

Cada uno de los objetivos propuestos se lo alcanzó de la siguiente manera:

- **Identificar las funciones principales y secundarias que requiere cada perfil de cargo en la Empresa CEPESA.**

Por consiguiente fue necesario:

Inicialmente se mantuvo un período de observación del puesto o cargo y de esta manera identificar los procesos que se realizan en cada sección para cumplir con su cometido.

Posteriormente se procedió la aplicación de un cuestionario a un representante de cada área de trabajo para conocer todas las funciones que realiza y de esta forma esquematizar las funciones principales y secundarias

del cargo según su frecuencia e importancia, de esta manera se pudo hacer una distinción de las mismas y con esto poder establecer el contenido del cargo, determinando las funciones principales y secundarias de cada uno.

➤ **Analizar las normas y políticas de selección de personal en la Empresa CEPESA.**

Por consiguiente fue necesario:

Para conocer si existen normas y políticas que sigue la Empresa CEPESA al momento de reclutar y seleccionar personal, se procedió con una entrevista al Gerente Propietario de la empresa para así poder determinar cuál es el método que siguen al momento de requerir contratar nuevo personal.

Dicha entrevista ayudó a determinar que dentro de la empresa no se sigue un proceso, en base a normas y políticas, para un adecuado reclutamiento y selección de personal, por lo cual se requiere de la implementación de perfiles de cargo y de una serie de pasos para la ejecución del mismo.

Dentro de este aspecto cabe mencionar a la Cultura Organizacional que se maneja dentro de la empresa, la misma que busca estar al tanto de lo que ocurre con sus trabajadores y sobre todo velar por su seguridad. Para que un trabajador se decida ingresar o presentar su hoja de vida en la empresa es porque el proceso de atracción que se ejecuta tiende a satisfacer las necesidades del candidato. La integración de los valores organizacionales

en la cultura organizacional provoca que haya un mayor compromiso y lealtad al trabajo.

Cabe recalcar que toda la información que se pudo recolectar fue de gran beneficio para la ejecución del trabajo.

➤ **Diseñar un perfil de cargo por competencias, por cada una de las secciones que conforman el área operativa de la empresa CEPESA.**

Por consiguiente fue necesario:

Una vez establecidas las funciones principales y secundarias de cada cargo se procedió a hacer un estudio más acertado del cargo, es decir, conocer el objetivo de cada cargo, los requisitos formales y las competencias que deben tener.

Esto ayudó a establecer un perfil estándar para cada proceso operativo de tal forma que se pueda establecer parámetros claros para cada perfil de cargo existente en la Empresa.

Se tomó como principal información todo lo recolectado en base a la observación que se realizó a cada puesto de trabajo anteriormente y de esta manera se pudo constatar la necesidad de implementar un perfil de cargo y conocer las competencias que son necesarias para cada cargo y de esta manera optimizar la selección de nuevo personal a la Empresa.

2.13 Población y muestra

La población total de la empresa CEPESA son 18 personas.

La muestra que se tomó para la investigación fue de 18 personas, las mismas que son del área administrativa y operativa.

CAPÍTULO III

PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

3.1 Análisis e interpretación de Resultados

Para el análisis y la respectiva interpretación de los datos se tomó como base los resultados obtenidos en las encuestas aplicadas al personal de la empresa CEPESA que constan de 18 personas. De igual manera se obtuvo los resultados de la encuesta aplicada al Gerente de la empresa CEPESA.

- Encuesta aplicada a los empleados de la empresa CEPESA (Anexo 1)
- Entrevista aplicada al Gerente Propietario de la empresa CEPESA (Anexo 2)

3.1.1 Presentación de resultados obtenidos en la Encuesta

A continuación se detallaran los resultados:

PREGUNTA 1

¿De qué forma Ud. se enteró del requerimiento de personal en la empresa?

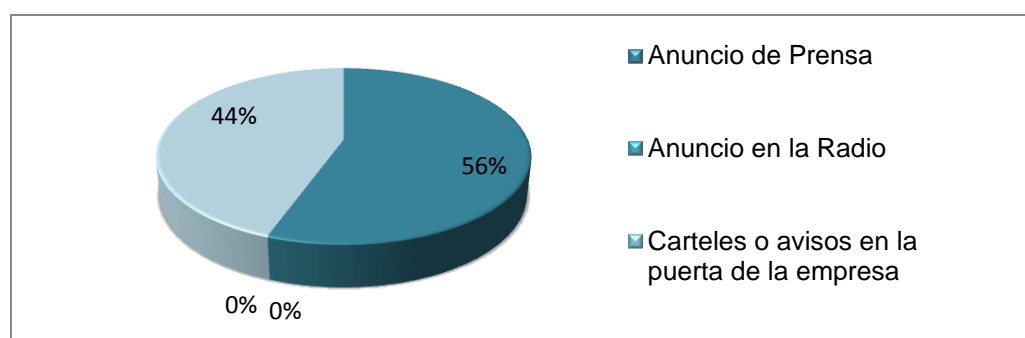
Tabla 3.1: Pregunta 1

Respuestas	Número	%
Anuncio en la prensa	10	56%
Anuncio de radio	0	0%
Carteles o avisos en la puerta de la empresa	0	0%
Recomendaciones referidas por trabajadores de la misma empresa	8	44%
TOTAL	18	100%

Fuente Primaria: CEPESA

Elaborado por: CEPEDA, José (2012)

Gráfico 3.1: Pregunta 1



Fuente Primaria: CEPESA

Elaborado por: CEPEDA, José (2012)

INTERPRETACIÓN

El 54% de los empleados han manifestado que el anuncio en la prensa funcionó para que ellos puedan conseguir el trabajo dentro de la empresa, pero de igual forma el 46% de los empleados que mencionaron que las recomendaciones personales también influyen en el proceso de selección.

PREGUNTA 2

¿Al momento de selección, se le aplicó alguna evaluación, test, prueba de conocimiento o habilidad antes de ingresar a la organización?

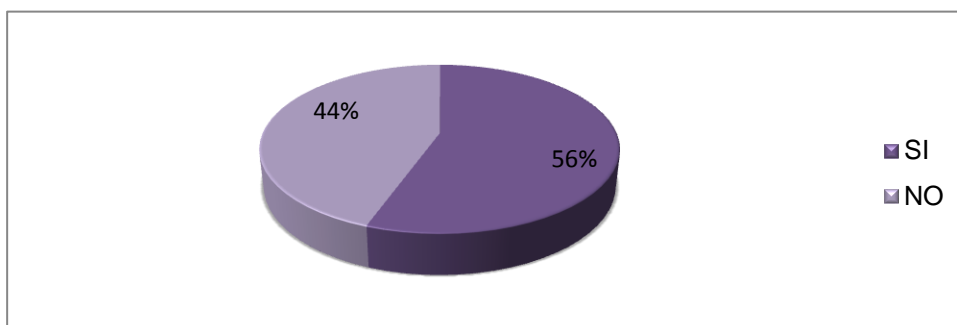
Tabla 3.2: Pregunta 2

Respuestas	Número	%
SI	10	56%
NO	8	44%
TOTAL	18	100%

Fuente Primaria: CEPESA

Elaborado por: CEPEDA, José (2012)

Gráfico 3.2: Pregunta 2



Fuente Primaria: CEPESA

Elaborado por: CEPEDA, José (2012)

INTERPRETACIÓN

El 54% de los empleados dieron a conocer que si se les aplicó una prueba previa a la selección lo cual ayuda a conocer si son idóneos para el cargo requerido. De igual forma el 46% de los empleados no tuvieron la oportunidad de ser evaluados con lo cual no se conoce si poseen las competencias necesarias para su puesto dentro de la empresa.

PREGUNTA 3

¿Recibió usted algún proceso de inducción en donde le detallan sus actividades principales y secundarias?

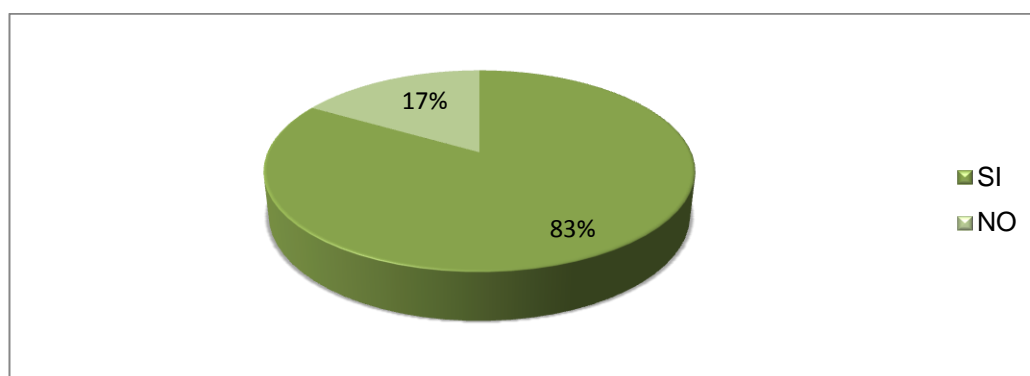
Tabla 3.3: Pregunta 3

Respuestas	Número	%
SI	15	83%
NO	3	17%
TOTAL	18	100%

Fuente Primaria: CEPESA

Elaborado por: CEPEDA, José (2012)

Gráfico 3.3: Pregunta 3



Fuente Primaria: CEPESA

Elaborado por: CEPEDA, José (2012)

INTERPRETACIÓN

Se puede constatar que el 85% de los empleados conocen de una manera exacta cuáles son sus actividades dentro de la empresa, esto ayuda a que cada uno de ellos este consciente de cómo realizar su trabajo. El 15% restante de empleados no tienen claro cuáles son sus funciones y muchas veces esto puede crear confusión al momento de ejercer su labor.

PREGUNTA 4

¿Considera que cuenta con las habilidades necesarias para realizar su trabajo?

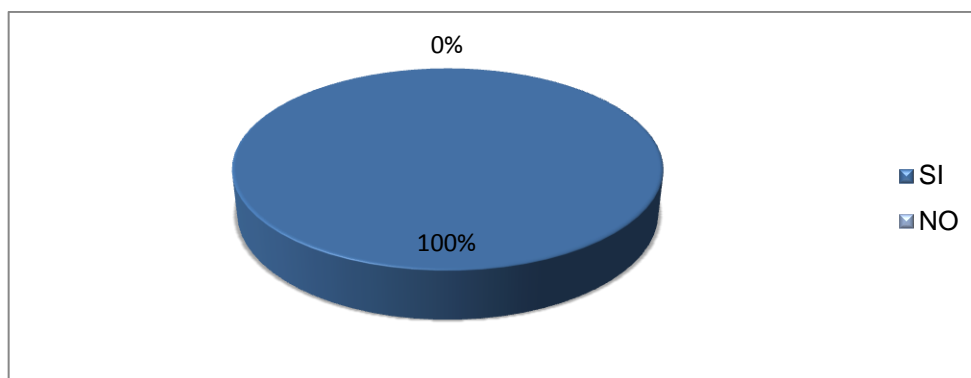
Tabla 3.4: Pregunta 4

Respuestas	Número	%
SI	18	100%
NO	0	0%
TOTAL	18	100%

Fuente Primaria: CEPESA

Elaborado por: CEPEDA, José (2012)

Gráfico 3.4: Pregunta 4



Fuente Primaria: CEPESA

Elaborado por: CEPEDA, José (2012)

INTERPRETACIÓN

El 100% de los empleados de la empresa consideran que si poseen las habilidades que se necesita para cumplir con su trabajo diario lo cual es de gran importancia al momento de ejercer su rol y de satisfacer con las necesidades de la empresa y poner en marcha las competencias que poseen.

PREGUNTA 5

¿Ha recibido algún tipo de capacitación para desarrollar de mejor manera sus habilidades?

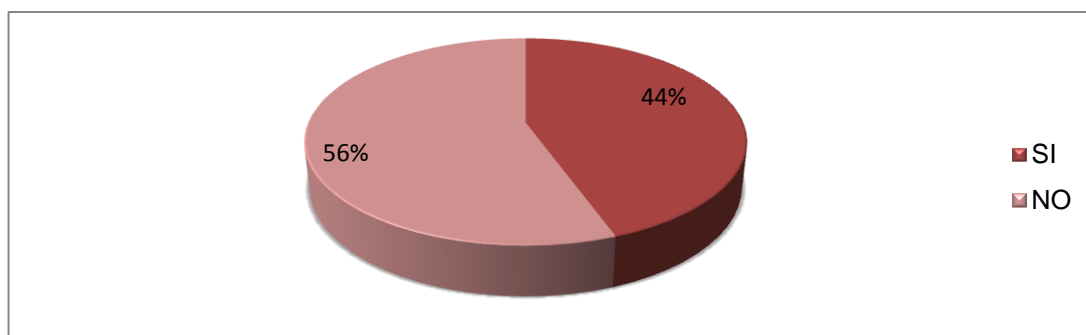
Tabla 3.5: Pregunta 5

Respuestas	Número	%
SI	8	44%
NO	10	56%
TOTAL	18	100%

Fuente Primaria: CEPESA

Elaborado por: CEPEDA, José (2012)

Gráfico 3.5: Pregunta 5



Fuente Primaria: CEPESA

Elaborado por: CEPEDA, José (2012)

INTERPRETACIÓN

El 54% de los empleados de la empresa han mencionado no haber recibido ningún tipo de capacitación. El 46% de los empleados manifestaron haber recibido algún tipo de capacitación. El no recibir capacitaciones es perjudicial para los empleados, debido a que pierden conocimientos valiosos para ejercer un buen rol dentro de su labor y es una manera de desmotivar al empleado al no darle la oportunidad de adquirir nuevos conocimientos.

PREGUNTA 6

¿Se ha evaluado su desempeño laboral, en base al cumplimiento de sus funciones?

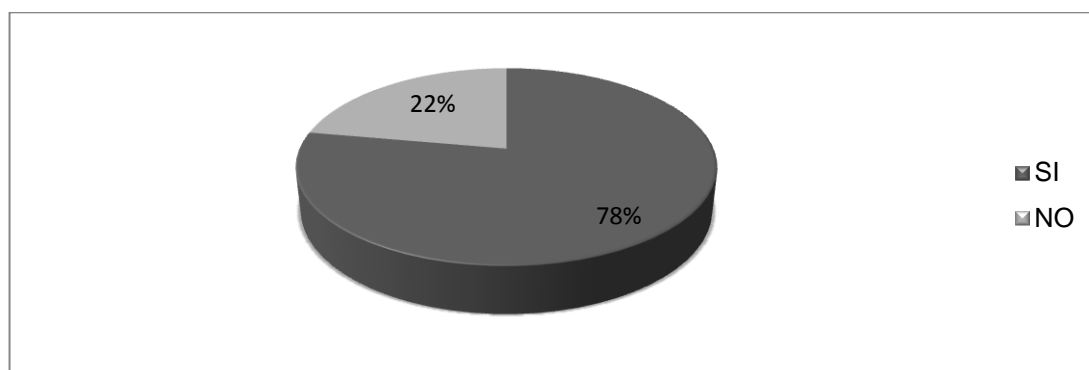
Tabla 3.6: Pregunta 6

Respuestas	Número	%
SI	14	78%
NO	4	22%
TOTAL	18	100%

Fuente Primaria: CEPESA

Elaborado por: CEPEDA, José (2012)

Gráfico 3.6: Pregunta 6



Fuente Primaria: CEPESA

Elaborado por: CEPEDA, José (2012)

INTERPRETACIÓN

El 77% de los empleados han respondido positivamente a esta pregunta, mientras que el 23% de los mismos no han recibido una evaluación del desempeño. Una evaluación del desempeño nos permite conocer como es su desenvolvimiento en el lugar de trabajo.

PREGUNTA 7

¿Siente que es suficientemente capaz para desempeñar correctamente su función?

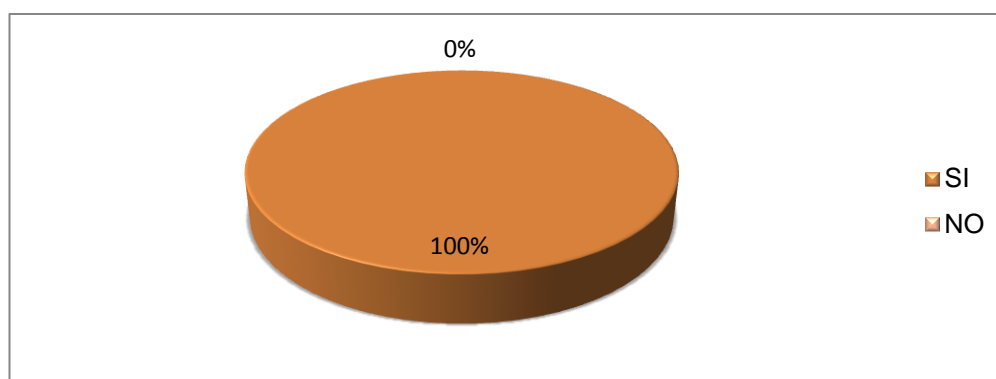
Tabla 3.7: Pregunta 7

Respuestas	Número	%
SI	18	100%
NO	0	0%
TOTAL	18	100%

Fuente Primaria: CEPESA

Elaborado por: CEPEDA, José (2012)

Gráfico 3.7: Pregunta 7



Fuente Primaria: CEPESA

Elaborado por: CEPEDA, José (2012)

INTERPRETACIÓN

El 100% de los empleados se sienten capaces de desempeñar un buen rol dentro del trabajo con gran satisfacción, teniendo en cuenta que ellos saben cómo hacer su tarea. El que los empleados sientan que saben hacer su labor ayuda a que exista un orden específico de las funciones y a que cada uno de ellos asuma la responsabilidad del mismo.

PREGUNTA 8

¿Por cuál de estas razones cree Ud. que se selecciona al personal de la empresa?

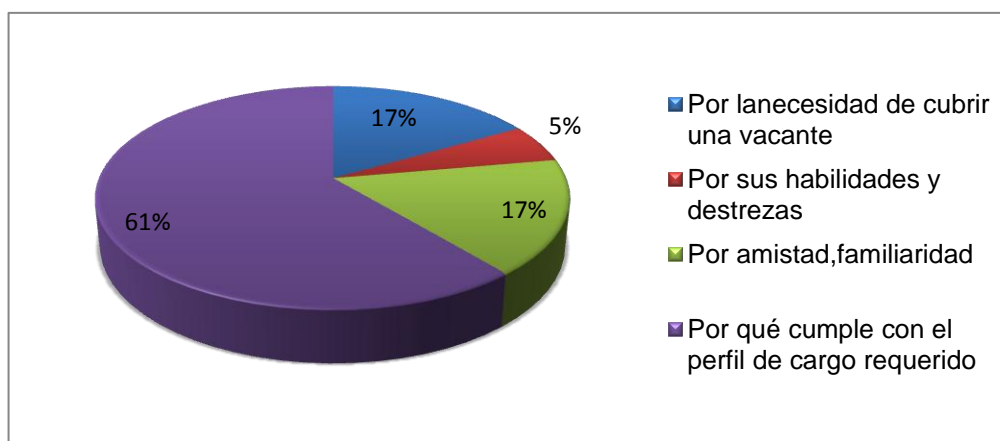
Tabla 3.8: Pregunta 8

Respuestas	Número	%
Por la necesidad de cubrir una vacante	3	17%
Por sus habilidades y destrezas	1	5%
Por amistad, familiaridad	3	17%
Por qué cumple con el perfil de cargo requerido	11	61%
TOTAL	18	100%

Fuente Primaria: CEPESA

Elaborado por: CEPEDA, José (2012)

Gráfico 3.8: Pregunta 8



Fuente Primaria: CEPESA

Elaborado por: CEPEDA, José (2012)

INTERPRETACIÓN

Un 62% de los empleados consideran que fueron seleccionados por cumplir con el perfil del cargo requerido ya que poseen las competencias requeridas para desempeñarse bien dentro de la empresa, al igual que sus habilidades

y destrezas para ejecutarlo. Un 15% consideran que se toma en cuenta las amistades, familiaridad lo cual puede llegar a afectar a los empleados debido a la falta de equidad y llegarían a pensar que existe favoritismo dentro de la empresa. Otro 15% piensa que simplemente es por la necesidad de cubrir una vacante sin tomaren cuenta su perfil y su capacidad de destacarse. Y tan solo el 8% opina que es debido a las habilidades y destrezas que este posee para ejecutar su trabajo de la mejor manera.

Conclusión de la Aplicación de la Encuesta:

Se puede concluir que a la mayoría del personal operativo de la empresa no fue participe de una adecuada selección de personal, ya que la demanda de producción de ese momento era emergente y no había tiempo para hacerlo. Esto puede perjudicar a la empresa ya que no se conoce con certeza si la persona contratada es idónea o no para el cargo que se está requiriendo. Es considerable notar que las habilidades y destrezas que posee la persona para ejecutar su trabajo es importante ya que así podrá desempeñarse adecuadamente en su cargo. La implementación de un proceso adecuado de selección de personal será imprescindible para que las cosas cambien y sean mejores dentro de la empresa, al igual que cada trabajador realizará las funciones que deben ejecutar de acuerdo al cargo o área en que se encuentre.

RESULTADOS DE LA ENTREVISTA REALIZADA AL GERENTE DE LA EMPRESA CEPESA

1) ¿Existen normas y políticas dentro de la empresa al momento de seleccionar personal?

Bueno el proceso de selección de personal en la empresa es bastante sencillo, debido a que no se cuenta con un procedimiento bien establecido, es por este motivo que es totalmente necesario establecer una serie de pasos a los cuales sujetarse para poder realizar una correcta selección de personal en la empresa.

2) ¿Qué método utiliza Ud. para reclutar personal?

Los métodos que empleamos son los siguientes: Anuncios en prensa; carteles o avisos en la puerta de la empresa. Esencialmente utilizamos estas dos formas de reclutamiento de personal.

3) ¿Qué es lo que Ud. toma en cuenta para seleccionar personal?

Lo que más se toma en cuenta es la habilidad que tiene el individuo para realizar su labor y si conoce el manejo de ciertas herramientas necesarias para realizar su labor. Algo que también es importante mencionar es que la selección de personal se da por la necesidad emergente de cubrir una vacante.

4) ¿Sus empleados conocen las actividades que deben realizar en cada uno de sus puestos?

Efectivamente los colaboradores de la empresa CEPESA conocen cuáles son sus actividades para desempeñarse en su cargo.

5) ¿Qué proceso sigue Ud. para seleccionar personal?

Como se mencionó anteriormente no hay un proceso claramente definido para seleccionar personal, sería muy necesario definir un esquema sencillo y valedero que se ajuste a la realidad de la empresa.

6) ¿Utiliza algún tipo de prueba previa a la selección de personal?

Las pruebas que se realizan en la empresa son más de carácter práctico, basadas en la actividad laboral y como es el desempeño de un individuo en el cargo ofertado, debido que la realidad de la empresa lo amerita.

7) ¿Su empresa posee perfiles de cargo pre establecidos?

Si la organización posee una descripción de cargo muy básica que sería de replantear a través de un esquema más detallado. En el cual se establezcan bien las funciones de cada cargo operativo que es lo que más le interesa a la organización.

8) ¿Conoce lo que es una competencia y la importancia de las mismas en un perfil de cargo?

Debido al constante crecimiento de las organizaciones en la actualidad se torna muy necesario contar con perfiles de cargo que posean competencias, pues así se torna más productiva la gestión del talento humano, y en consecuencia la actividad productiva de la organización mejora.

Conclusión de la Entrevista:

La entrevista realizada al Gerente Propietario de la empresa permitió conocer cómo se ejecuta una selección de personal y que se toma en cuenta para elegir a un nuevo trabajador. Al no tomarse en cuenta las competencias que las personas poseen para desempeñarse en su área de trabajo perjudica de gran manera ya que los resultados no serán los mejores y es necesario tener en cuenta que las competencias, habilidades y conocimientos son indispensables en cada persona de acuerdo al cargo en el que se encuentre. La empresa ha llevado a cabo un mal proceso de reclutamiento y selección, el mismo que ha provocado tomar malas decisiones al momento de contratar a personal el cual no ha sido el mejor para el cargo, esto provoca una pérdida considerable de tiempo y dinero.

3.2 Comprobación de Hipótesis

En la siguiente tabla se dará a conocer 7 indicadores del proceso de reclutamiento y selección de la Empresa CEPESA, estableciendo una comparación entre el último trimestre del 2012 y el primer trimestre del 2013.

El tomar en cuenta estos dos años podremos conocer si existe o no una diferencia favorable debido a la utilización de los perfiles de cargo por competencias para contratar personal calificado para el cargo.

Tabla 3.9: Comprobación de la Hipótesis

Indicador	Octubre / Noviembre / Diciembre del 2012	Enero / Febrero / Marzo del 2013	Porcentaje Optimizado
Personal contratado utilizando Perfiles de Cargo por Competencias.	0	5	100%
Número de personas que han tenido rotación interna.	10	4	60%
Número de personas que se han ausentado de sus puestos.	8	2	75%
Número de candidatos a los que se les aplicó pruebas antes de escoger al más idóneo para el cargo.	0	10	100%
Número de personal que recibió una correcta			

inducción en la empresa.	1	5	80%
Tiempo empleado en reclutamiento y selección de personal.	3 semanas	1 semana	67%
Dinero empleado para el reclutamiento y selección de personal.	\$ 300	\$ 100	67%

Fuente: Empresa CEPESA

Elaborado por: CEPEDA, José

En la tabla que se presentó anteriormente se observa que la hipótesis es positiva y de igual forma se la pudo comprobar ya que existe una gran diferencia entre los años 2012 y 2013.

Tabla 3.10: Indicadores Detallados

Indicador	Octubre / Noviembre / Diciembre del 2012	Enero / Febrero / Marzo del 2013	Porcentaje Optimizado
Personal contratado utilizando Perfiles de Cargo por Competencias.	0	Se contrató a 5 personas: - 3 soldadores - 2 cortadores	100%
Número de personas que han tenido rotación interna.	Se rotaron a 10 personas: - 2 administrativos - 8 personas del área operativa.	Se rotaron a 4 personas: - 4 personas del área operativa.	60%
Número de personas que se han ausentado de sus puestos.	Personas ausentadas 8: - 8 personas del área operativa se han ausentado de su trabajo.	Personas ausentadas 2: - 2 personas del área operativa se han ausentado de su trabajo.	75%
Número de candidatos a los que se les aplico pruebas antes de escoger al más idóneo para el cargo.	0	Se realizó evaluaciones a 10 candidatos: - 5 candidatos para soldadores - 5 candidatos para cortadores	100%
Número de personal que recibió una correcta inducción en la empresa.	Se realizó la inducción a 1 persona: - Jefe del Departamento de Talento Humano	Se realizó la inducción a 5 personas: - 3 soldadores - 2 cortadores	80%
Tiempo empleado en reclutamiento y selección de personal.	El tiempo empleado era de 3 semanas para convocar a los candidatos ya que no se seguía un proceso adecuado.	Es de una semana ya que se estableció un proceso de reclutamiento y selección y así se optimizó tiempo y recursos.	67%

Dinero empleado para el reclutamiento y selección de personal.	El total de dinero era de \$ 300, el mismo que se utilizaba en todo el proceso de reclutamiento y selección el mismo que no brindaba óptimos resultados.	El dinero empleado es de \$ 100, este se lo utiliza para elaborar tanto reclutamiento como selección de personal en la empresa, el cual ha mejorado considerablemente.	67%
--	--	--	-----

Fuente: CEPESA

Elaborado por: CEPEDA, José

3.3 Discusión, análisis y validación de los resultados

El presente proyecto es fiable de aplicarlo en la Empresa CEPESA, por el cual se anexa un certificado con la rúbrica del Gerente General como propietario y responsable de la misma.

CAPÍTULO IV

PROPUESTA

4.1 Antecedentes

Para realizar la presente propuesta se tomó en cuenta los resultados obtenidos en las encuestas aplicadas al personal operativo de la empresa CEPESA en el año 2012 y una entrevista con el Gerente General en donde se obtuvieron datos muy beneficiosos para el desarrollo organizacional en pro del mejoramiento de selección de personal dentro de la empresa.

4.1.1 Objetivos

4.1.1.1 Objetivo General

Desarrollar una propuesta para mejorar el sistema de selección de personal mediante la implementación de perfiles de cargo por competencias.

4.1.1.2 Objetivos Específicos

- Diseñar los perfiles de cargo basados en competencias.
- Elaborar las matrices de competencias para cada cargo.
- Definir un sistema de selección de personal basado en los perfiles de cargos por competencias.

4.1.1.3 Desarrollo de la propuesta

A continuación se presenta el desarrollo de toda la propuesta que es la siguiente:

4.2 Diagrama de Flujo de Procesos

El Diagrama de Flujo propuesto a continuación, establece los pasos que se deben seguir al momento de reclutar y seleccionar personal idóneo para el cargo que se oferta dentro de la empresa.

4.2.1 Pasos:

- **Primero: Declaración de Vacante:** En esta etapa se detecta la vacante que se desea cubrir a petición del jefe inmediato, tomando en cuenta el tiempo que se requiere cubrir el puesto.
- **Segundo: Determinación de Perfil:** Esta etapa hace referencia a la elaboración previa del perfil del cargo que la empresa requiere o solicita cubrir.
- **Tercero: Reclutamiento:** En este proceso se debe tomar en cuenta si se lo ejecuta interna o externamente. El reclutar internamente es una forma de motivar a los empleados a capacitarse más, desarrollando sus habilidades y destrezas. Algunas formas de realizar un reclutamiento interno son los planes de sucesión y diagramas de reemplazo. Cuando se recluta externamente es necesario utilizar medios de difusión como prensa, radio, televisión o internet y así dar a conocer el puesto que se desea cubrir, de igual forma existen fuentes que ayudan a reclutar como son las consultorías o asesorías externas.
- **Cuarto: Precarpeteo de hojas de vida:** Hace referencia al proceso de recepción de hojas de vida de cada uno de los aspirantes al puesto vacante, las mismas que serán revisadas y analizadas por el reclutador, tomando como base los perfiles de cargo y los requisitos que se solicitan en el mismo, para de este modo seleccionar a los candidatos que estén más acorde a lo que se solicita.

➤ **Quinto: Entrega a los Candidatos la Hoja de Solicitud de Empleo:**

Aquí se entregan a los candidatos una solicitud de empleo, la misma que debe ser llenada previa a la entrevista que se le aplicará al candidato.

➤ **Sexto: Entrevista Inicial y Aplicación de Pruebas Psicológicas:**

Esta etapa es una de las más importantes de todo el proceso. Al aplicar la entrevista al candidato podremos conocerlo más detalladamente y saber si es apto para el cargo. En la aplicación de las pruebas psicológicas se podrá conocer si el candidato posee las habilidades y conocimientos necesarios para cubrir la vacante. Se sugiere que para cargos administrativos se apliquen pruebas que evalúen inteligencia, personalidad o temperamentales. Para el personal operativo es posible aplicar pruebas de personalidad, pues estas nos demostrarán como es la persona y si está acorde al perfil que se busca, de igual modo las pruebas psicotécnicas que evalúan memoria y aptitudes numéricas, son necesarias para conocer sus habilidades y destrezas y determinar si son aptos o no para el cargo, estas pruebas para el nivel operativo son importantes ya que delimitaran la capacidad del individuo en memorizar una orden y que materiales se necesitan para la elaboración del mismo, teniendo en cuenta medidas, superficies y áreas.

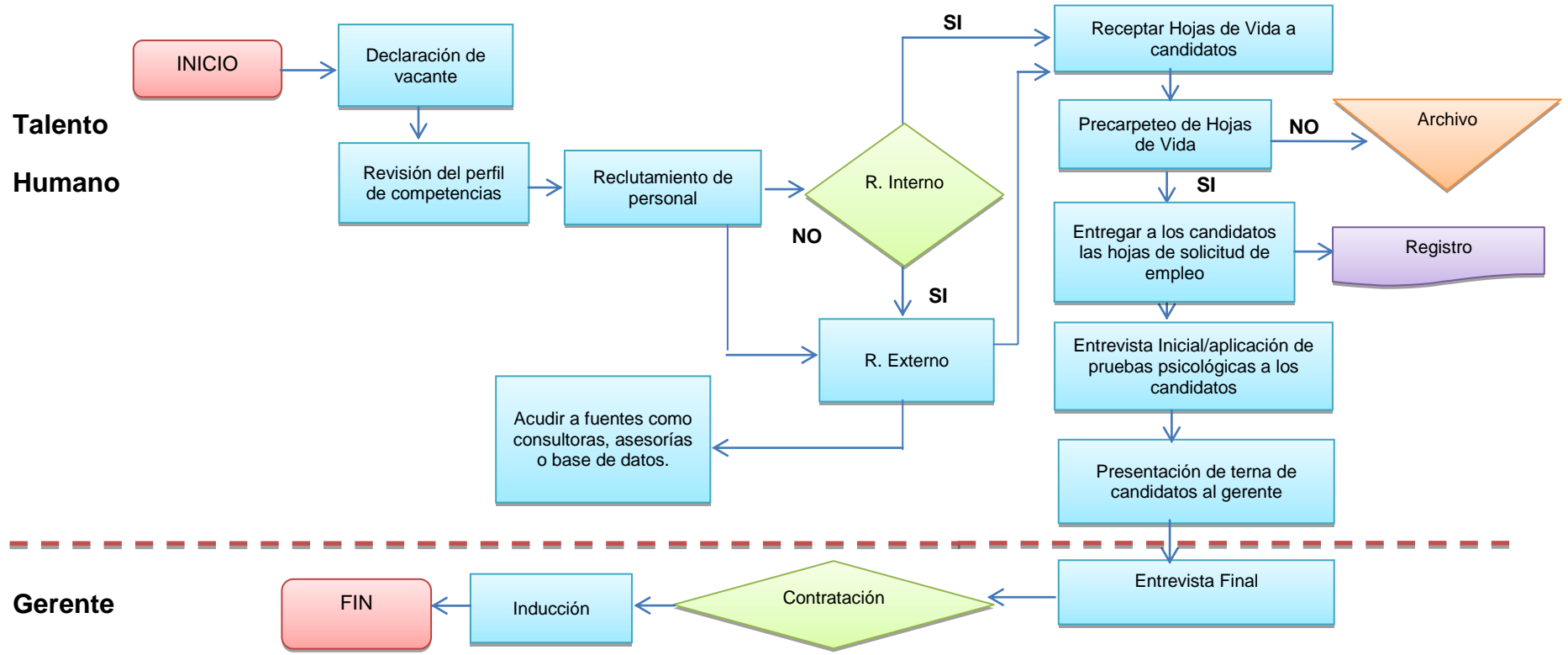
➤ **Séptimo: Presentación de la Terna de Candidatos:**

En esta etapa se escogió a los tres candidatos más idóneos para cubrir la vacante, los mismos que serán presentados a su jefe inmediato mediante la elaboración de un informe en el que constan sus hojas de vida y resultados de las evaluaciones hechas con anterioridad, de este modo se compararán a los tres candidatos. Es importante archivar las hojas de vida de los candidatos más aptos, ya que posiblemente se las pueda necesitar más adelante.

- **Octavo: Entrevista Final con el Jefe Inmediato:** Esta es la etapa decisiva del proceso en la cual cada uno de los candidatos escogidos como los más idóneos tendrán una entrevista con su posible jefe inmediato, el cual decidirá quién de ellos ocupara el puesto requerido para cubrir el cargo.
- **Noveno: Contratación:** Esta es la etapa en la cual se llega a un acuerdo entre el empleador y el nuevo empleado que ha sido elegido por cumplir con el perfil requerido por la empresa, en el que se fijan sus derechos y obligaciones dentro de cargo que desempeñará. Dentro de la contratación encontramos al contrato psicológico que son todos los compromisos que el trabajador asume al momento de empezar su trabajo, los mismos que deben ser cumplidos en sus labores, de igual forma se considera contrato psicológico a lo que el empleador espera de su trabajador y viceversa. También se encuentra al contrato físico que es un acuerdo plasmado por escrito en el cual se detallan todas las obligaciones y derechos del trabajador el mismo que al ser firmado por ambas partes queda totalmente legalizado.
- **Décimo: Inducción:** Es la etapa final luego de haber contratado al candidato idóneo para el puesto ofertado. En este proceso se le indica al nuevo trabajador en donde va a trabajar y bajo que parámetros lo hará considerando sus funciones principales y secundarias, se le da a conocer la misión y visión de la empresa, los objetivos y metas organizacionales.

Gráfico 4.1: Diagrama de Flujo

DIAGRAMA DE FUJO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE LA EMPRESA CEPESA



Fuente: Investigación
 Elaborado por: CEPEDA, José

4.3 Perfiles de Cargo Por Competencias

Los perfiles de cargo por competencias propuestos a continuación tienen el objetivo de fijar las actividades, requisitos mínimos y competencias que deben tener cada miembro de la organización, para estar acorde al puesto de trabajo y mejorar la selección de personal nuevo dentro de la empresa.

4.3.1 Campos de la Matriz

- **Objetivo o Propósito del Cargo:** En este ítem se toma en cuenta principalmente lo que la empresa desea que el trabajador realice para conseguir y alcanzar los propósitos planteados de la organización.
- **Funciones:** Dentro de las funciones se toman en cuenta dos aspectos: Las funciones principales son aquellas que el trabajador las realiza todos los días de forma específica en su cargo; y las funciones secundarias son aquellas que el trabajador las realiza solamente cuando son necesarias, de forma esporádica.
- **Requisitos Formales:** Hace referencia a los requisitos mínimos que la persona necesita para ingresar al trabajo como son educación y la experiencia que este haya tenido en cargos similares al solicitado.
- **Perfil de Competencias:** Las competencias son indispensables para definir a que persona se necesita en un área determinada. Las competencias

pueden ser: Cardinales, se refiere a las competencias que todos los miembros de la organización deben tener; Específicas, son aquellas que los cargos departamentales deben poseer; y las de Área se refiere a las competencias que los trabajadores de un área específica deben tener.

Dentro de las competencias de cada uno de los perfiles se ha establecido las siglas S y C, las cuales significan:

S: Se refiere a la competencia que se establece como selección, es decir, el nuevo empleado la debe poseer como requerimiento para entrar al nuevo empleo.

C: Se refiere a la competencia que puede ser capacitada por parte de la empresa hacia el trabajador para que de este modo pueda adquirirla o desarrollarla mucho más para mejorar su calidad de trabajo dentro de la misma.

	PERFILES DE CARGO POR COMPETENCIAS	VERSIÓN 2012
---	---	---------------------

Tabla 4.1: Perfil de Cargo Gerente

NOMBRE DEL CARGO GERENTE GENERAL	DEPENDENCIA	ESTABLECIMIENTO Y UNIDAD DE TRABAJO GERENCIA	CÓDIGO 001
CONTENIDO DEL CARGO			
1. OBJETIVO O PROPÓSITO DEL CARGO:			
Representación Legal de la Empresa, Manejar la Administración y las Finanzas de la empresa, Formulación, Desarrollo y Ejecución de Presupuestos y Planes Estratégicos.			
2. FUNCIONES			
2.1 PRINCIPALES			
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Definir y/o revisar la política de calidad; ➤ Establecer mecanismos de comunicación interna; ➤ Revisar el desempeño de los procesos; ➤ Manejar la Administración de la Producción y Gestión del Talento Humano de la empresa, a través de los Jefes Departamentales; ➤ Coordinar y Ejecutar el cumplimiento de los planes estratégicos de la empresa; 			
2.2 SECUNDARIAS			
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Representar Legalmente a la empresa ante Instituciones del Estado y empresas nacionales e internacionales; ➤ Determinar oportunidades de mejora; ➤ Formular y Ejecutar los Presupuestos de la empresa; ➤ Cumplir y hacer cumplir los estatutos y el reglamento Interno de la empresa. 			
3. REQUISITOS FORMALES			
Título de tercer nivel en Administración de Empresas, Marketing y Finanzas o afines			
Experiencia mayor de 3 años en puestos de similar jerarquía, con conocimientos en:			
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Inglés avanzado. ➤ Herramientas informáticas. ➤ Manejo de grupos. 			

	PERFILES DE CARGO POR COMPETENCIAS	VERSIÓN 2012
---	---	---------------------

Gestión organizacional.		
PERFIL DE COMPETENCIAS		
4. COMPETENCIAS		
4.1 COMPETENCIAS CARDINALES:	S	C
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Adaptabilidad a los cambios del entorno. ➤ Compromiso con la calidad del trabajo. ➤ Conciencia Organizacional. 	X X X	
4.2 COMPETENCIAS ESPECÍFICAS:	S	C
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Liderazgo. ➤ Visión Estratégica. 	X X	
4.3 COMPETENCIAS POR ÁREA:	S	C
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Comunicación eficaz. ➤ Conocimientos técnicos. 	 X	 X

Fuente: Investigación

Elaborado por: CEPEDA, José (2012)

	PERFILES DE CARGO POR COMPETENCIAS	VERSIÓN 2012
---	---	---------------------

Tabla 4.2: Perfil de Cargo Secretaria

NOMBRE DEL CARGO	DEPENDENCIA	ESTABLECIMIENTO Y UNIDAD DE TRABAJO	CÓDIGO
SECRETARIA	GERENCIA GENERAL	GERENCIA	002
CONTENIDO DEL CARGO			
1. OBJETIVO O PROPÓSITO DEL CARGO:			
<p>Proporcionar el soporte para el cumplimiento de las actividades de Gerencia, y realizar labores de manejo de comunicación tanto interna como externa de la empresa.</p>			
2. FUNCIONES			
2.1 PRINCIPALES			
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Recepcionar, clasificar, registrar, distribuir y archivar la documentación en el ámbito de su competencia; ➤ Elaborar la agenda y realizar el seguimiento del cronograma de actividades a desarrollar por el Gerente General; ➤ Preparar y ordenar la documentación para la firma del Gerente General; así como para las reuniones en el ámbito de su competencia; ➤ Solicitar y controlar los útiles de escritorio y materiales para uso de la gerencia y las propias de su cargo. ➤ 			
2.2 SECUNDARIAS			
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Redactar documentos diversos para la comunicación interna y externa de control. ➤ Tomar dictado y realizar trabajos de procesamiento, digitación, impresión y fotocopiado de documentación encomendada; ➤ Orientar sobre gestiones y situaciones de documentos y expedientes que le corresponda; ➤ Otras funciones inherentes al cargo que disponga el Gerente General. ➤ 			
3. REQUISITOS FORMALES			
<p>Estudios de nivel técnico titulado en Secretariado o carreras afines.</p>			
<p>Experiencia mínima de 2 años en cargos similares con conocimientos en:</p>			

	PERFILES DE CARGO POR COMPETENCIAS	VERSIÓN 2012
---	---	---------------------

<ul style="list-style-type: none"> ➤ Paquetes contables y Office. ➤ Inglés básico. <p>Atención al cliente.</p>		
PERFIL DE COMPETENCIAS		
4. COMPETENCIAS		
4.1 COMPETENCIAS CARDINALES:	S	C
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Adaptabilidad a los cambios del entorno. ➤ Compromiso con la calidad del trabajo. ➤ Conciencia Organizacional. 	X X	 X
4.2 COMPETENCIAS ESPECÍFICAS:	S	C
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Visión estratégica. ➤ Memoria. 	 X X	 X
4.3 COMPETENCIAS POR ÁREA:	S	C
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Dinamismo – Energía. ➤ Responsabilidad. 	X X	

Fuente: Investigación

Elaborado por: CEPEDA, José (2012)

	PERFILES DE CARGO POR COMPETENCIAS	VERSIÓN 2012
---	---	---------------------

Tabla 4.3: Perfil de Cargo Contadora

NOMBRE DEL CARGO	DEPENDENCIA	ESTABLECIMIENTO Y UNIDAD DE TRABAJO	CÓDIGO
CONTADORA	GERENTE GENERAL	GERENCIA	003
CONTENIDO DEL CARGO			
1. OBJETIVO O PROPÓSITO DEL CARGO			
Dirigir todo el proceso contable de la empresa, obteniendo así todo tipo de información veraz y confiable. Elaborar y analizar todos los estados financieros básicos y realizar los ajustes correspondientes. Estar al tanto de los estudios de costos de producción de la empresa.			
2. FUNCIONES			
2.1 PRINCIPALES			
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Elaborar estados financieros de fechas requeridas; ➤ Registro de ingreso y egreso de caja mensuales; ➤ Revisar reportes de ventas diarias y semanales comparativas con periodos anteriores; ➤ Revisión de facturas de la empresa; ➤ Asesorar a la gerencia en planes económicos y financieros; ➤ Actualización de los libros contables de la empresa. 			
2.2 SECUNDARIAS			
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Participar en sesiones para detallar el estado económico de la empresa; ➤ Revisar y comparar gastos mensuales; ➤ Certificación de planillas para pago de impuestos; ➤ La preparación de los informes financieros que se establecen periódicamente. 			
3. REQUISITOS FORMALES			
<p>Estudios de Tercer Nivel en Contabilidad y Auditoría o afines.</p> <p>Experiencia mínima de 2 año en el área con conocimientos en:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Manejo de libros contables ➤ Manejo de nóminas 			

	PERFILES DE CARGO POR COMPETENCIAS	VERSIÓN 2012
---	---	---------------------

PERFIL DE COMPETENCIAS		
4. COMPETENCIAS		
4.1 COMPETENCIAS CARDINALES:	S	C
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Adaptabilidad a los cambios del entorno. ➤ Compromiso con la calidad del trabajo. ➤ Conciencia Organizacional. 	X X	X
4.2 COMPETENCIAS ESPECÍFICAS:	S	C
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Visión estratégica. ➤ Aptitud numérica. 	X X	
4.3 COMPETENCIAS POR ÁREA:	S	C
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Capacidad de planificación y organización. ➤ Manejo de Crisis. 	X	X

Fuente: Investigación

Elaborado por: CEPEDA, José (2012)

	PERFILES DE CARGO POR COMPETENCIAS	VERSIÓN 2012
---	---	---------------------

Tabla 4.4: Perfil de Cargo Jefe de Talento Humano

NOMBRE DEL CARGO	DEPENDENCIA	ESTABLECIMIENTO Y UNIDAD DE TRABAJO	CÓDIGO
JEFE DE TALENTO HUMANO	GERENTE GENERAL	DPTO. DE TALENTO HUMANO	004
CONTENIDO DEL CARGO			
1. OBJETIVO O PROPÓSITO DEL CARGO			
Administrar, Coordinar y Dirigir las actividades del Dpto. de Gestión de Talento Humano, Promoviendo un buen clima organizacional en el cual se armonicen las expectativas de la empresa con las expectativas de cada uno de los colaboradores.			
2. FUNCIONES			
2.1 PRINCIPALES			
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Manejo de los subsistemas de la Gestión de Talento Humano; ➤ Reclutamiento y Selección de personal; ➤ Realizar evaluaciones del desempeño y capacitaciones necesarias; ➤ Definir sistemas y procedimientos que promuevan una gestión eficiente y efectiva de los Recursos Humanos; ➤ Inspeccionar directamente los procesos de control de asistencia de personal y elaboración de nómina; ➤ Administrar las relaciones laborales de la empresa; ➤ Calcular, registrar y pagar las remuneraciones del personal. 			
2.2 SECUNDARIAS			
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Establecer planes de capacitación y planes sociales; ➤ Actualizar el manual de funciones; ➤ Gestionar todos los beneficios del personal; ➤ Organizar y promover eventos de interacción social dentro de la empresa. 			
3. REQUISITOS FORMALES			
Estudios de Tercer Nivel en Psicología Organizacional o afines Experiencia mínima de 2 años en el área con conocimientos en: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Manejo de personal ➤ Manejo de Conflictos Motivación laboral			

	PERFILES DE CARGO POR COMPETENCIAS	VERSIÓN 2012
---	---	---------------------

PERFIL DE COMPETENCIAS		
4. COMPETENCIAS		
4.1 COMPETENCIAS CARDINALES:	S	C
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Adaptabilidad a los cambios del entorno. ➤ Compromiso con la calidad del trabajo. ➤ Conciencia Organizacional. 	X X 	 X
4.2 COMPETENCIAS ESPECÍFICAS:	S	C
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Dirección de equipos de trabajo. ➤ Liderazgo. 	X 	 X
4.3 COMPETENCIAS POR ÁREA:	S	C
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Colaboración. ➤ Capacidad de planificación y organización. 	X X	

Fuente: Investigación

Elaborado por: CEPEDA, José (2012)

	PERFILES DE CARGO POR COMPETENCIAS	VERSIÓN 2012
---	---	---------------------

Tabla 4.5: Perfil de Cargo Jefe de Producción

NOMBRE DEL CARGO	DEPENDENCIA	ESTABLECIMIENTO Y UNIDAD DE TRABAJO	CÓDIGO
JEFE DE PRODUCCIÓN	GERENTE GENERAL	DPTO. DE PRODUCCIÓN	005
CONTENIDO DEL CARGO			
1. OBJETIVO O PROPÓSITO DEL CARGO:			
Administrar y Dirigir la Planta Industrial y los Procesos de Producción de la empresa que comprenden la Planificación, la Investigación y Desarrollo, la Gestión de Bodegas y el Mantenimiento de la maquinaria.			
2. FUNCIONES			
2.1 PRINCIPALES			
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Administrar y Gestionar la Planificación y el Control de la Producción; ➤ Administrar y Dirigir los departamentos de Bodegas; ➤ Planificar y Presupuestar la producción; ➤ Planificar la producción diaria; ➤ Controlar la operación de los procesos. 			
2.2 SECUNDARIAS			
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Planificar diseños de producción; ➤ Presentar informes de Gestión; ➤ Presentar Proyectos de Mejora y Productividad; ➤ Elaborar órdenes de pedido de materiales personalizados; ➤ Entrega de resultados e indicadores a Gerencia. 			
3. REQUISITOS FORMALES			
Profesional en Ingeniería Mecánica, Industrial, o afines. Experiencia mínima de 3 años en el cargo, con conocimientos en:			

	PERFILES DE CARGO POR COMPETENCIAS	VERSIÓN 2012
---	---	---------------------

<ul style="list-style-type: none"> ➤ Seguridad Industrial. ➤ Inglés básico. <p>Herramientas informáticas.</p>		
PERFIL DE COMPETENCIAS		
4. COMPETENCIAS		
4.1 COMPETENCIAS CARDINALES:	S	C
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Adaptabilidad a los cambios del entorno. ➤ Compromiso con la calidad del trabajo. ➤ Conciencia Organizacional. 	<p>X</p> <p>X</p>	<p></p> <p>X</p>
4.2 COMPETENCIAS ESPECÍFICAS:	S	C
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Desarrollo visomotriz. ➤ Memoria. ➤ Aptitud numérica. 	<p>X</p> <p>X</p> <p>X</p>	<p></p> <p></p> <p></p>
4.3 COMPETENCIAS POR ÁREA:	S	C
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Orientación a los resultados con calidad. ➤ Trabajo en equipo. 	<p>X</p>	<p>X</p>

Fuente: Investigación

Elaborado por: CEPEDA, José (2012)

	PERFILES DE CARGO POR COMPETENCIAS	VERSIÓN 2012
---	---	---------------------

Tabla 4.6: Perfil de Cargo de Bodeguero

NOMBRE DEL CARGO	DEPENDENCIA	ESTABLECIMIENTO Y UNIDAD DE TRABAJO	CÓDIGO
BODEGUERO	JEFE DE PRODUCCIÓN	DPTO. PRODUCCIÓN	005 - 1
CONTENIDO DEL CARGO			
1. OBJETIVO O PROPÓSITO DEL CARGO:			
<p>Proporcionar de manera organizada y oportuna todos los materiales necesarios al personal de producción, monitorear y verificar constantemente el inventario de los productos, realizar los requerimientos y órdenes de compra de materia prima y materiales necesarios.</p>			
2. FUNCIONES			
2.1 PRINCIPALES			
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Recepción de materiales adquiridos, revisión y reporte de cualquier eventualidad; ➤ Egresar del sistema el material entregado al personal de producción; ➤ Reportar diariamente las facturas ingresadas. 			
2.2 SECUNDARIAS			
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Entregar semanalmente o en el periodo adecuado el requerimiento de materiales; ➤ Actualizar el inventario; ➤ Reportar actividades a Gerencia, sobre el desempeño de las actividades y utilización de material tanto en bodega como en planta. 			
3. REQUISITOS FORMALES			
Bachiller en Contabilidad o estudios superiores en áreas afines.			
Experiencia mínima de 1 año con conocimientos en:			

	PERFILES DE CARGO POR COMPETENCIAS	VERSIÓN 2012
---	---	---------------------

<ul style="list-style-type: none"> ➤ Manejo de inventarios. ➤ Herramientas informáticas <p>Relaciones humanas.</p>		
PERFIL DE COMPETENCIAS		
4. COMPETENCIA		
4.1 COMPETENCIAS CARDINALES:	S	C
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Adaptabilidad a los cambios del entorno. ➤ Compromiso con la calidad del trabajo. ➤ Conciencia Organizacional. 	X X	 X
4.2 COMPETENCIAS ESPECÍFICAS:	S	C
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Desarrollo visomotriz. ➤ Memoria. ➤ Aptitud numérica. 	X X X	
4.3 COMPETENCIAS POR ÁREA:	S	C
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Conocimientos técnicos. ➤ Responsabilidad. 	 X	 X

Fuente: Investigación

Elaborado por: CEPEDA, José (2012)

	PERFILES DE CARGO POR COMPETENCIAS	VERSIÓN 2012
---	---	---------------------

Tabla 4.7: Perfil de Cargo Cortador

NOMBRE DEL CARGO	DEPENDENCIA	ESTABLECIMIENTO Y UNIDAD DE TRABAJO	CÓDIGO
CORTADOR	JEFE DE PRODUCCIÓN	DPTO. PRODUCCIÓN	005 - 2
CONTENIDO DEL CARGO			
1. OBJETIVO O PROPÓSITO DEL CARGO:			
Proporcionar de manera organizada y oportuna todos los materiales cortados que son necesarios para cumplir con las órdenes de producción emitidas por el departamento de producción.			
2. FUNCIONES			
2.1 PRINCIPALES			
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Recepción de material entrante; ➤ Clasificación y organización del material recibido; ➤ Utilización de moldes para el cortado del material a la medida requerida; ➤ Recolección de material cortado; <p style="padding-left: 40px;">Transporte de material cortado hacia la sección de doblado.</p>			
2.2 SECUNDARIAS			
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Corte de excesos de los tubos doblados; ➤ Conteo del material entrante; <p style="padding-left: 40px;">Pulido de rebaba en el material cortado.</p>			
3. REQUISITOS FORMALES			
<p>Bachiller Técnico en Metalurgia o conocimientos de áreas afines.</p> <p>Experiencia mínima de 1 año en cargos similares.</p>			

	PERFILES DE CARGO POR COMPETENCIAS	VERSIÓN 2012
---	---	---------------------

PERFIL DE COMPETENCIAS		
4. COMPETENCIA		
4.1 COMPETENCIAS CARDINALES:	S	C
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Adaptabilidad a los cambios del entorno. ➤ Compromiso con la calidad del trabajo. ➤ Conciencia Organizacional. 	X X	X
4.2 COMPETENCIAS ESPECÍFICAS:	S	C
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Desarrollo visomotriz. ➤ Memoria. ➤ Aptitud numérica. 	X X X	
4.3 COMPETENCIAS POR ÁREA:	S	C
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Productividad. ➤ Responsabilidad. 	X	X

Fuente: Investigación

Elaborado por: CEPEDA, José (2012)

	PERFILES DE CARGO POR COMPETENCIAS	VERSIÓN 2012
---	---	---------------------

Tabla 4.8: Perfil de Cargo de Doblador

NOMBRE DEL CARGO	DEPENDENCIA	ESTABLECIMIENTO Y UNIDAD DE TRABAJO	CÓDIGO
DOBLADOR	JEFE DE PRODUCCIÓN	DPTO. PRODUCCIÓN	005 - 3
CONTENIDO DEL CARGO			
1. OBJETIVO O PROPÓSITO DEL CARGO:			
<p>Proporcionar de forma sistemática y eficaz el material doblado, requerido para cumplir con la orden producción. Utilizando adecuadamente la maquinaria y herramientas, con un uso óptimo de materia prima.</p>			
2. FUNCIONES			
2.1 PRINCIPALES			
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Recepción de materiales cortado; ➤ Medición y rayado del material según se especifique en la orden de producción; ➤ Doblado del material. ➤ Acodalado del material doblado. 			
2.2 SECUNDARIAS			
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Cortado de excesos en el material doblado; ➤ Pulido he igualado del material doblado. 			
3. REQUISITOS FORMALES			
<p>Bachiller Técnico en Metalurgia o conocimientos de áreas afines.</p> <p>Experiencia mínima de 1 año en cargos similares.</p>			

	PERFILES DE CARGO POR COMPETENCIAS	VERSIÓN 2012
---	---	---------------------

PERFIL DE COMPETENCIAS		
4. COMPETENCIA		
4.1 COMPETENCIAS CARDINALES:	S	C
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Adaptabilidad a los cambios del entorno. ➤ Compromiso con la calidad del trabajo. ➤ Conciencia Organizacional. 	X X	X
4.2 COMPETENCIAS ESPECÍFICAS:	S	C
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Desarrollo visomotriz. ➤ Memoria. ➤ Aptitud numérica. 	X X X	
4.3 COMPETENCIAS POR ÁREA:	S	C
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Responsabilidad. ➤ Tolerancia a la presión del trabajo. 	X X	

Fuente: Investigación

Elaborado por: CEPEDA, José (2012)

	PERFILES DE CARGO POR COMPETENCIAS	VERSIÓN 2012
---	---	---------------------

Tabla 4.9: Perfil de Cargo de Soldador

NOMBRE DEL CARGO	DEPENDENCIA	ESTABLECIMIENTO Y UNIDAD DE TRABAJO	CÓDIGO
SOLDADOR	JEFE DE PRODUCCIÓN	DPTO. PRODUCCIÓN	005 - 4
CONTENIDO DEL CARGO			
1. OBJETIVO O PROPÓSITO DEL CARGO:			
Construir la estructura metálica del asiento de acuerdo a los requerimientos del cliente y los parámetros de la orden de producción, utilizando de manera eficaz los instrumentos y maquinaria de soldadura.			
2. FUNCIONES			
2.1 PRINCIPALES			
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Solicitar material de trabajo previamente preparado; ➤ Organizar las tareas previas para el proceso de soldadura, rellenado y corte de materiales; ➤ Operar equipos para realizar uniones soldadas según la orden de producción; ➤ Emplear normas de seguridad e higiene personal, el cuidado de la máquina, las normas de calidad y confiabilidad. 			
2.2 SECUNDARIAS			
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Colaborar con las áreas de cortado y doblado si es necesario; ➤ Efectúa reparación y mantenimiento de los equipos de la sección de soldadura; ➤ Participa en la realización de inventarios de materiales, herramientas y equipos de su sección. 			
3. REQUISITOS FORMALES			
Bachiller con conocimientos técnicos en el manejo de: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Suelda MIG ➤ Suelda Eléctrica ➤ Suelda TIG 			

	PERFILES DE CARGO POR COMPETENCIAS	VERSIÓN 2012
---	---	---------------------

Experiencia mínima de 2 años en el área.		
PERFIL DE COMPETENCIAS		
4. COMPETENCIA		
4.1 COMPETENCIAS CARDINALES:	S	C
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Adaptabilidad a los cambios del entorno. ➤ Compromiso con la calidad del trabajo. ➤ Conciencia Organizacional. 	X X	 X
4.2 COMPETENCIAS ESPECÍFICAS:	S	C
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Desarrollo visomotriz. ➤ Memoria. ➤ Aptitud numérica. 	X X	 X
4.3 COMPETENCIAS POR ÁREA:	S	C
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Conocimientos técnicos. ➤ Productividad. 	X	X

Fuente: Investigación

Elaborado por: CEPEDA, José (2012)

	PERFILES DE CARGO POR COMPETENCIAS	VERSIÓN 2012
---	---	---------------------

Tabla 4.10: Perfil de Cargo de Tapicero

NOMBRE DEL CARGO	DEPENDENCIA	ESTABLECIMIENTO Y UNIDAD DE TRABAJO	CÓDIGO
TAPICERO	JEFE DE PRODUCCIÓN	DPTO. PRODUCCIÓN	005 - 5
CONTENIDO DEL CARGO			
1. OBJETIVO O PROPÓSITO DEL CARGO:			
Elaborar e instalar la tapicería en todos los asientos coordinados por producción y mantener el orden y limpieza de tapicería, telas e insumos para el proceso.			
2. FUNCIONES			
2.1 PRINCIPALES			
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Recepción de telas, tapizon e insumos necesarios para la confección de la tapicería del asiento; ➤ Medición y corte de la tela, esponja, plumón y tapizon; ➤ Confección de forros de espaldares y cojines; ➤ Pegado de esponja y tapizon a la estructura metálica; ➤ Enfundado y grapado de la tapicería al asiento. 			
2.2 SECUNDARIAS			
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Corte de madera para el armado de bandejas; ➤ Cortado de bandas de caucho. 			
3. REQUISITOS FORMALES			
<p>Bachiller en corte y confección o afines.</p> <p>Experiencia mínima de 1 año con conocimientos en:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Manejo de overlock. ➤ Máquinas de coser industriales 			

	PERFILES DE CARGO POR COMPETENCIAS	VERSIÓN 2012
---	---	---------------------

PERFIL DE COMPETENCIAS		
4. COMPETENCIA		
4.1 COMPETENCIAS CARDINALES:	S	C
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Adaptabilidad a los cambios del entorno. ➤ Compromiso con la calidad del trabajo. ➤ Conciencia Organizacional. 	X X X	X
4.2 COMPETENCIAS ESPECÍFICAS: S	S	C
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Desarrollo visomotriz. ➤ Memoria. ➤ Aptitud numérica. 	X X X	
4.3 COMPETENCIAS POR ÁREA:	S	C
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Productividad. ➤ Responsabilidad. 	X	X

Fuente: Investigación

Elaborado por: CEPEDA, José (2012)

	PERFILES DE CARGO POR COMPETENCIAS	VERSIÓN 2012
---	---	---------------------

Tabla 4.11: Perfil de Cargo de Terminador

NOMBRE DEL CARGO	DEPENDENCIA	ESTABLECIMIENTO Y UNIDAD DE TRABAJO	CÓDIGO
TERMINADOR	JEFE DE PRODUCCIÓN	DPTO. PRODUCCIÓN	005 - 6
CONTENIDO DEL CARGO			
1. OBJETIVO O PROPÓSITO DEL CARGO: Preparación y ensamblaje de accesorios finales al asiento, cumpliendo con los parámetros establecidos por producción.			
2. FUNCIONES			
2.1 PRINCIPALES			
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Recepción de tapas de fibra y plásticas; ➤ Medición y cortado de las tapas de fibra y plásticas; ➤ Ensamblaje de la tapa de fibra con la tapa de plástico; ➤ Ensamblaje de la tapa a la estructura metálica del asiento; ➤ Adaptación de cojines al asiento. ➤ Colocación de apoyapiés y mallas. 			
2.2 SECUNDARIAS			
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Colocación y amarrado de forros de espaldares y cojines; ➤ Perforación de estructura en caso de ser necesario. ➤ Limpieza final del asiento previo a la entrega. 			
3. REQUISITOS FORMALES			
<p>Bachiller en cual área.</p> <p>Experiencia mínima de 1 año con conocimientos en:</p> <p>Trabajo con fibra de vidrio.</p>			

	PERFILES DE CARGO POR COMPETENCIAS	VERSIÓN 2012
---	---	---------------------

PERFIL DE COMPETENCIAS		
4. COMPETENCIA		
4.1 COMPETENCIAS CARDINALES:	S	C
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Adaptabilidad a los cambios del entorno. ➤ Compromiso con la calidad del trabajo. ➤ Conciencia Organizacional. 	X X	X
4.2 COMPETENCIAS ESPECÍFICAS:	S	C
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Desarrollo visomotriz. ➤ Memoria. ➤ Aptitud numérica. 	X X	X
4.3 COMPETENCIAS POR ÁREA:	S	C
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Responsabilidad. ➤ Tolerancia a la presión del trabajo. 	X X	

Fuente: Investigación

Elaborado por: CEPEDA, José (2012)

	PERFILES DE CARGO POR COMPETENCIAS	VERSIÓN 2012
---	---	---------------------

Tabla 4.12: Perfil de Cargo de Chofer

NOMBRE DEL CARGO	DEPENDENCIA	ESTABLECIMIENTO Y UNIDAD DE TRABAJO	CÓDIGO
CHOFER	JEFE DE PRODUCCIÓN	DPTO. PRODUCCIÓN	005 - 7
CONTENIDO DEL CARGO			
1. OBJETIVO O PROPÓSITO DEL CARGO:			
Prestar de manera correcta y oportuna el servicio de transporte, manteniendo el vehículo que se le asigne en perfecto estado, presentación y funcionamiento.			
2. FUNCIONES			
2.1 PRINCIPALES			
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Transportar al jefe donde le indiquen, en cumplimiento de sus funciones o a disposición del titular de la oficina; ➤ Atender a las solicitudes de transporte que le sean expresadas por su jefe inmediato o por quien éste delegue; ➤ Mantener el vehículo a su cargo en perfecto estado de aseo, presentación, funcionamiento y conservación. ➤ Transportar a tiempo y en forma segura el producto terminado hacia los diferentes destinos que se le asignen. 			
2.2 SECUNDARIAS			
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Colaboración en el embarque de asientos sobre el camión; ➤ Colaborar en el desembarco de los asientos en el destino asignado. ➤ 			
3. REQUISITOS FORMALES			
<p>Bachiller titulado como conductor profesional.</p> <p>Licencia profesional tipo C o superiores.</p> <p>Experiencia mínima de 2 años en manejo de vehículos pesados.</p>			

	PERFILES DE CARGO POR COMPETENCIAS	VERSIÓN 2012
---	---	---------------------

PERFIL DE COMPETENCIAS		
4. COMPETENCIA		
4.1 COMPETENCIAS CARDINALES:	S	C
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Adaptabilidad a los cambios del entorno. ➤ Compromiso con la calidad del trabajo. ➤ Conciencia Organizacional. 	X X	X
4.2 COMPETENCIAS ESPECÍFICAS:	S	C
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Desarrollo visomotriz. ➤ Memoria. 	X X	
4.3 COMPETENCIAS POR ÁREA:	S	C
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Colaboración. ➤ Responsabilidad. 	X	X

Fuente: Investigación

Elaborado por: CEPEDA, José (2012)

4.4 Matrices por Competencias

Las matrices por competencias que se proponen tiene como objetivo fijar los grados que cada competencia debe tener de acuerdo al puesto de trabajo que se ejecute, con el fin de optimizar y mejorar el desempeño de cada uno de los empleados dentro de la empresa. Dentro de la matriz por competencias se notará que existen cuatro tipos de grados que son:

- **A:** El grado de tipo A se lo define como el máximo del promedio que una persona alcanza en su competencia, creando un compromiso para sí mismo y para la organización en sí. Equivale a un 100% de cumplimiento.
- **B:** En este grado se determina si la persona esta sobre el promedio o el nivel estándar de satisfacción o cumplimiento de la competencia. Se lo ha fijado con un 75% de cumplimiento.
- **C:** Este grado se lo determina como un mínimo necesario que debe poseer el individuo para cumplir sus responsabilidades y tareas dentro del cargo en el que se encuentra. Se lo determina con un 50% de cumplimiento.
- **D:** En este grado la competencia que se está evaluando posee un grado mínimo de cumplimiento, en el cual se determina un 25% de su satisfacción.

Las competencias que se fijaran en la matriz y de igual forma para la elaboración del Diccionario de Competencias de la Empresa CEPESA, fueron tomadas de la clasificación que Martha Alles propone en su libro

“Diccionario de Comportamientos la Trilogía Vol. 2”, las mismas que se mencionaron con anterioridad en el marco teórico. Se tomaron como base las más importantes y relevantes que la empresa necesita para cada cargo.

4.4.1 Diccionario de Competencias de la Empresa CEPESA

COMPETENCIAS CARDINALES: Estas competencias son aquellas que todos los miembros de la Empresa CEPESA deberán poseer independiente del cargo que desempeñen. Son las siguientes:

- **Adaptabilidad a los Cambios del Entorno:** Se refiere a la capacidad que tiene el trabajador para identificar y comprender de una forma rápida y precisa los cambios que se producen en el entorno de la organización; estos pueden ser internos o externos.
- **Compromiso con la Calidad del Trabajo:** Es la capacidad del trabajador para actuar de una forma rápida y de igual forma tomar decisiones acertadas para la organización y de este modo alcanzarlos objetivos organizacionales tanto de la empresa como del departamento en el cual se trabaja.

- **Conciencia Organizacional:** Esta competencia es la capacidad que tiene el trabajador de reconocer a las autoridades que existen dentro de la empresa, teniendo respeto y consideración con su jefe inmediato.

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS: Este tipo de competencias son aquellas que los Superiores de la Empresa CEPESA deberán tener para realizar su trabajo con personas. Son las siguientes:

- **Dirección de Equipos de Trabajo:** Es la capacidad del trabajador para distribuir las tareas teniendo principalmente a consideración las competencias y los conocimientos que posee los individuos para el cumplimiento de los objetivos de la empresa.
- **Liderazgo:** Es la capacidad del trabajador para conducir a sus compañeros de forma adecuada tomando en cuenta sus talentos, manteniendo un buen clima laboral dentro de la empresa.
- **Visión Estratégica:** Es la capacidad que posee el trabajador para anticiparse a todos los cambios que se pueden presentar en la organización, determinando el impacto que este posee para mejorar las fortalezas y disminuir las amenazas.
- **Desarrollo visomotriz:** Se refiere a la capacidad de la persona en la cual su percepción visual y los movimientos de sus manos y dedos van a la par en coordinación, precisión, dirección y localización de los trazos.

- **Memoria:** Es la capacidad que el trabajador posee para codificar, almacenar y evocar algún tipo de orden que se le haya manifestado con anterioridad.
- **Aptitud numérica:** Es la habilidad que posee el trabajador para entender y manejar los números, es decir, establecer medidas exactas, superficies y cortes en los mismos.

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS POR ÁREA: Estas competencias estarán dirigidas a un campo o área en particular de la Empresa CEPESA. Son las siguientes:

- **Comunicación Eficaz:** Es la capacidad que posee el trabajador para escuchar y entender a sus compañeros de trabajo, transmitiendo sus ideas y opiniones de forma clara, de igual forma sus necesidades y las de los demás de forma oportuna y efectiva.
- **Manejo de Crisis:** El trabajador posee la capacidad de identificar toda clase de situaciones que sean de peligro o de crisis, brindando soluciones creativas, estratégicas y oportuna sea el caso.
- **Responsabilidad:** Es la capacidad del trabajador para demostrar preocupación por la ejecución de las tareas de forma precisa y con calidad, cuyo objetivo es aportar al cumplimiento del objetivo empresarial.

- **Tolerancia a la Presión de Trabajo:** Es la capacidad del trabajador para desempeñarse ante situaciones críticas en el trabajo, manteniendo la calma y un desempeño óptimo conforme a la situación exigente o muchas veces cambiantes.
- **Colaboración:** Se refiere a la capacidad que posee el trabajador de brindar ayuda a los otros, considerando sus necesidades y brindar posibles soluciones a sus inconvenientes. Se lo considera como una manera de lograr las metas de la empresa manteniendo relaciones de confianza.
- **Conocimientos Técnicos:** Es la capacidad cognoscitiva y dominio técnico que posee el trabajador para realizar de la mejor forma su trabajo manteniendo un desempeño óptimo y eficiente en su cargo.
- **Dinamismo – Energía:** Es la capacidad que posee el trabajador para estar activo y con energía en todo momento ante cualquier tipo de situación, manteniéndose siempre profesionales.
- **Capacidad de Planificación y Organización:** Es la capacidad que posee el trabajador para fijar las metas y la manera en las que se van a conseguir mediante una buena planificación.
- **Trabajo en Equipo:** Es la capacidad que poseen los trabajadores para realiza las tareas en conjunto y de esta forma alcanzar los objetivos planteados, colaborando siempre todos juntos.
- **Productividad:** Se refiere a la capacidad del trabajador para plantearse objetivos que le permitan alcanzar un alto desempeño de forma satisfactoria ayudando de tal forma al éxito y liderazgo de la empresa en el mercado.

- **Orientación a los resultados con calidad:** Es la capacidad de orientar el comportamiento hacia el logro de los resultados esperados, fijando metas que superen los estándares de calidad establecidos.

 <p>CEPESA CEPESA ESTRUCTURAS Y AGENTES</p>	<h2>MATRIZ DE COMPETENCIAS</h2>	VERSIÓN 2012
---	---------------------------------	---------------------

Tabla 4.13: Matriz de Competencias de Gerente General

Nombre del Cargo: Gerente General	Dependencia	Establecimiento y Unidad de Trabajo: Gerencia			Código 001
COMPETENCIAS	GRADOS				
	A	B	C	D	
CARDINALES					
Adaptabilidad a los cambios del entorno.	X				
Compromiso con la calidad de trabajo.	X				
Conciencia Organizacional.	X				
ESPECIFICAS					
Liderazgo	X				
Visión Estratégica	X				
ÁREA					
Comunicación eficaz	X				
Conocimientos técnicos	X				

Fuente: Investigación

Elaborado por: CEPEDA, José (2012)

	MATRIZ DE COMPETENCIAS	VERSIÓN 2012
---	-------------------------------	---------------------

Tabla 4.14: Matriz de Competencias de Secretaria

Nombre del Cargo: Secretaria	Dependencia Gerente General	Establecimiento y Unidad de Trabajo: Gerencia			Código 002
COMPETENCIAS	GRADOS				
	A	B	C	D	
CARDINALES					
Adaptabilidad a los cambios del entorno.			X		
Compromiso con la calidad de trabajo.		X			
Conciencia Organizacional.		X			
ESPECIFICAS					
Visión Estratégica			X		
Memoria	X				
ÁREA					
Dinamismo – Energía			X		
Responsabilidad		X			

Fuente: Investigación

Elaborado por: CEPEDA, José (2012)

	MATRIZ DE COMPETENCIAS	VERSIÓN 2012
---	-------------------------------	---------------------

Tabla 4.15: Matriz de Competencias de Contadora

Nombre del Cargo: Contadora	Dependencia Gerente General	Establecimiento y Unidad de Trabajo: Gerencia		Código 003
COMPETENCIAS	GRADOS			
	A	B	C	D
CARDINALES				
Adaptabilidad a los cambios del entorno.			X	
Compromiso con la calidad de trabajo.		X		
Conciencia Organizacional.		X		
ESPECIFICAS				
Visión Estratégica			X	
Aptitud Numérica	X			
ÁREA				
Capacidad de planificación y organización		X		
Manejo de Crisis		X		

Fuente: Investigación

Elaborado por: CEPEDA, José (2012)

 <p>CEPESA CEPESA ESTRUCTURAS Y AGENTES</p>	<h2>MATRIZ DE COMPETENCIAS</h2>	VERSIÓN 2012
---	---------------------------------	---------------------

Tabla 4.16: Matriz de Competencias de Jefe de Talento Humano

Nombre del Cargo: Jefe de Talento Humano	Dependencia Gerente General	Establecimiento y Unidad de Trabajo: Dpto. de Talento Humano	Código 004	
COMPETENCIAS	GRADOS			
	A	B	C	D
CARDINALES				
Adaptabilidad a los cambios del entorno.		X		
Compromiso con la calidad de trabajo.		X		
Conciencia Organizacional.		X		
ESPECIFICAS				
Dirección de Equipos de Trabajo	X			
Liderazgo		X		
ÁREA				
Colaboración		X		
Capacidad de planificación y organización		X		

Fuente: Investigación

Elaborado por: CEPEDA, José (2012)

 <p>CEPESA CEPESA ESTRUCTURAS Y AGENTES</p>	<h2>MATRIZ DE COMPETENCIAS</h2>	VERSIÓN 2012
---	---------------------------------	---------------------

Tabla 4.17: Matriz de Competencias de Jefe de Producción

Nombre del Cargo: Jefe de Producción	Dependencia Gerente General	Establecimiento y Unidad de Trabajo: Dpto. de Producción			Código 005
COMPETENCIAS	GRADOS				
	A	B	C	D	
CARDINALES					
Adaptabilidad a los cambios del entorno.		X			
Compromiso con la calidad de trabajo.		X			
Conciencia Organizacional.		X			
ESPECIFICAS					
Desarrollo visomotriz	X				
Memoria	X				
Aptitud numérica	X				
ÁREA					
Orientación a los resultados con calidad		X			
Trabajo en equipo		X			

Fuente: Investigación

Elaborado por: CEPEDA, José (2012)

 <p>CEPESA CEPESA ESTRUCTURAS Y AGENTES</p>	<h2>MATRIZ DE COMPETENCIAS</h2>	VERSIÓN 2012
---	---------------------------------	---------------------

Tabla 4.18: Matriz de Competencias de Bodeguero

Nombre del Cargo: Bodeguero	Dependencia Jefe de Producción	Establecimiento y Unidad de Trabajo: Dpto. de Producción			Código 005 - 1
COMPETENCIAS	GRADOS				
	A	B	C	D	
CARDINALES					
Adaptabilidad a los cambios del entorno.			X		
Compromiso con la calidad de trabajo.			X		
Conciencia Organizacional.			X		
ESPECIFICAS					
Desarrollo visomotriz		X			
Memoria	X				
Aptitud numérica		X			
ÁREA					
Conocimientos técnicos			X		
Responsabilidad			X		

Fuente: Investigación

Elaborado por: CEPEDA, José (2012)

 <p>CEPESA CEPESA ESTRUCTURAS Y AGENTES</p>	<h2>MATRIZ DE COMPETENCIAS</h2>	VERSIÓN 2012
---	---------------------------------	---------------------

Tabla 4.19: Matriz de Competencias de Cortador

Nombre del Cargo: Cortador	Dependencia Jefe de Producción	Establecimiento y Unidad de Trabajo: Dpto. de Producción			Código 005 - 2
COMPETENCIAS	GRADOS				
	A	B	C	D	
CARDINALES					
Adaptabilidad a los cambios del entorno.			X		
Compromiso con la calidad de trabajo.			X		
Conciencia Organizacional.			X		
ESPECIFICAS					
Desarrollo visomotriz	X				
Memoria		X			
Aptitud numérica		X			
ÁREA					
Productividad			X		
Responsabilidad			X		

Fuente: Investigación

Elaborado por: CEPEDA, José (2012)

 <p>CEPESA CEPESA ESTRUCTURAS Y AGENTES</p>	<h2>MATRIZ DE COMPETENCIAS</h2>	VERSIÓN 2012
---	---------------------------------	---------------------

Tabla 4.20: Matriz de Competencias de Doblador

Nombre del Cargo: Doblador	Dependencia Jefe de Producción	Establecimiento y Unidad de Trabajo: Dpto. de Producción	Código 005 - 3	
COMPETENCIAS	GRADOS			
	A	B	C	D
CARDINALES				
Adaptabilidad a los cambios del entorno.			X	
Compromiso con la calidad de trabajo.			X	
Conciencia Organizacional.			X	
ESPECIFICAS				
Desarrollo visomotriz	X			
Memoria		X		
Aptitud numérica		X		
ÁREA				
Responsabilidad			X	
Tolerancia a la presión de trabajo			X	

Fuente: Investigación

Elaborado por: CEPEDA, José (2012)

 <p>CEPESA CEPESA ESTRUCTURAS Y AGENTES</p>	<h2>MATRIZ DE COMPETENCIAS</h2>	VERSIÓN 2012
---	---------------------------------	---------------------

Tabla 4.21: Matriz de Competencias de Soldador

Nombre del Cargo: Soldador	Dependencia Jefe de Producción	Establecimiento y Unidad de Trabajo: Dpto. de Producción			Código 005 - 4
COMPETENCIAS	GRADOS				
	A	B	C	D	
CARDINALES					
Adaptabilidad a los cambios del entorno.			X		
Compromiso con la calidad de trabajo.			X		
Conciencia Organizacional.			X		
ESPECIFICAS					
Desarrollo visomotriz	X				
Memoria		X			
Aptitud numérica		X			
ÁREA					
Conocimientos técnicos		X			
Productividad		X			

Fuente: Investigación

Elaborado por: CEPEDA, José (2012)

 <p>CEPESA CEPESA ESTRUCTURAS Y AGENTES</p>	<h2>MATRIZ DE COMPETENCIAS</h2>	VERSIÓN 2012
---	---------------------------------	---------------------

Tabla 4.22: Matriz de Competencias de Tapicero

Nombre del Cargo: Tapicero	Dependencia Jefe de Producción	Establecimiento y Unidad de Trabajo: Dpto. de Producción			Código 005 - 5
COMPETENCIAS	GRADOS				
	A	B	C	D	
CARDINALES					
Adaptabilidad a los cambios del entorno.			X		
Compromiso con la calidad de trabajo.			X		
Conciencia Organizacional.			X		
ESPECIFICAS					
Desarrollo visomotriz	X				
Memoria		X			
Aptitud numérica			X		
ÁREA					
Productividad			X		
Responsabilidad			X		

Fuente: Investigación

Elaborado por: CEPEDA, José (2012)

 <p>CEPESA CEPESA ESTRUCTURAS Y AGENTES</p>	<h2>MATRIZ DE COMPETENCIAS</h2>	VERSIÓN 2012
---	---------------------------------	---------------------

Tabla 4.23: Matriz de Competencias de Terminador

Nombre del Cargo: Terminador	Dependencia Jefe de Producción	Establecimiento y Unidad de Trabajo: Dpto. de Producción			Código 005 - 6
COMPETENCIAS	GRADOS				
	A	B	C	D	
CARDINALES					
Adaptabilidad a los cambios del entorno.			X		
Compromiso con la calidad de trabajo.			X		
Conciencia Organizacional.			X		
ESPECIFICAS					
Desarrollo visomotriz	X				
Memoria			X		
Aptitud numérica			X		
ÁREA					
Responsabilidad			X		
Tolerancia a la presión de trabajo		X			

Fuente: Investigación

Elaborado por: CEPEDA, José (2012)

 <p>CEPESA CEPESA ESTRUCTURAS Y AGENTES</p>	<h2>MATRIZ DE COMPETENCIAS</h2>	VERSIÓN 2012
---	---------------------------------	---------------------

Tabla 4.24: Matriz de Competencias de Chofer

Nombre del Cargo: Chofer	Dependencia Jefe de Producción	Establecimiento y Unidad de Trabajo: Dpto. de Producción			Código 005 - 7
COMPETENCIAS	GRADOS				
	A	B	C	D	
CARDINALES					
Adaptabilidad a los cambios del entorno.			X		
Compromiso con la calidad de trabajo.			X		
Conciencia Organizacional.			X		
ESPECIFICAS					
Desarrollo visomotriz	X				
Memoria		X			
ÁREA					
Colaboración			X		
Responsabilidad		X			

Fuente: Investigación

Elaborado por: CEPEDA, José (2012)

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

- La hipótesis ha sido comprobada, ya que al comparar los indicadores del último trimestre del año 2012, y el primer trimestre del año 2013, se pudo verificar que los datos del trimestre 2013 han mejorado considerablemente en comparación del trimestre 2012, con lo cual se puede afirmar que el empleo de perfiles de cargo por competencias como parte de un proceso establecido de reclutamiento y selección ha optimizado tiempo, recursos, ha bajado el nivel de rotación y ausentismo laboral.
- Anteriormente en la Empresa CEPESA no se seguía un adecuado proceso de reclutamiento y selección de personal, el cual no presentaba buenos resultados al momento de contratar personal idóneo para el cargo.
- La propuesta implementada ayudará a mejorar la selección de personal dentro de la empresa y de este modo se podrá contratar al personal más idóneo y capaz para el cargo que se requiera.

- Las matrices de competencias son una herramienta básica dentro de área de Talento Humano, ya que son necesarias para implementar metas u objetivos de desempeño para cada cargo.

5.2 Recomendaciones

- Es necesario que el Departamento de Talento Humano de la Empresa CEPESA siga utilizando los perfiles de cargo por competencias ya que se ha observado que la selección de personal ha mejorado considerablemente, optimizando así el desempeño laboral.
- Para tener éxito en un proceso de reclutamiento y selección de personal, es recomendable seguir un proceso establecido, el mismo que es fijado mediante un Diagrama de Flujo que fija las actividades que se deben ejecutar de manera ordenada determinando a la persona responsable de la actividad.
- Es aconsejable que los trabajadores de la empresa conozcan las actividades que deben realizar y así llegar a cumplir con los objetivos organizacionales.
- Es recomendable que la propuesta que ha realizado se la siga ejecutando y se la tome muy en cuenta dentro del Departamento de Talento Humano, ya que ayuda de gran manera a conocer todas las competencias que cada persona debe tener en su cargo.
- Es aconsejable actualizar los perfiles de cargo por competencias conforme sea necesario dentro de la organización.

CAPÍTULO VI

MATERIAL DE REFERENCIA

6.1 BIBLIOGRAFÍA

- ALLES, Martha. Dirección estratégica de Recursos Humanos: Gestión por competencias. Buenos Aires: Gránica, 2008.
- ---, Selección por Competencias. -1a ed. 4a reimp. - Buenos Aires: Gránica, 2011.
- ---, Diccionario de competencias La trilogía: las 60 competencias más utilizadas. Buenos Aires: Gránica, 2010.
- ---, Desarrollo del Talento Humano basado en competencias. Buenos Aires: Gránica 2006.
- ---, Elija al Mejor. Cómo Entrevistar por Competencias. 2ª ed. Buenos Aires: Gránica, 2006.
- ---, Diccionario de Preguntas .Gestión por Competencias. 1ª ed. Buenos Aires: Gránica, 2006.
- CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano. Trad German Villamizar. Bogotá: McGraw, 2002
- ---, Administración de Recurso Humanos. (3a. Ed.).México, Mac Graw-Hill, 1988.

- ---, Introducción a la Teoría General de la Administración. (4a. Ed.). México, Mac Graw-Hill. 1999.
- FURNHAM, Adrián; Administración de Recursos Humanos, El Capital Humano de las empresas; Psicología Organizacional; 2001.
- GIBSON, James; Organizaciones: comportamiento, estructura, procesos; Editorial: McGraw-Hill Interamericana, 2006.
- NEBOT LÓPEZ, María José; La selección de personal: 1 Edición., 1999.
- OLAZ, A. Descripción de Puestos de Trabajo: Una Guía Metodológica. Capital Humano. 1997.
- PEREDA MARÍN, Santiago; BERROCAL Francisca; Técnicas de análisis y descripción de puestos en la gestión por competencias. 2006.
- Código de Trabajo Ecuatoriano.

6.2 LINKOGRAFÍA

- Anónimo. “John Stuart Mill”. Wikipedia (2012). Recuperado el 26 de Septiembre del 2012 desde <http://es.wikipedia.org/wiki/John_Stuart_Mill>

- Anónimo. “Reclutamiento y Selección de Personal”. La web de los recursos humanos y el empleo (2006). Recuperado el 10 de Octubre del 2012 desde <<http://www.rrhh-web.com/reclutamientoyseleccion.html>>

- Farlex. “Significados”. The Free Dictionary (2012). Recuperado el 15 de Octubre del 2012 desde <<http://es.thefreedictionary.com/>>

- Limasca, Carmen. “Los Perfiles de Cargo en la Gestión por Competencias”. Ilustrados (Septiembre 2005). Recuperado el 28 de Septiembre del 2012 desde <<http://www.ilustrados.com/tema/7409/Perfiles-Cargo-Gestion-Competencias.html>>

6.3 GLOSARIO TÉCNICO

Acta de Finiquito: Es un acto o hecho jurídico autónomo y completo, siendo un medio de terminar y de liquidar las relaciones laborales y extingue las obligaciones entre empleador y trabajador.

Antiperfil: Se refiere cuando el cliente interno describe exactamente a la persona que necesita contratar y no a un puesto de trabajo.

Aspirante: Es una persona que aspira a conseguir un empleo, distinción o título

Atributos: Es una característica propia de una persona, especialmente algo que es parte esencial de su naturaleza.

Capacitación: Es la preparación de una persona para que sea apta o capaz para hacer una cosa.

Cliente Interno: Son personas de la misma organización que interactúan entre sí, el mismo que puede recibir un producto o servicio, o en muchos casos ser en si un proveedor.

Comparar Candidatos: Se refiere al acto mediante el cual la persona que lleva a cabo el reclutamiento y selección de personal, comprara entre varios candidatos las características que requiere el puesto ofertado y las que el candidato posee.

Competencias: Son características de la personalidad las mismas que establecen un desempeño favorable en su área de trabajo.

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

Conducta: Está relacionada a la modalidad que tiene una persona para comportarse en diversos ámbitos de su vida.

Congruente: Coherente, razonable y oportuno.

Conocimientos: Son un conjunto de saberes acerca de un tema, materia o disciplina.

Consentimiento: Es un concepto jurídico que hace referencia a la exteriorización de la voluntad entre dos o varias personas para aceptar derechos y obligaciones.

Contratista: Es la persona o empresa que es contratada por otra organización o particular para realizar un trabajo.

Currículum Vitae: Se refieren al conjunto de experiencias educacionales, laborales, vivenciales de una persona.

Desahucio: Es la denominación que recibe el aviso de terminación de ciertos contratos.

Desempeño: Realización de las funciones propias de un cargo o trabajo.

Eficacia: Cumplir los objetivos de la empresa.

Eficiencia: Se refiere a hacer las cosas bien optimizando todos los recursos que se posean.

Empleador: Parte que provee un puesto de trabajo a una persona física para que preste un servicio personal bajo su dependencia, a cambio del pago de una remuneración.

Excede: Sobrepasar un límite, cantidad o valor determinados, o algo que se considera normal o razonable.

Fiable: Se aplica a la persona que inspira confianza o es digna de ella.

Fuentes de Reclutamiento: Es la manera en la que los candidatos se enteraron del puesto ofertado.

Idóneo: Es una persona adecuada o conveniente para una cosa, especialmente para desempeñar una función, una actividad o un trabajo.

Incompetencia: Es una persona que puede indicar ineficacia de un sujeto.

Inducción: Procedimiento que se da posterior a la contratación de un nuevo colaborador para la organización.

Lícitos: Permitido por la ley o por la moral.

Motivación: Estímulo que anima a una persona a mostrar interés por una cosa determinada.

Negociación: Acción que consiste en tratar un asunto para llegar a un acuerdo o solución.

Optimizar: Planificar una actividad para obtener los mejores resultados.

Organigrama: Representación gráfica de la estructura de una empresa o una institución en la que se muestran las relaciones entre sus diferentes partes y la función de cada una de ellas, así como de las personas que trabajan en las mismas

Perfil: Son las capacidades que se requieren para ejecutar un puesto de trabajo; el perfil es utilizado al momento de seleccionar personal.

Planificación: Elaborar un plan general, detallado y generalmente de gran amplitud, para la consecución de un fin o una actividad determinados.

Reclutamiento: Es una técnica para atraer e identificar a candidatos idóneos que sean capaces de ocupar el cargo ofertado.

Selección: Es una técnica para evaluar y conocer las capacidades de los candidatos para de esta manera elegir el mejor y se adapte a las necesidades de la empresa.

Subordinados: Persona que depende o está sometida a la orden o a la voluntad de otra.

Vacante: Puesto que no está ocupado por nadie.

6.4 ANEXOS

Anexo 1: Encuesta Trabajadores

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO



ESCUELA DE PSICOLOGÍA

ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL DE LA EMPRESA CEPESA

OBJETIVO:

- Determinar si existen normas y políticas de selección de personal en la Empresa CEPESA.
- Conocer si cada perfil de cargo en la empresa está claramente establecido.

INSTRUCCIONES:

- Marcar con una "X" la respuesta que usted considere correcta.
- Cualquier duda que tenga acerca de algún término consulte con el emisor de la encuesta.

PREGUNTAS:

1) ¿De qué forma Ud. se enteró del requerimiento de personal en la empresa?

Anuncio en la prensa. ()

Anuncio de radio. ()

Carteles o avisos en la puerta de la empresa. ()

Recomendaciones referidas por trabajadores de la misma empresa.

()

2) ¿Al momento de la selección se le aplicó alguna evaluación, test, prueba de conocimiento o habilidad antes de ingresar a la organización?

Si ()

No ()

3) ¿Recibió usted algún proceso de inducción en donde le detallaban sus actividades principales y secundarias?

Si ()

No ()

4) ¿Considera que cuenta con las habilidades necesarias para realizar su trabajo?

Si ()

No ()

5) ¿Conoce cuáles son las competencias que usted debe poseer de acuerdo al cargo que está desempeñando?

Si ()

No ()

6) ¿Las funciones que usted realiza están acorde al cargo que desempeña?

Si ()

No ()

7) ¿Siente que es suficientemente capaz para desempeñar correctamente su función?

Si ()

No ()

8) ¿Por cuál de estas razones cree Ud. que se selecciona al personal de la empresa?

Por la necesidad de cubrir una vacante ()

Por sus habilidades y destrezas ()

Por amistad, familiaridad. ()

Porque cumple con el perfil del cargo requerido ()

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo 2: Entrevista al Gerente General

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO

ESCUELA DE PSICOLOGÍA



Objetivo:

- Conocer si dentro de la empresa existen normas y políticas que rigen el proceso de selección de personal.
- Investigar si la empresa sigue un sistema de reclutamiento y selección apropiado para los cargos que se requieren.

ENTREVISTA AL GERENTE DE LA EMPRESA CEPESA

- 1) ¿Existen normas y políticas dentro de la empresa al momento de seleccionar personal?
- 2) ¿Qué método utiliza Ud. para reclutar personal?
- 3) ¿Qué es lo que Ud. toma en cuenta para seleccionar personal?

- 4) ¿Sus empleados conocen las actividades que deben realizar en cada uno de sus puestos?

- 5) ¿Qué proceso sigue Ud. para seleccionar personal?

- 6) ¿Utiliza algún tipo de prueba previa a la selección de personal?

- 7) ¿Su empresa posee perfiles de cargo pre establecidos?

- 8) ¿Conoce lo que es una competencia y la importancia de las mismas en un perfil de cargo?

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo 3: Encuesta al Personal Operativo

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO



ESCUELA DE PSICOLOGÍA

ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL OPERATIVO DE LA EMPRESA

CEPESA

OBJETIVO:

- Conocer las funciones de cada uno de los cargos de la empresa.
- Determina si las funciones que realizan coinciden con la observación que se ejecutó.

INSTRUCCIONES:

- Contestar de forma clara cada respuesta.
- Cualquier duda que tenga acerca de algún término consulte con el emisor de la encuesta.

Preguntas:

- 1.-Cuál es el objetivo principal que tiene el cargo que desempeña?

2.- Cuáles son las actividades que usted realiza frecuentemente en su lugar de trabajo? Mencione 6 de ellas.

3.- Cuáles son las actividades que usted realiza ocasionalmente en su lugar de trabajo? Mencione 4 de ellas.

4.- Qué herramientas o materiales son las que usted utiliza para realizar su trabajo?

5.- Cuántos años o meses de experiencia posee usted en el cargo que desempeña?

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo 4: Solicitud de Empleo
**SOLICITUD DE EMPLEO EMPRESA
"CEPESA"**
DATOS PERSONALES

Nombre completo: _____ Edad: _____

Teléfono: _____ Domicilio:
_____Sexo: () Hombre () Mujer Nacionalidad:
_____Estado civil: _____ Cargas Familiares:
_____**DATOS FAMILIARES**Nombre completo del padre:
_____Nombre completo de la madre:
_____**EDUCACIÓN**Primaria:
_____Secundaria:
_____Bachillerato:
_____Pregrado:

Postgrado:

Idiomas:

EXPERIENCIA LABORAL

Ultimo empleo:

Cursos realizados:

ASPIRACIÓN SALARIAL: _____


REFERENCIAS LABORALES Y PERSONALES

Nombre: _____ Teléfono:

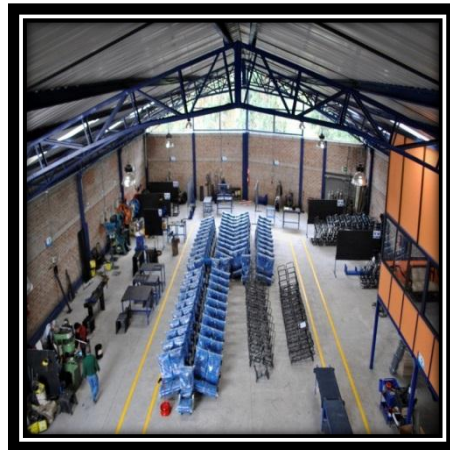
Nombre: _____ Teléfono:

Anexo 5: Ficha de Observación

Tabla 6.1: Ficha de Observación

 FICHA DE OBSERVACIÓN EMPRESA CEPESA	
Observador:	Fecha:
Dirección:	
Cargo a observarse:	
ACTIVIDADES FRECUENTES	
ACTIVIDADES OCASIONALES	
MATERIALES HERRAMIENTAS USO FRECUENTE	Y DE
MATERIALES HERRAMIENTAS USO OCASIONAL	Y DE

Anexo 6: Registro Fotográfico







Anexo 7: Certificado de la Empresa CEPESA

DIR: Catahuango #48 y Rumiñahui (Cda. Guerrero Garcés)
Telf.: 032413139 / 032413136

Ambato, Diciembre 21 del 2012

CERTIFICACIÓN

Yo, Patricio Cepeda, en calidad de Propietario de CEPEDA ASIENTOS, tengo a bien en certificar que:

El Sr. José Miguel Cepeda Erazo con C.I N° 060347599-7 ha realizado su Disertación de Grado en la Empresa CEPESA con el tema "ELABORACIÓN DE PERFILES DE CARGO POR COMPETENCIAS COMO MEDIO PARA OPTIMIZAR EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN LA EMPRESA CEPESA DE LA CIUDAD DE AMBATO DURANTE EL PERÍODO JUNIO - DICIEMBRE DEL 2012" la misma que es de gran utilidad por su contenido investigativo y su propuesta de aplicación. Pues al momento la aplicación de la misma ha dado resultados satisfactorios para la empresa.

Es todo cuanto puedo certificar en honor a la verdad.

Atentamente,

Patricio Cepeda

C.I. 1802259737

GERENTE PROPIETARIO