



**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN DE  
EMPRESAS**

**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**“PROPUESTA DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y EVALUACIÓN  
DE DESEMPEÑO PARA LA EMPRESA “CARROCERIAS  
OLIMPICA” S.A. POR COMPETENCIAS”**

**TRABAJO DE GRADUACIÓN PREVIO A LA  
OBTENCIÓN DE TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL**

**AUTORAS:**

**BETSSIE JIMBO QUIZPHI  
VERÓNICA TOLEDO AMPUDIA**

**DIRECTOR:  
ING. COM. JAIME VELEZ ARÍZAGA.**

**CUENCA-ECUADOR**

**2009**

## **DEDICATORIAS:**

Esta tesis la quiero dedicar a mi papi Beto, a mi mami Luchita; quienes junto con Dios, son la piedra angular en mi vida, a mis hermanos: Freddy, Xavier y Beto, por el apoyo incondicional que me dan en todo momento, así como también a: Susi, Ma. Elena, Diana, Jonathan y mis sobrinos, en especial a Erick; por el respaldo que siento en ellos.

Betssie P. Jimbo Quizphi.

La presente tesis está dedicada en primer lugar, a mis padres quienes me brindaron su apoyo incondicional para alcanzar la culminación de mi carrera.

A mi hermano, a quien le considero mi amigo y con el que he compartido innumerables momentos en mi vida.

A mi familia y amigos que me han apoyado durante el proceso de elaboración de dicho trabajo.

Verónica P. Toledo Ampudia.

## **AGRADECIMIENTO**

En primer lugar a Dios por estar junto a nosotras siempre, un agradecimiento muy especial al Ing. Com. Jaime Vélez, que con sus conocimientos nos supo guiar durante el desarrollo de la presente tesis; así como también al personal y de manera específica a los directivos de la empresa "CARROCERÍAS OLÍMPICA" por su colaboración.

**Betssie P. Jimbo Quizphi.**

**Verónica P. Toledo Ampudia.**

# ÍNDICE DE CONTENIDO

DEDICATORIAS .....	II
AGRADECIMIENTO.....	III
ÍNDICE DE CONTENIDOS .....	IV
INDICE DE GRAFICOS .....	VI
RESUMEN .....	VII
ABSTRACT .....	VIII
<b>INTRODUCCION .....</b>	<b>1</b>
<b>CAPITULO 1: LA EMPRESA .....</b>	<b>3</b>
<b>1.1 Generalidades .....</b>	<b>3</b>
1.1.1 Principios.....	4
1.1.2 Visión .....	5
1.1.3 Misión .....	5
1.1.4 Objetivos.....	6
<b>1.2 Actividad de la Empresa.....</b>	<b>6</b>
1.2.1 Descripción de la empresa .....	6
1.2.2 Servicios y Tecnología Actual .....	7
<b>1.3 Diagnóstico Actual de la Institución .....</b>	<b>10</b>
1.3.1 Organigrama .....	10
1.3.2 Análisis FODA .....	11
1.3.3 Actividades principales de cada una de las dependencias.....	12
1.3.4 Responsabilidades de las autoridades.....	14
<b>CAPITULO 2: IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.....</b>	<b>16</b>
<b>2.1 El recurso más valioso en una empresa.....</b>	<b>16</b>
2.1.1 Recursos materiales.....	17
2.1.2 Recursos Humanos .....	17
2.1.3 El personal: El mayor patrimonio de la empresa.....	17
<b>2.2 Gestión del Talento Humano .....</b>	<b>19</b>
2.2.1 ¿Qué es la Gestión del Talento Humano .....	19
2.2.2 Contexto de la Gestión del Talento Humano .....	20
2.2.3 Objetivos de la Gestión del Talento Humano.....	21
2.2.4 Proceso de la Gestión del Talento Humano .....	23
<b>2.3 Capital Intelectual en una organización .....</b>	<b>24</b>
<b>2.4 El nuevo papel de las unidades de Recursos Humanos.....</b>	<b>24</b>
<b>CAPITULO 3: COMPETENCIAS .....</b>	<b>26</b>
<b>3.1 Gestión por Competencias.....</b>	<b>26</b>
<b>3.2 Perfil por Competencias.....</b>	<b>33</b>
<b>3.3 Tabla de Competencias.....</b>	<b>34</b>

<b>CAPITULO 4: RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL POR COMPETENCIAS ...</b>	<b>40</b>
<b>4.1 Reclutamiento de personal.....</b>	<b>40</b>
4.1.1 ¿Qué es reclutamiento.....	40
4.1.2 Tipos de Reclutamiento .....	41
4.1.3 Técnicas de Reclutamiento .....	43
4.1.4 Evaluación de los resultados del reclutamiento .....	45
<b>4.2 Selección de personal .....</b>	<b>46</b>
4.2.1 Concepto de Selección de personal.....	47
4.2.2 Técnicas de Selección .....	48
4.2.3 Proceso de selección de personal .....	49
4.2.4 Evaluación de resultados de la selección .....	54
<b>CAPITULO 5: EVALUACION DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS .....</b>	<b>57</b>
<b>5.1 ¿Qué es la evaluación de desempeño? .....</b>	<b>58</b>
<b>5.2 Métodos de la evaluación de desempeño .....</b>	<b>59</b>
<b>5.3 Proceso de evaluación .....</b>	<b>62</b>
<b>5.4 Evaluación de resultados .....</b>	<b>66</b>
<b>CAPITULO 6: PROPUESTA DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y EVALUACION DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS.....</b>	<b>68</b>
<b>6.1 Análisis del actual funcionamiento de la Gestión del Talento Humano.....</b>	<b>68</b>
6.1.1 Rotación del personal.....	68
6.1.2 Niveles de Ausentismo .....	72
6.1.3 Siniestralidad .....	79
6.1.4 Primera evaluación de desempeño de un ingresante .....	84
6.1.5 Cantidad de personas entrevistadas por búsqueda .....	87
6.1.6 Días promedio por búsqueda.....	87
<b>6.2 Planificación de la propuesta del proceso de: Reclutamiento, Selección y Evaluación de desempeño.....</b>	<b>88</b>
<b>6.3 Propuesta del Reclutamiento de personal.....</b>	<b>88</b>
<b>6.4 Propuesta de Selección de personal.....</b>	<b>93</b>
<b>6.5 Propuesta de evaluación de desempeño .....</b>	<b>108</b>
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>157</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>159</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>160</b>

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico No. 1 “Modelos de productos de “Carrocerías Olímpica”. S.A.....	08
Gráfico No. 2 Organigrama de la empresa.....	10
Gráfico No. 3 Proceso de Producción.....	13
Gráfico No4. Modelo del Iceberg.....	32
Gráfico No. 5 Medios para evaluar el reclutamiento.....	46
Gráfico No. 6 Fases del proceso de selección.....	50
Gráfico No.7 Relación entre la estrategia y el desempeño.....	57
Gráfico No. 8 Escala Fundamentada.....	61
Gráfico No. 9 Esquema de un programa de administración por objetivos.....	62
Gráfico No. 10 Cronograma de Retroalimentación.....	67

## **RESUMEN**

La presente tesis tiene como finalidad proponer un modelo de reclutamiento, selección y evaluación de desempeño por competencias a la empresa "CARROCERÍAS OLÍMPICA", debido a la carencia de una adecuada administración del personal. Para ello, nos hemos basado teóricamente con referencias de autores, tales como: Idalberto Chiavenato, Martha Alles, entre otros; además, se realizó una investigación de campo, obteniendo la información y conocimientos necesarios para su desarrollo, lo cual servirá como modelo para que se optimice los procesos de: contratación, evaluación y así, mejorar el desempeño del personal, orientándolos al alcance de sus objetivos y metas.

## **ABSTRACT**

The aim of this project is to propose a model for the recruitment, selection and evaluation of performance through competencies for the company "CARROCERIAS OLIMPICA" due to the lack of appropriate human resource management. In order to achieve this, we have a basis using the theoretical information of Idalberto Chiavenato and Martha Alles, amongst others; we also did field research where the necessary information and knowledge to develop the model was obtained. This model will improve the process of hiring and evaluating, thus improving workers' performance orienting them towards the company's objectives and goals.

Las opiniones vertidas en esta tesis son de  
exclusiva responsabilidad de sus autoras.

Betsie P. Jimbo Quizphi.  
Verónica P. Toledo Ampudia.

## INTRODUCCION

La presente tesis es una investigación que tiene por objetivo evaluar el proceso de: Reclutamiento, Selección y Evaluación de desempeño por competencias, en una empresa en la que cada día adquiere mayor importancia, debido a que el transporte público es uno de los medios más utilizados en el país.

Antes de proceder a realizar un estudio en una empresa, debemos primero tener un amplio conocimiento de la misma, es por eso que:

En el primer capítulo, daremos a conocer una breve introducción de la empresa; analizaremos su misión, visión y sus objetivos fundamentales. Seguidamente detallaremos la actividad misma de la empresa, así como los servicios que brinda y la tecnología con la que cuenta actualmente. Concluyendo con este capítulo, se realizará un diagnóstico de la institución.

En el segundo capítulo, se explicará la importancia dentro de toda organización del recurso humano, alcanzando un nivel elevado para el progreso de éstas, es por eso, que se debe conocer sus necesidades, para de esta manera obtener su máximo rendimiento; a más de esto, la definición del Talento Humano, su contexto, sus objetivos y el proceso con el que se lo lleva a cabo.

En el tercer capítulo, nos centraremos en la Gestión, Perfil y tabla de Competencias, a manera teórica, para de esta manera obtener una mejor comprensión en la práctica.

El cuarto capítulo, abarca puntos destacados dentro de la administración de la Gestión del Talento Humano, indicaremos el concepto de reclutamiento y selección del personal; los diferentes tipos y técnicas que existen en la actualidad.

El capítulo cinco, abarcará la importancia del conocimiento del grado de desempeño de cada uno del personal de toda empresa, permitiéndonos de

esta manera, evitar y solucionar inconvenientes en el momento adecuado, así como: su concepto, método y evaluación de resultados.

En el capítulo seis, se realiza de manera práctica todo lo expuesto de manera teórica anteriormente. Como primer punto, haremos un análisis del actual funcionamiento de la Gestión del Talento Humano, además desarrollaremos una planificación de la propuesta del proceso de: Reclutamiento, Selección y Evaluación de desempeño.

Por último elaboraremos una propuesta tanto de: Reclutamiento, Selección y Evaluación de desempeño para la empresa



## 1. LA EMPRESA

### 1.1 Generalidades

“Carrocerías Olímpica” S.A., se origina en el año de 1993, como un taller, en el que el objetivo principal era la fabricación de buses urbanos e interprovinciales.

Este taller legalmente inicia sus actividades en la ciudad de Cuenca en el año de 1998, bajo el tipo de Sociedad Anónima y con el nombre de Carrocerías Olímpica Rosales Jácome, siendo sus socios los señores: Darwin Rosales, el Señor Jorge Rosales y la Sra. Sara Jácome cuyas contribuciones iniciales fueron en porcentaje de un 54%, 44% y 2% respectivamente.

Aportando de esta manera el capital total de la naciente empresa, la cual contaba con un espacio físico situado en el sector de Totoracocha.

En cuanto a su organización, los socios fundadores de “Carrocerías Olímpica” S.A., concibieron la organización bajo la pequeña empresa con la responsabilidad de dos actividades administrativas básicas: Administrar y Gerenciar, las cuales eran desempeñadas por parte de los mismos socios.

Para el año de 1998 sus directivos estaban formados por el Gerente General: Tec. Ind. Darwin Rosales; Jefe de Producción: el Sr. Jorge Rosales y a cargo de él Área Administrativa y Financiera la Sra. Sara Jácome.

En sus inicios la empresa contaba con personal adicional a sus socios, para el Área de producción los cuales ascendían a un número de 19 personas, pero con el transcurso del tiempo, se llegó a la captación de mayores mercados y por consiguiente, el crecimiento de la empresa, viendo la necesidad de incrementar su personal, el mismo que se evidenciaba más aun en el área de producción; sumándose un total de # 45 personas.

Actualmente La Compañía sigue conservando su carácter de Sociedad Anónima.

Hoy en día “Carrocerías Olímpica” se ubica en nuevas instalaciones, pues el crecimiento de su mercado obligó al desenvolvimiento y modernización de su planta industrial que hoy se encuentra situada en el sector del Parque industrial, en la Av. Carlos Tosi Siri 2-90 – 2-95 y Primera.

### 1.1.1 Principios<sup>1</sup>

**Solidaridad.-** Ser parte de una sociedad en desarrollo, pero con grandes niveles de injusticia, por lo tanto debe encaminar su acción tomando en cuenta las necesidades de los más pobres.

**Autodesarrollo.-** Aspirar más a ser que a tener. Trabajar para vivir y no vivir para producir. Rechazar lo innecesario.

**Laboriosidad.-** Todo resultado debe ser producto de un esfuerzo consistente en beneficio del progreso individual, institucional y colectivo.

**Optimismo.-** Los cambios significan oportunidades que permiten liderazgo, estimar que el futuro será mejor que el pasado y poder ser los mejores en todo lo que nos proponemos.

**Compromiso.-** Aceptar que podemos equivocarnos y permanentemente debemos rectificar. En los casos de fracasos comprometer el apoyo en equipo.

**Orden.-** Respetar la organización y buscar el consenso de las decisiones tomadas.

**Autenticidad.-** Anhelar a que los demás nos conozcan y juzguen lo que somos.

---

<sup>1</sup> Información interna de la empresa. “CARROCERÍAS OLÍMPICA”

### 1.1.2 Visión<sup>2</sup>

En “Carrocerías Olímpica” trabajamos comprometiéndonos con el mejoramiento e innovación constante en nuestros procesos de fabricación, para demostrar a nuestros clientes el confort y seguridad con nuestros productos.

### 1.1.3 Misión

Proporcionar a nuestros clientes productos de calidad, seguridad y confianza, promoviendo el desarrollo del país y el bienestar de los usuarios.

### 1.1.4 Objetivos

“Carrocerías Olímpica” posee los siguientes objetivos:

- Cumplir con las exigencias de: calidad, seguridad y garantía por parte de nuestros clientes
- Construir y remodelar autobuses que brinden confianza.
- A los usuarios del transporte urbano, ofrecerle: confort, belleza, designándole como algo agradable para transportarse.
- Cumplir a carta cabal con nuestros contratos.
- Entrega oportuna de nuestros trabajos.
- Consolidar la imagen que la empresa ha adquirido con el buen desempeño en los distintos procesos de fabricación o remodelación de autobuses.
- Mejorar continuamente nuestros procesos de fabricación, con mano de obra óptima y con tecnología adecuada para cumplir con la demanda de calidad en el mercado.
- No limitar el trabajo, mantener siempre el espíritu innovador y diversificador en nuestros servicios.
- Respetar a la organización y buscar el consenso de las decisiones tomadas.

---

<sup>2</sup> Información interna de la empresa “Carrocerías Olímpica”

## 1.2 Actividad de la Empresa

La actividad principal de “Carrocerías Olímpica”, que se desempeña como Empresa Industrial, es la fabricación de carrocerías para buses para los usuarios del los distintos medios de transporte como son: urbano, interprovincial, inter parroquial, ejecutiva, escolar y furgones de la ciudad, diversificando de esta manera la variedad de sus servicios.

“Carrocerías Olímpica” además se convirtió en una empresa industrial mediante la fabricación en serie de sus productos y siguiendo los esquemas de la industrialización y la fabricación de carrocerías para buses, todo el esfuerzo, innovación y diseño han sido utilizados por “Carrocerías Olímpica” para seguir siendo una revolución en el transporte de pasajeros, además la empresa, al importar pasamanería y accesorios de Brasil, garantiza total seguridad, comodidad y terminados de primera para satisfacer a sus clientes y ofrecerles productos con la más alta calidad.

### 1.2.1 Descripción de la empresa

“Carrocerías Olímpica” S.A., es una empresa que cuenta con 15 años de experiencia, por lo cual ha adquirido reconocimiento a nivel local, regional y nacional. Si bien la empresa ha atravesado por etapas de inestabilidad, supo sobresalir con el pasar del tiempo, gracias al apoyo, desempeño y esfuerzo incondicional por parte de sus socios, que han hecho de la empresa una institución diferenciada, no solo por la calidad de sus productos, sino también por el cumplimiento oportuno y la entrega satisfactoria en cuanto a especificaciones técnicas se refiere, haciendo de la empresa, dentro de su campo, una de las mejores de la ciudad.

La empresa cuenta con trabajos realizados para diversos clientes, algunos de los cuales se citan a continuación:

- Coop. Supertaxis Cuenca.
- Coop. Jahay.
- Coop. Bañosa
- Cía. Latina S.A.
- Coop. Reina del Camino.
- Coop. Rutas Orenses.
- Coop. Yanzatza.
- Cía Autocomercio Astudillo.
- Coop. Turismo Oriental.
- Coop. Los Trigales.
- Coop. Ricaurte.
- Coop. Tomebamba.
- Cía. Vilcabamba Tours.
- Coop. Turismo Ibarra.
- Coop. Trans Esmeraldas.
- Coop. Leasingcorp-Ferriban
- Coop. Azuay.
- Coop. 10 de Agosto
- Coop. Urbamingueros.
- Coop. 24 de Mayo
- Coop. Piñas
- Coop. Sucúa.
- Coop. Macas.

### 1.2.2 Servicios y Tecnología Actual

En la empresa se ha creado el producto denominado Urbanolímpica, que es un vehículo con líneas avanzadas y estilizadas, el conjunto de sus características externas, aumenta la percepción de los pasajeros en cuanto a confiabilidad y seguridad, además de valorizar la imagen de su cliente.

Su amplia área vidriada está a la vanguardia de la tendencia mundial automotriz, contribuyendo con una mejor estética al conjunto y proporcionando una visión panorámica, tanto al usuario como al chofer. Su amplia parte trasera redondeada, además de agradable, es fácil de limpiar.

“Carrocerías Olímpica” ha pensado en todos los detalles del interior, para brindar máxima comodidad a pasajeros y conductores, entre los cuales se puede mencionar a los siguientes: tablero enterizo, radio, porta-objetos, pilares curvados, separaciones de vidrio, pasamanos anatómicos, espejos empotrados, techo laminado texturizado y sistema de audio y amplificación, todos ellos, ensamblados sobre el chasis con un motor trasero y delantero, con

versiones de dos y tres puertas, torniquetes en distintas posiciones y diferentes tipos de revestimiento tanto para piso como para terminados.

A continuación se presentan los distintos productos que ofrece la empresa:

**Gráfico No. 1 Modelos de productos de “Carrocerías Olímpica”. S.A.**





Comodidad



Amplio espacio



Diseño



Estilo



Calidad



Fácil acceso

## CARROCERÍAS OLIMPICA

La empresa actualmente se abastece de materia prima, con una frecuencia semanal; respecto a la calidad, la empresa es sinónimo de garantía, tanto para sus clientes externos como para los internos, debido a que en la empresa

se practica una filosofía básica, en cuanto al diseño, elaboración y seguridad en los distintos procesos constructivos.

Se incorpora la más alta tecnología al proceso de producción, siendo su maquinaria básica para realizar su actividad las siguientes:

- Soldadora MC-MAC
- Dobladora Neumática y Manual
- Cizalla Neumática.

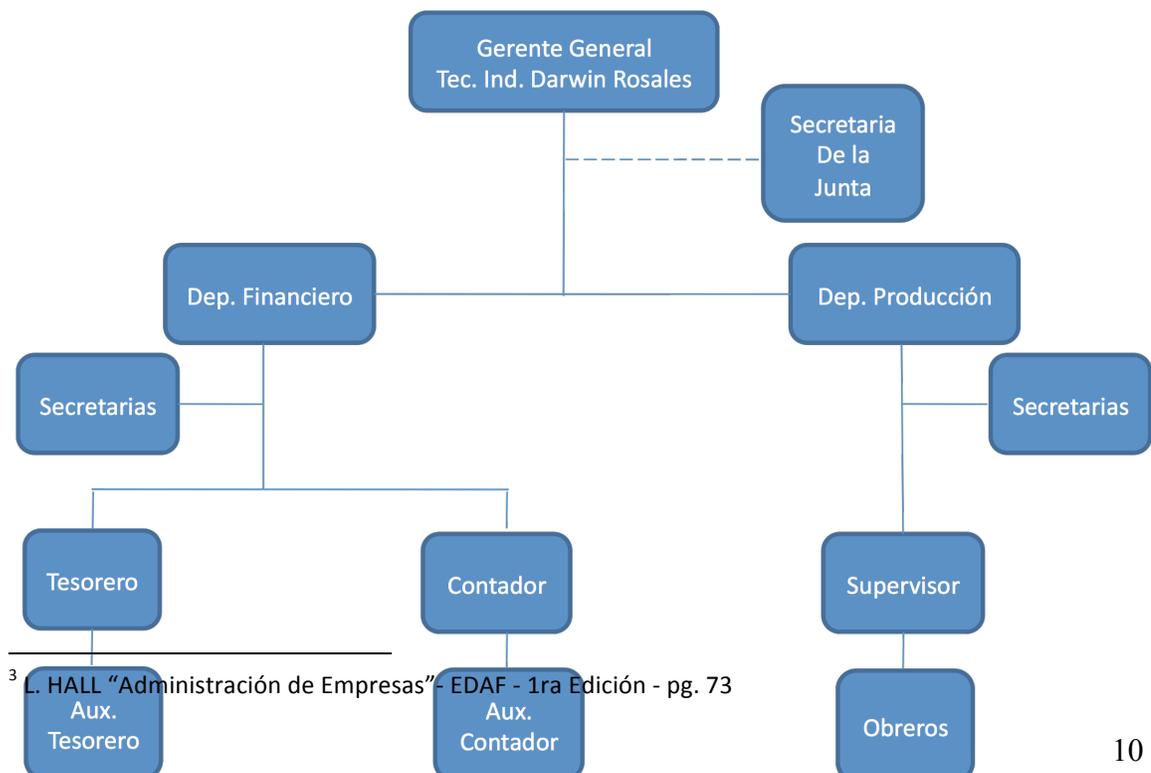
Los cuales avalan una superior calidad al producto

### 1.3 Diagnóstico actual de la institución

#### 1.3.1 Organigrama

Es preciso señalar, que la empresa hasta antes del año de 1998, no contaba con un organigrama bien definido, mientras que para años seguidos "Carrocerías Olímpica" ha trabajado con el siguiente organigrama vertical<sup>3</sup>:

**Gráfico No. 2 Organigrama de la empresa.**



<sup>3</sup> L. HALL "Administración de Empresas" - EDAF - 1ra Edición - pg. 73

### 1.3.2 Análisis FODA<sup>4</sup>

#### **FORTALEZAS** (Factores internos positivos)

- Es una empresa familiar
- Trayectoria – Experiencia
- Responsabilidad
- Productos de Lujo
- Instalaciones adecuadas para la Producción
- Calidad
- Cumplimiento
- La empresa ofrece Garantía
- Calificación y homologación de UMT – Cuenca
- Calificación y homologación de la EMSAT – Quito

#### **OPORTUNIDADES** (Factores externos positivos)

- Reconocimiento
- Posicionamiento en el mercado
- Posibilidad de expansión al mercado peruano

#### **DEBILIDADES** (Factores internos negativos)

- Falta financiamiento propio
- Se tiene un bajo rendimiento del personal
- El personal no posee capacitación
- No existe un área para el talento humano

#### **AMENAZAS** (Factores externos negativos)

---

<sup>4</sup> FRIEND GRAHAM Zhele Stefan “Cómo diseñar un plan de negocios” - El Comercio - 1ra Edición - pg. 99-102

- Variación constante de los precios de la materia prima
- Competencia desleal

### 1.3.3 Actividades principales de cada una de las dependencias<sup>5</sup>.

En la actualidad, "Carrocerías Olímpica" reemplazó sus actividades de gerencia y administración por dos componentes indispensables que son desempeñados y supervisados por parte del Gerente y del Jefe de producción de la empresa, los mismos que hacen posible el alcance de las metas propuestas y el cumplimiento de objetivos.

Estas son:

**Gerencia General:** Se encuentra a cargo del Tec. Ind. Darwin Rosales, cuyas funciones son: movilizar y utilizar sus recursos tanto humanos como físicos de un modo efectivo; ha considerado a la administración como el proceso social y técnico que utiliza dichos recursos e influye sobre las actitudes de sus miembros con el fin de materializar los objetivos predeterminados.

**Departamento de Producción:** Aquí se realiza el proceso productivo de la empresa, que da lugar a las carrocerías, actividades como la supervisión e inspección es realizada, por el Sr. Jorge Rosales; ya que, es el lugar en donde se tiene el mayor número de obreros, los cuales están ubicados en el área de planta, efectuándose las distintas fases del proceso productivo.

Seguidamente se presenta cómo se lleva a cabo el proceso de producción:

---

<sup>5</sup> BRANDT Alfred R. ROCK Milton "Descripción de puestos para personal de fábrica" Mc Graw Hill -2da Edición - pg. 21

**Gráfico No. 3 Proceso de producción**



**ESTRUCTURAS**



Amplio espacio en las ruedas



Suelda MIG



Fibra de vidrio



Estructura reforzada

**Departamento Financiero:** Esta área está bajo el mando del Ing. Gabriel Bravo, que contabiliza y estructura los balances de la empresa, mes a mes; así como también en la declaración de impuestos.

**Secretarias:** La secretaria de la junta, la Sra. Quenia Rosales, es la encargada de detallar y guardar todas las decisiones y estrategias que se tomen en cada reunión de junta, también se hace cargo de todos los aspectos legales de la empresa.

Las secretarías, están a cargo de la recepción de datos y conectividad con clientes internos/externos y proveedores.

#### 1.3.4 Responsabilidades de las autoridades:<sup>6</sup>

**Producción:** El Sr. Jorge Rosales es responsable de la inspección, verificación y control de los obreros que realizan los distintos procesos productivos de la empresa. Su responsabilidad está en obtener un producto terminado de total calidad.

**Administración:** Las decisiones de inversión, financiamiento, ampliación, contratos, sueldos, organización, están a cargo del Tec. Ind. Darwin Rosales, siendo él quien ajusta las medidas para que la empresa esté en buen camino.

**Finanzas:** Es aquí, donde el Ing. Gabriel Bravo, desarrolla y desglosa mes a mes las cuentas de la empresa, sus ventas, gastos en materia prima, mano de obra, etc., que le permitirán poseer balances mensuales para los directivos, conjuntamente con el tesorero y auxiliares.

---

<sup>6</sup> BRANDT Alfred R. ROCK Milton L. "Descripción de puestos para personal de fábrica" – Mc Graw-Hill, 2da Edición - pg. 17



**Secretarias:** Todo lo relativo a información histórica está bajo la dirección de la secretaria de la junta, la Sra. Quenia Rosales, quien detalla todas las decisiones estrategias que se tomen en cada junta, también es la responsable de los aspectos legales de la empresa.

Las secretarias, están a cargo de la recepción de datos del cliente interno - externo, y conectividad con proveedores.

## 2. IMPORTANCIA DE LA GESTION DEL TALENTO HUMANO

Con el fin de mejorar, tanto la productividad como el grado de desempeño dentro de las labores encomendadas en una empresa, los trabajadores y el personal administrativo, han ido analizando los cambios que ocurren en la fuerza de trabajo, que son cada vez más importantes con el pasar del tiempo.

Es por ello, que se ha visto la necesidad de implementar un área que se encargue en específico, de la parte más importante dentro de toda organización, es decir, del recurso humano, originando la importancia de la Gestión del Talento Humano en toda entidad, que imparte efectividad, además, impulsa a obtener una mejor relación entre obrero-patrono.

Joaquín Rodríguez en su obra "Administración moderna de personal" señala que la importancia del departamento de Gestión del Talento Humano, se incrementa a medida que aumenten las exigencias sobre el mismo, y surgen nuevas demandas<sup>7</sup>.

### 2.1 El recurso más valioso en una empresa

En toda organización, sea del tipo que fuera, (comercial, industrial o de servicios), necesitan indispensablemente de una serie de recursos, que siendo administrados eficazmente permitirán a la empresa alcanzar sus objetivos y metas.

De ahí que se estudiarán dos clases de recursos<sup>8</sup>:

- Los recursos materiales

---

<sup>7</sup> VALENCIA RODRÍGUEZ Joaquín "Introducción a la administración con enfoque de sistemas" Cengage Learning Editores – 4ta Edición - pg. 125-126

VALENCIA RODRÍGUEZ Joaquín "Administración moderna del personal" Cengage Learning Editores - 2da Edición – pg. 62-63

<sup>8</sup> VALENCIA RODRÍGUEZ Joaquín "Administración moderna de personal" - Cengage Learning Editores - 2da Edición – pg. 41-42

- Recursos humanos.

### 2.1.1 Recursos materiales

En cuanto a recursos materiales, están comprendidos a aquellos como: dinero, la maquinaria, bienes muebles, instalaciones físicas, materia prima, etc., es decir todos aquellos recursos físicos que son indispensables para ejecutar su actividad.

### 2.1.2 Recursos humanos

En la actualidad se habla de talento humano, debido a que, más que un recurso, es la capacidad que tienen las personas para realizar una determinada tarea, que resulta vital para el funcionamiento óptimo de toda organización.

Es por esto que, en este grupo, no solo se encuentra la actividad humana o el esfuerzo físico que ésta realiza, sino también factores como: conocimientos, aptitudes, experiencias, vocación, habilidades, destrezas, etc.

### 2.1.3 El personal; el mayor patrimonio de una empresa

La rentabilidad o los fines de lucro, son las prioridades en toda empresa, siendo de conocimiento general, que el dinero que produce una organización es de vital interés para sus propietarios; debido a que, es un elemento que hace posible la producción, originando de este modo la riqueza y la reinversión.

Antiguamente se creía que el mayor patrimonio que una empresa podía tener, era el de sus bienes materiales, que le permitían adquirir mayor y mejor tecnología indispensable para alcanzar la competitividad que hoy en día nos empuja el mercado.

Sin embargo, en la actualidad se ha demostrado que, además del dinero y la tecnología con la que cuenta una empresa, ésta no es suficiente, si se desea

realizar cualquier proyecto o emprendimiento, depende sin duda de la capacidad de innovación que tengan las personas que participan en la organización.

Por otra parte, en el tiempo moderno en el que vivimos, la tecnología y la información se encuentran al alcance de la mayoría de empresas, por lo que, el mayor patrimonio que una organización puede tener, es sin duda la ventaja competitiva mediante la diferenciación que puede alcanzar con una óptima administración de la capacidad que tienen las personas dentro de la empresa y de la adaptación al cambio.

Lo cual, se logra a través de una adecuada motivación, capacitación y aprendizaje, todo ello con el fin de valorizar un sistema de competencias, que haga de la empresa un ente dinámico y diferenciado.

Aún cuando los activos materiales y financieros son recursos ineludibles para la organización, el talento humano, posee una importancia considerable.

Las personas son las que se encargan de diseñar, producir bienes y servicios, también son capaces de controlar la calidad, de administrar eficazmente los recursos materiales y financieros, establecer estrategias, procedimientos y técnicas, para lograr una empresa de calidad, debido a esto, los gerentes deberían incrementar conceptos de administración del talento humano para mejorar su productividad.

Gary Becker, es un economista norteamericano quien fue premiado con el Nobel, por trabajar con el concepto de capital humano, afirma que: "el mayor tesoro que una empresa posee; es el conocimiento y las habilidades que forman parte de las personas, su salud y la calidad de sus hábitos de trabajo. Además logra definir al capital humano como importante para la productividad, el cual se basa en la creación, difusión y utilización del conocimiento.

La importancia creciente del capital humano puede verse desde las experiencias de los trabajadores en las economías modernas que carecen de suficiente educación y formación en el puesto de trabajo”<sup>9</sup>.

Como se puede ver, el esfuerzo y la capacidad humana, resultan vitales para el óptimo funcionamiento de toda empresa, si el talento humano se encuentra dispuesto y en condiciones de proporcionar su esfuerzo y dedicación, la empresa se orientará hacia el progreso, caso contrario se estancará.

## **2.2 Gestión del Talento Humano**

Hoy en día los trabajadores se sienten cada vez más insatisfechos con sus empleos o con su ambiente de trabajo, por lo que disminuyen su nivel de eficiencia y eficacia en sus operaciones, representando una nueva preocupación por parte de los gerentes, debido a que, los recursos humanos es la fuerza de trabajo que hace que una empresa mejore su nivel de productividad, calidad y competitividad, por lo tanto, los altos mandos han visto la necesidad de gestionar el talento humano mediante técnicas que le permiten a las organizaciones obtener resultados claramente visibles.

### **2.2.1 ¿Qué es la Gestión del Talento Humano?**

El término Gestión de Talento Humano, determina un sin número de enfoques conceptuales, los mismos que de una u otra manera están relacionados entre sí, a continuación, enumeraremos algunos de ellos.

- La Gestión del Talento Humano, se define como el elemento más importante e indispensable para alcanzar un nivel óptimo y eficiente en toda empresa. En la actualidad, el recurso humano es el recurso primordial y la base de la producción en toda organización, ya que, de éste depende el funcionamiento de la misma.

---

<sup>9</sup> INTERNET: [www.madrimasd.org](http://www.madrimasd.org)

- El autor Chiavenato, define a la Gestión del Talento Humano como: “un conjunto de decisiones integradas sobre las relaciones del empleo que influyen en la eficacia de los empleados y las organizaciones”<sup>10</sup>

### 2.2.2 Contexto de la Gestión del Talento Humano

Las personas y las organizaciones forman parte del contexto de la Gestión del Talento Humano, las cuales interactúan entre sí, debido a que, las organizaciones necesitan de las personas para su normal funcionamiento, por ende, éstas pasan su mayor parte del tiempo en las empresas.

Las personas buscan cada día la superación, el desarrollo y el éxito profesional, ya sea, por razones personales o debido a la responsabilidad con su familia, esta superación se la ve reflejada casi siempre dentro del lugar de trabajo, que por lo general es en donde se demuestra el éxito en una persona.

Por otro lado, las empresas necesitan de la creatividad, impulso, decisiones, inteligencia, raciocinio, estrategias, que les brindan las personas, es por esta razón, que toda organización necesita irremediablemente de las personas, de ahí que, existe una mutua dependencia permitiéndoles alcanzar metas, objetivos y beneficios, tanto para las personas que son las que forman parte de la empresa y que actúan en representación de ella como para las organizaciones<sup>11</sup>.

A lo largo del tiempo, las organizaciones han utilizado distintas expresiones para nombrar a las personas que trabajan en ellas, denominaciones tales como: empleados, trabajadores, obreros, personal, colaboradores, asociados, capital humano, capital intelectual, talento humano, etc.

---

<sup>10</sup> CHIAVENATO Idalberto “Gestión del talento Humano”- Mc Graw Hill – 1era Edición – pg. 12

<sup>11</sup> CHIAVENATO Idalberto “Gestión del Talento Humano” - Mc Graw Hill- 1era Edición – pg. 4 -6  
INTERNET: [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com).

Antiguamente, la relación existente entre las organizaciones y las personas consistía en ganar-perder, ya que se creía que los objetivos no eran compatibles, por lo que las empresas se orientaban solamente en el alcance de sus propios objetivos.

Hoy en día, se ha comprobado que si las empresas buscan alcanzar el éxito empresarial, deben hacerlo, a través de medios y esfuerzos que permitan que las personas también logren sus objetivos<sup>2</sup>.

### 2.2.3 Objetivos de la Gestión del Talento Humano

Para definir los objetivos de la gestión del talento humano dentro de una organización, se debe tener un amplio conocimiento del progreso que ésta ha adquirido, en base a su orientación y control administrativo, su empeño en el entorno laboral y su punto de vista estratégico. Cada uno de ellos, se distinguen a través del grado de implantación y proceso de los distintos métodos de gestión, a más del valor que asigna la empresa por el tipo de cargo y departamento.

Cada función y actividad que esté relacionada a la gestión del talento humano, es de suma importancia, debido a las consecuencias que pueden generar en la obtención de los objetivos.

Dentro de la Gestión de Talento Humano encontramos los siguientes objetivos:

- Explícitos
- Implícitos
- A largo plazo

#### **Objetivos explícitos.**

Dentro de esta categoría, tenemos cuatro objetivos a alcanzar a través de un buen manejo de los recursos humanos.

- Convocar a candidatos que tengan un excelente potencial de capacitación e idóneos para desarrollar o alcanzar las aptitudes precisas por la organización.
- Conservar a los empleados competentes en la organización.
- Incentivar al personal, para que de esta manera adquieran un compromiso con la empresa y se involucren en ella.
- Capacitar al recurso humano, con el fin de impulsar a un mejor conocimiento y desarrollo de éste dentro de la organización.

### **Objetivos implícitos**

Entre estos tenemos:

- Productividad
- Calidad de vida en el trabajo
- Cumplimiento de normativa.

**Productividad.-** En toda organización la productividad establece un objetivo fundamental. Mediante la gestión del talento humano, se puede crear varios medios para lograr un incremento.

La principal característica de diferenciación, entre organismos que han alcanzado un alto nivel de producción frente a otros de bajo nivel, es el entorno por el que se encuentran rodeados y la orientación que se brinda al recurso humano.

Una empresa debe alcanzar un adecuado nivel de productividad, caso contrario ésta no podrá seguir realizando sus funciones por mucho tiempo.

**Calidad de vida en el trabajo.-** En la actualidad se ha hecho énfasis en relacionar la vida personal junto con la laboral, es por ello que, los directivos de las organizaciones han demostrado un interés en cada uno de su elemento humano, por lo que éstas tratan de lograr el cumplimiento de sus ideales, aumentando así su desempeño al realizar un trabajo

**Cumplimiento de la normativa.-** Una organización debe regirse a distintos tipos de reglamentos, normas, etc., teniendo un amplio conocimiento legislativo, ya que pueden afectar a las funciones y actividades que forman parte del talento humano. El responsable del área de recursos humanos, es quien tiene que conocer de dichas normativas y leyes que están directamente relacionadas con la empresa.

### **Objetivos a largo plazo**

A estos objetivos se los denomina también balance final, y nos indica la rentabilidad y competitividad de una empresa. Un adecuado funcionamiento de la Gestión del Talento Humano debe tener un efecto positivo en dichos parámetros, para de esta manera ganarse el reconocimiento y respeto en las organizaciones<sup>12</sup>.

#### 2.2.4 Proceso de la Gestión del Talento Humano

Indicaremos cada uno de los seis procesos de la gestión del talento humano:

- **Admisión de personas:** Es aquel que requiere una organización, para involucrar a elementos que no hayan formado parte de ella.
- **Aplicación de personas:** Aquí se realiza un esquema de cada una de las tareas que el personal ejecuta dentro de la misma, con el fin de que éstas sean cumplidas a cabalidad.
- **Compensación de las personas:** Este aspecto se utiliza para investigar la manera de tratar de incentivar al personal, en cuanto a sus carencias individuales más requeridas.

---

<sup>12</sup>CHIAVENATO Idaberto "Gestión del Talento Humano"- Mc Graw Hill – 1era Edición – pg. 9-11, INTERNET: [www.ucla.edu.ve](http://www.ucla.edu.ve), [www.gestipolis.com](http://www.gestipolis.com)

- **Desarrollo de personas:** Procesos que es de soporte para: instruir, formar y ampliar el progreso competitivo y particular del personal, con el fin alcanzar su eficiencia.
- **Mantenimiento de personas:** Se establece el entorno laboral que posee dentro de la organización, tratando de que éste sea el mejor y así alcanzar un aspecto psicológico de su agrado.
- **Evaluación de personas:** Determina los medios para realizar un control de cada una de las actividades que se ejecutan<sup>13</sup>.

### **2.3 Capital Intelectual en una organización**

Las organizaciones de la nueva era, atraviesan por un momento acelerado, en el que el avance tecnológico es cada vez más rápido; sin embargo, los activos intangibles siguen siendo los recursos más valiosos en toda empresa, debido a que las destrezas, habilidades, aptitudes y conocimientos de las personas son las que determinan el núcleo estable de una organización, constituyendo estos activos intangibles como el capital intelectual, los cuales producen un valor económico a la empresa.

Es así, que las personas son vistas ya no como un recurso, sino como socias de la organización, las mismas que, proveen de pericias para que tomar las mejores decisiones y cumplir objetivos.

### **2.4 El nuevo papel de las unidades de recursos humanos**

Las empresas poseen una nueva visión hacia su recurso humano, direccionándolo a una constante participación e interacción, dentro de las decisiones que se tomen, debido a que, contribuyen con conocimientos y habilidades para orientar a la empresa hacia un futuro competitivo

Las empresas modernas, ven al talento humano como:

---

<sup>13</sup> CHIAVENATO Idalberto "Gestión del Talento Humano"- Mc Graw Hill – 1era Edición – pg. 13-14

**1. Seres humanos:** Que poseen vidas distintas, capacidades y habilidades que ayudan a la empresa con sus objetivos.

**2. Responsables de los objetivos de la empresa:** Las personas son actores directos del dinamismo de la organización, dándole orientación y competitividad.

**3. Socios:** Manejan a la empresa hacia una constante innovación, invirtiendo en ella su esfuerzo y esmero<sup>14</sup>.

---

<sup>14</sup> CHIAVENATO Idalberto "Gestión del Talento Humano"- Mc Graw Hill – 1era Edición –Bogotá 2005- pg. 40 -41

### 3. COMPETENCIAS

#### 3.1 Gestión por Competencias

##### Introducción

El término “competencia” fue utilizado inicialmente por David McClelland en 1973, se lo usó como una reacción ante la insatisfacción con los métodos de medida tradicionales para el rendimiento en el trabajo. Lo que le condujo a estudiar directamente a las personas en el lugar de trabajo, contrarrestando las características de quienes son particularmente exitosos, con las características de quienes son solamente el promedio y de esta manera poseer mayor eficiencia<sup>15</sup>

##### Conceptos de Competencias:

Existen numerosas definiciones de competencias, algunas de ellas se citarán a continuación:

Spencer y Spencer, consideran que es: “una característica subyacente de un individuo, que está causalmente relacionado a un estándar de efectividad y/o a una performance superior en un trabajo o situación”<sup>16</sup>

La característica subyacente, hace referencia a la parte profunda de la personalidad.

Ernst & Young<sup>17</sup> define a la competencia como: *La característica de una persona, ya sea innata o adquirida, que está relacionada con una actuación de éxito en un puesto de trabajo.*

---

<sup>15</sup> INTERNET: [www.excelenciaempresarial.com/html/fileadmin/user\\_upload/documentos/2006/Premio\\_Nacional\\_2004.pdf](http://www.excelenciaempresarial.com/html/fileadmin/user_upload/documentos/2006/Premio_Nacional_2004.pdf)

<sup>16</sup> SPENCE Lyle M. Y SPENCER Signe M. “Competence at work models for superior performance” -- John wile & Sons Inc. USA 1993

<sup>17</sup> ALLES Martha Alicia. “Dirección Estratégica de Recursos Humanos Gestión por Competencias” 1era Edición Granica Buenos Aires Argentina, 2000 - pg. 59.

En resumen, las competencias son las características primordiales del ser humano que indican diversas formas de pensar, las cuales dan como resultado diversas situaciones y permanecen por un período extendido de tiempo.

De las definiciones anteriores, se puede concluir que las competencias son:

- Características permanentes de la persona.
- Poseen una relación de causa con el rendimiento laboral, es decir, son la causa del éxito en la misma.
- Se ponen de manifiesto cuando se realiza una tarea o se ejecuta un trabajo.
- Pueden ser aplicables a más de una actividad.
- Están asociadas con la realización exitosa de una actividad, pudiendo ser laboral u otra.
- En el ámbito empresarial, se definen como el conjunto de conocimientos y cualidades profesionales necesarias, para que el empleado pueda desarrollar un conjunto de funciones y/o tareas que integran su ocupación.

#### **Características de las competencias<sup>18</sup>:**

**Independientes:** de la estructura organizativa de la empresa, debido a que se originan en cada departamento.

**Propias:** de cada empresa, dependiendo del entorno y de las necesidades de la misma.

**Privativas:** de las personas que desempeñan diversas funciones y tareas en la empresa

**Modificables y evolucionables:** voluntariamente, ya sea por la persona o por la empresa.

---

<sup>18</sup> LÓPEZ FERNÁNDEZ Javier "Gestión por Competencias: un modelo estratégico para la dirección de recursos humanos" - Prentice Hall. Madrid. 200 - pg. 34-35

### **Tipos de competencias:**

Una competencia puede ser: por conocimientos, que trata sobre el aprendizaje que posee una persona o que ha adquirido en una institución; habilidades o cualidades profesionales, es una forma de desarrollar una tarea, en la que se combina experiencia, conocimiento y actitudes, es la predisposición a desarrollar una determinada tarea.

Si bien éstos nos dan una idea general acerca de los tipos de competencias, mas, el ámbito estrictamente laboral existen dos grandes tipos de competencias, que son las técnicas y las genéricas, es decir de conocimiento y de comportamiento.

**Competencia Técnica:** Son específicas para cada puesto de trabajo, es el conocimiento técnico de las tareas a realizar.

**Competencia Genérica:** Son las habilidades para gestionar las actividades complementarias al puesto de trabajo.

Éstas, combinadas con una actividad laboral, corresponden el perfil ocupacional de un determinado puesto de trabajo, definiendo: qué sabe hacer, cuánto sabe, por qué lo sabe, cómo lo aplica, cómo se comporta en su puesto de trabajo y en qué medida

Existen además, las competencias cardinales y específicas, que se aplicarán en la presente tesis, siendo las primeras las que se emplean para todo el personal de la organización, sin importar el cargo que desempeñe un individuo; por otro lado, las segundas hacen referencia a las competencias requeridas específicamente para determinado puesto, pudiendo ser aplicadas a más de un sector.

### **Gestión por competencias en las empresas:**

De lo expuesto podemos concluir que, el cumplimiento de los objetivos y metas planteados por una empresa, serán llevados a cabo en su totalidad, gracias al

apoyo de los miembros de la empresa, los cuales tendrán un verdadero direccionamiento de su comportamiento dentro de ella, todo esto se logra cuando la organización cuenta con un modelo de gestión por competencias. Por ello, es de suma importancia desarrollar un modelo de este tipo, en el cual se reconocen diversos niveles o categorías, siendo los más representativos: los Gerentes, empleados, técnicos y obreros, en los que cada uno posee competencias relacionadas a su puesto de trabajo.

Además de los beneficios antes mencionados, la gestión por competencias brinda a los directivos y a la empresa misma, el incremento de sus ventas y por ende su creciente rentabilidad, debido a que, el cliente se ve satisfecho al percibir un producto de calidad, el cual volverá con seguridad a la empresa.

El valor agregado que distingue el usuario, se ve reflejado en la alta productividad con eficiencia y eficacia que desempeñan los trabajadores al realizar actividades con las que se ven capacitados y gustosos de realizar.

### **Clasificación de las competencias:**

Para realizar una clasificación más clara de las competencias nos basaremos en Spencer y Spencer, que lo hace de la siguiente manera<sup>19</sup>:

a) Motivación: Es todo aquello que causa, canaliza y sostiene el comportamiento de las personas. Las motivaciones dirigen y seleccionan el comportamiento hacia ciertos objetivos y lo alejan de otros. Como ejemplo, las personas que tienen una alta motivación al logro se ven impulsadas por un deseo constante de sobresalir y luchan persistentemente hasta alcanzar el éxito.

b) Características: Comprenden las características físicas y respuestas consistentes a situaciones o información. Dentro de las características físicas, podemos señalar que el tener un buen oído es básico para un director de

---

<sup>19</sup> ALLES Martha Alicia. "Dirección estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias" 1era Edición - Granica, Buenos Aires, Argentina - 2000, pg. 60.

orquesta y que una respuesta consistente a una situación compleja, puede ser la capacidad para tomar decisiones certeras ante un problema. Los motivos, así como las características, constituyen rasgos determinantes al momento de conocer cómo se desempeñarán los sujetos a largo plazo en sus puestos de trabajo sin una supervisión cercana.

c) Concepto de uno mismo: Comprende la imagen de uno mismo, los valores y las actitudes que se tiene como persona. La autoestima, la seguridad y la confianza en sí mismo para poder desempeñarse en cualquier situación.

El concepto de sí mismo se halla fuertemente condicionado por la pertenencia a un grupo. El individuo es influenciado y tiende a aceptar como propias las necesidades, los objetivos y los valores compartidos por miembros del mismo grupo de referencia al que pertenece.

En la mayoría de los individuos, la autoestima se basa en la consecución de los objetivos que reflejan los valores del grupo. Por ejemplo, una persona que demuestra una actitud positiva, cooperativa, con una preocupación constante por aprender en un nuevo puesto de trabajo, obviamente tendrá un desempeño mejor que otra que no presenta esas actitudes.

d) Conocimiento: Es la información que una persona posee sobre una área específica. Como por ejemplo, el conocimiento teórico que un especialista en el compartimiento humano tiene sobre las diferentes teorías psicológicas.

El conocimiento constituye una competencia de gran complejidad al momento de medirla, puesto que, las evaluaciones de conocimiento generalmente no logran predecir el desempeño laboral de una persona, ya que una cosa es el conocimiento y otra la forma en que es aplicado en el campo práctico.

Martha Alicia Alles dice<sup>20</sup>: “El conocimiento predice lo que una persona puede hacer, no lo que realmente hará”

e) Habilidad: Es la capacidad que un individuo tiene para realizar las diversas tareas de su trabajo. Básicamente, las habilidades de una persona están compuestas por dos grupos de factores:

- *Habilidades Intelectuales*: Que se requieren para realizar actividades mentales, por ejemplo, los exámenes de coeficiente de inteligencia

- *Habilidades físicas*: Es la capacidad para realizar tareas que exigen vigor, destreza, fuerza y características similares

Para señalar de una manera más visible la clasificación de las competencias, Spencer y Spencer señalan el “Modelo del Iceberg”<sup>21</sup>, indicando de manera gráfica la división de las competencias en dos grupos: los *conocimientos* y las *habilidades*, que son competencias visibles, relativamente superficiales, por tanto más fáciles de detectar y desarrollarlas a través de planes de capacitación, por otro lado, las competencias de *motivación*, *características*, *concepto de uno mismo* y el núcleo mismo de la personalidad, son competencias difíciles de detectar ya que están más escondidas dentro de la personalidad, siendo más complicadas de desarrollarlas.

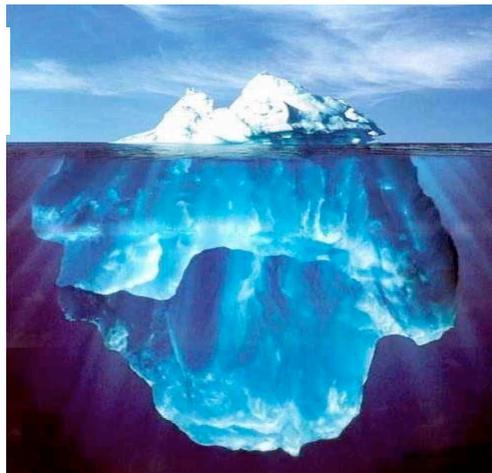
---

<sup>20</sup> ALLES Martha Alicia. “Dirección estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias” 1era Edición - Granica, Buenos Aires, Argentina 2000 - pg. 61.

<sup>21</sup> ALLES Martha Alicia. “Dirección estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias” 1era Edición - Granica Buenos Aires, Argentina, 2000 – pg. 61- 62

**Gráfico No. 4 Modelo de iceberg<sup>22</sup>**

**Visible: Destrezas,  
Conocimientos**



**No Visible: Concepto de uno mismo  
y rasgos de personalidad**

En las empresas, existe una marcada tendencia a seleccionar al personal de acuerdo a las habilidades y conocimientos que poseen, dando por entendido que éstos ya tienen competencias que los hacen aptos para su puesto de trabajo, y pensando que si no las tienen, se las puede desarrollar una vez que el empleado está ya dentro de las organización, lo que conlleva a un gran riesgo, pues muchas veces se contrata a empleados ineficaces.

La forma más adecuada y a la vez rentable de seleccionar personal, es en base a sus competencias centrales: motivación, características y enseñar el conocimiento y habilidades que se requieren para los puestos específicos.

A continuación se citan algunos ejemplos de competencias y de conocimientos<sup>23</sup>:

Ejemplos de conocimientos:

- Informática
- Contabilidad Financiera
- Impuestos

---

<sup>22</sup> SPENSER Y SPENSER "Competence at work"

<sup>23</sup> ALLES Martha Alicia "Dirección estratégica de Recursos Humanos Gestión por Competencias" 1era Edición - Granica Buenos Aires, Argentina, 2000, pg. 59.

- Leyes Laborales
- Cálculo Matemático
- Idiomas, etc.

Ejemplos de competencias:

- Iniciativa
- Autonomía
- Orientación al cliente
- Comunicación
- Trabajo en equipo
- Liderazgo
- Habilidad analítica, etc.

### **3.2 Perfil por Competencias**

El perfil por competencias, “Es un modelo conciso, fiable y válido para predecir el éxito en el puesto. Las competencias están estrechamente relacionadas con la estructura, la estrategia y cultura de la empresa e implican las características personales causalmente ligadas a resultados superiores en el puesto”<sup>24</sup>

La información objetiva como: edad, sexo, educación y experiencia laboral, se resuelve en una primera instancia, las competencias comprenden los puntos claves a obtener y por tanto su definición es más complicada.

Es decir, la descripción de los perfiles que poseen las personas, representa el perfil disponible, contrarrestado con los requerimientos de cada puesto de trabajo, que hace referencia al perfil requerido, con lo que se espera que la empresa obtenga concordancia entre lo que necesita que sus empleados realicen, para de esta manera alcanzar sus objetivos y lo que los aspirantes poseen.

---

<sup>24</sup> ALLES Martha Alicia. “Dirección estratégica de Recursos Humanos Gestión por Competencias” 1era edición - Granica Buenos Aires Argentina 2000 – pg. 109.

El ajuste y gestión permanente de los perfiles, constituirá el contenido fundamental de la gestión de recursos humanos por competencias, es por ello que la organización debe establecer dos categorías de perfil, tales como:

a) Los perfiles de los puestos de trabajo o competencias específicas:

Son los requisitos teóricos que se deben cumplir para llevar a cabo óptimamente las actividades del puesto.

b) Los perfiles de las personas o competencias cardinales:

Son las características propias de cada persona, no son aspectos teóricos sino prácticos e individuales.

Un perfil de competencias, dependerá básicamente de la función que se desarrolle en cada puesto de trabajo, de la estrategia y cultura de la empresa, que debe ser flexible y adaptable a cualquier cambio.

Es por ello que un perfil por competencias, debe ser: apto para describir conductas visibles, conciso, fiable para pronosticar el éxito en el puesto de trabajo. Además para desarrollar un adecuado perfil de los puestos de trabajo, se debe determinar el grado requerido de cada competencia

### **3.3 Tabla de competencias**

Con la tabla de competencias, lo que se busca es diseñar varios tipos de competencias que se requieren para determinado cargo, debido a que no todas las empresas cuentan con un mismo tipo de negocio, los cargos existentes no serán los mismos. Por lo que, nos basaremos en Alles, Martha Alicia, en su libro "Gestión por Competencias: El Diccionario", para proceder a definir cuáles son los tipos de competencias básicas para los puestos de

trabajo y que el individuo debe poseer para desempeñarse de una manera correcta y eficiente<sup>25</sup>:

#### **Competencias de Logro y Acción:**

- Orientación al Logro.
- Preocupación por el Orden, Calidad y Precisión
- Iniciativa
- Búsqueda de Información

#### **Competencias de Ayuda y de Servicio**

- Entendimiento Interpersonal
- Orientación al Cliente

#### **Competencias de Influencia**

- Influencia e Impacto
- Construcción de Relaciones
- Conciencia Organizacional

#### **Competencias Gerenciales**

- Desarrollo de Personas
- Dirección de Personas
- Trabajo en equipo y cooperación
- Liderazgo

#### **Competencias Cognoscitivas**

- Pensamiento Analítico
- Razonamiento Conceptual
- Experiencia técnica/profesional/de dirección

#### **Competencias de Eficacia Personal**

- Autocontrol
- Confianza en sí mismo

---

<sup>25</sup> ALLES Martha Alicia "Dirección estratégica de Recursos Humanos Gestión por Competencias" 1era Edición - Granica Buenos Aires Argentina 2000 – pg. 63-64

- Comportamiento ante los fracasos
- Flexibilidad

Por su parte Levy-Levoyer, presenta un listado de competencias universales, tales como<sup>26</sup>:

- Presentación Oral
- Comunicación Oral
- Comunicación Escrita
- Análisis de Problemas de la Organización
- Comprensión de los Problemas de la Organización
- Análisis de los Problemas de fuera de su Organización
- Comprensión de los Problemas de fuera de su Organización
- Planificación y Organización
- Delegación
- Control
- Desarrollo de sus Subordinados
- Sensibilidad
- Autoridad sobre Individuos
- Autoridad sobre grupos
- Tenacidad
- Negociación
- Vocación para el análisis
- Sentido Común
- Creatividad
- Toma de Riesgos
- Decisión
- Energía
- Apertura a otros intereses
- Tolerancia al Estrés

---

<sup>26</sup> ALLES Martha Alicia "Dirección estratégica de Recursos Humanos Gestión por Competencias" 1era Edición - Granica Buenos Aires Argentina 2000 – pg. 65

- Adaptabilidad
- Independencia
- Motivación

En base a lo expuesto en el presente capítulo, se procederá a realizar el levantamiento de las competencias, tanto cardinales como específicas, requeridas para cada uno de los puestos aplicables en la empresa "Carrocerías Olímpica" S.A.<sup>27</sup>, siendo preciso señalar, que la determinación de los grados propuestos para las competencias, se los desarrollara en el capítulo práctico.

---

<sup>27</sup> Auditoría propia

## TABLA DE COMPETENCIAS

CARGOS	COMPETENCIAS
<b>Jefe de Finanzas</b>	<b>Competencias Cardinales</b>
	1. Compromiso
	2. Ética
	3. Adaptabilidad
	<b>Competencias Específicas</b>
	1. Búsqueda de Información
	2. Experiencia Profesional
	3. Conciencia Organizacional
4. Comunicación Oral/Escrita	
5. Tolerancia a la Presión	

CARGOS	COMPETENCIAS
<b>Jefe de Producción</b>	<b>Competencias Cardinales</b>
	1. Compromiso
	2. Ética
	3. Adaptabilidad
	<b>Competencias Específicas</b>
	1. Orientación al Logro
	2. Iniciativa
	3. Experiencia Profesional
4. Conciencia Organizacional	
5. Comunicación Oral	

CARGOS	COMPETENCIAS
<b>Secretaria de la Junta</b>	<b>Competencias Cardinales</b>
	1. Compromiso
	2. Ética
	3. Adaptabilidad
	<b>Competencias Específicas</b>
	1. Búsqueda de la Información
	2. Responsabilidad
	3. Orientación al Cliente Interno/Externo
4. Iniciativa	
5. Dinamismo, energía	

### TABLA DE COMPETENCIAS

CARGOS	COMPETENCIAS
Secretarias	<b>Competencias Cardinales</b>
	1. Compromiso
	2. Ética
	3. Adaptabilidad
	<b>Competencias Específicas</b>
	1. Adaptabilidad
	2. Capacidad de Aprendizaje
	3. Orientación al Cliente Interno/Externo
4. Iniciativa	
5. Responsabilidad	

CARGOS	COMPETENCIAS
Obreros	<b>Competencias Cardinales</b>
	1. Compromiso
	2. Ética
	3. Adaptabilidad
	<b>Competencias Específicas</b>
	1. Dinamismo, Energía
	2. Iniciativa
	3. Productividad
4. Conciencia Organizacional	
5. Tolerancia a la Presión	

## 4. RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL POR COMPETENCIAS

### 4.1 Reclutamiento de personal

El reclutamiento, es un conjunto de medios encaminados a atraer a postulantes potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la empresa. Es una técnica, mediante la cual se brinda las oportunidades de empleo que requiere la empresa, permitiendo demostrar a los aspirantes sus conocimientos y destrezas para la vacante que existiera, tratando así de manifestar que es la persona idónea para cubrirlo.

Este proceso inicia en el momento en el que se realiza la búsqueda y culmina con la recepción de las solicitudes de empleo por parte del reclutador, quien determina las vacantes a través de la planeación de recursos humanos o mediante la petición de los altos directivos<sup>28</sup>.

#### 4.1.1 ¿Qué es reclutamiento?

Se procederá a citar algunas definiciones de reclutamiento:

Para Idalberto Chiavenato<sup>29</sup>, "el reclutamiento, es el conjunto de actividades diseñadas para atraer hacia una organización un conjunto de candidatos calificados"

Por su parte, para Schermerhorn<sup>30</sup>, "es un conjunto de técnicas y procedimientos que busca atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos en la organización. Básicamente, es un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece, en el mercado de recursos humanos, oportunidades de empleo que pretende llenar."

El reclutamiento para Luis R. Gómez, "es el proceso de generar un conjunto de candidatos para un cargo específico. Se debe anunciar la disponibilidad del

---

<sup>28</sup> CHIAVENATO Idalberto "Gestión del Talento Humano" – Mc Graw Hill – 1era Edición – pg. 95  
INTERNET: [www.infomipyme.com](http://www.infomipyme.com)

<sup>29</sup>. SCHERMERHORN John R, JR., Managenent, Nueva York John Wiley & Sons, 1996 pg. 290

<sup>30</sup> CHIAVENATO IDALBERTO. "Recursos Humanos" Edición compacta, São Paulo, Atlas, 1997, pg. 205-206

cargo en el mercado y atraer candidatos calificados para disputarlo. El mercado en que la organización trata de buscar los candidatos puede ser interno, externo o una combinación de ambos. En otros términos, la organización trata de buscar los candidatos dentro de la organización, fuera de la organización o en ambos sitios."<sup>31</sup>

En consecuencia, el reclutamiento en una empresa hace referencia a los medios necesarios para obtener una lista de candidatos disponibles, calificados y capaces para trabajar en la empresa, los cuales deberán estar en concordancia con el perfil por competencias requerido.

#### 4.1.2 Tipos de Reclutamiento<sup>32</sup>

Existen dos tipos de reclutamiento, que son:

- Interno
- Externo

**Interno.-** Denominaremos reclutamiento interno, cuando se involucre al personal de la empresa para una reubicación dentro de la misma, en una determinada vacante existente.

Es importante mencionar, que, para llevar a cabo un adecuado reclutamiento interno, se debe tener en cuenta los siguientes aspectos<sup>33</sup>:

- Se debe colocar dentro de la empresa anuncios de empleo
- Poseer una base de datos en la que se registre las habilidades y aptitudes del personal.
- Prevenir reemplazos y vacantes.

---

<sup>31</sup> GÓMEZ Luis R – Mejía, David B. Balkin y Robert L. Candy. *Managing Human Resources*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall, 1995, pg. 193

<sup>32</sup> CHIAVENATO Idalberto, "Gestión del talento Humano"-Mc Graw Hill- 1era Edición. pg. 95-96

<sup>33</sup> ALLES Martha Alicia, "Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Gestión por competencias", Granica, Buenos Aires, 2000 Pg. 116.

Dentro del reclutamiento interno, existe una serie de ventajas y desventajas, entre estas tenemos:

Ventajas del reclutamiento interno:

- Disminuye los costos, siendo más económico
- Representa mayor facilidad, e impide los retrasos que existen en el reclutamiento externo
- Es más confiable, por lo que ya se posee una información del personal.
- Se lo considera como un medio importante de motivación para el elemento humano
- Emplea sus recursos financieros en el personal.

Desventajas del reclutamiento interno:

- Puede impedir la apertura de ideas innovadoras, experiencias, e intereses
- Existe la posibilidad de establecer conflictos que puedan afectar a la empresa.
- Evita cambios del capital humano existente de la empresa
- Se puede generar la pérdida de la creatividad y actitud de innovación

**Externo:** Existe reclutamiento externo, cuando una entidad decide cubrir una vacante mediante elementos ajenos a la misma, es decir, personas que antes no se hayan involucrado con ella.

En el reclutamiento externo, se pueden mencionar tanto ventajas como desventajas, tales como:

Ventajas del reclutamiento externo:

- Permite la aportación de ideas nuevas dentro de la misma.
- Mejora de una u otra forma el patrimonio humano, mediante la contribución de capacidades y destrezas diferentes.
- Enriquece y moderniza el recurso humano.
- Emplea sus recursos financieros en el personal.

Desventajas del reclutamiento externo

- Involucra mayores costos que el reclutamiento interno
- Requiere de un proceso, el cual se debe realizar detenidamente.
- Ejerce de manera negativa a la motivación del recurso humano.
- Disminuye la lealtad del elemento humano hacia la empresa, por el hecho de generar oportunidades a personas ajenas a la misma.

Como propuesta para la empresa, se recomienda adoptar el proceso de reclutamiento externo, debido a que, como es de conocimiento, la empresa "Carrocerías Olímpica" S.A., es de nivel medio, lo cual dificultaría el proceso de reclutamiento interno, el mismo que es recomendable cuando en la empresa se cuenta con un departamento de recursos humanos.

#### 4.1.3 Técnicas de reclutamiento

Existen las siguientes técnicas de reclutamiento, las mismas que serán divididas en dos grupos:

- Técnicas de reclutamiento interno
- Técnicas de reclutamiento externo

#### **Técnicas de reclutamiento interno<sup>34</sup>.**

Una de las técnicas de reclutamiento interno más conocida, es la denominada promoción interna, la cual se realiza mediante carteleras en lugares visibles con una descripción sencilla del puesto, el departamento, la escala de remuneración, el horario de trabajo; es decir, todos los requisitos, obligaciones, condiciones de trabajo y la fecha límite para entregar las solicitudes.

---

<sup>34</sup> ALLES Martha Alicia, "Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Gestión por competencias", Granica, Buenos Aires, 2000, Pg. 101.

## Técnicas de reclutamiento externo<sup>35</sup>

**1. Avisos en periódicos y revistas especializadas.-** Se le considera como una buena iniciativa para realizar este proceso, siendo en la actualidad un medio considerablemente recurrido para el reclutamiento.

Debemos tomar muy en cuenta la redacción del aviso, ya que no se tiene conocimiento de la manera en que reaccionará el aspirante ante éste.

Un aviso debe tener características que despierten el interés hacia el aspirante, a continuación se detallarán algunas de ellas:

- Llamar la atención.
- Desarrollar el interés.
- Crear el deseo a través del aumento de interés.
- Crear la acción de respuesta en el candidato.

Lo cual se lo puede cumplir mencionando en dichos avisos, aspectos tales como: satisfacción en el trabajo, desarrollo de la carrera, participación y otras ventajas.

**2. Carteles o avisos en sitios visibles.-** Es un método que no involucra mayores costos y genera productividad, rapidez; fundamentalmente se lo utiliza para el reclutamiento para cargos sencillos, que deben ser colocados en sitios concurridos.

**3. Base de datos de candidatos.-** Una organización debe realizar un almacenamiento de base de datos de aquellos candidatos sobrantes en los reclutamientos anteriores, con el fin de facilitar dicho proceso, que es utilizado como primera medida para reclutar candidatos externos.

---

<sup>35</sup> CHIAVENATO Idalberto "Gestión del Talento Humano" – Mc Graw Hill – 1era Edición – pg. 97

**4. Presentación de candidatos por recomendación de empleados.** Involucra menores costos, incremento en su rendimiento y mayor rapidez.

La información sobre el cargo a ocuparse, se la obtiene a través del empleado, aquí el candidato, ya posee información de la organización y se puede sentir y a más de ello, se esmerará en sus actividades asignadas con el fin de corresponder a la persona que lo recomendó.

Entre las técnicas de reclutamiento externo mencionadas con anterioridad, se puede proponer para su ejecución en "Carrocerías Olímpica" S.A., las siguientes: los avisos en periódicos, carteles y la base de datos de candidatos anteriores, debido a que representan mayor facilidad de conocimiento de requisitos para el cargo a ocuparse, así como también representarán una disminución de costos en este proceso.

#### 4.1.4 Evaluación de los resultados del reclutamiento.

Una vez realizado el reclutamiento, se procederá a evaluar los resultados que se han obtenido, a través de mediciones de costo y de eficacia del proceso de reclutamiento.

Por otra parte, existen diversos criterios que nos permiten conocer qué tan bueno fue el reclutamiento, seguidamente se citan algunos de ellos:

## Gráfico No 5 Medios para evaluar el reclutamiento<sup>36</sup>

### **Criterios de evaluación global**

Número o porcentaje de:

- \* Cargos cubiertos
- \* Cargos cubiertos en el tiempo normal
- \* Cargos cubiertos a bajo costo
- \* Cargos cubiertos por personas que permanecen durante más de un año en la empresa
- \* Cargos cubiertos por personas que están satisfechas con su nueva posición

### **Criterios de evaluación orientados hacia el reclutador**

- \* Números de entrevistas realizadas
- \* Calidad de los entrevistados por los entrevistados
- \* Porcentaje de los candidatos recomendados
- \* Porcentaje de los candidatos recomendados que son admitidos
- \* Porcentaje de los candidatos recomendados que son admitidos y tienen buen desempeño
- \* Costo por entrevista

### **Criterios de evaluación orientados al método de reclutamiento**

- \* Número de candidatos que se presentaron
- \* Número de candidatos que llenan los requisitos del cargo presentados
- \* Costos por candidato
- \* Calidad de los candidatos admitidos

## **4.2 Selección de personal<sup>37</sup>.**

El procedimiento de una selección de personal, ha ido evolucionando continuamente, se basa en un nuevo método de gestionar el recurso humano de una manera estratégica antes que administrativa.

---

<sup>36</sup> BREAUGH James A. Recruitment: Science and practice, Boston, PWS-Kent, 1992 pg. 341

<sup>37</sup> LOPEZ MARIA Carlos "Persona y profesión: Procedimientos y técnicas de selección y orientación" – TEA Ediciones 2002 – pg. 98-100

ALLES Martha Alicia "Gestión por competencias: El Diccionario" – Ediciones Granica 2005 – pg. 59

Desde tiempos atrás, las empresas han realizado un proceso de selección de personal, basándose principalmente en sus conocimientos y destrezas, lo cual no resultaba complicado, mas en la actualidad lo que se busca es evaluar tanto las destrezas como las conductas de los individuos que formarán parte de la empresa.

Es por esta razón, que si la empresa utiliza una selección por competencias, es necesario realizar el proceso de selección en función de ellas.

Para realizar una adecuada selección por competencias, de manera fundamental, se debe establecer los perfiles y las descripciones de las competencias requeridas, con lo cual se hace hincapié en la coherencia entre las aptitudes de la persona y el perfil de la vacante a cubrir.

Con la selección de personal, lo que se busca es encontrar el proceso más eficaz y eficiente que nos dará a conocer las características del postulante.

Si bien, dicho proceso en determinadas circunstancias puede llevar a incurrir en mayores costos, debido a los diversos medios requeridos, por otro lado, brinda la oportunidad de ser ejecutada para los distintos niveles jerárquicos organizacionales en los que se requiera.

#### 4.2.1 Concepto de selección de personal

Para un mejor entendimiento del tema, se detallarán algunos conceptos de varios autores:

“La selección de personal es un proceso dinámico, cuyo objetivo es encontrar la persona más adecuada para cubrir un puesto de trabajo en una empresa determinada” <sup>38</sup>

---

<sup>38</sup>LOPEZ NEBOT José María “La selección de personal: Guía para directivos y mandos de las empresas” – FC Editorial 1999 – pg. 13

“La selección del personal es el proceso de escoger al individuo más capacitado para un puesto específico dentro de una organización”<sup>39</sup>

Con lo expuesto, se puede concluir que la selección por competencias es un proceso en el cual, se pretende seleccionar entre los candidatos reclutados, a una persona eficiente, eficaz y por supuesto que cubra las competencias requeridas para un determinado puesto de trabajo.

De esta manera con la selección, lo que se busca es solucionar términos tales como:

- Adecuación del hombre al cargo y
- Eficiencia del hombre en el cargo

#### 4.2.2 Técnicas de selección.

Existen diferentes tipos de técnicas para tener un conocimiento de las aptitudes de los candidatos, en relación a la vacante disponible, tales como:

- Entrevista de selección: Es una comunicación interpersonal, entre el entrevistador y el candidato, con el objetivo de conocer sus competencias e informar el perfil requerido de la vacante.
- Pruebas de conocimiento o capacidad: Es el desarrollo de una prueba práctica que se utiliza para medir las destrezas técnicas y el grado de habilidad con que se pretende desarrollar un puesto determinado.
- Test psicométricos: Es la realización de pruebas, que nos indican el comportamiento del individuo, en relación con las competencias que posee.
- Técnicas de simulación: Es una aplicación práctica para comprobar la capacidad y aptitud del candidato en un momento ficticio que puede ocurrir en el cargo.

---

<sup>39</sup> MONDY WAYNE R. Noe Robert M “Administración de Recursos Humanos” – Prentice Hall Mexico -1era Edición – pg. 80

Basándonos en que, “Carrocerías Olímpica” S.A., es una empresa de tipo industrial, en la cual la rotación del personal es aplicable en su mayoría para el personal de planta, se propone las técnicas de: selección por entrevistas y de simulación. Debido a que, éstas le resultarán convenientes tanto en costos como en tiempo, así como también proporcionaría a la empresa un mayor grado de conocimiento acerca de las aptitudes y debilidades del postulante, con lo cual se seleccionaría a los candidatos idóneos para el cargo.

#### 4.2.3 Proceso de selección de personal

El proceso de selección del personal por competencias, es el desarrollo de una serie de pasos que se sigue con la finalidad de incorporar al equipo de trabajo de una empresa, a la mejor persona en relación con el puesto, que es lo que obtiene mediante la selección basada en las competencias del individuo, ya que, no se conseguiría lo mismo si optaríamos sólo por seleccionar a la mejor persona disponible.

Un proceso de selección, se efectuará en base a la vacante que se cubrirá y a los aspirantes reclutados, es preciso señalar que, si se realiza un adecuado reclutamiento, se obtendrán buenos resultados en la selección, caso contrario, nos llevará a adoptar una mala decisión o bien un incremento en el tiempo y costo de iniciar nuevamente el proceso de reclutamiento<sup>40</sup>.

Dicho proceso dependerá de una serie de factores, entre los cuales señalaremos los principales a continuación.

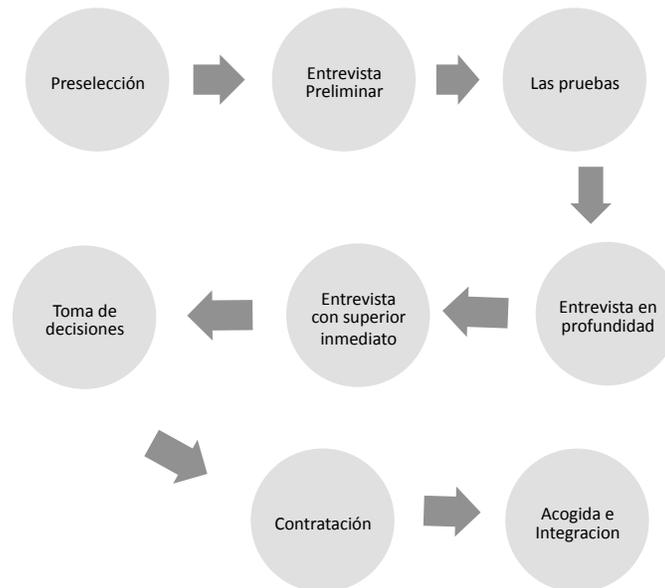
- Los requisitos propuestos por el puesto de trabajo.
- Los requisitos propuestos por la estructura organizativa.
- Los medios disponibles.
- El valor que una organización considerará como un error al momento de la selección.

---

<sup>40</sup> ALLES Martha Alicia. “Selección por Competencias” Granica S.A. 2006. pg. 125

Una vez analizado los aspectos anteriores, procederemos a realizar gráficamente las fases de un proceso de selección.

**Gráfico No 6 Fases del proceso de selección<sup>41</sup>**



**1. Preselección de candidatos.-** En este aspecto, se estudia de manera comparativa el tipo y grado de valoración de los postulantes, los requerimientos que se exige dentro del puesto a cubrir, y las características de la organización.

Dentro de este proceso, en relación a los datos obtenidos, a través del currículum de los aspirantes del cargo, se puede llegar a clasificarlos en varios grupos:

**Aptos.-** Aquellos candidatos que probablemente poseen los requerimientos solicitados para dicho cargo.

**Dudosos.-** En este grupo se puede colocar a quienes no han presentado los datos necesarios para poder decirse. Es importante evitar errores, ubicando en

<sup>41</sup> PEREDA MARÍN Santiago – Berrocal Berrocal Francisca “Gestión de recursos humanos por competencias” –Editorial universitaria Ramón Areces – pg. 169

este aspecto únicamente a aquellos candidatos que de manera clara se considere que no se ajustan a la vacante a cubrir, ya que la información que se obtiene del candidato es incompleta.

**Rechazados.-** Serán rechazados, aquellos candidatos que no obtengan el nivel adecuado de calificación requerido por la vacante.

En este grupo se puede también llegar a hacer una subdivisión de dos clases de grupos:

- Válidos para otro puesto de trabajo, razón por la cual la empresa, deberá tener un archivo de los datos del candidato, con el propósito de tomarlos en cuenta en reclutamientos posteriores.
- No válidos

**2. Entrevista preliminar.-** La entrevista, es el primer acercamiento del candidato con la empresa, es por ello que, a más de obtener la información requerida del postulante, el entrevistador proporciona datos acerca de la entidad a la que pertenecerá en caso de ser elegido, con el propósito de reflejar una adecuada impresión de la misma.

Este proceso, se puede decir, que es de corta duración, por lo general mantiene un lapso de entre 5 y 15 minutos, y se realiza con la intención de verificar tres aspectos básicos para la organización, que son:

- Comprobar, si el aspirante posee los requerimientos necesarios que exige la vacante.
- Conocer el nivel de interés que demuestra el candidato en relación al cargo a ocupar y hacia la entidad.
- La disponibilidad que tenga para ser parte de la empresa, en caso de que el postulante sea elegido por la misma.

**3. Las pruebas.-** Dentro de las pruebas se pueden mencionar las siguientes:

- Psicológicas
- Conocimientos
- Profesionales

**a) Psicológicas.-** Tiene que ver con el análisis de las cualidades o aspectos psicológicos de las personas, y en relación a éstas evalúa: el conocimiento, capacidades, personalidad, intereses y motivaciones.

Actualmente, esta prueba no se la está aplicando, debido a que su nivel de confianza y eficacia ha disminuido, sin embargo, podemos decir que, la baja concordancia entre las evaluaciones y el desempeño en el cargo, por lo general se debe a inconvenientes en este tipo de pruebas.

**b) Conocimientos.-** El propósito de esta prueba, consiste en tener conocimiento acerca del grado de preparación que obtiene el candidato respecto a un tema o área determinada.

**c) Profesionales.-** A través de ellas, nos percataremos si el postulante posee las capacidades técnicas que se requieren para dicha vacante.

En esta prueba, el candidato realiza tareas laborales específicas, las mismas que deben procurar llevar un esquema que indique los aspectos reales del cargo.

**4. Entrevista en profundidad.-** Es una segunda entrevista que se lleva a cabo, luego de haber realizado las correspondientes evaluaciones al candidato, por lo que hace que, el entrevistador obtenga mayor información, verificando de esta manera los errores que se pudieran haber originado en las pruebas anteriores.

Por lo general, en las empresas de mayor alcance, se aplican una serie de entrevistas al candidato que posiblemente ocupará la vacante disponible, con el fin de incrementar la integridad y fiabilidad de la misma.

Luego de esta entrevista, los encargados del proceso, analizarán a quienes presentarán al superior inmediato.

**5. Entrevista con el superior inmediato.-** En este aspecto, el candidato se entrevistará con los directivos principales de la entidad, con el propósito de brindar un conocimiento particular de sus capacidades y aptitudes, para de esta manera tomar una decisión.

**6. Toma de decisiones.-** Es aquí en donde, se recopila toda la información necesaria del candidato, y se procede a comparar sus competencias, necesidades y beneficios, con las competencias necesarias para la vacante, para así llegar a definir el candidato apropiado para el cargo disponible.

Una organización deberá tratar de medir los riesgos de enfrentarse con errores, es por ello, que antes de tomar una decisión final, tratarán de responder las siguientes preguntas:

- ¿El candidato, puede desempeñar el puesto?
- ¿El candidato, querrá hacer su trabajo?
- ¿El candidato, se adaptará a la organización?
- ¿El candidato, se adaptará al equipo de trabajo existente?

En conclusión, se busca entender y prever el desempeño de un individuo con posterioridad, iniciando desde su presente y pasado, con el fin de proyectar un mecanismo de integración del candidato.

**7. Contratación.-** Para llegar a contratar al personal, se debe llegar a un acuerdo tanto, en el entorno laboral como en su salario.

Una vez que ambas partes hayan acordado los medios laborales, se procederá a ejecutar la contratación del personal

**8. Acogida e Incorporación<sup>42</sup>.**- Al momento de incorporarse un elemento a la organización, se debe tener un conocimiento claro sobre sus funciones y el entorno en el que laborará el individuo, evitando de esta manera, confusiones en los distintos ámbitos de la organización.

En algunas organizaciones y dependiendo del tamaño de éstas, es común realizar una breve presentación del candidato seleccionado, a manera de una pequeña bienvenida a la empresa de la que ahora forma parte, lo cual sirve también como un elemento de motivación para el empleado.

#### 4.2.4 Evaluación de los resultados de selección

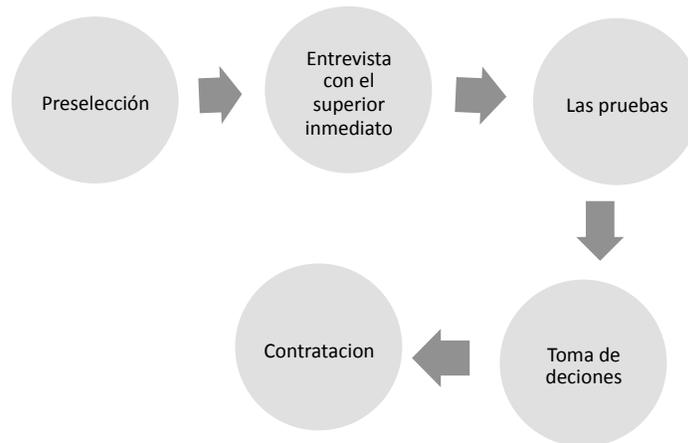
Al momento de evaluar los resultados del proceso de selección de personas, se puede concluir que, su objetivo es, tener un conocimiento de que nivel de eficacia hemos obtenido en los resultados esperados en relación a: la obtención adecuada de los candidatos idóneos para la entidad, y principalmente alcanzar un incremento en la eficiencia de la empresa, mediante la participación de los nuevos elementos.

Con lo expuesto anteriormente, se realiza la construcción de la propuesta de un proceso de selección del personal para la empresa "Carrocerías Olímpica" S.A., la misma que se la llevará a cabo con la consecución de pasos a realizarse, los cuales que se plantean como óptimos para este tipo de empresas, en las que, el objetivo es minimizar tiempo y costos, y maximizar la eficacia en este proceso:

---

<sup>42</sup>INTERNET: [www.fuem.um.es/eyf/empleo/linea4/libro3\\_1.htm#9.%20Incorporación](http://www.fuem.um.es/eyf/empleo/linea4/libro3_1.htm#9.%20Incorporación)

## PROCESO DE SELECCIÓN PROPUESTO:



**1. Preselección de Candidatos:** Con la información recogida en el reclutamiento, se efectuará la preselección de los candidatos, basándonos en los datos que el individuo proporcione en su currículum a la empresa y contrarrestándolos con el perfil de competencias requeridas para el puesto.

**2. Entrevista con el Superior Inmediato:** Debido a que “Carrocerías Olímpica” S.A., posee una estructura media, no es factible realizar, la entrevista preliminar y la entrevista en profundidad, por lo que se llevará a cabo únicamente la entrevista con el superior inmediato.

**3. Las Pruebas:** Éstas serán efectuadas por el responsable de la entrevista, que en este caso es el Jefe de producción, el cual determinará las pruebas necesarias a ejecutar en la entidad, con el objetivo de conocer a profundidad las destrezas y capacidades que posee el candidato.

**4. Toma de Decisiones:** Con los datos previamente obtenidos durante este proceso, se tomará la decisión de contratación, que será analizada por el Gerente General y el Jefe de producción, basándose en una comparación entre el perfil del candidato con el perfil del cargo.

**5. Contratación:** Como último paso, el Gerente General procede a realizar la contratación del candidato más idóneo a el cargo a cubrir, llegando a un



previo acuerdo en aspectos tales como: salario, horario de trabajo, beneficios y por su puesto de actividades a desempeñar.

## 5. EVALUACION DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS

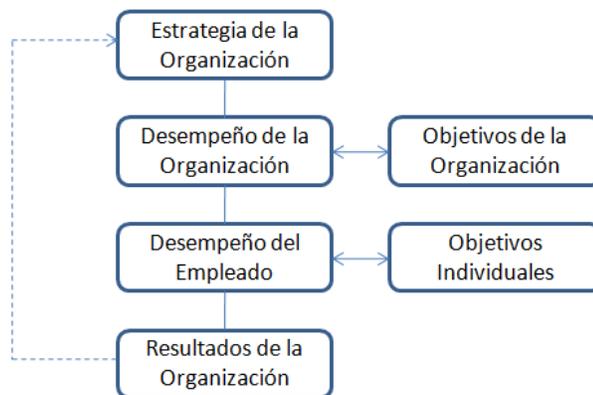
En tiempos modernos se habla mucho de lo importante que es en la estrategia de los negocios, el manejo de la gestión del talento humano, como un medio para alcanzar los objetivos empresariales, es importante señalar que el modelo de gestión por competencias, brinda un camino viable para alcanzar el éxito de la empresa, además de ser aplicable a cualquier tipo de empresa.

Todas las empresas sean del tipo que sean, con o sin fines de lucro, poseen objetivos, es necesario que éstos se encuentren relacionados con los requerimientos de cada uno de los puestos de trabajo, es decir, con los empleados. Si se los logra interrelacionar, se tendrá un verdadero sistema de evaluación de desempeño, lo que nos brindará innumerables beneficios, como: efectividad, eficiencia, mayor productividad, calidad, etc.

Es por esto que una adecuada evaluación de desempeño por competencias, en una empresa es de vital importancia, pudiendo utilizar para ello diferentes recursos, que ayudarán a la institución a alcanzar sus estrategias de negocios.

Para ilustrar de mejor manera lo descrito se presenta a continuación, la relación entre la estrategia y el desempeño<sup>43</sup>:

**Gráfico No. 7 Relación entre la estrategia y el desempeño.**



<sup>43</sup> ALLES Martha Alicia "Desempeño por Competencias", Granica, Buenos Aires, 2002, Pg. 19.

## 5.1 ¿Qué es la evaluación de desempeño?

La evaluación de desempeño es un instrumento que permite a la empresa conocer, dirigir y evaluar, el estado actual de su personal. Permitted así, que sus empleados alcancen el desarrollo tanto personal, como profesional.

El objetivo de la evaluación de desempeño, es describir en cierta forma, cómo el empleado está llevando a cabo sus obligaciones en su puesto de trabajo, así como también describir los sistemas de evaluación, que deben estar acorde con los puestos, que además de ser confiables nos permitirán mejorar la manera en que se ha venido trabajando en ellos.

Cabe señalar que en la mayoría de las organizaciones, los gerentes, al momento de realizar una evaluación, piensan equivocadamente, que traerá consigo aumentos de sueldo o exigencias de los empleados, lo cual no es así, ya que, mediante la evaluación se pueden llegar a establecer diálogos entre jefe-empleado, haciendo enriquecer el desempeño en la empresa.

Una evaluación de desempeños por competencias, hace referencia a la evaluación del actual nivel de desempeño en el accionar de las actividades básicas del cargo y el estudio de las causas que determinan la calidad del desempeño.

Este modelo trae consigo algunas ventajas, debido a que utiliza criterios concretos; a continuación se presenta algunas de las Ventajas de la Evaluación de Desempeño por Competencias<sup>44</sup>:

- Mediante la evaluación de desempeño, se detectan necesidades de capacitación.
- Se descubre a las personas claves.
- Se puede aclarar inquietudes de la persona a la que se está evaluando.
- Se puede determinar una persona para un puesto.

---

<sup>44</sup> ALLES Martha Alicia "Desempeño por Competencias", Granica, Buenos Aires, 2002, Pg. 28.

- En el momento de informarles acerca de su desempeño, los empleados se sentirán motivados, así como también cuando se les hace parte de los objetivos de la empresa.
- Ayuda a tomar decisiones acerca de, salarios y remuneraciones.
- De esta manera se puede conocer, la satisfacción laboral dentro de la organización.

Para poder realizar una adecuada evaluación de desempeño, se debe poseer previamente el perfil del puesto por competencias, que constituirá, la base de comparación, con el perfil de la persona para la evaluación, de esta manera se determinará si el evaluado, se está desempeñando de manera correcta o incorrecta.

### **Evaluación de 360<sup>o</sup>**<sup>45</sup>

La evaluación de 360<sup>o</sup> grados o también conocida como feedback, es una de las maneras más recomendadas para medir el desempeño en una organización, ya que, éste modelo direcciona a los individuos de una manera diferente, orientándolos hacia la satisfacción de necesidades, no sólo de su jefe inmediato sino de todas las personas a su alrededor.

## **5.2 Métodos de la evaluación de desempeño**

Es preciso señalar los distintos métodos existentes para la evaluación de desempeño, para lo cual se los dividirá en tres grupos que hacen referencia, con lo que se busca medir: características, conductas y resultados, los cuales se describen a continuación:

### **a) Métodos de evaluación de desempeño basado en características<sup>46</sup>**

Este método es sencillo, su objetivo es definir las características que posee una persona y compararlas con las requeridas por el puesto, ya sea en el presente o para el futuro.

---

<sup>45</sup> ALLES Martha Alicia, "Desempeño por Competencias", Granica, Buenos Aires, 2002, Pg. 94.

<sup>46</sup> ALLES Martha Alicia, "Desempeño por Competencias", Granica, Buenos Aires, 2002, Pg. 32.

Dentro de éste podemos encontrar a los siguientes:

- **Escalas gráficas:** Se basa en determinar una escala con un valor de importancia, de cada característica, indicando qué grado posee el individuo.
- **Escalas mixtas:** Este método posee, a diferencia de la escala básica, únicamente tres descripciones precisas de cada característica: superior, promedio e inferior.
- **Formas narrativas:** Es en este método, en donde el evaluador puede expresar una opinión sobre un empleado, ya que, es aquí en donde él prepara una narración que describe lo más preciso posible al empleado.

#### **b) Métodos de evaluación basados en el comportamiento<sup>47</sup>**

Es aquí en donde se describen acciones específicas que debería cumplir el subordinado, para el lugar de trabajo en el que se desenvuelve, proporcionando facilidad de detección al evaluador cuando un empleado se aleja de lo requerido.

- **Incidente crítico:** Considera tanto aspectos favorables como desfavorables, basándose en la conducta del evaluado, el cual origina una mejora o un deterioro en el trabajo.
- **Escala fundamentada para la medición del comportamiento:** Se fundamenta en una serie de escalas verticales, para cada característica importante del desempeño.

---

<sup>47</sup> ALLES Martha Alicia "Desempeño por Competencias", Granica, Buenos Aires, 2002, Pg. 33.

**Gráfico No.8 Escala Fundamentada<sup>48</sup>**

Alto	10	Descripción de los Comportamientos
	9	
	8	
Promedio	7	
	6	
	5	
	4	
Bajo	3	
	2	
	1	

- **Escala de observación de comportamiento:** Mide la frecuencia con la que se observa una determinada conducta.

**c) Métodos de evaluación basados en resultados**

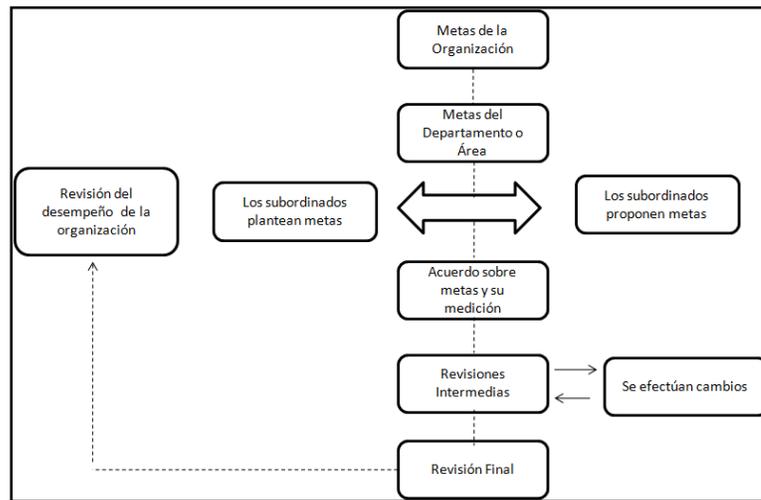
Son métodos que se basan en evaluar los logros y alcances de los empleados, proporcionándolos mayor autoridad; se los puede evaluar, por ejemplo: por su nivel de ventas, producción, etc.

- **Mediciones de productividad:** Se puede medir sobre niveles de ventas o de producción, cabe señalar que es un poco riesgoso, debido a que estos niveles pueden disminuir por causas ajenas al empleado, como escasez de materia prima entre otros.
- **Administración por objetivos<sup>49</sup>:** Es un proceso en el cual los gerentes y los empleados aportan con metas y objetivos para la organización, llegando a un acuerdo de realizar una práctica estratégica, en la cual se detallará, cómo se hará y los medios para que el empleado alcance dichos propósito y resultados, con lo expuesto, se da seguimiento a los medios para alcanzarlo y se evalúan los resultados.

<sup>48</sup> ALLES Martha Alicia “Desempeño por Competencias”, Granica, Buenos Aires, 2002, Pg. 34.

<sup>49</sup> INTERNET:www.gestiopolis.com

**Gráfico No. 9 Esquema de un programa de administración por objetivos<sup>50</sup>**



A continuación, se detalla cuál de los tres métodos expuestos será aplicado en la empresa “Carrocerías Olímpica” S.A.

El método de evaluación de desempeño aplicado para la empresa será, el método basado en características en escalas gráficas de calificación, debido a el tamaño de la compañía, es de fácil accesibilidad para la evaluación e indicar hasta qué grado posee el individuo las características necesarias para ese puesto de trabajo.

### 5.3 Proceso de evaluación

1. Especificar al puesto de trabajo: se debe confirmar las distintas responsabilidades y criterios que conforman la práctica del puesto, mediante el levantamiento del perfil del cargo, con sus respectivas competencias requeridas, tanto cardinales como específicas.

2. Evaluar el desempeño del individuo, basándose en el puesto: mediante un tipo de calificación, en comparación con una escala, así como también una

<sup>50</sup> ALLES Martha Alicia, “Desempeño por Competencias”, Granica, Buenos Aires, 2002, Pg. 36.

breve descripción de cada una de las competencias<sup>51</sup>, los cuales se definen con anterioridad.

3. Retroalimentación: tratar el desempeño y el progreso de la persona, acompañado por un control y por supuesto de las correspondientes recomendaciones, con lo que de cierta manera se ayuda al evaluado a mejorar su nivel de desempeño, ya sea, mediante capacitación o entrenamiento.

Tomando en cuenta éstos pasos, se procede a realizar la evaluación; en la cual se usarán las competencias en relación con el nivel requerido para el puesto de trabajo. Como lo dice Gómez Mejía<sup>52</sup>, en su capítulo relacionado con *Evaluación y gestión del rendimiento* que la principal ventaja de optar por un enfoque basado en características para evaluar el rendimiento se basa en que los criterios utilizados son concretos.

Lo cual permite que el individuo pueda tener una referencia exacta de las competencias requeridas para el puesto, compararlas con las competencias que posee y las que puede potencializarlas para alcanzar el nivel requerido para el puesto.

Seguidamente se describen los siguientes grados<sup>53</sup>, a manera de escala numérica, la cual servirá de base para la evaluación de desempeño por competencias

---

<sup>51</sup> ALLES Martha Alicia "Gestión por Competencias El Diccionario", Granica, Buenos Aires, 2003, Pg 95-277.

<sup>52</sup> GÓMEZ Mejía, Luis R. ;Balkin, David B. y Cardy, Robert L., "Gestión de Recursos Humanos". Prentice-Hall; Madrid, 1998.

<sup>53</sup> ALLES Martha Alicia "Desempeño por Competencias", Granica, Buenos Aires, 2002, Pg. 49.

A: 100%
B: 75%
C: 50%
D: 25%
No desarrollada: 0%

Conjuntamente con la evaluación de desempeño, ha esta se la debe incluir, por una parte la frecuencia, en donde cada una de las competencias propuestas, deben ser ponderadas con la frecuencia con la que se observa, la cual se la puede realizar de la siguiente manera<sup>54</sup>:

<b>Siempre</b> 100%	<b>Frecuentemente</b> 75%	<b>La mitad del tiempo</b> 50%	<b>Ocasional</b> 25%
------------------------	------------------------------	-----------------------------------	-------------------------

Por último se presenta la tabla modelo, propuesta para la evaluación de los diferentes puestos de trabajo en "Carrocerías Olímpica" S.A.:

---

<sup>54</sup> ALLES Martha Alicia "Desempeño por Competencias Evaluación de 360°", Granica, Buenos Aires, 2002, Pg. 52.

COMPETENCIAS CARDINALES		Grado de la Competencia Evaluada					Ponderación de la Frecuencia			
		Grado A 100%	Grado B 75%	Grado C 50%	Grado D 25%	No Desarrollada	Siempre 100%	Frecuentemente 75%	La Mitad T. 50%	Ocasional 25%
1.	Denominación y breve descripción de la competencia o factor según el esquema utilizado									
2.	Denominación y breve descripción de la competencia o factor según el esquema utilizado									
3.	Denominación y breve descripción de la competencia o factor según el esquema utilizado									
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS		Grado A 100%	Grado B 75%	Grado C 50%	Grado D 25%	No Desarrollada	Siempre 100%	Frecuentemente 75%	La Mitad T. 50%	Ocasional 25%
1.	Denominación y breve descripción de la competencia o factor según el esquema utilizado									
2.	Denominación y breve descripción de la competencia o factor según el esquema utilizado									
3.	Denominación y breve descripción de la competencia o factor según el esquema utilizado									
4.	Denominación y breve descripción de la competencia o factor según el esquema utilizado									
5.	Denominación y breve descripción de la competencia o factor según el esquema utilizado									

#### 5.4 Evaluación de resultados<sup>55</sup>

Una vez que se ha realizado el proceso de evaluación de desempeño es necesario analizar los resultados que se han obtenido, para de esta manera minimizar fallas que pueden ocurrir durante el proceso, una de las formas para lograrlo es a través de la **Retroalimentación**; que consiste en dar a conocer a las personas evaluadas sus resultados, con lo que se busca, orientar al individuo al desarrollo personal, es decir, potencializar sus competencias y por ende mejorar las de su cargo.

Debido a que el modelo de competencias, se basa en comportamientos observables, lo que se pretende es ejecutar un programa de desarrollo del personal de la empresa, que tenga como finalidad mejorar las necesidades de desempeño encontradas en la evaluación.

Un bajo desempeño es detectado en la retroalimentación, el cual se lo puede mejorar mediante la capacitación o con otras acciones que guíe al empleado a conseguir resultados óptimos en su puesto de trabajo.

Para esto, se propone a continuación un cronograma, el cual está diseñado en base a aspectos en los que se debe mejorar, en propuestas de acciones varias y por último del tiempo en las que se van a realizar, así:

---

<sup>55</sup> ALLES Martha Alicia "Desempeño por Competencias", Granica, Buenos Aires, 2002, Pg. 52.

**Gráfico No. 10 Cronograma de retroalimentación**

<b>Debe mejorar</b>	<b>Acción Propuesta</b>	<b>Fechas o plazos</b>
<b>1.</b>		
<b>2.</b>		
<b>3.</b>		
<b>4.</b>		
<b>5.</b>		

Como parte del seguimiento, se deberán realizar diversas acciones conjuntamente con el evaluado y el evaluador, tales como<sup>56</sup>:

- a) Asignación de proyectos, con la finalidad de que la persona evaluada mejore su desempeño.
- b) Reuniones de retroalimentación.
- c) Rotaciones de puesto.
- d) Cursos de capacitación.
- e) Lecturas sugeridas.
- f) Otras acciones.

---

<sup>56</sup> ALLES Martha Alicia, "Desempeño por Competencias Evaluación de 360°", Granica, Buenos Aires, 2002 pg. 52.

## **6. PROPUESTA DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y EVALUACION DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS**

### **6.1 Análisis del actual funcionamiento de la Gestión del Talento Humano**

En este capítulo procederemos a desarrollar un estudio del actual funcionamiento de la empresa con respecto a temas como: índice de rotación del personal, ausentismo y siniestralidad, los cuales son de importancia para conocer el movimiento del recurso humano en la organización.

Es relevante, indicar que los datos que seguidamente se exponen fueron analizados, gracias a la información que nos supo brindar el Tec. Jorge Rosales; que hacen referencia al área de producción, siendo el período de estudio 2007-2008, los mismos que por seguridad interna, han sido transcritos en la presente tesis, desde los registros originales de la empresa.

De manera seguida, se presentará una propuesta de manejo de la Gestión del Talento Humano, que será de gran ayuda a la organización, para de esta manera conocer un procedimiento adecuado en cuanto al reclutamiento, selección y evaluación de desempeño por competencias.

#### **6.1.1 Rotación del personal**

	<b>REGISTRO DE ROTACIÓN DEL PERSONAL</b>	
<b>Responsable: Sr. Jorge Rosales</b>	<b>Período: Enero 2008 a Diciembre 2008</b>	No. ___ de ___
<b>Área de Producción</b>		

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL
<b>E. S.*</b>	-	-	2		-	-	-	-	-	4	-	-	6
<b>E. E. **</b>	1	-	-	-	5	-	2	-	-	-	-	-	8
<b>Total:</b>	<b>51</b>	<b>51</b>	<b>49</b>	<b>49</b>	<b>54</b>	<b>54</b>	<b>56</b>	<b>56</b>	<b>56</b>	<b>52</b>	<b>52</b>	<b>52</b>	<b>52</b>

E. S.\* = Empleados Salientes

E. E. \*\* = Empleados Entrantes

	<b>REGISTRO DE ROTACIÓN DEL PERSONAL</b> <b>Ficha de Cálculos</b>	
Responsable: Sr. Jorge Rosales Área de Producción	Período: Enero 2008 a Diciembre 2008	No. ___ de ___

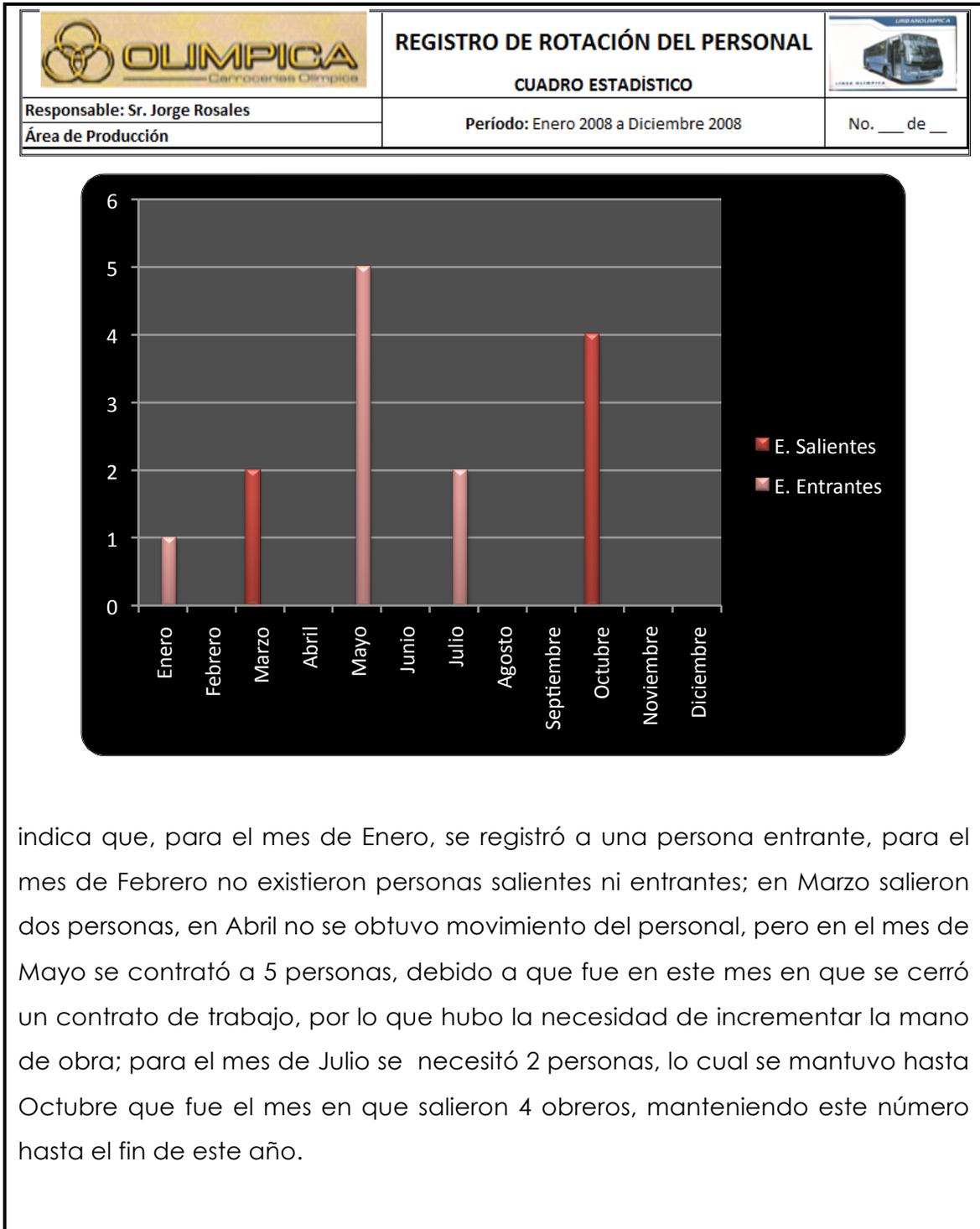
**Cálculo del Índice de Rotación del Personal:**

Al final del año se registró una existencia de 52 personas en total, de las cuales han salido 6 y se han incorporado 8.

$$\frac{8 - 6}{52} \times 100 = 3,85\%$$

$$8 - 6 = 2 \quad 2 \div 52 \times 100 = 3,85\%$$

El índice es del 3,85% positivo, lo que indica que la empresa está creciendo, y además que existe estabilidad y un índice de rotación de personal bajo, para el año 2008.



### 6.1.2 Niveles de Ausentismo

Se procedió a recoger información acerca del número de días en los que el personal de la planta de la empresa se ha ausentado, ya sea por diversos motivos, los cuales se describen a continuación:



## REGISTRO DE ASISTENCIA DEL PERSONAL



Responsable: Sr. Jorge Rosales

Período: Enero 2008 a Diciembre 2008

No. \_\_\_ de \_\_\_

Área de Producción

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
ASISTENCIA	50	50	48	47	52	54	52	53	55	51	52	50
FALTAS INJUSTIFICADAS	1	0	1	0	2	0	1	0	0	0	0	1
FALTAS JUSTIFICADAS		1		2		0	1	2	1	1	0	1
VACACIONES							2	1				
TOTAL	51	51	49	49	54	54	56	56	56	52	52	52

	<b>REGISTRO DE FALTAS INJUSTIFICADAS, SALIDAS Y VACACIONES</b>	
Responsable: Sr. Jorge Rosales Área de Producción	Período: Enero 2008 a Diciembre 2008	No. ___ de ___

### FALTAS INJUSTIFICADAS

Pablo López	03/01/2008
Jonatán Méndez	10/03/2008
Luis Sarmiento	12/04/2008
Alberto Cáceres	20/04/2008
Miguel Ledesma	16/07/2008
Raúl Villa	17/12/2008

### SALIDAS

	DESDE	HASTA
Cristian Ordoñez	07/01/2008	
Félix Muñoz	11/01/2008	12/01/2008
Joaquín León	20/03/2008	
Martin Gutiérrez	02/05/2008	
Giovanni Patiño	19/05/2008	20/05/2008
Andrés Alvarado	29/05/2008	
Esteban Valverde	03/07/2008	
Marco Núñez	08/07/2008	
Juan Ortiz	17/07/2008	
Carlos Cordero	25/07/2008	27/07/2008
Felipe Rodríguez	01/08/2008	
Jorge Peña	12/08/2008	
Gustavo Malo	02/09/2008	
Rodrigo Hidalgo	10/09/2008	
Julio Benalcazar	18/09/2008	
Manuel Díaz	22/12/2008	

### VACACIONES

	DESDE	HASTA
Paúl Juca	03/07/2008	18/07/2008
Xavier Hurtado	21/07/2008	04/08/2008
Ángel Salazar	08/08/2008	22/08/2008

	<b>REGISTRO DE ASISTENCIA DEL PERSONAL</b> <b>Ficha de Cálculos</b>	
<b>Responsable: Sr. Jorge Rosales</b>	<b>Período: Enero 2008 a Diciembre 2008</b>	<b>No. ___ de ___</b>
<b>Área de Producción</b>		

**Cálculo del índice de ausentismo del personal**

En el 2008 la empresa “Carrocerías Olímpica” S.A, ha obtenido un índice de ausentismo del 13,37%, lo cual representa un bajo grado de no concurrencia del personal, haciendo que ésta mantenga un adecuado nivel de producción.

$$\frac{52512522496}{393750000} = 13,37\%$$

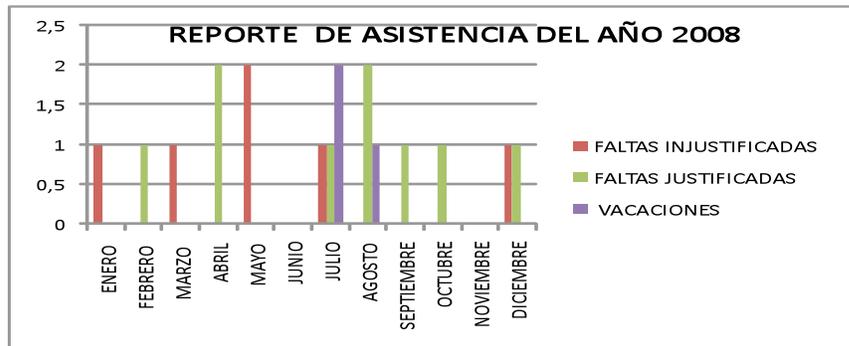
**Horas perdidas:**

Las horas perdidas, se obtiene a través de la suma del total de días de faltas injustificadas, salidas y vacaciones que se tiene al año, adicionalmente a cada uno de este valor se lo multiplica por las 8 horas laborables que se considera al día,

	<b>REGISTRO DE ASISTENCIA DEL PERSONAL</b> <b>Ficha de Cálculos</b>																					
Responsable: Sr. Jorge Rosales Área de Producción	Período: Enero 2008 a Diciembre 2008	No. ___ de ___																				
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 30%;">FALTAS</th> <th style="width: 20%;">TOTAL DE DÍAS AL AÑO</th> <th style="width: 20%;">HORAS LABORABLES AL DIA</th> <th style="width: 30%;">TOTAL</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Faltas Injustificadas</td> <td style="text-align: center;">6</td> <td style="text-align: center;">X 8</td> <td style="text-align: center;">48</td> </tr> <tr> <td>Salidas</td> <td style="text-align: center;">19</td> <td style="text-align: center;">X 8</td> <td style="text-align: center;">152</td> </tr> <tr> <td>Vacaciones</td> <td style="text-align: center;">39</td> <td style="text-align: center;">X 8</td> <td style="text-align: center;">312</td> </tr> <tr> <td><b>Total</b></td> <td></td> <td></td> <td style="text-align: center;"><b>512</b></td> </tr> </tbody> </table>			FALTAS	TOTAL DE DÍAS AL AÑO	HORAS LABORABLES AL DIA	TOTAL	Faltas Injustificadas	6	X 8	48	Salidas	19	X 8	152	Vacaciones	39	X 8	312	<b>Total</b>			<b>512</b>
FALTAS	TOTAL DE DÍAS AL AÑO	HORAS LABORABLES AL DIA	TOTAL																			
Faltas Injustificadas	6	X 8	48																			
Salidas	19	X 8	152																			
Vacaciones	39	X 8	312																			
<b>Total</b>			<b>512</b>																			
<p><b>Horas de trabajo</b></p> <p>Para tener un conocimiento de las horas que se labora al año, se procede a revisar el número de días laborables que conllevan cada mes, luego, se descontarán los días no laborables, que serían los días domingos, 1ero de enero de cada año, el 25 de diciembre, y el 31 de diciembre, seguidamente a este valor le multiplicamos por las 8 horas que se laboran diariamente.</p>																						

MES	DIAS	DIAS NO LABORABLES	TOTAL
Enero	31	- 5	26
Febrero	29	- 4	25
Marzo	31	- 5	26
Abril	30	- 4	26
Mayo	31	- 4	27
Junio	30	- 5	25
Julio	31	- 4	27
Agosto	31	- 5	26
Septiembre	30	- 4	26
Octubre	31	- 4	27
Noviembre	30	- 5	25
Diciembre	31	- 6	25
			312 Días x 8 Horas al día
			<hr/> 2496
<b>TOTAL</b>			

	<b>REGISTRO DE ASISTENCIA DEL PERSONAL</b> <b>CUADRO ESTADÍSTICO</b>	
<b>Responsable: Sr. Jorge Rosales</b>	<b>Período: Enero 2008 a Diciembre 2008</b>	<b>No. ___ de ___</b>
<b>Área de Producción</b>		



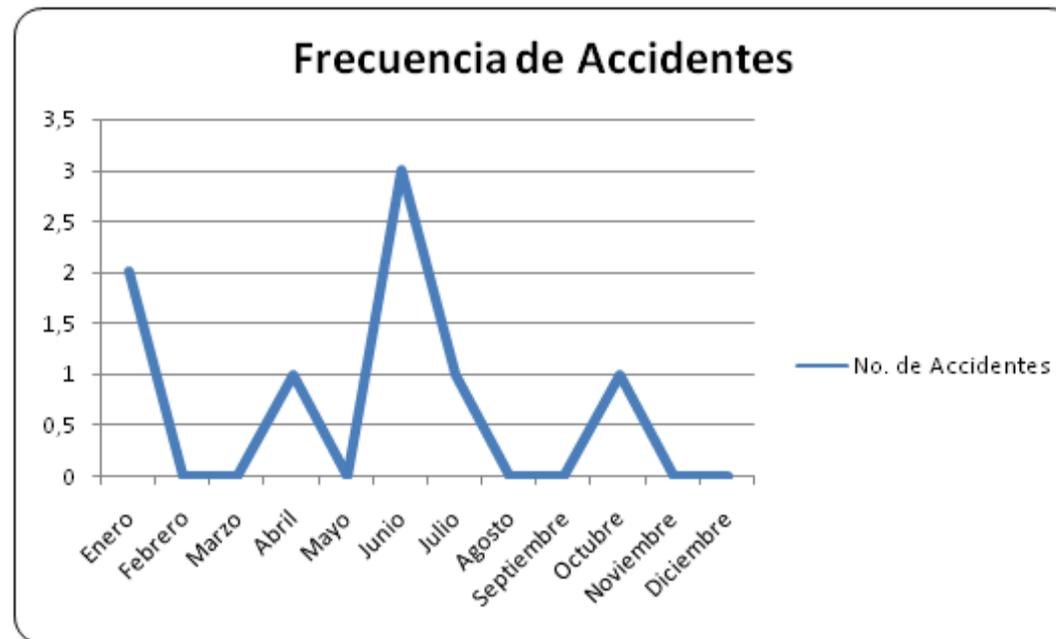
El cuadro anterior nos muestra que, en el mes de enero, se ha ausentado un elemento de la empresa, sin justificación alguna, de un total de 51, al mismo que se le aplicará las multas correspondientes, en cambio el siguiente mes, se ha otorgado el respectivo permiso a un individuo. En el mes de marzo ha faltado un trabajador, arbitrariamente, de 49 que se encuentran laborando. En Abril, el personal ha indicado una carencia de 2 trabajadores, a los quienes se les ha dado el permiso respectivo, debido a que uno de ellos sufrió un accidente dentro de las instalaciones de la empresa en su horario de trabajo, mientras que en el mes de mayo, no se han presentado 2 obreros a realizar sus actividades, por otra parte, en el mes de junio, se ha laborado de una forma estable. Los meses de julio, agosto, y septiembre, son considerados meses de vacaciones, es por ello que el personal solicita los respectivos permisos para ausentarse de la organización. En el mes de octubre, se ha registrado un accidente laboral en la organización, dejando como saldo una persona perjudicada, a la que se le ha concedido el respectivo permiso laboral. El mes de noviembre, no ha registrado variantes en cuanto al elemento de la entidad, mientras que, en el mes de diciembre se ha registrado una falta justificada y una injustificada en el personal.

### 6.1.3 Siniestralidad

A continuación se recogió información en la Empresa acerca de los accidentes ocurridos en la misma; esta indagación está hecha para la fecha de enero a diciembre del 2008.

	<b>REGISTRO DE ACCIDENTES DEL PERSONAL</b> <b>Cuadro de Frecuencia</b>	
Responsable: Sr. Jorge Rosales Área de Producción	Período: Enero 2008 a Diciembre 2008	No. ___ de ___

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL
No. de Accidentes	2	0	0	1	0	3	1	0	0	1	0	0	8





### REGISTRO DE ACCIDENTES DEL PERSONAL



#### Causas y Tabla Estadística

Responsable: Sr. Jorge Rosales

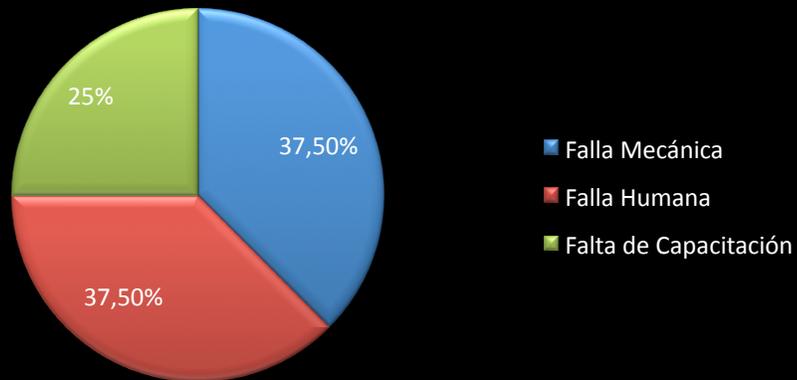
Período: Enero 2008 a Diciembre 2008

No. \_\_ de \_\_

Área de Producción

CAUSAS	No. DE PERSONAS
Falla Mecánica	3
Falla Humana	3
Falta de Capacitación	2
<b>TOTAL:</b>	<b>8</b>

### REGISTRO DE ACCIDENTES



En base al registro de accidentes, hemos podido verificar que el nivel de siniestralidad en la empresa es bajo, presentándose un total de 8 incidentes ocurridos en el transcurso del año 2008.

	<b>REGISTRO DE ACCIDENTES DEL PERSONAL</b> <b>Causas y Tabla Estadística</b>	
Responsable: Sr. Jorge Rosales Área de Producción	Período: Enero 2008 a Diciembre 2008	No. ___ de ___
<p>Dichos accidentes, como se puede apreciar en el cuadro anterior, se ha debido a diferentes causas como: Falla Mecánica, que hace referencia a algún tipo de deterioro o desperfecto de algunas de las máquinas utilizadas en la planta; otra es la Falla Humana, la cual tiene que ver con la manipulación incorrecta de las máquinas por parte del personal y por último la falta de capacitación, es importante destacar que si bien en la empresa no existe una adecuada capacitación a los obreros, ésta no es la causa principal para la ocurrencia de un accidente, debido a que en el momento del proceso de selección de personal, se contrata a individuos con experiencia de las actividades a realizarse.</p>		

	<b>REGISTRO DE CONSECUENCIAS DE ACCIDENTES</b>	
Responsable: Sr. Jorge Rosales Área de Producción	Período: Enero 2008 a Diciembre 2008	No. ___ de ___

Consecuencias	Total
Lesion	2
Golpes	4
Fracturados	2
Fallecidos	0
<b>TOTAL:</b>	<b>8</b>



#### 6.1.4 Primera evaluación de desempeño de un ingresante<sup>57</sup>

La primera evaluación de desempeño de un ingresante consiste en la valoración del mismo, una vez transcurrido el período de prueba, el cual no puede ser mayor a 90 días, debido a que, es en este lapso de tiempo en el que el trabajador logra poseer cierto grado de estabilidad en la empresa.

Ésta evaluación, se la debe realizar mediante un esquema en el que se analiza los resultados del desempeño del individuo, hecho tanto por los superiores, compañeros como por los clientes, ya que una calificación jefe-empleado no suele reflejar la realidad al ser insuficiente por tomar en cuenta una sola opinión, por último, se procede a efectuar informes, con la finalidad de tomar una decisión a cerca del empleado.

Seguidamente se presenta el esquema de la primera evaluación de desempeño, así como también el informe del mismo, propuesto para "CARROCERÍAS OLÍMPICA":

---

<sup>57</sup> INTERNET:

[www.eafit.edu.co/entrenos/dlloEmpleados/archivos/Coordinaciontalentohumano/perfilesdecargos/Evaluaci%C3%B3n%20del%20per%C3%ADodo%20de%20prueba.pdf](http://www.eafit.edu.co/entrenos/dlloEmpleados/archivos/Coordinaciontalentohumano/perfilesdecargos/Evaluaci%C3%B3n%20del%20per%C3%ADodo%20de%20prueba.pdf)

	<b>PRIMERA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO</b>	 No. ___ de ___				
<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%; border-bottom: 1px solid black;">Nombre del Evaluado:</td> <td style="width: 50%; border-bottom: 1px solid black;">Cargo:</td> </tr> <tr> <td style="border-bottom: 1px solid black;">Nombre del Evaluador:</td> <td style="border-bottom: 1px solid black;">Cargo:</td> </tr> </table>	Nombre del Evaluado:	Cargo:	Nombre del Evaluador:	Cargo:		
Nombre del Evaluado:	Cargo:					
Nombre del Evaluador:	Cargo:					

Conteste: SI – NO

1. ¿El empleado se ha adaptado adecuadamente a la institución y al cargo?  

Si	No:
----	-----
2. ¿Se ha mostrado motivado con las funciones asignadas?  

Si:	No:
-----	-----
3. Se ha evidenciado el esfuerzo por realizar las actividades con responsabilidad?  

Si:	No:
-----	-----
4. ¿Participa activamente en la gestión de los procesos del área?  

Si:	No:
-----	-----
5. ¿Las relaciones con sus compañeros de trabajo son adecuadas?  

Si:	No:
-----	-----
6. ¿Cumple con las tareas encomendadas?  

Si:	No:
-----	-----
10. ¿Fomenta un buen clima laboral en el trabajo?  

Si:	No:
-----	-----
11. ¿Demuestra competencia para la realización del trabajo?  

Si:	No:
-----	-----
12. ¿Posee los conocimientos necesarios para desempeñar las actividades?  

Si:	No:
-----	-----

Observaciones: Anote sus consideraciones sobre si el empleado puede seguir o no trabajando en la empresa, en baso a lo mencionado

Firma del Evaluador	Firma del Evaluado
---------------------	--------------------

# INFORME DE LA PRIMERA EVALUACION DE DESEMPEÑO

FECHA.....

NOMBRE A QUIEN VA DIRIGIDO EL INFORME.....

CARGO QUE DESEMPENA.....

Yo, ....., de acuerdo con la información obtenida en la evaluación efectuada por mi parte, hacia el postulante:

NOMBRE DEL EVALUADO.....

CARGO QUE DESEMPEÑA.....

Concluyó satisfactoriamente su desempeño laboral

No concluyó satisfactoriamente su desempeño laboral

Atentamente

.....  
NOMBRE Y FIRMA DEL EVALUADOR

### 6.1.5 Cantidad de personas entrevistadas por búsqueda<sup>58</sup>

La cantidad de personas entrevistadas, es un indicador de gestión en las empresas cuyo objetivo es permitir que la selección de personal no sea vista como un simple proceso, sino que se debe tomar en consideración, ya que un proceso mal desarrollado trae consigo consecuencias negativas al vincularse con personas inadecuadas, además de los costos que se incurrirían si a éstos se les brindara inducción, entrenamiento y el hecho de compartir información privada de la empresa.

### 6.1.6 Días promedio por búsqueda

Un indicador de control de gestión de días promedio por búsqueda, es un parámetro que mide los días promedio necesarios para la búsqueda del personal idóneo para la empresa, cabe señalar que la aplicación de éstos indicadores es recomendable para aquellas empresas en la que se realizan un número considerable de búsquedas por año.

Además de los indicadores mencionados anteriormente, existen otros, que son aplicables a empresas grandes, tales como:

- Promedio de búsquedas mensuales
- Cantidad de personas entrevistadas por búsqueda
- Cantidad de búsquedas por selector
- Días promedio por búsqueda
- Cantidad de búsquedas para cada nivel
- Coste por búsqueda
- Índice de rotación

---

<sup>58</sup> ALLES Martha Alicia. "Dirección estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias" 1era Edición - Granica, Buenos Aires, Argentina - 2000, pg. 213.

Todos éstos son necesarios, debido a que mediante ellos la empresa puede planificar la distribución de búsquedas y su número de entrevistadores, pudiendo así elaborar un presupuesto previo para la selección del personal.

## **6.2 Planificación de la propuesta del proceso de: Reclutamiento, Selección y Evaluación de desempeño**

Una vez obtenidas las bases teóricas, procederemos a realizar la propuesta de reclutamiento, selección y evaluación de desempeño, para ello se analizará la información que se obtendrá mediante distintos medios como: entrevistas, pruebas, cuestionarios, etc., que se llevará a cabo, conjuntamente con los directivos de la institución.

## **6.3 Propuesta del Reclutamiento de personal**

A continuación procederemos a desarrollar una propuesta de reclutamiento para la empresa "Carrocerías Olímpica" S.A., basándonos teóricamente en capítulos anteriores.

Uno de los primeros aspectos que se lleva a cabo para realizar un reclutamiento, es el conocimiento de la demanda del personal, el mismo que lo debe ejecutar el jefe de producción, en este caso el Sr: Jorge Rosales, quien debe informar al Sr: Darwin Rosales; gerente de la entidad, acerca del elemento que requiera para un adecuado funcionamiento en dicha área.

Una vez que la Gerencia analice la necesidad de dicho elemento en la organización, se procederá a obtener información por parte del Jefe de producción, acerca de las características que se solicitarán para la vacante.

Luego de ello, se procederá a determinar los distintos medios para efectuar el reclutamiento, entre los cuales hemos propuesto, los anuncios en periódicos, así como también el uso de carteles y una base de datos de candidatos anteriores.

**Anuncio en periódicos:**

A este medio se le considera como uno de los medios más utilizados en un proceso de reclutamiento, ya que, es aquí donde el candidato se informa de manera rápida acerca de lo que la empresa está buscando, por ende se recomienda como un mecanismo óptimo para la empresa en dicho proceso, seguidamente se presenta una propuesta para realizarlo:

# CLASIFICADOS

**INMUEBLES** PAGINA 2    **AUTOMOTORES** PAGINA 7    **EMPLEOS** PAGINA 15    **SERVICIOS** PAGINA 17

<b>EMPLEOS</b>	
<p><b>CAMIONEROS CON LICENCIA CLASE A. MINIMO Con 2 anos de experiencia en camiones de piedra y arena. Compania en el Bronx. INF: CON DENNIS al 1(914)227-1874</b></p>	<p><b>Restaurant Waiters/waitress needed with experience. Apply in person at Big Nick's, 2175 Broadway, NYC (btwn 76 &amp; 77)</b></p>
<p><b>Profesor de Baile todo tipo de Baile llamar al 917-496-7655 preguntar por Favian.</b></p>	<p><b>RESTAURANT. Needs Exp'd. High volume line Cooks-Diner-Fine dining, busser &amp; porters. Apply M-F 2pm-4pm. Stardust Diner, 1650 B'way (corner 51 St.)</b></p>
<p><b>PELUQUERA(OS) CON EXP. Y PREFERIBLE CON CLIENTELA. Rey's Beauty Salon 2435 Jerome Ave. 2do piso/Fordham Road, Bronx, NY. Se renta espacio. (718)733-7383</b></p>	<p><b>Secretary-Bilingual Mature, exp'd. Work in an insurance office. Brooklyn loc. Drivers license preferred. Call Mr. G. Tel: 718-854-8989, fax: 718-854-8838</b></p>
	<p><b>SECURITY GUARD - FT Experience a must. Midtown residential building. Call Abel or fax resume at Tel/fax: (212)564-8743 Email: abel@Sabetgroup.com</b></p>

**"CARROCERIAS OLIMPICA" LTDA REQUIERE :  
TECNICO EN MECANICA**

<p><b>REQUISITOS</b> EXPERIENCIA DE UN AÑO MAYOR DE EDAD SEXO MASCULINO</p>	<p><b>OFERCE</b> EXCELENTE REMUNERACION ESTABILIDAD LABORAL BENEFICIOS QUE OTORGA LA LEY</p>
---	--

**LOS INTERESADOS PRESENTARSE EN EL SECTOR DEL PARQUE INDUSTRIAL, EN LOS HORARIOS DE 9 AM A 12 PM Y DE 3 PM A 6 PM**

<p><b>OPPORTUNITY FOR OUTGOING INDIVIDUAL TO EARN TOP \$\$\$ ON SALES. PRESTIGIOUS REAL ESTATE COMPANY WITH BRANCHES IN BROOKLYN AND QUEENS. WITH OR WITHOUT EXP CALL BERCOZA REALTY 1-718-443-4000 1-718-424-8443</b></p>	<p><b>TEMP HELP MARKET HELP TELEPHONE SURVEYS. No selling, bilingual only. Call btwn 10am-4pm. (212)260-0070</b></p>
<p><b>RESTAURANTE MEXICANO Necesita cocineros de linea. Solicite en persona, de 3:00 PM. a 5:00 PM. 21 E. Palisades Ave. Englewood, NJ. (201)848-4088 - Ext. 303.</b></p>	<p><b>Trucking Company located in Brooklyn, NY is looking for CDL class B drivers for local New York, New Jersey deliveries. Please call 718-403-0303.</b></p>
<b>AUTOS</b>	
<p><b>AFFORDABLE TRANSPORT INC venta de carros usados a los mejores precios (516) 239-0007 (516) 3692327</b></p>	
<p><b>SE VENDE VOLVO DEL 87 \$850 para información llamar al 516-2951838</b></p>	
<p><b>Looking a Person for Bakery Part Time / Full Time English Required Call us: 917-826-1699 Ask: ALEX</b></p>	

### Carteles:

Los carteles serán utilizados en lugares fácilmente visibles, para que de esta manera el postulante tenga conocimiento que existe una vacante que hay que cubrir en esa organización.



### Base de datos de candidatos anteriores:

En la base de datos se recolectará la información de los candidatos que no se han tomado en cuenta en reclutamientos anteriores, de esta manera, se facilitará el proceso de reclutamiento en la entidad.

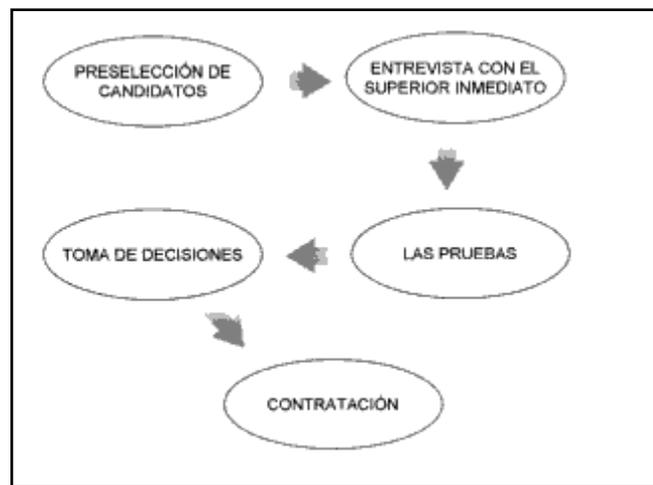
A continuación presentaremos un esquema modelo de base de datos propuesto para la empresa.



## 6.4 Propuesta de Selección de personal

En capítulos anteriores, se planteó llevar a cabo los siguientes pasos propuestos para la empresa, los cuales se desarrollarán a continuación:

### PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL APLICADO A LA EMPRESA CARROCERÍAS OLÍMPICA S.A.



1. Preselección de Candidatos
2. Entrevista con el Superior Inmediato
3. Las Pruebas
4. Toma de Decisiones
5. Contratación

#### Desarrollo:

**1. Preselección de Candidatos:** Es aquí donde se lleva a cabo la preselección de candidatos, con base en la información obtenida durante el proceso de reclutamiento, el cual nos permite conocer de manera previa quiénes serán las personas llamadas a ser entrevistadas por el Gerente General: el Sr. Darwin Rosales.

**2. Entrevista:** La entrevista, ha sido considerada como uno de los mecanismos más utilizados y de fácil ejecución para llevar a cabo un proceso de selección, en una organización, es por ello que, a "Carrocerías Olímpica" S.A., se le ha propuesto su uso como medio para llegar a una adecuada elección de personal.

Para llevar a cabo una entrevista, se requiere de distintos procedimientos, tanto por parte del entrevistador como del entrevistado, los mismos que se proponen a continuación.

Entrevistador:

- 1.- Llegar a tiempo
- 2.- Dar inicio a la misma, con un cordial saludo al entrevistado
- 3.- Hacer sentir al entrevistado lo más cómodo posible
- 4.- Explicar la manera en la que se realizará la entrevista, es decir "Yo hago las preguntas primero, y luego será su turno"
- 5.- Comentar brevemente sobre las actividades que tendrá que desarrollar en el cargo
- 6.- Proceder a revisar el currículum vitae
- 7.- Realizar las preguntas respectivas para tener conocimiento sobre las habilidades que posee el candidato
- 8.- Tomar nota de la entrevista
- 9.- Dar la oportunidad al entrevistado de formular preguntas
- 10.- Especificar de alguna manera el fin de la entrevista
- 11.- Notificar cuál será el siguiente paso a seguir
12. Despedir al entrevistado amablemente, informándole que le llamarán posteriormente

Entrevistado

- 1.- Llegar a tiempo
- 2.- De la mano firmemente demostrándole seguridad al entrevistador

- 3.- Escuche detenidamente lo que le dice el entrevistador
- 4.- Responda de manera idónea lo que se le pregunta, utilizando gestos que demuestren aceptación y entendimiento del tema
- 5.- Realice preguntas que le ayuden a despejar cualquier duda en la entrevista
- 6.- Agradezca a la persona que lo entrevistó, al momento de culminar la entrevista

Teniendo en cuenta los puntos antes mencionados, se presenta la propuesta del modelo de una entrevista para la empresa "Carrocerías Olímpica" S.A., la misma que está enfocada para cargos tales como: Obreros, Jefe de Finanzas y Secretarías; debida a que son en éstas, en donde existe la posibilidad de que la empresa requiera de personal:

	<b>ENTREVISTA</b>	
<b>Entrevistador:</b> _____ <b>Área:</b> _____	<b>No. De Entrevista:</b> ____ <b>Año:</b> 2008	<b>No.</b> ____ <b>de</b> ____
<b>1.- IDENTIFICACION DEL CARGO</b>  NOMBRE DEL PUESTO: _____ REPORTA A: _____ FUNCIONES: _____		
<b>2.- DATOS PERSONALES DEL ENTREVISTADO</b>  NOMBRE: _____ EDAD: _____ SEXO:                    M <input type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/>  ESTADO CIVIL:                    SOLTERO <input type="checkbox"/> DIVORCIADO <input type="checkbox"/> CASADO <input type="checkbox"/> VIUDO <input type="checkbox"/> UNION LIBRE <input type="checkbox"/>  TITULO PROFESIONAL: _____ DOMICILIO: _____		
<b>TIEMPO DE DURACION DE LA ENTREVISTA</b> _____		
<b>3.- INICIO DE LA ENTREVISTA</b>  CUAL ES SU EXPERIENCIA LABORAL Y CUALES ERAN SUS RESPONSABILIDADES _____ _____ _____ _____ CUAL FUE EL MOTIVO DE SU DESPIDO _____ ESTUDIOS QUE HA REALIZADO _____ _____ EXPERIENCIAS QUE OBTIENE _____ _____		
<b>4.- COMPETENCIAS REQUERIDAS</b>  QUE HARIA U.D SI UNA VEZ YA CONTRATADO LE SURGE UNA NUEVA OPORTUNIDAD DE TRABAJO _____ EN CASO DE EXISTIR UNA EMERGENCIA DENTRO DE LA EMPRESA, ESTARIA U.D A TRABAJAR EN EL MOMENTO QUE SE LE SOLICITE _____ DESCRIPCION Y RAZONES PARA SU ELECCION ASPECTOS POSITIVOS: _____ ASPECTOS NEGATIVOS: _____ CUAL ES SU ASPIRACION SALARIAL _____		

A más de la entrevista, se ha diseñado también un registro de la misma, que brindará a la empresa, mayor claridad sobre las aptitudes que posee cada uno de los entrevistados, nos ayudará también a llevar un mejor control y seguimiento sobre este proceso.

Es preciso señalar que dicho registro, se lo ha estructurado de manera específica para cada una de las áreas que comprende la empresa, adicionalmente, se da a conocer que se lo aplicará una vez culminada la entrevista.

	<b>REGISTRO DE ENTREVISTAS</b>	
Entrevistador: Área de producción: Obreros	No. De Entrevista: ____ Año: 2008	No. ____ de ____

<b>DATOS GENERALES</b>						
Entrevistado:						
Nivel académico:						
Edad:						
Posición Requerida:						
<b>DATOS SOBRE SU ULTIMO TRABAJO</b>						
Empresa:						
Cargo que desempeñaba:						
Motivo de su despido:						
<b>DESCRIPCION DEL CARGO</b>						
Principales funciones:						
<b>COMPETENCIAS REQUERIDAS</b>						
	VALORACION REQUERIDA POR EL PERFIL	Grado				No Relevada
		A	B	C	D	
<b>COMPETENCIAS CARDINALES</b>						
Compromiso	A					
Ética	B					
Adaptabilidad	A					
A: Alto B: Bueno C: Mínimo necesario D: Insatisfactorio E: Nulo						
<b>ASPECTOS ECONOMICOS</b>						
Pretensiones:						
<b>COMENTARIOS FINALES</b>						
Presentación general:						
Expresión verbal:						
<b>CONCLUSIONES</b>						
Entrevistador :						

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

	<b>REGISTRO DE ENTREVISTAS</b>	
Entrevistador: Área Administrativa: Jefe de finanzas	No. De Entrevista: ____ Año: 2008	No. ____ de ____

<b>DATOS GENERALES</b>						
Entrevistado:						
Nivel académico:						
Edad:						
Posición Requerida:						
<b>DATOS SOBRE SU ULTIMO TRABAJO</b>						
Empresa:						
Cargo que desempeñaba:						
Motivo de su despido:						
<b>DESCRIPCION DEL CARGO</b>						
Principales funciones:						
<b>COMPETENCIAS REQUERIDAS</b>						
	<b>VALORACION REQUERIDA POR EL PERFIL</b>	<b>Grado</b>				No
<b>COMPETENCIAS CARDINALES</b>		A	B	C	D	Relevada
Compromiso	A					
Ética	B					
Adaptabilidad	A					
A: Alto B: Bueno C: Mínimo necesario D: Insatisfactorio E: Nulo						
<b>ASPECTOS ECONOMICOS</b>						
Pretensiones:						
<b>COMENTARIOS FINALES</b>						
Presentación general:						
Expresión verbal:						
<b>CONCLUSIONES</b>						

	<b>REGISTRO DE ENTREVISTAS</b>			
	Entrevistado:			
	Entrevistador:			
	Fecha:	No. De Entrevista: ____ Año: 2008		No. ____ de ____
Área Administrativa: Secretaria				

<b>DATOS GENERALES</b>						
Entrevistado:						
Nivel académico:						
Edad:						
Posición Requerida:						
<b>DATOS SOBRE SU ULTIMO TRABAJO</b>						
Empresa:						
Cargo que desempeñaba:						
Motivo de su despido:						
<b>DESCRIPCION DEL CARGO</b>						
Principales funciones:						
<b>COMPETENCIAS REQUERIDAS</b>						
	VALORACION REQUERIDA POR EL PERFIL	Grado				No
		A	B	C	D	Relevada
<b>COMPETENCIAS CARDINALES</b>						
Compromiso	A					
Ética	B					
Adaptabilidad	A					
A: Alto B: Bueno C: Mínimo necesario D: Insatisfactorio E: Nulo						
<b>ASPECTOS ECONOMICOS</b>						
Pretensiones:						
<b>COMENTARIOS FINALES</b>						
Presentación general:						
Expresión verbal:						
<b>CONCLUSIONES</b>						

Entrevistador :
-----------------

Fecha :
---------

Al finalizar el registro de la entrevista, se efectuará un informe de ésta, en el que se mencionarán los distintos acontecimientos que se han ocasionado dentro de dicho procedimiento.

	<b>INFORME DE LAS ENTREVISTAS</b>	
Entrevistador: Área:	No. De Entrevista: ____ Año: 2008	No. ____ de ____
<p>Entrevistador: _____</p> <p>Entrevistado: _____</p> <p>Cargo a ocupar: _____</p> <p>Fecha de la entrevista: _____</p> <p>Breve comentario sobre su actuación dentro de la entrevista</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>Puntos fuertes</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>Puntos débiles</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>Inquietudes por parte del entrevistador</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>Comentarios</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p style="text-align: center;">_____</p> <p style="text-align: center;">RESPONSABLE DE LA ENTREVISTA</p>		

### **3. Pruebas.**

En este punto, las pruebas, dentro del proceso de selección, tendrán como objetivo comprobar que la persona evaluada posee los conocimientos, destrezas y experiencia laboral que la vacante requiere, las mismas que serán efectuadas por el Sr. Jorge Rosales.

A continuación se presenta una propuesta para la realización de las pruebas, la cual está previamente aprobada por el Jefe de producción, orientada hacia el personal de la empresa con posibilidades de requerimiento de personal, como se indicó anteriormente.

	<h2 style="margin: 0;">SELECCIÓN DE PERSONAL</h2>																																					
Responsable: Sr. Jorge Rosales (Jefe de Producción)	<b>PRUEBA DE SELECCIÓN</b>	No. ___ de ___																																				
Realizado a:																																						
1. Describa las funciones de la Soldadora tipo MC-MAC																																						
																																						
2. ¿Qué tipo de trabajos cree Ud. que se pueden realizar con una dobladora, ya sea automática o manual?																																						
																																						
3. ¿Qué tipo de materiales cree Ud. que serían los más adecuados para utilizar una Cizalla Neumática?																																						
																																						
4. A continuación se le pedirá al individuo que ejecute una acción determinada que tenga que ver con el proceso productivo de la empresa, y se le procederá a evaluar, aspectos tales como:																																						
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 60%;">1. Conoce del Trabajo</td> <td style="width: 10%;">si</td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;">no</td> <td style="width: 10%;"></td> </tr> <tr> <td>2. Reconoce las distintas herramientas</td> <td>si</td> <td></td> <td></td> <td>no</td> <td></td> </tr> <tr> <td>3. Maniobra correctamente las máquinas</td> <td>si</td> <td></td> <td></td> <td>no</td> <td></td> </tr> <tr> <td>4. Conoce los distintos procesos productivos</td> <td>si</td> <td></td> <td></td> <td>no</td> <td></td> </tr> <tr> <td>5. Acepta de buena manera los correctivos</td> <td>si</td> <td></td> <td></td> <td>no</td> <td></td> </tr> <tr> <td>6. Trabaja en orden y en equipo</td> <td>si</td> <td></td> <td></td> <td>no</td> <td></td> </tr> </table>			1. Conoce del Trabajo	si			no		2. Reconoce las distintas herramientas	si			no		3. Maniobra correctamente las máquinas	si			no		4. Conoce los distintos procesos productivos	si			no		5. Acepta de buena manera los correctivos	si			no		6. Trabaja en orden y en equipo	si			no	
1. Conoce del Trabajo	si			no																																		
2. Reconoce las distintas herramientas	si			no																																		
3. Maniobra correctamente las máquinas	si			no																																		
4. Conoce los distintos procesos productivos	si			no																																		
5. Acepta de buena manera los correctivos	si			no																																		
6. Trabaja en orden y en equipo	si			no																																		

	<h2 style="margin: 0;">SELECCIÓN DE PERSONAL</h2>																					
Responsable: Tcn. Darwin Rosales (Gerente G.)	<b>PRUEBA DE SELECCIÓN</b>	No. ___ de ___																				
Realizado a:																						
1. Enumere algunas de las funciones de Excel.																						
2. Elabore una redacción de un informe de labores, el mismo que va ser entregado al Gerente.																						
3. A continuación se le pedirá a la persona, que simule el trato, al momento de ingreso de un cliente a la empresa.																						
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 60%;">1. Posee facilidad de palabra</td> <td style="width: 10%;">si</td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;">no</td> <td style="width: 10%;"></td> </tr> <tr> <td>2. Brinda una excelente atención</td> <td>si</td> <td></td> <td>no</td> <td></td> </tr> <tr> <td>3. Tiene facilidad para relacionarse</td> <td>si</td> <td></td> <td>no</td> <td></td> </tr> <tr> <td>4. Realiza su trabajo de manera eficiente</td> <td>si</td> <td></td> <td>no</td> <td></td> </tr> </table>			1. Posee facilidad de palabra	si		no		2. Brinda una excelente atención	si		no		3. Tiene facilidad para relacionarse	si		no		4. Realiza su trabajo de manera eficiente	si		no	
1. Posee facilidad de palabra	si		no																			
2. Brinda una excelente atención	si		no																			
3. Tiene facilidad para relacionarse	si		no																			
4. Realiza su trabajo de manera eficiente	si		no																			



		<b>CUADRO COMPARATIVO DE CANDIDATOS</b>			
Entrevistador:		Año: 2008			No. ___ de ___
Área Administrativa: Secretaria					
<b>PERIL</b>	CANDIDATO A	CANDIDATO B	CANDIDATO C	CANDIDATO D	
Estudios					
Experiencia requerida					
Conocimientos especiales					
Características personales requeridas					

		<b>CUADRO COMPARATIVO DE CANDIDATOS</b>			
Entrevistador:		Año: 2008			No. ___ de ___
Área Produccion: Obreros					
<b>PERIL</b>	CANDIDATO A	CANDIDATO B	CANDIDATO C	CANDIDATO D	
Estudios					
Experiencia requerida					
Conocimientos especiales					
Características personales requeridas					

		<b>CUADRO COMPARATIVO DE CANDIDATOS</b>			
Entrevistador:		Año: 2008			No. ___ de ___
Área Administrativa: Jefe financiero					
<b>PERIL</b>	CANDIDATO A	CANDIDATO B	CANDIDATO C	CANDIDATO D	
Estudios					
Experiencia requerida					
Conocimientos especiales					
Características personales requeridas					

**5. Contratación.-** Una vez determinada a la persona idónea para el cargo requerido, se procederá a realizar la contratación, manteniendo el mecanismo que se ha venido aplicando en "Carrocercias Olímpica" S.A., es decir, se

elaborarán contratos tanto individuales como por obra, basándose en las normativas y obligaciones que exige la ley e institución.

### **6.5 Propuesta de evaluación de desempeño**

Por último se desarrollará la propuesta de evaluación de desempeño, la cual constará de los siguientes pasos:

1. Desarrollo del diccionario, donde se encuentran las definiciones de cada una de las competencias que forman parte de este proceso, así como también, las descripciones de las divisiones de éstas, es decir los grados A, B, C o D, en base a los cuales se realizará la evaluación:

## COMPETENCIAS CARDINALES

### COMPROMISO:

Sentir como propios los objetivos de la organización. Apoyar e instrumentar decisiones comprometido por completo con el logro de objetivos comunes. Prevenir y superar obstáculos que interfieran con el logro de los objetivos del negocio. Controlar la puesta de marcha de las acciones acordadas. Cumplir con sus compromisos tanto personales como profesionales.

**A** Apoya e instrumenta todas las directivas que recibe en pos del beneficio de la organización y de los objetivos comunes. Establece para sí mismo objetivos de alto desempeño, superiores al promedio y los alcanza con éxito.

**B** Apoya e instrumenta las directivas recibidas transmitiendo a los otros, por medio del ejemplo, la conducta a seguir.

**C** Instrumenta adecuadamente las directivas recibida, fija objetivos de alto rendimiento para el grupo que en raras ocasiones él mismo alcanza.

**D** Raramente demuestra algún apoyo a las directivas recibidas. Piensa primero en sus propias posibilidades y beneficios antes que en los del grupo y los de la organización a la que pertenece.

### ÉTICA:

Sentir y obrar en todo momento consecuentemente con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales, respetando las políticas organizacionales. Implica sentir y obrar de este modo en todo momento, tanto en la vida profesional y laboral como en la vida privada, aun en forma contraria a supuestos intereses propios o del sector/organización al que pertenece, y aunque las buenas costumbres y los valores morales están por encima de su accionar, y la empresa así lo desea y lo comprende.

**A** Siente y realiza constantemente su trabajo de acuerdo a los valores morales, respetando las políticas organizacionales, es decir posee un intachable historial.

**B** Efectúa de manera correcta sus actividades, manteniendo un cierto margen de valores y conducta.

**C** Actúa de acuerdo con los valores y conducta que posee, en ciertas ocasiones.

**D** Su conducta y principios, se corren en ocasiones de presión.

### **ADAPTABILIDAD:**

Es la capacidad para adaptarse y amoldarse a los cambios. Hace referencia a la capacidad de modificar la propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el medio. Se asocia con la versatilidad del comportamiento para adaptarse a distintos contextos, situaciones, medios y personas rápida y adecuadamente. Implica conducir a su grupo en función de la correcta comprensión de los escenarios cambiantes dentro de las políticas de la organización.

**A** Realiza adaptaciones organizacionales y estratégicas a corto, mediano y largo plazo en respuesta a los cambios del entorno o a las necesidades de la situación. Evalúa sistemáticamente su entorno atento a cambios que pudieran producirse.

**B** Adapta tácticas y objetivos para afrontar una situación o solucionar problemas. Sistemáticamente revisa y evalúa las consecuencias positivas y/o negativas de las acciones pasadas para agregar valor.

**C** Evalúa y observa la situación objetivamente y puede reconocer la validez del punto de vista de otros, utilizando dicha información de manera selectiva para modificar su accionar.

**D** Sigue siempre los procedimientos. En ocasiones puede reconocer la validez de otros puntos de vista y modificar su accionar.

## COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

### JEFE DE FINANZAS

#### **BÚSQUEDA DE INFORMACIÓN:**

Es la inquietud y la curiosidad constante por saber más sobre las cosas. Los hechos o las personas. Implica buscar información más allá de las preguntas rutinarias o de lo requerido en el puesto. Puede implicar el análisis profundo o el pedido de una información concreta, la resolución de discrepancias haciendo una serie de preguntas o la búsqueda de información de información variada sin un objetivo concreto, una información que quizá sea útil en el futuro.

**A** Pone en marcha personalmente sistemas o practicas que permiten recoger información de forma habitual (por ejemplo, reuniones informales periódicas, lectura de ciertas publicaciones, etc.). Hace que otras personas recojan información de forma habitual y se la proporcione.

**B** Realiza un trabajo sistemático en un determinado lapso para obtener la máxima y mejor información posible de todas las fuentes disponibles. Obtiene información en periódicos, revistas, bases de datos, estudios de mercado, financieros o de la competencia.

**C** Aborda personalmente el esclarecimiento de una situación o problema cuando lo normal es no hacerlo. Se encuentra con las personas más cercanas al problema u les hace preguntas. Recurre a personas que no están personalmente involucradas en la situación o problema.

**D** Hace preguntas directas tanto a las personas que están presentes o que se supone conocen la situación como a las directamente implicadas aunque no estén presentes. Utiliza la información disponible o consulta las fuentes de información adicionales.

### **EXPERIENCIA PROFESIONAL:**

Es el conocimientos de los distintos procesos profesionales necesarios, los cuales se han adquirido a través de la experiencia.

**A** Posee una amplia experiencia en los distintos medios profesionales de la entidad, el cual puede impartirse a los demás con el fin de obtener un óptimo desempeño en la organización.

**B** Obtiene un conocimiento adecuado de los mecanismos utilizados dentro de los procesos que se realizan en la empresa.

**C** Tiene la experiencia requerida de los procesos ejecutados en la organización.

**D** Posee una experiencia mínima que le permite tomar decisiones ocasionales, lo cual no es factible para la empresa

### **CONCIENCIA ORGANIZACIONAL:**

Es la capacidad para comprender e interpretar las relaciones de poder en la empresa donde trabaja o en otras organizaciones, cliente, proveedores, etc. Ello implica una capacidad de identificar tanto a las personas que toman las decisiones como a aquellas que pueden influir sobre las anteriores; asimismo, significa ser capaz de prever la forma en que los nuevos acontecimientos o situaciones afectarán a las persona grupos de la organización.

**A** Comprende las razones que motivan determinados comportamientos en los grupos u organizaciones o los problemas de fondo, oportunidades o fuerzas de poder poco obvias que los afecta, si se tratase de una empresa, por ejemplo tendencias de mercado o, en otro tipo de instituciones, algunas situaciones del contexto o del mundo exterior.

**B** Comprende, describe y utiliza las relaciones de poder e influencia existentes dentro de la organización con un sentido claro de lo que es influir en la organización.

**C** Comprende y utiliza las estructuras informales identificando las figuras clave. Aplica este conocimiento cuando la estructura formal no funciona como debería.

**D** Identifica o utiliza la estructura formal o jerárquica de una organización, la cadena de mando, las normas, los procedimientos operativos establecidos, etc. Entiende las normas, los procedimientos establecidos.

### COMUNICACIÓN ORAL:

Es la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos positivos. La habilidad de saber cuándo y a quien preguntar para llevar adelante un propósito. Es la capacidad de escuchar al otro y comprenderlo. Comprender la dinámica de grupos y el diseño efectivo de reuniones. Incluye la capacidad de comunicar por escrito con concisión y claridad.

**A** Es reconocido por su habilidad para identificar los momentos y la forma adecuados para exponer diferentes situaciones en las políticas de la organización y llamado por otros para colocar en estas ocasiones. Utiliza herramientas y metodologías para diseñar y preparar la mejor estrategia de cada comunicación.

**B** Es reconocido en su área de incumbencia por ser un interlocutor confiable y por su habilidad para comprender diferentes situaciones y manejar reuniones.

**C** Se comunica sin ruidos evidentes con otras personas tanto en forma oral como escrita.

**D** En ocasiones sus respuestas orales o escritas no son bien interpretadas.

### **Tolerancia a la presión:**

Se trata de la habilidad para seguir actuando con eficacia en situaciones de presión de tiempo y de desacuerdo, oposición y diversidad. Es la capacidad para responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia.

**A** Alcanza los objetivos previstos en situaciones de presión de tiempo, inconvenientes imprevistos, desacuerdos, oposición y diversidad. Su desempeño es alto en situaciones de mucha exigencia.

**B** Habitualmente alcanza los objetivos aunque esté presionado por el tiempo, y su desempeño es bueno en situaciones de mucha exigencia.

**C** Alcanza los objetivos aunque esté presionado, su desempeño es inferior en situaciones de mucha exigencia.

**D** Su desempeño se deteriora en situaciones de mucha presión, tanto sea por los tiempos o por imprevistos de cualquier índole; desacuerdos, oposición, diversidad.

## JEFE DE PRODUCCION

### **ORIENTACIÓN AL LOGRO:**

Es la capacidad de encaminar todos los actos al logro de lo esperado, actuando con velocidad y sentido de urgencia ante decisiones importantes necesarias para cumplir o superar a los competidores, las necesidades del cliente o para mejorar la organización. Es capaz de administrar los procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados. Es la tendencia al logro de los resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento, en el marco de las estrategias de la organización.

**A** Siempre va un paso más adelante en el camino de los objetivos fijados, preocupado por los resultados globales de la empresa. Contribuye con otras áreas en el alineamiento de sus objetivos a los definidos por la empresa en el ámbito local o internacional (según corresponda). Se preocupa por el resultado de otras áreas. Aporta soluciones incluso frente a problemas complejos y en escenarios cambiantes, aporta soluciones de alto valor agregado para la organización.

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

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

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

### **INICIATIVA:**

Hace referencia a la actitud permanente de adelantarse a los demás en su accionar. Es la predisposición a actuar de forma proactiva y no sólo pensar en lo que hay que hacer en el futuro. Implica marcar el rumbo por medio de acciones concretas, no sólo de palabras. Los niveles de actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones de problemas.

**A** Se anticipa las situaciones con una visión a largo plazo; actúa para crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás. Elabora planes de contingencia. Es promotor de ideas innovadoras.  
Se considera que es un referente en esta competencia y es imitado por otros.

**B** Se adelanta y se prepara para los acontecimientos que pueden ocurrir en el corto plazo. Crea oportunidades o minimiza los problemas potenciales. Es capaz de evaluar las principales consecuencias de una decisión a largo plazo.  
Es ágil en la respuesta a los cambios. Aplica distintas formas de trabajo con una visión de mediano plazo.

**C** Toma de decisiones en momentos de crisis, tratando de anticiparse a las situaciones que puedan surgir. Actúa rápida y decididamente en una crisis, cuando lo normal sería esperar, analizar y ver si se resuelve sola. Tiene distintos enfoques para enfrentar un problema.

**D** Aborda oportunidades o problemas del momento. Reconoce las oportunidades que se presentan y, o bien actúa para materializarlas o bien se enfrenta inmediatamente con los problemas.

### **CONCIENCIA ORGANIZACIONAL:**

Es la capacidad para comprender e interpretar las relaciones de poder en la empresa donde trabaja o en otras organizaciones, cliente, proveedores, etc. Ello implica una capacidad de identificar tanto a las personas que toman las decisiones como a aquellas que pueden influir sobre las anteriores; asimismo, significa ser capaz de prever la forma en que los nuevos acontecimientos o situaciones afectarán a las persona grupos de la organización.

**A** Comprende las razones que motivan determinados comportamientos en los grupos u organizaciones o los problemas de fondo, oportunidades o fuerzas de poder poco obvias que los afecta, si se tratase de una empresa, por ejemplo tendencias de mercado o, en otro tipo de instituciones, algunas situaciones del contexto o del mundo exterior.

**B** Comprende, describe o utiliza las relaciones de poder e influencia existentes dentro de la organización con un sentido claro de lo que es influir en la organización.

**C** Comprende y utiliza las estructuras informales identificando las figuras clave. Aplica este conocimiento cuando la estructura formal no funciona como debería.

**D** Identifica o utiliza la estructura formal o jerárquica de una organización, la cadena de mando, las normas, los procedimientos operativos establecidos, etc. Entiende las normas, los procedimientos establecidos.

### **EXPERIENCIA PROFESIONAL:**

Es el conocimientos de los distintos procesos profesionales necesarios, los cuales se han adquirido a través de la experiencia.

**A** Posee una amplia experiencia en los distintos medios profesionales de la entidad, el cual puede impartirse a los demás con el fin de obtener un óptimo desempeño en la organización.

**B** Obtiene un conocimiento adecuado de los mecanismos utilizados dentro de los procesos que se realizan en la empresa.

**C** Tiene la experiencia requerida de los procesos ejecutados en la organización.

**D** Posee una experiencia mínima que le permite tomar decisiones ocasionales, lo cual no es factible para la empresa

### **COMUNICACIÓN ORAL:**

Es la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos positivos. La habilidad de saber cuándo y a quien preguntar para llevar adelante un propósito. Es la capacidad de escuchar al otro y comprenderlo. Comprender la dinámica de grupos y el diseño efectivo de reuniones. Incluye la capacidad de comunicar por escrito con concisión y claridad.

**A** Es reconocido por su habilidad para identificar los momentos y la forma adecuados para exponer diferentes situaciones en las políticas de la organización y llamado por otros para colocar en estas ocasiones. Utiliza herramientas y metodologías para diseñar y preparar la mejor estrategia de cada comunicación.

**B** Es reconocido en su área de incumbencia por ser un interlocutor confiable y por su habilidad para comprender deferentes situaciones y manejar reuniones.

**C** Se comunica sin ruidos evidentes con otras personas tanto en forma oral como escrita.

**D** En ocasiones sus respuestas orales o escritas no son bien interpretadas.

## SECRETARIA DE LA JUNTA

### **BÚSQUEDA DE INFORMACIÓN:**

Es la inquietud y la curiosidad constante por saber más sobre las cosas. Los hechos o las personas. Implica buscar información más allá de las preguntas rutinarias o de lo requerido en el puesto. Puede implicar el análisis profundo o el pedido de una información concreta, la resolución de discrepancias haciendo una serie de preguntas o la búsqueda de información de información variada sin un objetivo concreto, una información que quizá sea útil en el futuro.

**A** Pone en marcha personalmente sistemas o practicas que permiten recoger información de forma habitual (por ejemplo, reuniones informales periódicas, lectura de ciertas publicaciones, etc.). Hace que otras personas recojan información de forma habitual y se la proporcione.

**B** Realiza un trabajo sistemático en un determinado lapso para obtener la máxima y mejor información posible de todas las fuentes disponibles. Obtiene información en periódicos, revistas, bases de datos, estudios de mercado, financieros o de la competencia

**C** Aborda personalmente el esclarecimiento de una situación o problema cuando lo normal es no hacerlo. Se encuentra con las personas más cercanas al problema u les hace preguntas. Recurre a personas que no están personalmente involucradas en la situación o problema.

**D** Hace preguntas directas tanto a las personas que están presentes o que se supone conocen la situación como a las directamente implicadas aunque no estén presentes. Utiliza la información disponible o consulta las fuentes de información adicionales.

### **RESPONSABILIDAD:**

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

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

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

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

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

### **Orientación al cliente interno y externo:**

Demostrar sensibilidad por las necesidades o exigencias que un conjunto de clientes potenciales externos o internos puedan requerir en el presente o en el futuro. No se trata tanto de una conducta concreta frente a un cliente real como de una actitud permanente de contar con las necesidades del cliente para incorporar este conocimiento a la forma específica de plantear la actividad. Se la diferencia con "atención al cliente", que tiene más que ver con atender las necesidades de un cliente real y concreto en la interacción.

**A** Crea necesidades en el cliente fidelizándolo. Gana clientes y logra que el cliente lo reconozca y aprecie su valor agregado y lo recomiende a otros.

**B** Identifica las necesidades del cliente, en ocasiones se anticipa a ellas aportando soluciones a la medida de sus requerimientos.  
Demuestra interés en atender a los clientes con rapidez, diagnostica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas.

**C** Actúa a partir de los pedidos de los clientes ofreciendo respuestas estándar a sus demandas.  
Atiende con rapidez al cliente pero con poca cortesía.

**D** Provoca quejas y pierde clientes. Tiene escaso deseo de atender con rapidez y/o satisfacer las necesidades del cliente.

### **Iniciativa:**

Hace referencia a la actitud permanente de adelantarse a los demás en su accionar. Es la predisposición a actuar de forma proactiva y no sólo pensar en lo que hay que hacer en el futuro. Implica marcar el rumbo por medio de acciones concretas, no sólo de palabras. Los niveles de actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones de problemas.

**A** Se anticipa las situaciones con una visión a largo plazo; actúa para crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás. Elabora planes de contingencia. Es promotor de ideas innovadoras. Se considera que es un referente en esta competencia y es imitado por otros.

**B** Se adelanta y se prepara para los acontecimientos que pueden ocurrir en el corto plazo. Crea oportunidades o minimiza los problemas potenciales. Es capaz de evaluar las principales consecuencias de una decisión a largo plazo. Es ágil en la respuesta a los cambios. Aplica distintas formas de trabajo con una visión de mediano plazo.

**C** Toma de decisiones en momentos de crisis, tratando de anticiparse a las situaciones que puedan surgir. Actúa rápida y decididamente en una crisis, cuando lo normal sería esperar, analizar y ver si se resuelve sola. Tiene distintos enfoques para enfrentar un problema.

**D** Aborda oportunidades o problemas del momento. Reconoce las oportunidades que se presentan y, o bien actúa para materializarlas o bien se enfrenta inmediatamente con los problemas.

### **Dinamismo – Energía:**

Se trata de la habilidad para trabajar duro – resistir largas jornadas de trabajo, incluso en fines de semana o días feriados, cuando otros destinan ese tiempo al descanso – en diferentes situaciones cambiantes o alternativas, con interlocutores muy diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo, sin que por ésto se vea afectado su nivel de actividad.

**A** Alto nivel de dinamismo y energía trabajando duro en situaciones cambiantes o alternativas, con interlocutores diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo, en diferentes lugares geográficos, en largas jornadas de trabajo o después de un viaje, sin que su nivel de actividad se vea afectado.  
Es reconocido como motor energizante y transmite esta energía a todo lo que emprende.

**B** Demuestra dinamismo y energía trabajando duro, con interlocutores diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo, en diferentes lugares geográficos, en largas jornadas de trabajo, sin que su nivel de rendimiento se vea afectado.

**C** Trabajo duro en jornadas de trabajo exigente.

**D** Tiene escasa predisposición para el trabajo duro en largas jornadas; su rendimiento decrece en situaciones como éstas.

## SECRETARIAS

### **Adaptabilidad:**

Es la capacidad para adaptarse y avenirse a los cambios, modificando si fuese necesario su propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nueva información o cambios del medio, ya sean del entorno exterior, de la propia organización, de la del cliente o de los requerimientos del trabajo en sí.

**A** Realiza adaptaciones organizacionales y estratégicas a corto, mediano y largo plazo en respuesta a los cambios del entorno o a las necesidades de la situación. Evalúa sistemáticamente su entorno atento a cambios que pudieran producirse.

**B** Adapta tácticas y objetivos para afrontar una situación o solucionar problemas. Sistemáticamente revisa y evalúa las consecuencias positivas y/o negativas de las acciones pasadas para agregar valor.

**C** Evalúa y observa la situación objetivamente y puede reconocer la validez del punto de vista de otros, utilizando dicha información de manera selectiva para modificar su accionar.

**D** Sigue siempre los procedimientos. En ocasiones puede reconocer la validez de otros puntos de vista y modificar su accionar.

### Capacidad de aprendizaje:

Está asociada a la asimilación de nueva información y su eficaz aplicación. Se relaciona con la incorporación de nuevos esquemas o modelos cognitivos al repertorio de conductas habituales y nuevas formas de interpretar la realidad o de ver las cosas.

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

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

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

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

### **Orientación al cliente interno y externo:**

Demostrar sensibilidad por las necesidades o exigencias que un conjunto de clientes potenciales externos o internos puedan requerir en el presente o en el futuro. No se trata tanto de una conducta concreta frente a un cliente real como de una actitud permanente de contar con las necesidades del cliente para incorporar este conocimiento a la forma específica de plantear la actividad. Se la diferencia con "atención al cliente", que tiene más que ver con atender las necesidades de un cliente real y concreto en la interacción.

**A** Crea necesidades en el cliente fidelizándolo. Gana clientes y logra que el cliente lo reconozca y aprecie su valor agregado y lo recomiende a otros.

**B** Identifica las necesidades del cliente y en ocasiones se anticipa a ellas aportando soluciones a la medida de sus requerimientos. Demuestra interés en atender a los clientes con rapidez, diagnostica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas.

**C** Actúa a partir de los pedidos de los clientes ofreciendo respuestas estándar a sus demandas. Atiende con rapidez al cliente pero con poca cortesía.

**D** Provoca quejas y pierde clientes. Tiene escaso deseo de atender con rapidez y/o satisfacer las necesidades del cliente.

### **Iniciativa:**

Hace referencia a la actitud permanente de adelantarse a los demás en su accionar. Es la predisposición a actuar de forma proactiva y no sólo pensar en lo que hay que hacer en el futuro. Implica marcar el rumbo por medio de acciones concretas, no sólo de palabras. Los niveles de actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones de problemas.

**A** Se anticipa las situaciones con una visión a largo plazo; actúa para crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás. Elabora planes de contingencia. Es promotor de ideas innovadoras. Se considera que es un referente en esta competencia y es imitado por otros.

**B** Se adelanta y se prepara para los acontecimientos que pueden ocurrir en el corto plazo. Crea oportunidades o minimiza los problemas potenciales. Es capaz de evaluar las principales consecuencias de una decisión a largo plazo. Es ágil en la respuesta a los cambios. Aplica distintas formas de trabajo con una visión de mediano plazo.

**C** Toma de decisiones en momentos de crisis, tratando de anticiparse a las situaciones que puedan surgir. Actúa rápida y decididamente en una crisis, cuando lo normal sería esperar, analizar y ver si se resuelve sola. Tiene distintos enfoques para enfrentar un problema.

**D** Aborda oportunidades o problemas del momento. Reconoce las oportunidades que se presentan y, o bien actúa para materializarlas o bien se enfrenta inmediatamente con los problemas.

### **Responsabilidad:**

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

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

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

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

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

## OBREROS

### **Dinamismo – Energía:**

Se trata de la habilidad para trabajar duro – resistir largas jornadas de trabajo, incluso en fines de semana o días feriados, cuando otros destinan ese tiempo al descanso – en diferentes situaciones cambiantes o alternativas, con interlocutores muy diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo, sin que por ésto se vea afectado su nivel de actividad.

**A** Alto nivel de dinamismo y energía trabajando duro en situaciones cambiantes o alternativas, con interlocutores diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo, en diferentes lugares geográficos, en largas jornadas de trabajo o después de un viaje, sin que su nivel de actividad se vea afectado. Es reconocido como motor energizante y transmite esta energía a todo lo que emprende

**B** Demuestra dinamismo y energía trabajando duro, con interlocutores diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo, en diferentes lugares geográficos, en largas jornadas de trabajo, sin que su nivel de rendimiento se vea afectado.

**C** Trabajo duro en jornadas de trabajo exigente.

**D** Tiene escasa predisposición para el trabajo duro en largas jornadas; su rendimiento decrece en situaciones como ésas.

### **Iniciativa:**

Hace referencia a la actitud permanente de adelantarse a los demás en su accionar. Es la predisposición a actuar de forma proactiva y no sólo pensar en lo que hay que hacer en el futuro. Implica marcar el rumbo por medio de acciones concretas, no sólo de palabras. Los niveles de actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones de problemas.

**A** Se anticipa las situaciones con una visión a largo plazo; actúa para crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás. Elabora planes de contingencia. Es promotor de ideas innovadoras. Se considera que es un referente en esta competencia y es imitado por otros.

**B** Se adelanta y se prepara para los acontecimientos que pueden ocurrir en el corto plazo. Crea oportunidades o minimiza los problemas potenciales. Es capaz de evaluar las principales consecuencias de una decisión a largo plazo. Es ágil en la respuesta a los cambios. Aplica distintas formas de trabajo con una visión de mediano plazo.

**C** Toma de decisiones en momentos de crisis, tratando de anticiparse a las situaciones que puedan surgir. Actúa rápida y decididamente en una crisis, cuando lo normal sería esperar, analizar y ver si se resuelve sola. Tiene distintos enfoques para enfrentar un problema.

**D** Aborda oportunidades o problemas del momento. Reconoce las oportunidades que se presentan y, o bien actúa para materializarlas o bien se enfrenta inmediatamente con los problemas.

### **Productividad:**

Habilidad de fijar para sí mismo objetivos de desempeño por encima de lo normal, alcanzándolos exitosamente. No espera que los superiores le fijen una meta, cuando el momento llega ya la tiene establecida, incluso superando lo que se espera de ella.

**A** Se desafía a sí mismo estableciéndose objetivos cada vez más altos, y los alcanza.

Se transforma en un referente a imitar por sus pares o por las generaciones venideras.

**B** Establece objetivos que superan al promedio y los cumple casi siempre. Supera a

lo que se espera para su nivel.

**C** Cumple con los objetivos de productividad establecidos de acuerdo con lo esperado.

**D** No siempre cumple con los objetivos establecidos por sus superiores

### **Conciencia Organizacional:**

Es la capacidad para comprender e interpretar las relaciones de poder en la empresa donde trabaja o en otras organizaciones, cliente, proveedores, etc. Ello implica una capacidad de identificar tanto a las personas que toman las decisiones como a aquellas que pueden influir sobre las anteriores; asimismo, significa ser capaz de prever la forma en que los nuevos acontecimientos o situaciones afectarán a las persona grupos de la organización.

**A** Comprende las razones que motivan determinados comportamientos en los grupos u organizaciones o los problemas de fondo, oportunidades o fuerzas de poder poco obvias que los afecta, si se tratase de una empresa, por ejemplo tendencias de mercado o, en otro tipo de instituciones, algunas situaciones del contexto o del mundo exterior.

**B** Comprende, describe u utiliza las relaciones de poder e influencia existentes dentro de la organización con un sentido claro de lo que es influir en la organización.

**C** Comprende y utiliza las estructuras informales identificando las figuras clave. Aplica este conocimiento cuando la estructura formal no funciona como debería.

**D** Identifica o utiliza la estructura formal o jerárquica de una organización, la cadena de mando, las normas, los procedimientos operativos establecidos, etc. Entiende las normas, los procedimientos establecidos.

### **Tolerancia a la presión:**

Se trata de la habilidad para seguir actuando con eficacia en situaciones de presión de tiempo y de desacuerdo, oposición y diversidad. Es la capacidad para responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia.

**A** Alcanza los objetivos previstos en situaciones de presión de tiempo, inconvenientes imprevistos, desacuerdos, oposición y diversidad. Su desempeño es alto en situaciones de mucha exigencia.

**B** Habitualmente alcanza los objetivos aunque esté presionado por el tiempo, y su desempeño es bueno en situaciones de mucha exigencia.

**C** Alcanza los objetivos aunque esté presionado, su desempeño es inferior en situaciones de mucha exigencia.

**D** Su desempeño se deteriora en situaciones de mucha presión, tanto sea por los tiempos o por imprevistos de cualquier índole; desacuerdos, oposición, diversidad.

2. Especificar al puesto de trabajo: se debe confirmar las distintas responsabilidades y criterios que conforman la práctica del puesto, para lo cual se procederá a realizar el levantamiento de perfiles de los puestos de trabajo aplicados a:

- Jefe de Finanzas: Ing. Gabriel Bravo
- Jefe de Producción: Sr. Jorge Rosales
- Secretaria de la Junta: Sra. Quenia Rosales
- Secretarias
- Obreros



## PERFIL DEL CARGO

### 1. INFORMACIÓN GENERAL

ÁREA: Administrativa

CARGO: Jefe Financiero

### 2. FUNCIONES Y ACTIVIDADES DEL CARGO:

- Formular lineamientos relacionados con el manejo del presupuesto.
- Conducir e inspeccionar las actividades financieras.
- Emitir y presentar una proforma de presupuestos.
- Analizar y suscribir estados financieros.
- Autorizar el pago de obligaciones a terceros
- Realizar informes financieros.

### 3. REQUISITOS:

INSTRUCCIÓN: Nivel 3 en Administración de Empresas  
EXPERIENCIA: Mínimo 1 año en cargos similares.

#### 4. COMPETENCIAS:

COMPETENCIAS	GRADOS				
	A	B	C	D	E
<b>COMPETENCIAS CARDINALES</b>					
Compromiso	X				
Ética		X			
Adaptabilidad	X				
<b>COMPETENCIAS ESPECÍFICAS</b>					
Búsqueda de información	X				
Experiencia Profesional	X				
Conciencia Organizacional	X				
Comunicación Oral/Escrita		X			
Tolerancia a la Presión		X			

#### 5. VALORACIÓN

Aprobado por:	
----- <b>Gerente General</b>	----- <b>Jefe de Producción</b>

----- <b>Realizado por:</b>
--------------------------------

----- <b>Evaluado</b>
--------------------------



## PERFIL DEL CARGO

### 1. INFORMACIÓN GENERAL

ÁREA: Producción

CARGO: Jefe de Producción

### 2. FUNCIONES Y ACTIVIDADES DEL CARGO:

- Diseñar un programa diario, basándose en el programa de producción ya establecido.
- Controlar las actividades del área.
- Inspeccionar el funcionamiento de la maquinaria.
- Aprobar los requerimientos necesarios
- Emitir reportes que indiquen el grado de cumplimiento, eficiencia, eficacia de producción.
- Establecer el cronograma de limpieza del área.

### 3. REQUISITOS:

INSTRUCCIÓN: Nivel 3 en Administración de Empresas  
EXPERIENCIA: Mínimo 1 año en cargos similares.

#### 4. COMPETENCIAS:

COMPETENCIAS	GRADOS				
	A	B	C	D	E
<b>COMPETENCIAS CARDINALES</b>					
Compromiso	X				
Ética	X				
Adaptabilidad		X			
<b>COMPETENCIAS ESPECÍFICAS</b>					
Orientación al Logro	X				
Iniciativa	X				
Experiencia Profesional	X				
Conciencia Organizacional	X				
Comunicación Oral	X				

#### 5. VALORACIÓN

Aprobado por:	
----- <b>Gerente General</b>	----- <b>Jefe de Producción</b>

----- <b>Realizado por:</b>
--------------------------------

----- <b>Evaluado</b>
--------------------------



## PERFIL DEL CARGO

### 1. INFORMACIÓN GENERAL

ÁREA: Administrativa

CARGO: Secretaria de la Junta

### 2. FUNCIONES Y ACTIVIDADES DEL CARGO:

- Llevar el archivo de la Gerencia y brindar la información de éste cuando se requiera.
- Asistir a juntas que se realicen en la organización.
- Tomar dictado de lo que acontece en las juntas.
- Preparar y presentar informes sobre las actividades desarrolladas en una junta.
- Archivar una copia de los informes presentados anteriormente.
- Disponer y facilitar datos de los informes ejecutados con anterioridad
- Llevar una adecuada organización de los archivos que sean de su responsabilidad.

### 3. REQUISITOS:

INSTRUCCIÓN: Nivel 3 en Administración de Empresas

EXPERIENCIA: Mínimo 1 año en cargos similares.

#### 4. COMPETENCIAS:

COMPETENCIAS	GRADOS				
	A	B	C	D	E
<b>COMPETENCIAS CARDINALES</b>					
Compromiso	X				
Ética	X				
Adaptabilidad		X			
<b>COMPETENCIAS ESPECÍFICAS</b>					
Búsqueda de la Información			X		
Responsabilidad		X			
Orientación al Cliente Interno/Externo	X				
Iniciativa	X				
Dinamismo, Energía		X			

#### 5. VALORACIÓN

Aprobado por:	
----- <b>Gerente General</b>	----- <b>Jefe de Producción</b>

----- <b>Realizado por:</b>
--------------------------------

----- <b>Evaluado</b>
--------------------------



## PERFIL DEL CARGO

### 1. INFORMACIÓN GENERAL

ÁREA: Administrativa

CARGO: Secretarías

### 2. FUNCIONES Y ACTIVIDADES DEL CARGO:

- Atender al cliente interno y externo telefónica y personalmente.
- Tomar dictados y transcribir cualquier tipo de documento en caso que solicite el gerente.
- Recibir y entregar la correspondencia del Gerente.
- Conservar una copia de los mandatos o trabajos delegados por la Gerencia a cada uno de los subalternos.
- Realizar llamadas telefónicas y efectuar los contactos que se requiera para un adecuado funcionamiento de la Gerencia.
- Obtener y proporcionar información, documentos, etc. en caso de ser solicitados.
- Llevar una adecuada organización de los archivos.

### 3. REQUISITOS:

INSTRUCCIÓN: Nivel 3 en Administración de Empresas

EXPERIENCIA: Mínimo 1 año en cargos similares.

#### 4. COMPETENCIAS:

COMPETENCIAS	GRADOS				
	A	B	C	D	E
<b>COMPETENCIAS CARDINALES</b>					
Compromiso	X				
Ética		X			
Adaptabilidad	X				
<b>COMPETENCIAS ESPECÍFICAS</b>					
Adaptabilidad		X			
Capacidad de Aprendizaje			X		
Orientación al Cliente Interno/Externo	X				
Iniciativa	X				
Responsabilidad		X			

#### 5. VALORACIÓN

Aprobado por:	
----- <b>Gerente General</b>	----- <b>Jefe de Producción</b>

----- <b>Realizado por:</b>
--------------------------------

----- <b>Evaluado</b>
--------------------------



## PERFIL DEL CARGO

### 1. INFORMACIÓN GENERAL

ÁREA: Producción

CARGO: Obreros

### 2. FUNCIONES Y ACTIVIDADES DEL CARGO:

- Armar el chasis
- Soldar los tubos de la base del piso del furgón
- Armar los parantes laterales que servirán de base soporte, tanto para ventanas y puertas
- Soldar tubos que servirán de cubierta.
- Acoplar mediante la soldadura tubos de armazones para la confección del parabris.
- Con la soldadura, colocar planchas laterales, tanto interiores como exteriores.
- Colocar a través de la soldadura la plancha antideslizante que servirá de piso del autobús.
- Pintar de manera eficaz, eficiente y precisa el exterior e interior del automotor.
- Aplicar de forma precisa los diferentes logotipos y sellos requeridos.
- Ensamblar con pegamento y caucho el parabris.
- Ensamblar con pega plástica las ventanas.
- Ensamblar los accesorios internos del mando de control.
- Colocar las puertas de acceso, mediante elementos hidráulicos y de movimiento.
- Colocar asientos con pernos, fijados en el piso
- Ensamblar retrovisores.
- Abrillantar la pintura.

### 3. REQUISITOS:

INSTRUCCIÓN: Nivel 3 en Administración de Empresas  
 EXPERIENCIA: Mínimo 1 año en cargos similares.

### 4. COMPETENCIAS REQUERIDAS:

COMPETENCIAS	GRADOS				
	A	B	C	D	E
<b>COMPETENCIAS CARDINALES</b>					
Compromiso	X				
Ética		X			
Adaptabilidad	X				
<b>COMPETENCIAS ESPECÍFICAS</b>					
Dinamismo, Energía	X				
Iniciativa		X			
Productividad	X				
Conciencia Organizacional		X			
Tolerancia a la Presión		X			

### 5. VALORACIÓN

Aprobado por:	
----- Gerente General	----- Jefe de Producción

----- Realizado por:
-------------------------

----- Evaluado
-------------------

3. Una vez realizado el levantamiento de perfiles, se procede a realizar la propuesta de evaluación, para ello se calificará el desempeño del individuo, basándose en el puesto, mediante un tipo de calificación en comparación con una escala, la cual se lo definió previamente.

**Elección del Perfil Idóneo para la Evaluación:** Es aquí, donde se llevó a cabo un estudio conjuntamente con el Gerente General y Jefe de Producción, con el objetivo de definir las competencias necesarias, grados del perfil requerido, así como también la determinación de la frecuencia con la que la competencia se requiere que se observe.

**Formatos a Utilizar:** El formato propuesto para la aplicación del proceso de evaluación de cada uno de los cargos, serán los siguientes:

	<b>Formato: EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO</b>	
<b>Nombre del Evaluado:</b> Ing. Gabriel Bravo	<b>POR COMPETENCIAS</b>	No. ___ de ___
<b>Nombre del Evaluador:</b> Tcn. Ind. Darwin Rosales		

CARGO: Jefe de Finanzas		Grado de la Competencia Evaluada					Ponderación de la Frecuencia			
		Grado A 100%	Grado B 75%	Grado C 50%	Grado D 25%	No Desarrollada	Siempre 100%	Frecuentemente 75%	La Mitad T. 50%	Ocasional 25%
<b>COMPETENCIAS CARDINALES</b>										
1.	<b>Compromiso:</b> Sentir como propios los objetivos de la organización.	X					X			
2.	<b>Ética:</b> Sentir y obrar en todo momento con valores morales y buenas costumbres		X				X			
3.	<b>Adaptabilidad:</b> Capacidad para adaptarse a los cambios.	X						X		
<b>COMPETENCIAS ESPECÍFICAS</b>										
		Grado A 100%	Grado B 75%	Grado C 50%	Grado D 25%	No Desarrollada	Siempre 100%	Frecuentemente 75%	La Mitad T. 50%	Ocasional 25%
1.	<b>Búsqueda de Información:</b> Buscar información más allá de las preguntas rutinarias para conocer más.	X					x			
2.	<b>Experiencia Profesional:</b> Poseer la experiencia para conocer los distintos procesos necesarios.	X						x		
3.	<b>Conciencia Organizacional:</b> Capacidad para comprender e interpretar las relaciones en la empresa.	X					x			
4.	<b>Comunicación Oral/Excrita:</b> Habilidad para saber cuándo y a quién preguntar.		X					x		
5.	<b>Tolerancia a la Presión:</b> Habilidad para seguir actuando con eficacia en situaciones de presión.		X					x		

<b>Observaciones del Evaluador:</b>
<b>Gracias</b>

	<h2 style="margin: 0;">Formato: EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO</h2>	
<b>Nombre del Evaluado:</b> Sr. Jorge Rosales <b>Nombre del Evaluador:</b> Tcn. Ind. Darwin Rosales	<h2 style="margin: 0;">POR COMPETENCIAS</h2>	No. ___ de ___

Cargo: Jefe de Producción		Grado de la Competencia Evaluada					Ponderación de la Frecuencia			
COMPETENCIAS CARDINALES		Grado A	Grado B	Grado C	Grado D	No	Siempre	Frecuentemente	La Mitad T.	Ocasional
		100%	75%	50%	25%	Desarrollada	100%	75%	50%	25%
1.	<b>Compromiso:</b> Sentir como propios los objetivos de la organización.	x					x			
2.	<b>Ética:</b> Sentir y obrar en todo momento con valores morales y buenas costumbres	x						x		
3.	<b>Adaptabilidad:</b> Capacidad para adaptarse a los cambios.		x					x		
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS		Grado A	Grado B	Grado C	Grado D	No	Siempre	Frecuentemente	La Mitad T.	Ocasional
		100%	75%	50%	25%	Desarrollada	100%	75%	50%	25%
1.	<b>Orientación al Logro:</b> Capacidad de encaminar los actos al logro de lo esperado.	x					x			
2.	<b>Iniciativa:</b> Actitud permanente de adelantarse a los demás en su accionar.	x					x			
3.	<b>Experiencia Profesional:</b> Poseer la experiencia para conocer los distintos procesos necesarios.	x					x			
4.	<b>Conciencia Organizacional:</b> Capacidad para comprender e interpretar las relaciones en la empresa.	x					x			
5.	<b>Comunicación Oral/Escrita:</b> Habilidad para saber cuándo y a quién preguntar.	x					x			

<b>Observaciones del Evaluador:</b>
<b>Gracias</b>

	<b>Formato: EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO</b>	 No. ___ de ___
	<b>POR COMPETENCIAS</b>	
Nombre del Evaluado: Sra. Quenia Rosales		
Nombre del Evaluador: Sr. Jorge Rosales		

Cargo: Secretaria de la Jenta		Grado de la Competencia Evaluada					Ponderación de la Frecuencia			
COMPETENCIAS CARDINALES		Grado A 100%	Grado B 75%	Grado C 50%	Grado D 25%	No Desarrollada	Siempre 100%	Frecuentemente 75%	La Mitad T. 50%	Ocasional 25%
1.	<b>Compromiso:</b> Sentir como propios los objetivos de la organización.	X					X			
2.	<b>Ética:</b> Sentir y obrar en todo momento con valores morales y buenas costumbres	X						X		
3.	<b>Adaptabilidad:</b> Capacidad para adaptarse a los cambios.		X					X		
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS		Grado A 100%	Grado B 75%	Grado C 50%	Grado D 25%	No Desarrollada	Siempre 100%	Frecuentemente 75%	La Mitad T. 50%	Ocasional 25%
1.	<b>Búsqueda de Información:</b> Buscar información más allá de las preguntas rutinarias para conocer más.			X				X		
2.	<b>Responsabilidad:</b> Compromiso con que las personas realizan las tareas encomendadas.		X					X		
3.	<b>Orientación al Cliente Interno/Externo:</b> Sensibilidad por las necesidades del Cliente I/E.	X					X			
4.	<b>Iniciativa:</b> Actitud permanente de adelantarse a los demás en su accionar.	X					X			
5.	<b>Dinamismo y Energía:</b> habilidad para trabajar duro resistir largas jornadas de trabajo.		X					X		

<b>Observaciones del Evaluador:</b>
<b>Gracias</b>

	<b>Formato: EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO</b>	 No. ___ de ___
	<b>POR COMPETENCIAS</b>	
Nombre del Evaluado: Secretarias		
Nombre del Evaluador: Sr. Jorge Rosales		

Cargo: Secretarias		Grado de la Competencia Evaluada					Ponderación de la Frecuencia			
COMPETENCIAS CARDINALES		Grado A 100%	Grado B 75%	Grado C 50%	Grado D 25%	No Desarrollada	Siempre 100%	Frecuentemente 75%	La Mitad T. 50%	Ocasional 25%
1.	<b>Compromiso:</b> Sentir como propios los objetivos de la organización.	X						X		
2.	<b>Ética:</b> Sentir y obrar en todo momento con valores morales y buenas costumbres		X				X			
3.	<b>Adaptabilidad:</b> Capacidad para adaptarse a los cambios.	X						X		
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS		Grado A 100%	Grado B 75%	Grado C 50%	Grado D 25%	No Desarrollada	Siempre 100%	Frecuentemente 75%	La Mitad T. 50%	Ocasional 25%
1.	<b>Adaptabilidad:</b> Capacidad para adaptarse a los cambios.		X							
2.	<b>Capacidad de Aprendizaje:</b> Asimilación de nueva información y su eficaz aplicación.			X						
3.	<b>Orientación al Cliente Interno/Externo:</b> Sensibilidad por las necesidades del Cliente I/E.	X								
4.	<b>Iniciativa:</b> Actitud permanente de adelantarse a los demás en su accionar.	X								
5.	<b>Responsabilidad:</b> Compromiso con que las personas realizan las tareas encomendadas.		X							

<b>Observaciones del Evaluador:</b>
<b>Gracias</b>

	<b>Formato: EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO</b>	
	<b>POR COMPETENCIAS</b>	
Nombre del Evaluado: Obreros		
Nombre del Evaluador: Sr. Jorge Rosales		

Cargo: Obreros		Grado de la Competencia Evaluada					Ponderación de la Frecuencia			
COMPETENCIAS CARDINALES		Grado A	Grado B	Grado C	Grado D	No Desarrollada	Siempre	Frecuentemente	La Mitad T.	Ocasional
		100%	75%	50%	25%		100%	75%	50%	25%
1.	<b>Compromiso:</b> Sentir como propios los objetivos de de la organización.	X					X			
2.	<b>Ética:</b> Sentir y obrar en todo momento con valores morales y buenas costumbres		X					X		
3.	<b>Adaptabilidad:</b> Capacidad para adaptarse a los cambios.	X					X			
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS		Grado A	Grado B	Grado C	Grado D	No Desarrollada	Siempre	Frecuentemente	La Mitad T.	Ocasional
		100%	75%	50%	25%		100%	75%	50%	25%
1.	<b>Dinamismo y Energía:</b> habilidad para trabajar duro resistir largas jornadas de trabajo.	X					X			
2.	<b>Iniciativa:</b> Actitud permanente de adelantarse a los demás en su accionar.		X					X		
3.	<b>Productividad:</b> Habilidad para fijar para sí mismo objetivos de desempeño por encima de lo normal	X					X			
4.	<b>Conciencia Organizacional:</b> Capacidad para comprender e interpretar las relaciones en la empresa.		X				X			
5.	<b>Tolerancia a la Presión:</b> Habilidad para seguir actuando con eficacia en situaciones de presión.		X					X		

<b>Observaciones del Evaluador:</b>
<b>Gracias</b>

4. Retroalimentación: tratar el desempeño y el progreso de la persona.

Una vez terminado el proceso de evaluación se propone realizar la tabulación de los datos obtenidos, se lo puede realizar mediante el siguiente esquema propuesto, que servirá de utilidad para los cargos a valorar y ayudará al evaluador a poseer un mayor conocimiento sobre el estado actual del personal de la empresa:

	Grados	Grados	Frecuencia	Frecuencia
<b>Competencias Cardinales</b>	Evaluación	Requeridos	Evaluación	Requerida
1.				
2.				
3.				
<b>Competencias Específicas</b>				
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				

Por último, con estos resultados, se procede a realizar la retroalimentación a cada uno de los puestos evaluados, en los que se haya notado alguna desviación, ésta se la puede realizar mediante el siguiente cuadro, en el que constan aspectos en los cuales se hayan detectado algún tipo de inconveniente, por ende, su respectiva acción para contrarrestar la falla encontrada y finalmente se delimitarán fechas o plazos en las cuales se deberán llevar a cabo las acciones propuestas.

<b>Debe mejorar</b>	<b>Acción Propuesta</b>	<b>Fechas o plazos</b>
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		

Como parte del seguimiento, se deberán realizar diversas acciones conjuntamente con el evaluado y el evaluador, acciones tales como<sup>59</sup>:

- a) Asignación de proyectos, con la finalidad de que la persona evaluada mejore su desempeño.
- b) Reuniones de retroalimentación.
- c) Rotaciones de puesto.
- d) Cursos de capacitación.
- e) Lecturas sugeridas.
- f) Otras acciones.

---

<sup>59</sup> ALLES Martha Alicia, "Desempeño por Competencias Evaluación de 360°", GRANICA, Buenos Aires, 2002, Pág. 52.

## CONCLUSIONES

A lo largo de la realización del presente trabajo hemos llegado a las siguientes conclusiones:

- En el medio cada vez más desarrollado y actualizado, existe una falta de conocimiento de la Gestión del Talento Humano, lo cual representa un serio problema para las organizaciones, debido a que el recurso humano es sin duda el motor de todo buen funcionamiento en una empresa, de tal forma que si al personal se lo recluta, selecciona, motiva, capacita y evalúa de una manera eficaz, estarán en capacidad de desarrollar sus actividades de forma óptima, mas si éstos se no encuentran aptos y desanimados, el resultado que se obtendrá, será tan solo una cadena de malos procedimientos con un producto final de baja calidad y por ende una empresa cada vez menos competitiva a las exigencias del mercado.
- Si bien la Gestión del Talento Humano posee ya su trascendencia, es importante que todas las acciones y estudios que se realicen con el objetivo de optimizar el desempeño de los empleados, sean tomadas en cuenta; una de ellas es la reciente forma de Reclutar, Seleccionar y Evaluar el Desempeño del Personal, planteada por Martha Alles, la cual está basada en llevar éstos procesos enfocándolos tanto en las competencias requeridas por el puesto de trabajo como en las competencias con la que cuenta el aspirante al cargo, encontrando de esta manera una concordancia entre lo que se selecciona con lo que realmente se necesita.
- De manera específica, se llegó a la conclusión, que la empresa "CARROCERÍAS OLÍMPICA", si bien posee una amplia trayectoria y reconocimiento en el mercado, ésta no cuenta con una adecuada Gestión del Talento Humano, lo cual se refleja en el desempeño de las

personas, ya que mediante la investigación realizada, se pudo notar una total falta de formación en la mayoría de ellas, esto hace que el funcionamiento de la empresa, en especial en el área de Producción, sea muchas de las veces deficiente, pudiendo notarse en el bajo compromiso con la empresa.

## RECOMENDACIONES

En base a la información que se pudo obtener con el presente trabajo, se llegó a las siguientes recomendaciones:

- La empresa debe en primer lugar priorizar los recursos que posee, ubicando en primer lugar a sus recursos humanos como base para la planificación de cualquier proyecto que desee emprender.
- Designar al personal necesario para administrar específicamente al personal de la empresa, los mismos que estarán en la capacidad de reclutar, seleccionar y evaluar, para que de esta manera los empleados se sientan motivados y a la vez comprometidos con la empresa.
- Se recomienda a la empresa "CARROCERÍAS OLÍMPICA" S.A., hacer uso de este modelo, como una herramienta para la Gestión del Talento Humano y hacer de ella el proceso a seguir para la toma de decisiones en cuanto admisión y evaluación del personal se refiere.
- Como se dijo con anterioridad, este modelo se basa en la concordancia que debe existir, entre las competencias del personal requerido con las del aspirante al cargo; por lo que, se aconseja llevar a cabo el modelo de reclutamiento y selección, expuesto, siempre que la empresa requiera de personal.
- Se propone que la empresa realice la evaluación de desempeño al personal con una frecuencia anual y con los resultados obtenidos se lleve a cabo la retroalimentación planteada, todo ello con el único objetivo de que la empresa alcance sus objetivos, misión y visión.

## BIBLIOGRAFÍA

- [www.madrimasd.org](http://www.madrimasd.org)
- [www.excelenciaempresarial.com/html/fileadmin/user\\_upload/documentos/2006/Premio\\_Nacional\\_2004.pdf](http://www.excelenciaempresarial.com/html/fileadmin/user_upload/documentos/2006/Premio_Nacional_2004.pdf)
- [www.fuem.um.es/eyf/empleo/linea4/libro3\\_1.htm#9.%20Incorporación](http://www.fuem.um.es/eyf/empleo/linea4/libro3_1.htm#9.%20Incorporación)
- [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)
- ALLES Martha Alicia "Desempeño por Competencias", Granica, Buenos Aires, 2002
- ALLES Martha Alicia "Desempeño por Competencias Evaluación de 360º", Granica, Buenos Aires, 2002
- ALLES Martha Alicia. "Dirección Estratégica de Recursos Humanos Gestión por Competencias" 1era Edición Granica Buenos Aires Argentina, 2000
- ALLES Martha Alicia "Gestión por competencias: El Diccionario" – Ediciones Granica 2005
- ALLES Martha Alicia. "Selección por Competencias" Granica S.A. 2006
- BRANDT Alfred R. ROCK Milton L. "Descripción de puestos para personal de fábrica" – Mc Graw-Hill, 2da Edición
- BREUGH James A. Recruitment: Science and practice, Boston, PWS-Kent, 1992
- CHIAVENATO Idalberto "Gestión del talento Humano"- Mc Graw Hill – 1era Edición
- CHIAVENATO IDALBERTO. "Recursos Humanos" Edición compacta, São Paulo, Atlas, 1997
- FRIEND GRAHAM Zhele Stefan "Cómo diseñar un plan de negocios" - El Comercio - 1ra Edición
- GÓMEZ Luis R , David B. Balkin y Robert L. Candy. Managing Human Resources, Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall, 1995
- GÓMEZ Luis R. ;Balkin, David B. y Cardy, Robert L., "Gestión de Recursos Humanos". Prentice-Hall; Madrid, 1998.

- L. HALL "Administración de Empresas"- EDAF - 1ra Edición
- LÓPEZ FERNÁNDEZ Javier "Gestión por Competencias: un modelo estratégico para la dirección de recursos humanos" - Prentice Hall. Madrid. 200
- LOPEZ MARIA Carlos "Persona y profesión: Procedimientos y técnicas de selección y orientación" – TEA Ediciones 2002
- LOPEZ NEBOT José María "La selección de personal: Guía para directivos y mandos de las empresas" – FC Editorial 1999
- MONDY WAYNE R. Noe Robert M "Administracion de Recursos Humanos" – Prentice Hall Mexico -1era Edición
- PEREDA MARÍN Santiago – Berrocal Berrocal Francisca "Gestión de recursos humanos por competencias" –Editorial universitaria Ramón Areces
- SCHERMERHORN John R, JR., Managenent, Nueva York John Wiley & Sons, 1996
- SPENCE Lyle M. Y SPENCER Signe M. "Competence at work models for superior performance" -- John wile & Sons Inc. USA 1993
- SPENSER Y SPENSER "Competence at work"
- VALENCIA RODRÍGUEZ Joaquín "Administración moderna del personal" Cengage Learning Editores - 2da Edición
- VALENCIA RODRÍGUEZ Joaquín "Introducción a la administración con enfoque de sistemas" Cengage Learning Editores – 4ta Edición



**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN DE  
EMPRESAS**

**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**“PROPUESTA DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y  
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA LA EMPRESA  
“CARROCERIAS OLIMPICA” S.A”, POR COMPETENCIAS”**

**TRABAJO DE GRADUACIÓN PREVIO A LA  
OBTENCIÓN DE TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL**

**AUTORAS:**

**BETSSIE JIMBO QUIZPHI.  
VERÓNICA TOLEDO AMPUDIA.**

**PROFESOR DE LA MATERIA:  
ING. JAIME VELEZ.**

**CUENCA-ECUADOR**

**23 de Junio de 2008**

**DISEÑO DE TESIS**

## **1. TEMA:**

Propuesta de: Reclutamiento, Selección y Evaluación del desempeño del personal de la empresa "Carrocerías Olímpica S.A.", por competencias.

## **2. SELECCIÓN Y DEFINICIÓN DEL TEMA:**

El contenido del tema seleccionado, se encuentra dentro del campo profesional de la Gestión del Talento Humano y la importancia de un adecuado reclutamiento, selección y evaluación de desempeño en una organización.

El objeto a investigarse será la empresa "Carrocerías Olímpica S.A.", la misma que realiza una actividad industrial, ubicada en C. Tosi Siri L-313; Sector Parque Industrial. La empresa tiene como objeto la producción de carrocerías metálicas de los distintos transportes públicos, ofreciendo seguridad a los consumidores y satisfacción a sus clientes.

Olimpica Carrocerías posee una estructura organizacional vertical, conformada por: Gerente General, Departamento Administrativo, Departamento Financiero y Departamento de Producción, con sus respectivas dependencias. La empresa posee un ámbito de influencia nacional; siendo el tiempo para la recolección de la información el año 2007.

## **3. PROBLEMA**

### **3.1 Planteamiento del Problema**

En la actualidad se desarrolla una filosofía progresiva para la dirección del recurso más importante: lo intangible. Es por ello que las acciones tomadas por parte de la administración, en cuanto al análisis del personal, deberían priorizarse. En particular, en la empresa "Carrocerías Olímpica" S.A., al no contar con un área encargada del reclutamiento, selección y evaluación del desempeño, se puede notar los deficientes procesos o técnicas para la adecuada conducción de sus colaboradores; por lo tanto se desvía la relación de la planeación estratégica y las acciones ejecutadas, fundamentales para el crecimiento de la empresa.

Es necesario, un conocimiento previo, de los antecedentes de la empresa, para de esta manera analizar su situación. El desconocimiento del grado de importancia de la Gestión del Talento Humano, puede llevar al personal de la organización a un bajo nivel de rendimiento, que significaría un decremento en su productividad; por ende a un impedimento para su futura expansión. Hace falta un conocimiento sobre la gestión por competencias, para establecer si una persona es apta para un determinado puesto.

Es preciso conocer, los medios para realizar un adecuado reclutamiento, selección y evaluación de desempeño al personal, para que de esta manera "Carrocerías Olímpica" S.A., cuente con una apropiada orientación y manejo de su personal, permitiéndole tomar decisiones más acertadas y útiles para la competitividad de la empresa.

### **3.2 Formulación del Problema**

No existe un proceso de reclutamiento, selección y evaluación del desempeño en la empresa "Carrocerías Olímpica" S.A.

### **3.3 Sistematización del Problema**

**3.3.1** Es preciso saber los antecedentes de la empresa, y su situación actual.

**3.3.2** Hace falta conocer la importancia de la Gestión del Talento Humano

**3.3.3** Es necesario definir las competencias existentes

**3.3.4** No se conoce los distintos procesos de reclutamiento y selección del personal

**3.3.5** Se requiere un conocimiento de los medios para la evaluación de desempeño del personal

**3.3.6** No se ha estructurado una propuesta del proceso de reclutamiento, selección y evaluación de desempeño en la empresa

## **4. OBJETIVO**

#### **4.1 Objetivo General**

El presente trabajo tiene como objetivo general, elaborar una propuesta del Reclutamiento, Selección y Evaluación de desempeño por competencias al personal de la empresa "Carrocerías Olímpica" S.A.

#### **4.2 Objetivos Específicos.**

A través de los distintos medios se pretende alcanzar los siguientes objetivos por capítulo:

**4.2.1** Conocer los antecedentes de la empresa, su funcionamiento, sus políticas organizacionales y su FODA.

**4.2.2** Establecer la importancia del recurso humano.

**4.2.3** Saber cuáles son las competencias por cada puesto de trabajo.

**4.2.4** Analizar los distintos procesos de reclutamiento y selección de personal

**4.2.5** Examinar los medios para una adecuada evaluación de desempeño al personal

**4.2.6** Efectuar un modelo de propuesta del proceso de reclutamiento, selección y evaluación de desempeño al personal de la empresa

### **5. JUSTIFICACION**

La propuesta de: Reclutamiento, Selección y Evaluación de Desempeño hacia el personal de "Carrocerías Olímpica" S.A., surge como respuesta a la necesidad de un adecuado procedimiento de la Gestión del Talento Humano

Es de importancia dentro del ámbito de la Ingeniería Comercial, sabiendo que el factor humano es sin duda la clave del éxito de toda organización.

El desarrollo del presente trabajo se fundamenta además, en la afinidad particular al ámbito de Gestión del Talento Humano , ya que se debe conocer la importancia del personal en toda organización, cualquiera que sea su actividad; si las organizaciones quieren alcanzar sus objetivos, deben saber canalizar los esfuerzos de las personas, para que están también alcancen sus objetivos individuales.

El proceso para el desglose del tema será llevado de la mejor manera con el apoyo y direccionamiento del Sr. Darwin Rosales, Gerente General de la empresa "Carrocerías Olímpica" S.A.

Se cuenta también con todos los recursos materiales, técnicos necesarios, la disponibilidad de tiempo y sobre todo de la colaboración por parte de la empresa, para la proporción de datos e información.

El Reclutamiento, selección y evaluación de desempeño, se ve dirigida, no solo a "Carrocerías Olímpica" S.A., sino a todas aquellas pequeña y mediana empresa que sientan la necesidad de una reorganización y que buscan maximizar la satisfacción de sus empleados, mejorando a su vez la competitividad de la empresa.

## **6. MARCO DE REFERENCIA**

### **6.1 Marco Teórico**

La teoría que explica la realización del presente trabajo se basa en los conceptos de Recursos Humanos, propuesto por el Autor Adalberto Chiavenato, en su obra "Administración de Recursos Humanos" que indica:

Existe gran variedad de fundamentos teóricos, sobre la eficacia en las organizaciones, algunos de ellos, se basan en términos de utilidades, ventas, costos u otros.

Las empresas, vistas como sistemas, subsisten si son capaces de transformar adecuadamente sus elementos de entrada en elementos de salida, con el consumo de los mismos por parte de la empresa.

Para esto, las organizaciones necesitan recibir energía y mantenerla, que por lo general se pierde en el proceso de entrada y salida. Comúnmente, las empresas obtienen energía de dos maneras: de las personas y de los materiales, dependiendo de la finalidad de cada una.

Éstas, analizan contablemente sus recursos y usos, como por ejemplo: mano de obra directa e indirecta, si son o no productivas. Siendo la primera, la energía que tiene contacto directo sobre los materiales de la empresa; por otro lado, la mano de obra indirecta, actúa sobre los insumos que no forman parte de la transformación empresarial.

La medición de los recursos necesarios para las organizaciones, se las hace en base de medidas como: toneladas, metros, litros, etc., preferentemente en términos de costos. Algunos economistas, aseguran que no es beneficioso utilizar el dinero, como unidad de medidas en aspectos intelectuales y de inversión de energía.

Es por ello que en la actualidad, concedores de la administración y organización, propusieron medidas de eficacia administrativa, basada en los activos humanos.

Si bien es verdad, que en un análisis de producción, gastos y costos, proporcionan datos importantes para la organización; éstos brindan información de hechos pasados.

En realidad, para obtener eficacia administrativa, se debe estudiar otras variables que se encuentran en las cualidades de la organización humana, su confianza, interés, comunicación, que muestran de una empresa su salud y estado interno.

También aclara que: "Las personas y las organizaciones están implicadas en una interacción compleja y continua. Las personas pasan la mayor parte de su tiempo en las organizaciones de las cuales dependen para vivir; éstas, a su vez, están conformadas por personas sin las que podrían existir. Sin las personas ni las organizaciones, no existiría la ARH." (pag. 48-53)

Por otro lado, Robert Kreitner y Angelo Kinicki, en el libro "Comportamiento de las organizaciones", afirman que: "El centro del trabajo actual está sufriendo cambios enormes y permanentes. Las organizaciones se están readaptando para ser más veloces, eficaces y flexibles. Los equipos dejan al margen lo individual como base primaria de la construcción de las organizaciones.

La dirección de mando y control, está dando paso a otra participativa y autorizada. Los líderes centrados en los clientes sustituyen a los líderes centrados en sí mismos. Los empleados se ven cada vez más como clientes internos. Todo esto crea un territorio para una nueva clase de directivos para el siglo XXI. (pag.13)

Adicional a esto Horacio Gaito asegura que “para cada puesto de trabajo se debe elegir al recurso humano exacto, ni subpreparado porque no desempeñara correctamente el cargo, ni sobrepregado porque puede llevar a la persona a una frustración

## 6.2 Marco Conceptual

Los principales conceptos que se desarrollan en la presente tesis son:

**Administración:** Vocablo que se utiliza para referirse a las personas que determinan los objetivos y políticas de una organización

**Recursos Humanos:** Lo que mantiene que los individuos no solo quieren ser tratados bien, sino que pretenden además ser capaces de contribuir creativamente a las soluciones de la organización para los problemas existentes.

**Reclutamiento:** Intento de encontrar la persona adecuada para cada puesto de trabajo

**Selección de personal:** Proceso de selección de una persona de entre un grupo de aspirantes a un puesto de trabajo

**Evaluación:** Método tradicional de tasación en el que un juez evalúa el rendimiento en términos de valor, o índice, que se utiliza de forma estándar. Tradicionalmente, implica escalas globales de clasificación.

**Evaluación de Recursos Humanos:** Técnica de evaluación del rendimiento de cada trabajador; en ella se comparan la efectividad, comportamiento y disposición hacia el trabajo de dos empleados al mismo tiempo. También se estudia su potencial de

desarrollo, necesidad de reciclaje, de asesoramiento o de incentivos, así como de otros factores relacionados.

- Estos conceptos están tomados del Diccionario de administración y finanzas de J.M. Rosenberg,

## 7. ESQUEMA DE CONTENIDO

### INDICE

#### INTRODUCCIÓN

#### CAPITULO 1: LA EMPRESA

##### **1.1 Generalidades**

1.1.1 Principios

1.1.2 Visión

1.1.3 Misión

1.1.4 Objetivos

##### **1.2 Actividad de la Empresa**

1.2.1 Descripción de la empresa

1.2.2 Servicios y Tecnología Actual

##### **1.3 Diagnóstico Actual de la Institución**

1.3.1 Organigrama

1.3.2 Análisis FODA

1.3.3 Actividades principales de cada una de las dependencias

1.3.4 Responsabilidades de las autoridades

#### CAPITULO 2: IMPORTANCIA DE LA GESTION DEL TALENTO HUMANO

##### **3.3 El recurso más valioso en una empresa**

2.3.1 Recursos Materiales

2.3.2 Recursos Humanos

2.3.3 El personal; el mayor patrimonio de una empresa

##### **4.3 Gestión del Talento Humano**

2.4.1 ¿Qué es la Gestión del Talento Humano?

2.4.2 Contexto de la Gestión del Talento Humano

2.4.3 Objetivos de la Gestión del Talento Humano

2.4.4 Proceso de la Gestión del Talento Humano

##### **5.3 Capital Intelectual en una organización**

##### **6.3 El nuevo papel de las unidades de Recursos Humanos**

### **CAPITULO 3: COMPETENCIAS**

- 3.1 Gestión por Competencias**
- 3.2 Perfil por Competencias**
- 3.3 Tabla de Competencias**

### **CAPITULO 4: RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL POR COMPETENCIAS**

- 4.2 Reclutamiento de personal**
  - 4.2.1 ¿Qué es reclutamiento?
  - 4.2.2 Tipos de Reclutamiento
  - 4.2.3 Técnicas de Reclutamiento
  - 4.2.4 Evaluación de los resultados del reclutamiento
- 4.2 Selección de personal**
  - 4.2.1 Concepto de Selección de personal
  - 4.2.2 Técnicas de Selección
  - 4.4.3 Proceso de selección de personal
  - 4.4.4 Evaluación de resultados de la Selección

### **CAPITULO 5: EVALUACION DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS**

- 5.1 ¿Qué es la evaluación de desempeño?**
- 5.2 Métodos de la evaluación de desempeño**
- 5.3 Proceso de evaluación**
- 5.4 Evaluación de resultados**

### **CAPITULO 6: PROPUESTA DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y EVALUACION DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS**

- 6.1 Análisis del actual funcionamiento de la Gestión del Talento Humano**
  - 6.1.1 Rotación del personal
  - 6.1.2 Niveles de Ausentismo
  - 6.1.3 Siniestralidad
  - 6.1.4 Primera evaluación de desempeño de un ingresante
  - 6.1.5 Cantidad de personas entrevistadas por búsqueda
  - 6.1.6 Días promedio por búsqueda
- 6.2 Planificación de la propuesta del proceso de: Reclutamiento, Selección y Evaluación de desempeño**
- 6.3 Propuesta del Reclutamiento de personal**
- 6.4 Propuesta de Selección de personal**
- 6.5 Propuesta de evaluación de desempeño**

## **8. METODOLOGIA**

### **8.1 Tipo de estudio**

El tipo de estudio para el presente trabajo, es descriptivo, debido a que se va a investigar funciones primordiales del proceso del Reclutamiento, Selección y Evaluación de desempeño del personal. Para su elaboración se utilizará, informes y documentos elaborados por otros investigadores; además se propone identificar elementos y características para proponer su estudio en la empresa "Carrocierías Olímpica" S.A. Se buscará realizar una caracterización de los hechos que se identifiquen con el problema planteado.

### **8.2 Método**

El método a utilizarse serán, el Inductivo e Histórico Comparado. Será Inductivo, debido a que se analizarán las características principales para un adecuado funcionamiento en la Organización, se estudiarán las causas y consecuencias de dicha propuesta. Será Histórico Comparado, ya que será un análisis comprendido en el año 2007, con la finalidad de presentar una propuesta de mejoras e innovaciones para el futuro.

### **8.3 Procedimientos**

Los procedimientos a realizarse, serán: De análisis y Sintético. Con el respectivo conocimiento teórico y una vez analizado el estado actual de la empresa, se estudiará cada hecho o componente que nos aproxime a la obtención de una propuesta de Reclutamiento, Selección y Evaluación de desempeño, analizada y revisada para la empresa.

La propuesta será realizada en base a los requerimientos de la empresa. Una vez investigado y desarrollada la tesis se realizará la presentación de la misma con las conclusiones y recomendaciones correspondientes

### **8.4 Forma de trabajo**

La forma de trabajo será llevada cronológico progresiva, debido a que analizaremos los antecedentes que presenta "Carrocierías Olímpica" S.A., todos sus elementos constituidos serán estudiados para luego presentar una propuesta

## **8.5 Técnicas**

Las técnicas a utilizar para la realización del presente trabajo serán las siguientes:

### **8.5.1 Investigación Bibliografía y Documental.**

El presente trabajo tendrá su Fundamento teórico, principalmente en el libro de Idalberto Chiavenato, en su obra "Administración de Recursos Humanos".

Tendrá citas de otras obras, que posean afinidad con el tema propuesto.

### **8.5.2 Observación**

Los elementos informativos, teóricos y prácticos obtenidos en el proceso, serán utilizados de manera práctica para el diseño de la propuesta a la empresa.

### **8.5.3 Estudios de casos**

Se estudiarán una serie de situaciones en determinadas áreas de la empresa, en donde se encuentra la mayor localización del personal de la empresa, éstos hechos formarán parte principal del presente trabajo.

## **8.6 Fases**

El proceso del presente trabajo, estará constituido por las siguientes fases:

1. Como primer punto se realizará un conocimiento histórico de la empresa y un conocimiento preliminar de la misma
2. En esta fase se desarrollara la recolección de información que nos permita determinar la importancia de la Gestión del Talento Humano.
3. Se recogerá toda aquella información que nos ayude a determinar las competencias existentes en una organización.
4. Medios viables para el reclutamiento y selección del personal.

5. Estudio de los distintas técnicas para la evaluación de desempeño
6. Se realizará la propuesta a la empresa una vez realizado el presente trabajo.

## **9. RECURSOS**

### **9.1 Talento Humano**

#### **9.1.1 Responsables del trabajo.**

El trabajo de tesis será responsabilidad de los autores: Betssie Priscila Jimbo Quizhpi y Verónica Paola Toledo Ampudia, estudiantes de la Universidad del Azuay, de la Facultad de Ciencias de la Administración de la carrera de Administración de Empresas.

#### **9.1.2 Asesoramiento**

El trabajo realizado cuenta con la asesoría del profesor Lcdo. Vicente Córdova en la metodología del diseño de tesis y del Ing. Jaime Vélez en la elaboración y desarrollo del mismo.

#### **9.1.3 De Intervención**

Para la realización de este trabajo, se necesita la intervención del personal de la empresa "Carrocerías Olímpica" SA., al Gerente General, trabajadores de la fábrica y personal administrativo.

### **9.2 Recursos Técnicos**

Para la realización de este trabajo se necesitarán recursos materiales, como: papeles, bolígrafos, una computadora, etc.

### **9.3 Recursos Financieros**

Los recursos financieros se analizarán en un cuadro de presupuestos, detallados a continuación:

## **10. CUADRO DE PRESUPUESTOS**



## **12. Bibliografía**

### **12.1 Libros**

12.1.1 “Administración de Recursos Humanos”.

Idalberto Chiavenato.

12.1.2 “Planes de Carrera y Sucesión”

Pricewaterhousecoopers.

12.1.3 “Estrategias de Recursos Humanos”

Pricewaterhousecoopers.

12.1.4 “Comportamiento de las Organizaciones”

Robert Kreitner y Angelo Kinicki

12.1.5 Administración de Recursos Humanos

Horacio Gaito

Inés M. García Fronti

Javier I. García Fronti

### **12.2 Enciclopedias**

12.2.1 Enciclopedia Océano Uno Color.

### **12.3 Internet**

12.3.1 [www.googleacadémico.com](http://www.googleacadémico.com)

12.3.2 [www.wikipedia.com](http://www.wikipedia.com)



Cuenca, 23 de junio de 2008

Economista:

Luis Mario Cabrera

DECANO DE LA FACULTAD DE  
CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION

Su Despacho.

De nuestras consideraciones:

Nosotros Betssie Priscila Jimbo Quizphi y Verónica Paola Toledo Ampudia, estudiantes de la Facultad de Administración de la Universidad del Azuay, de la Escuela de Administración de Empresas una vez cumplido con los requisitos reglamentos exigidos por la Universidad, solicito a usted y por su digno intermedio al Consejo de Facultad se me apruebe el diseño de tesis denominado "PROPUESTA DE: RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y EVALUACION DE DESEMPEÑO EN LA EMPRESA "CARROCERIAS OLIMPICA" S.A", POR COMPETENCIAS presentando como requisito previo a la obtención del Grado de Ingeniero Comercial.

Atentamente



BETSSIE PRISCILA JIMBO QUIZPHI

C.I. 0105035745

Código: 33527



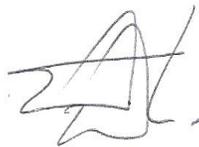
VERÓNICA PAOLA TOLEDO AMPUDIA

C.I. 0302022975

Código: 32007

SR.DR.ROMEL MACHADO CLAVIJO SECRETARIO DE LA FACULTAD DE  
CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION.

CERTIFICO .Que, El H. Consejo de Facultad en sesión del 11 de Julio del 2008  
conocio el informe \_\_\_\_\_ de la Junta Academica de Administración de  
las señoritas Betssie Priscila Jimbo Quizhpi y Verónica Paola Toledo Ampudia en  
base a esta ,aprobo la denuncia de la Tesis con el tema. PROPUESTA DE  
RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y EVALUACION DE DESEMPEÑO POR  
COMPETENCIAS EN LA EMPRESA CARROCERIAS OLIMPICA S.A..y se ratifica  
como Director al Ingeniero Jaime Velez Arizaga y como Miembros del Tribunal a  
los señores Profesores Psic Monica Rodas Tobar e Ingeniero Humberto Jaramillo  
Granda tiene un plazo minimo de cuatro meses y un máximo de diez y ocho  
meses contados a partir de la fecha de aprobación, es decir hasta el 11 de Enero del  
2010. - lo tratado: no corre. W



Cuenca 15 de Julio del 2008





Cuenca, 23 de junio de 2008

Economista:

Luis Mario Cabrera

DECANO DE LA FACULTAD DE  
CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION

Ciudad

De nuestras consideraciones:

Nos permitimos informarle que luego de haber revisado el diseño de tesis de Administración de Empresas, denominado: "PROPUESTA DE: RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y EVALUACION DE DESEMPEÑO EN LA EMPRESA "CARROCERIAS OLIMPICA" S.A", POR COMPETENCIAS , presentada por: BETSSIE PRISCILA JIMBO QUIZPHI y VERÓNICA PAOLA TOLEDO AMPUDIA, estudiantes de la Escuela de Administración.

Sugerimos la aprobación del diseño en virtud que ha sido preparado cumpliendo los aspectos metodológicos exigidos para este trabajo.

Por la atención que se sirva dar la presente le presente anticipamos nuestros agradecimientos.



ING. JAIME VELEZ  
TUTOR



LCDO. VICENTE CORDOVA  
PROFESOR DE METODOLOGÍA